

## **Partenariat des acteurs sociaux : quelle vision stratégique pour un développement territorial inclusif ?**

### **Partnership of social actors: what strategic vision for inclusive territorial development?**

**AICHA EL AZZAOU**

Professeur d'enseignement supérieur  
Faculté Des Sciences Juridiques Economiques & Sociales Fès  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah  
Centre d'Etudes Doctorales: Sciences Economiques et Gestion  
Laboratoire de Recherche sur l'Entreprise et le Développement Local

Email : a.elazzaoui31@yahoo.fr

**ZHOUR MAHMOUDI**

Doctorante  
Faculté Des Sciences Juridiques Economiques & Sociales Fès  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah  
Centre d'Etudes Doctorales: Sciences Economiques et Gestion  
Laboratoire de Recherche sur l'Entreprise et le Développement Local

Email : zohourmahmoudi@gmail.com

**Date de soumission** : 07/11/2019.

**Date d'acceptation** : 06/01/2020.

**Pour citer cet article** :

EL AZZAOU A. & MAHMOUDI Z. (2019) «Partenariat des acteurs sociaux : quelle vision stratégique pour un développement territorial inclusif ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 396 - 420

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3634127>

## Résumé

La prise de conscience du besoin d'une stratégie de développement territorial ascendante et impulsée par les acteurs locaux, est étroitement liée au constat d'un Maroc à deux vitesses, enregistrant des inégalités territoriales notables et des dysfonctionnements en matière de gestion territoriale. Dans ce contexte, les stratégies de développement territorial intégré ont été entreprises dans plusieurs villes Marocaines, suite aux hautes orientations royales et avec l'appui de la Direction Générale des Collectivités Locales du Ministère de l'Intérieur. Ces initiatives ont pour objectif de promouvoir la décentralisation, la participation et la gouvernance territoriale, en renforçant les capacités des acteurs (acteurs sociaux, collectivités territoriales et l'Etat), afin qu'ils puissent conjuguer leurs efforts et travailler en partenariat pour impulser le développement de leurs territoire de manière équilibrée et inclusive. En se basant sur différentes approches et visant le renforcement d'attractivité et l'amélioration des conditions de vie de sa population. Nous avons tenté d'étudier de près ces relations partenariales et leur impact sur le développement territorial intégré pour atteindre un meilleur rendement à travers la bonne gouvernance.

**Mots clés :** Partenariat ; partenariat social ; Développement territorial ; Acteurs sociaux ; 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 territorial management. 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 decentralization, participation and territorial governance, by strengthening the capacities of 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 and aimed at enhancing the attractiveness and improving the living conditions of its population. We have tried to study these partnership relationships and their impact on integrated territorial development in order to achieve better performance through good governance.

**Keywords:** Partnership; social partnership; Territorial development; Social actors; Good governance

## Introduction

Actuellement notre pays assiste à plusieurs changements et mutations économiques, sociales et spatiales, accompagnées par d'importantes réformes institutionnelles et juridiques, dont la plus importante est la régionalisation avancée. Qui annonce de nouvelles perspectives prometteuses pour les collectivités territoriales, parce qu'elle permet d'élargir leurs rôles dans le développement territorial à travers la conception de mécanismes de renforcement de la participation, la recherche de l'efficacité dans la gestion territoriale et la mise en œuvre des principes de la bonne gouvernance.

Par ailleurs, notre pays connaît d'autres évolutions importantes d'ordres démographique et urbanistique. En effet, les résultats préliminaires du Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2014 révèlent un accroissement du taux d'urbanisation (60,3% au niveau national), et une accélération de la métropolisation des villes Marocaines (5 régions marocaines s'accaparent 70% de la population, et 7 grandes villes concentrent le quart de la population)<sup>1</sup>.

Ces changements de fond dans le paysage des villes Marocaines annoncent de nombreuses 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. On parle 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 basée sur une bonne gouvernance et construite de manière ascendante et adaptée aux spécificités et besoins territoriaux.<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> [www.lopinion.ma](http://www.lopinion.ma), consulté le 05/09/2015

<sup>2</sup> Analyse préalable des approches territoriales intégrées dans les programmes européens 2014-2020, Datar, 2013.

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

Ce processus de valorisation et d'enrichissement des potentialités des territoires urbains et ruraux est encouragé par les nouvelles dispositions juridiques de la régionalisation avancée et les hautes directives du roi Mohamed VI.

Au Maroc, l'expérience 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 services extérieurs et 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.

