

Research paper

## Perspectives de la gestion territoriale au Maroc, au contexte de la pandémie du Covid-19

OTMAN ELMEZDEGHI \*, MUSTAPHA ACHIBANE

*Laboratoire De Recherche En Sciences De Gestion Des Organisation, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.*

### PAPER INFO

Paper History

Received April 2023

Accepted September 2023

Keywords

Territoire

Décentralisation

Déconcentration

Régionalisation

Intelligence Territoriale

Compétitivité.

### ABSTRACT

Depuis la période du protectorat le royaume du Maroc a connu un développement cumulatif dans son expérience d'administration des territoires et la gestion de ses différentes affaires.

En 2020 et avec l'apparition du nouveau variant du virus Corona le Covid-19 la propagation de la pandémie, et la conjoncture économique engendrée par cette crise, et marquée principalement par une suspension de l'ensemble des voies de transports, présente une occasion pour une révision refonte des politiques de gestion des territoires vers la concrétisation de la gestion autonome des régions.

De ce fait, et eu égard des importants défis auxquels doivent faire face les régions pour gagner la bataille du développement équitable assurant la compétitivité, mettre en place une démarche d'intelligence territoriale s'impose avec acuité.

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question de savoir comment les démarches et les outils de l'Intelligence Territoriale peuvent être d'un grand secours pour le développement économique et l'émergence des régions compétitives surtout en temps de crise «Pandémie du COVID-19» ?

Notre objectif étant de positionner l'Intelligence Territoriale comme alternative aux modes de développement fondés sur la rentabilité économique à court terme, ceci étant dans le cadre de la régionalisation avancée limitant davantage l'autorité politique centrale et favorisant plus de souplesse décisionnelle au niveau des territoires régionaux. Notre méthodologie de recherche sera donc entamée par une recherche bibliographique, une lecture des textes de l'ancienne régionalisation et une comparaison entre anciens et nouveaux textes, et une évaluation de l'ancienne politique de la régionalisation (forces, faiblesses) à travers une recherche exploratoire en, réalisant des entretiens semi-directifs via un guide d'entretien avec de vingt trois responsables des administrations territoriales «Agents d'autorité, les élus, les chefs de service au sein des de la wilaya de Souss- Massa et son conseil régional, les provinces et leurs conseils provinciaux de la région de Souss-Massa, et des responsables au sein des délégations des différents secteurs ministériels et leurs filiales » comme échantillon.

\*Corresponding author. Email: [otman.elmezdghi@gmail.com](mailto:otman.elmezdghi@gmail.com)

## 1. Introduction

Avant la période du protectorat le Maroc le découpage régional avait une dimension d'ordre tribale et ethnique dans le monde rural, en plus de l'activité économique principale exercé dans les centres et agglomération régionaux (activités commerciales, portuaires, professionnelles et industrielles).

C'est qu'en 1912 date de soumission du Maroc au protectorat français, le Royaume a connu le premier découpage territorial moderne plus ou moins technique, le territoire marocain a été divisé en trois régions, la première une zone qui s'étendait au centre du Maroc sous influence française fractionnée en deux section une militaire comprenait (Agadir, Fès, Marrakech, Meknès) et l'autre civile comprenait (Oujda, Rabat et Casablanca), la deuxième région était sous influence espagnole à l'extrême nord du Maroc (le rif et les zones de Jebalas) et au sud (Sidi Ifni et les provinces du sud), la troisième région est la zone internationale de Tanger.

Dès 1922 deux géographes français Georges Hardy et Jean Célérier ont travaillé sur un ouvrage réédité pour la troisième fois en 1933 exposant un découpage schématisé du territoire marocain mettant en avant les éléments de l'unité géographique sa situation et sa topographie, comme critère fondamentale pour la délimitation d'une région. Plus tard après en 1948 Jean Célérier a repris la même division avec une fraction un peu plus élargie du des chaînes de l'Atlas et du Maroc central. Ainsi à l'époque du protectorat, le découpage administratif qu'a connu le Maroc avait comme objectif principal l'assurance du contrôle et étendre l'influence du colonialisme sur le plan militaire et civile facilitant l'exploitation des richesses et des compétences du Maroc et non pas l'organisation et la restructuration et l'aménagement de la sphère marocain, sans une intention stratégique de prendre en considération les spécificités économiques et sociales du territoire marocain, d'où l'apparition des termes :

- Maroc utile: qui désigne les zones plénières agricoles et côtières qui connaissent une importante activité portuaire.
- Maroc inutile: désignant les zones montagneuses et désertiques.

Les disparités spatiales causées par ces découpages vont avoir des répercussions négatives sur l'administration du territoire marocain en avenir.

Alors ; Que désigne-t-on par "danse populaire" en tant qu'art de performance porteur de symboles et de significations, et en tant que phénomène culturel ?

- Comment les artistes du théâtre ont-ils abordé la danse populaire au 21ème siècle ?
- Les avancées technologiques ont-elles été réellement exploitées dans ce domaine ?
- Peut-on parler de danse numérique au Maroc ?

## 2. Evolution du découpage administratif au Maroc

Après l'indépendance et en 1955 le Maroc a procédé à la création de deux niveaux des collectivités territoriales, les communes puis les provinces et préfectures, quatre ans plus tard et dans le cadre d'une logique d'instauration de la décentralisation de la chose publique, la région s'ajoute comme troisième niveau des collectivités territoriales « le dahir no 1-59-351 du 1er jourmada II 1379 (2 décembre 1959) » postérieurement abrogé et remplacé en 1976 par le Dahir no 1-76-583 relatif à l'organisation communale.

En 1960 le Maroc a mis en place le dahir relatif à l'organisation communale, cette année a connu l'organisation des premières élections communales et la mise en place de la première charte communale, et en 1962 le Maroc était découpé en 9 régions en se basant