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 plein 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 tenté d'étudier de près ces relations partenariales et leur impact sur le développement territorial intégré. La problématique centrale à laquelle nous avons tenté de répondre est : « Le partenariat des acteurs sociaux, quel enjeux, quelle vision pour le développement territorial? »

Ce sujet 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. D'où se déroule un certain nombre de questionnements :

- 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 ?

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.

Le plan de cette contribution va ainsi s'articuler autour de trois points : Dans le 1<sup>er</sup> point 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, en 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 en deuxième point guidé par la bonne gouvernance en troisième point.<sup>3</sup>

## **1- Cadre conceptuel du partenariat : Taxonomie et définitions**

### **1-1 Les origines du concept « partenariat »**

La notion de "partenariat" est relativement récente, en France par exemple elle est utilisée pour la première fois sous le terme de "partenaires sociaux" dans le cadre des « accords grenelle signés le 27 mai 1968, juste avant que le général de Gaulle ne dissolve l'assemblée nationale face aux mouvements contestataires ensuite on la retrouve dans la « commission habitat de vie sociale » créée en 1973 (...)

---

<sup>3</sup> Développement local mené par les acteurs locaux, Commission européenne, 2012.

La notion de partenariat est une notion récente. Elle apparaît dans le dictionnaire Larousse en 1987. Chacun met à l'intérieur ce qu'il a envie d'y mettre et se l'approprie de manière différente. Comment la clarifier au plan théorique?

L'archéologie de la notion, la façon dont elle s'est construite, nous donne des éléments de compréhension. Le Larousse se place d'emblée dans une approche systémique en décrivant le partenariat comme un système associant des partenaires.

Il est donc important, si l'on veut comprendre le système lui-même, de comprendre les interrelations qui se nouent entre les partenaires et les niveaux d'action. 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. The partner mot 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, « of not specified the object ». 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

"Partner" vient lui-même du français du 18<sup>e</sup> 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 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 également 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.

### **1-2 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 convergence. Dans le champ de la coopération internationale la proposition la plus avancée émane de « Coordination Sud 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 territoriale locale, syndicats, instituts de recherche, etc.

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

### **1-3 Essai de définition du concept du partenariat**

L'idée du partenariat pour le développement est très importante puisqu'elle reconnaît que l'aide au développement et la coopération au développement, de manière plus générale est une relation dans laquelle l'efficacité dépend des pratiques des deux parties. En engageant ainsi leur responsabilité dans la réussite ou l'échec des politiques de coopération au développement. Le partenariat entend bouleverser la pratique de relations donneuses-receveuses d'aide. Bien sûr, il serait simple 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 on le prétend, mais d'origine latine : le mot *partener* vient du français du 18<sup>ème</sup> siècle sous les formes différentes « *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). Donc on peut déduire que le partenariat est tout simplement une relation dans laquelle au moins deux partenaires ont des objectifs compatibles 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: 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.

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

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

On déduit que 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) 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 obligations 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 suivies d'échecs, des réussites et des déceptions, c'est au long d'un tel processus que l'on apprend à mieux se connaître que respect s'installe et que la confiance s'établit entre les partenaires.

#### **1-4 Vers une définition du partenariat social**

Au plan théorique, c'est sans doute la sociologie des organisations (Crozier-Friedberg) 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. 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 organisent les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices.

### **1-5 Emergence de la question du partenariat dans le champ du travail social**

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 et positionnements contradictoires des acteurs constituant la base des rapports sociaux:(D.Zay1997).

#### **1-5-1 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 glorieuse » au cours de laquelle le partenariat évoquait par exemple la négociation entre « partenaires sociaux » pour les conflits sociaux avec comme référence « l'idiologie 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 mondialisation et fonctionnant sur une idiologie de consensus et d'implication est en vogue rencontrant un réel « succès » dans les domaines éducatifs, 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'y 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

## **2- Les pratiques de la bonne gouvernance au processus de partenariat**

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 corroborent, d'ailleurs, quelques expériences internationales pertinentes en la matière.

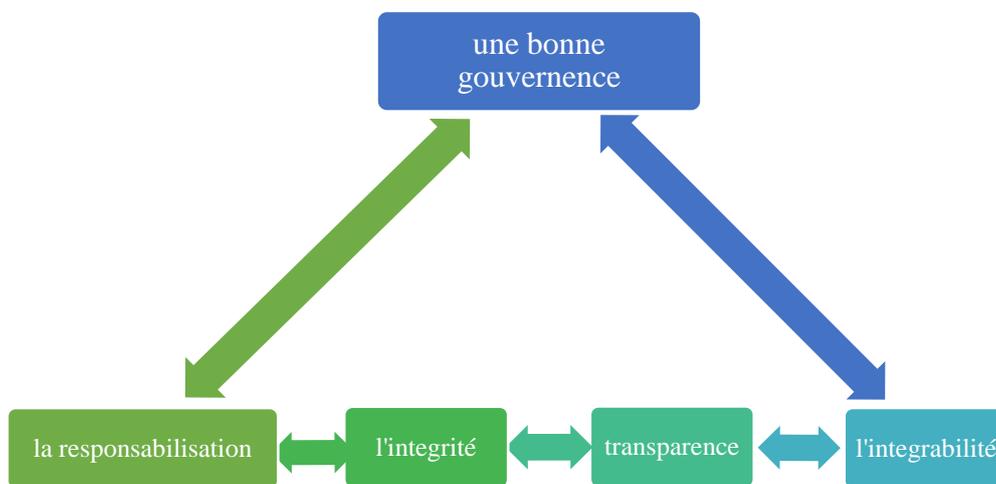
### **2-1- Gouvernance : notion et indicateurs de mesure**

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 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).

Donc d'après les définitions il paraît clair l'existence d'une corrélation étroite entre le développement et gouvernance, ainsi que la nécessité d'améliorer les stratégies de la bonne

gouvernance comme principal moyen et fin ultime pour un développement territorial inclusif. Tout d'abord il convient de se référer à la définition de la bonne gouvernance proposée par les Nations Unies qui résume les composantes et les principaux aspects comme suit : Une approche participative de gouvernance et de gestion des affaires publiques et territoriales, qui est basée sur le partenariat et la mobilisation des acteurs économiques, politiques et sociaux, afin de garantir le bien-être durable de tous les citoyens. Ainsi il est à signaler que la bonne gouvernance est basée sur quatre piliers :

**Figure 1 : les quatre piliers de la bonne gouvernance**



Source : auteurs

## 2-2- Les déséquilibres de la bonne gouvernance au Maroc

De nombreuses insuffisances et dysfonctionnements entravent une bonne gouvernance au Maroc et ce à tous les niveaux sous mentionnés, notamment :

\*Une absence de la participation et de l'intégration des différents composants des espaces territoriaux; expliquer par une absence de la responsabilisation et de la reddition des comptes de la part des gestionnaires des affaires publiques.

\*Les défaillances qui marquent le système judiciaire.

\*La corruption comme un fléau et l'une des manifestations de la mauvaise gouvernance. À cet effet, il est à noter un manque de cohérence et de complémentarité des efforts des différents organes de contrôle,

## **2-3 Evaluation des efforts pour améliorer la gouvernance**

Si notre pays a déjà pris l'initiative de réaliser des réformes visant à promouvoir la bonne gouvernance, l'efficacité et l'efficacités des efforts déployés n'a cependant pas pu être confirmée, dans la mesure où des écarts persistent toujours entre, la législation et les résultats réels à différents niveaux. Par exemple au niveau de l'amélioration du champs des affaires économiques, malgré que les efforts fournis ont permis d'attirer les capitaux et d'encourager les investissements étrangers, ils n'ont pas permis d'améliorer significativement la compétitivité pour accélérer le rythme du développement.

## **2-4 Bases constitutionnelles des règles de bonne gouvernance (nouvelle constitution de 2011)**

Selon la nouvelle Constitution de 2011, le Maroc est une monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire, et sociale, fondée sur la séparation, l'équilibre et la collaboration des pouvoirs, ainsi que sur la démocratie citoyenne et participative, et les principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes, en mettant l'accent sur le fait que l'organisation territoriale du royaume est décentralisée basée sur la régionalisation avancée. Sur la base de cette référence, une lecture attentive des différentes dispositions de la nouvelle Constitution permet d'appréhender clairement la problématique de la bonne gouvernance au sens large, ce qui confirme que les fondements constitutionnels des règles de la bonne gouvernance englobent plusieurs aspects qui peuvent être synthétisés dans les axes suivants :

## **3-5. 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 aspects principaux :  
Émergence démocratique du pouvoir 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 exprimée par le vote par majorité absolue en faveur du programme gouvernemental.

Un pouvoir parlementaire à larges prérogatives dont la mesure où la nouvelle Constitution consacre le bicamérisme du système parlementaire qui avantage la Chambre des représentants, exercer un pouvoir de contrôle sur le gouvernement, en plus d'une seconde Chambre avec un nombre réduit à caractère territorial et à représentation syndicale et professionnelle.

### **3-5-1. Consécration constitutionnelle de l'état de droit**

Afin de consacrer l'État de droit, la nouvelle Constitution confirme le choix de construire un État démocratique régi par la loi et le droit et fondé sur la participation, le pluralisme, la bonne gouvernance, la solidarité, la sécurité, la liberté, l'égalité des chances et les droits et devoirs citoyens.

### **3-5-2. Faire de 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 le seul fondement de l'application impartiale de la loi. Les magistrats du parquet sont tenus à l'application du droit et doivent se conformer aux instructions écrites émanant de l'autorité hiérarchique.

### **3-5-3. 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.

### **3-5-4. Démocratie, citoyenneté et participation**

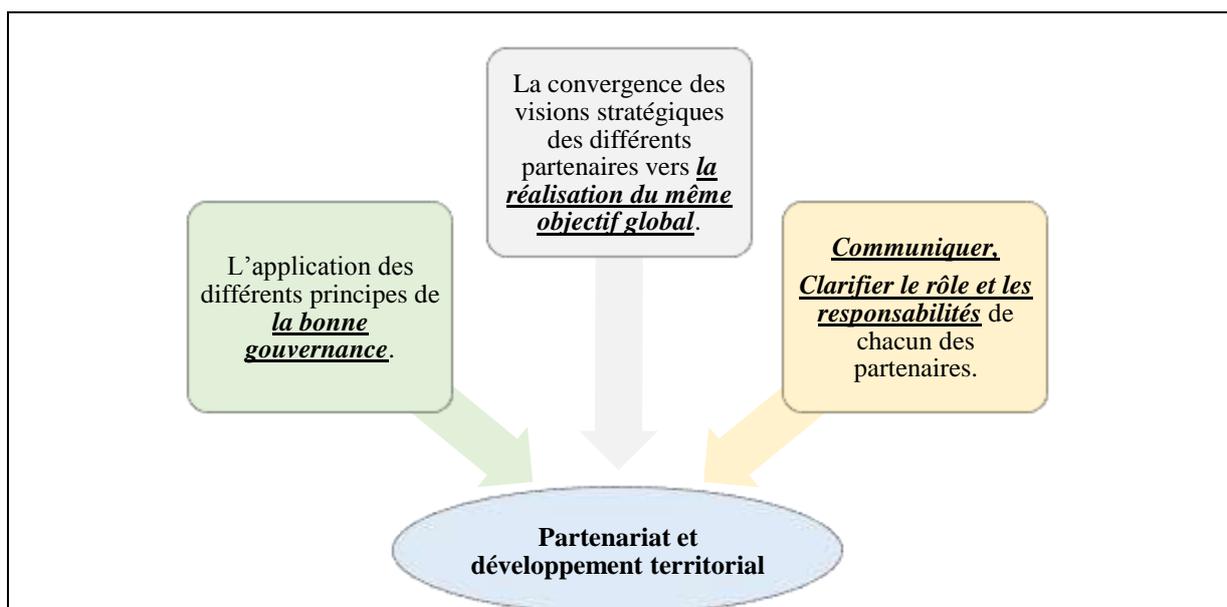
Les élections libres, sincères et transparentes constituent le fondement de la légitimité de la représentation démocratique. Les pouvoirs publics sont donc tenus d'observer la stricte neutralité vis-à-vis des candidats et la non-discrimination entre eux. La loi définit les règles garantissant l'accès équitable aux médias publics et le plein exercice des libertés et droits fondamentaux liés aux campagnes électorales et aux opérations de vote. Les autorités

responsables de l'organisation des élections veillent à l'application de ces règles. La loi définit les conditions et les modalités de l'observation indépendante et neutre des élections de même que les sanctions résultant de la violation des dispositions relatives à l'intégrité et la transparence des élections.

### 3-5-5. La gouvernance territoriale

La participation, l'ouverture, l'efficacité et la coresponsabilité semblent être les principales composantes d'une bonne gouvernance territoriale. C'est presque inconditionnel qu'on défend la cause de la participation, avec enthousiasme qu'on l'encourage. 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. Alors même qu'on demande quel niveau de participation peut être recherché ou acceptable en politique et en pratique. Cette dernière question est essentielle. Il est fréquent d'entendre imputer à la participation publique les retards du processus de planification. Cependant, de toute évidence, une participation publique effective ne devrait pas retarder la prise de décision. Parfois, elle peut même permettre d'économiser du temps. Même si la mise en pratique de la participation est un processus lent et difficile, il semble clair qu'une décision prise en accord avec tous les acteurs aura à franchir moins de barrières à l'entrée et aboutira donc plus rapidement aux résultats recherchés.

**Figure 2: les fondements de la relation entre le partenariat et le développement territorial**



Source : auteurs

L'idée est que grâce à la participation, les citoyens peuvent avoir une influence politique au moment d'arrêter les politiques publiques, et que les mouvements ou groupes sociaux peuvent participer aux prises de décision réservées exclusivement aux représentants du pouvoir traditionnel. Toutefois, la participation citoyenne relève d'un domaine plus administratif que politique. En général, il s'agit d'une participation limitée, fondée sur le droit d'être informé et écouté, mais qui ne crée pas vraiment d'espaces de décision – plus précisément de codécision.

#### **4- le développement territorial : Origines**

Face aux évolutions récentes de l'économie internationale, le développement territorial émerge comme une réponse à approfondir non seulement pour les économies industrialisées, mais aussi pour les économies des pays en voie de développement. Dans le contexte de la mondialisation, les solutions libérales pertinentes du seul cadre macroéconomique ne paraissent pas de nature, à elles seules, à apporter des réponses novatrices au besoin de développement. J. STIGLITZ(2002) a bien montré de ce point de vue l'obstination des grandes organisations internationales (FMI et Banque mondiale) à ne pas voir la pertinence de l'échelle locale comme effectif d'élaboration de processus de développement. Le discours sur la dimension exclusivement macroéconomique du développement continue de dominer les réflexions tant des universitaires que des principaux bailleurs de fonds. Le contexte récent qui voit les États de l'Afrique francophone cheminer, tant bien que mal, vers une décentralisation administrative et politique est pourtant significatif d'un intérêt nouveau porté aux questions du local. Dès les premières années de la crise des années 1970, on a vu apparaître des initiatives en réaction aux phénomènes d'exode rural et, plus généralement, aux dégâts dus à la délocalisation des activités économiques consécutives à l'accélération de la mondialisation. 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 industriels qui font des interventions des relations de coordination entre les acteurs qui ne relèvent pas seulement du marché mais aussi 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 on comprend de mieux en mieux le rôle y compris dans les sociétés industrielles.

Ces nouvelles perspectives de développement territorialisé se fondent sur quelques hypothèses défendues par les penseurs contemporains du développement. On trouve 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, cela veut dire que l'éthique est constitutive des coordinations entre 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 continuateur d'A. Marshall, et de sa notion d'externalité, 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 il y a 25ans déjà formulé un des principes fondamentaux du développement territorial : 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 ».

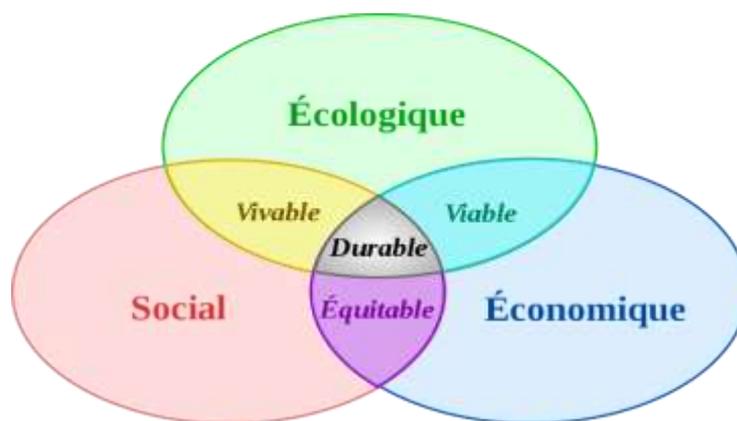
À partir de ces positionnements, nous chercherons à montrer comment peut se concrétiser dans les économies en développement, les éléments d'un modèle (souple et adaptable) de développement territorial dont les racines sont puisées dans l'analyse des coordinations d'acteurs précapitalistes. En effet, d'une part, la relation de « don/contre-don » préexistait à l'échange marchand et persiste clairement dans les pays du Sud et, d'autre part, la notion de spécificité s'appuie sur une conception de la production liée aux caractéristiques culturelles et aux modes d'organisation de ceux qui la produisent, qui correspond à une relation de coordination antérieure à l'échange capitaliste de biens et services standards. L'hypothèse considère comme pertinente l'application du « développement territorial » aux économies du Sud. Le modèle fonctionnerait comme une résurgence des rapports de production précapitalistes revalidés par les pratiques, et renouvelés par les dynamiques territoriales. Un tel « retour au Sud » est-il possible et réaliste malgré les obstacles ? Sous quelles conditions ? Telles sont les quelques questions soulevées ici.

Dans une première partie, on évoquera les principes fondamentaux d'un modèle de développement territorial qui repose sur un système local d'acteurs qui suppose un territoire construit et s'appuie sur le principe de spécification. Dans une seconde partie, on cherchera à estimer la faisabilité du modèle de développement territorial dans l'espace socio-économique, en rappelant que l'on part de pratiques déjà anciennes, qui comportent des risques et supposent des conditions de réalisation.

#### 4-1 Le développement territorial : principes de définitions

Le développement territorial fait modèle à partir de la constitution d'une entité productive essentiellement ancrée dans un espace géographique. On montre ici les éléments de la genèse du territoire autour d'un système local d'acteurs avant d'aborder la dynamique de la spécification des produits.

**Figure 3 : Les dimensions du développement durable**



Source : auteur

#### 4- 2 Émergence du développement territorial : le système local d'acteurs

Si l'on parlait, il y a quinze ans, de développement local, il semble préférable de parler aujourd'hui de développement territorial puisque ce développement ne doit pas être 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.

Selon les recherches effectuées le développement territorial est défini autant qu'un processus de mobilisation des acteurs qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieures, sur la base d'une identification collective à une culture et à un

territoire. La définition comporte donc trois affirmations qui appelleraient, 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, c'est-à-dire la recherche de la ressource propre au territoire qui lui permet de se différencier de son voisin plutôt que d'être en concurrence sur des productions standards. Le système territorial d'acteurs peut donc prendre des formes très diverses. Sa caractéristique de base est la mise en place, inscrite dans l'histoire longue, d'un processus de construction par les acteurs. Elle n'est donc pas seulement une modalité d'optimisation de dotations en facteurs censés préexister. En d'autres termes, la dynamique territoriale de développement vise à révéler des ressources inédites et c'est en cela qu'elle constitue une innovation.

#### **4-3 Le territoire construit et le territoire donné**

Si l'on a défini plus haut la dynamique particulière du type « territorial » comme un processus original de développement, nous nous heurtons à une difficulté relative au statut du territoire qui sert de support à cette dynamique.

En réalité, le discours sur le territoire recouvre de façon souvent indistincte, deux définitions différentes:

- Le territoire donné : c'est la portion d'espace (le plus souvent d'un découpage infranational) constituée qui est l'objet de l'observation. Dans ce cas, on postule le territoire comme préexistant et on analyse ce qui s'y déroule. C'est en quelque sorte le territoire a priori, pour lequel on ne cherche pas à analyser la genèse et les conditions d'élaboration, mais qui constituent un support. Il s'agit généralement d'un territoire institutionnel : région, province, commune etc.
- Le territoire construit : dans cette perspective, le territoire est le résultat d'un processus de construction par les acteurs. Le territoire n'est pas postulé, il est constaté a posteriori. Cela veut dire que le territoire construit n'existe pas partout et que l'on peut donc se trouver en présence d'espaces dominés par les lois exogènes de la localisation et qui ne sont pas des territoires.

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

#### **4-4 Des conditions de faisabilité du développement territorial**

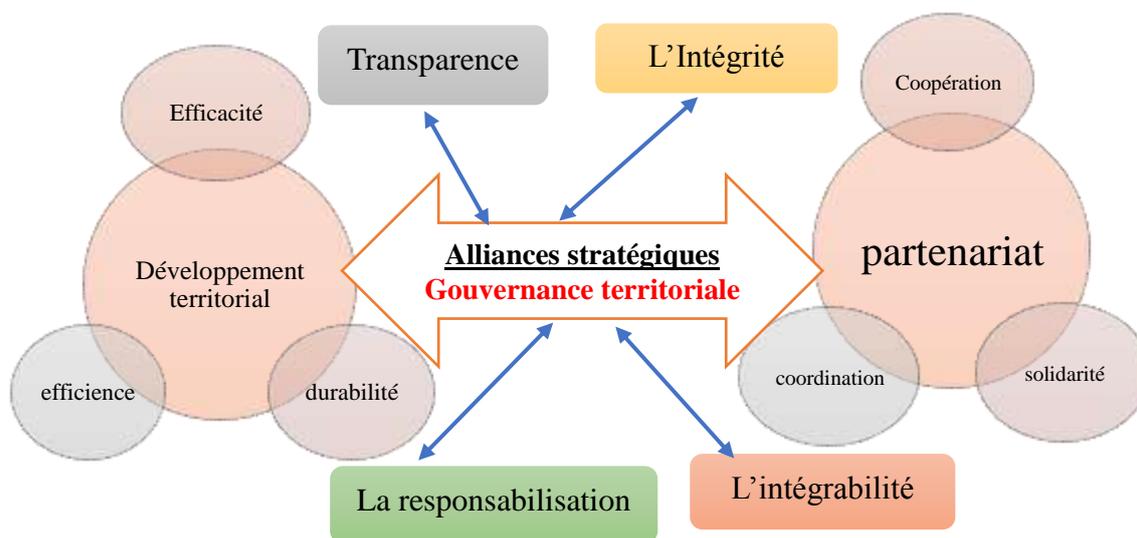
Ainsi, des pratiques anciennes même revitalisées par des formules nouvelles ne se heurtent-elles pas à des limites inhérentes à leur succès qui les condamnent à rester marginales ? Nous ne pensons pas et il s'agit bien pour nous de prendre en compte ces nouveaux processus de création de ressources en cherchant à dépasser les limites évoquées plus haut. Cela signifie une intégration plus réelle des relations hors marché dans les analyses des dynamiques de constructions industrielles et territoriales. La création de ressources et la construction du territoire renvoient à la question des concurrences non plus seulement entre entreprises mais aussi entre sites inscrits dans des espaces 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, devenir 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 identifiées et valorisées c'est-à-dire « activées » par le seul processus de marché, en termes de coûts de transaction et de coût de mise en œuvre. Les processus d'activation des ressources, qui génèrent une spécificité de la production plus ou moins grande, supposent au contraire une mobilisation des acteurs dans des processus de coopération qui mettent en avant le rôle des relations hors marché et les aspects de coordination qui s'y attachent. Parmi ces acteurs, les pouvoirs publics interviennent de façon déterminante. La redéfinition des politiques publiques exige donc des changements d'échelle et de nature. On ne peut ici qu'esquisser ce qui pourrait faire l'objet de recherches plus approfondies, mais on peut en situer les enjeux :

Changement d'échelle : L'instance étatique n'est pas toujours la plus appropriée dans la mesure où l'action ne se situe pas au niveau d'un système productif national. Une simple

décentralisation ne serait pas plus conforme aux évolutions observées aujourd’hui. Si la gestion de la production évolue dans la diversité avec prise en compte de fonctions secondaires, on a vu qu’elle se cristallise dans des formes de regroupement ad hoc d’acteurs qui s’appellent des territoires. L’action publique doit pouvoir intervenir à cette échelle territoriale, dans une perspective de projet. Pour autant, l’existence d’un État présent et actif est une nécessité pour permettre l’action décentralisée. C’est là le paradoxe de beaucoup de pays (notamment en Afrique sahélienne) qui sont entrés 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). On doit donc assigner parallèlement au développement des instances locales, une mission de l’État qui permet 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.

**Figure 4 : alliance stratégique entre partenariat et développement territorial**



Source : auteurs

La montée des dynamiques territoriales est coordonnée avec la mondialisation créant ainsi un espace ouvert d’action publique entre l’État et les 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 les dynamiques des terroirs, des réseaux de territoires et de la modernité urbaine ». La conséquence de cette irruption de la coordination d'acteurs à l'échelle territoriale est une mutation 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 tournée vers l'optimisation de l'offre d'emploi au niveau du marché mondial de l'emploi dans la nation. En d'autres termes, on peut reprendre les interrogations de R. SALAIS (1998) : « Comment conceptualiser une action publique qui ne se confond 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 arrangements institutionnels, la configuration des acteurs sociaux paraît avoir plus d'importance que l'intervention du politique. La multiplicité des instances, des acteurs établis dans une autonomie relative croissante, avec des marges nouvelles d'intervention, permet d'évoquer une véritable polycentricité des formes de régulation [souligné par l'auteur] du social et du politique.

On passera donc des politiques publiques à l'action publique. Cette dernière implique les acteurs locaux et non une instance coercitive extérieure, elle peut concerner les acteurs privés dès lors qu'ils se coordonnent pour produire du service collectif. L'action publique territoriale peut revêtir des formes très diverses. On peut assimiler des éléments que les politologues regroupent dans la notion de gouvernance. Dans sa forme de régulation locale, on pourrait définir comme un modèle de coordination entre acteurs qui vise à intégrer les mécanismes productifs et institutionnels dans les dimensions locales (géographique et organisationnel proximité). La gouvernance territoriale apparaît comme « l'expression d'arbitrages entre différents intérêts au niveau local » (CHIA, TORRE, 1999).

## **Conclusion**

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 basé sur le partenariat des acteurs sociaux 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.

Face aux trois fonctions de la nouvelle planification du développement territorial durable (aménagement, développement et coordination), les règles juridiques et les autres instruments traditionnels à caractère plus officiel ont généralement prouvé leur inefficacité. Une fois associées, les fonctions de développement et de coordination, correspondent clairement à une interprétation intégrée de la politique et de l'aménagement du territoire, qui ne fait que rendre plus criant le besoin d'une méthode plus stratégique, plus participative. C'est ainsi que se renforce l'argument selon lequel il existe un besoin de planification territoriale de type stratégique. C'est ainsi que s'ouvre la possibilité d'un nouveau style de planification territoriale, et d'une mise en place de véritables stratégies territoriales participatives la « géo-gouvernance ». Ces visions territoriales partagées s'appuient sur le besoin d'identification et de valorisation du capital territorial pour parvenir à une cohésion territoriale durable aux différents niveaux – du niveau local jusqu'au niveau supranational. En d'autres termes, la gouvernance territoriale est la condition pour garantir un développement territorial plus équilibré et atteindre l'objectif de la cohésion territoriale par le biais de la participation et le partenariat des différents acteurs (publics, privés, sociaux, etc.), chacun avec son rayon d'action. 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, 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.

## BIBLIOGRAPHIE

- Albert O. Hirschman** Du développement économique au développement de la connaissance une étude comparative des ouvrages de Dans Cahiers d'économie Politique 2002/1 (n° 42), pages 89 à 109
- Amartya Sen.** *Development as Freedom*. New York: Alfred Knopf; 1999.
- Ahmadou el katab** Publié dans Libération le 08 - 12 - 2009 "L'entraide nationale méritent un soutien plus important de l'Etat"
- Andre torre** : Géographie, Économie, Société 17 (2015)
- B. Pecqueur & G. Colletis** diagnostique du territoire et ressources territoriales 1993
- Christiane gagnon\_& juan-luis klein**: « Partenariat et développement local perspective et changement social » université Québec
- Corinne merini** *Intervention sur: "le partenariat : histoire et essai de définition"* Document de travail N°80 Septembre 2002 " Les politiques sociales au Maroc Etat des lieux"
- Danielle.zay** pratique réflexive et partenariat : théories et perspectives internationales 2001/2 (n° 12), pages 2 à 10
- E-saulnier/CIEDEL/novembre 2004** " La notion de partenariat"
- Elisbeth vidalenc** : « le défi du partenariat dans le travail social » L'HARMATTAN janvier 2015
- 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
- Elsadate said omar** « L'union européenne et l'Afrique : quel partenariat pour l'efficacité de l'aide au développement » : thèse doctorale 2013
- Evelyne simondi** "Du partenariat au travail en réseau : un changement de regard en travail social *L'économiste politique sociale le Maroc*, un «cas intéressant» enquête. *Édition N° 3789* du 2012/05/23
- Entraide nationale**"Rapport annuel de la cour des comptes -2011
- Fabrice dhume** : « du travail social au travail ensemble : le partenariat dans le champ des politiques sociales » ED ASH 2001
- Fonds structurels & d'investissement européens** : « 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
- François cardi & andre chambon**: « métamorphoses de la formation alternance, partenariat, développement local » L'HARMATTAN 1997
- François-xavier dupret** : « Repères et Outils pour des Partenariats Equitables et Solidaires ». Février 2013.
- Josephe Stiglitz** Rapport et indicateurs de développement durable : les principaux messages dans Regards croisés sur l'économie 2009/2 (n° 6), pages 87 à 96
- Kamal n saad & nils hbohlin & frederik van oene**: « la gestion en partenariat » les éditions d'organisation 1992
- Katalyn kolosy** « Le développement local: réflexion pour une définition théorique du concept » le 02 avril 2006 du site/annuaire horizon local de Globe net
- Le groupe de travail du développement local** « le développement local : Mardi, le 9 avril 2002

**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

**Mohamed talbi** article sur: "L'action sociale : Un acte stratégique et permanent"

**Mejed hamzaoui** 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

**Marc leandri & 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 »

**michel boisclir & louis dallaire** : les défis du partenariat dans les administrations publiques » édition 2008

**Michel kahn** : « franchise et partenariat » 5ème édition

**Patrick freudiger, jean-pierre jacob & jean-david naudet** : « Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale » Examen comparatif à partir du cas burkinabè février 1999

**Pierre hamel** : « le développement locale : une culture politique » Document généré le 21/03/2016

**Régis dumont** Synthèse de l'intervention, "Travail en réseau et partenariat en travail social et médico-social"

**Therese de biourge** « Le développement local grâce au partenariat public/privé (PPP) » Octobre 2005

**Zineb sitri** : « Partenariats public-privé au Maroc : soubassement juridique d'un mode de gouvernance alternatif » E & E, n° 26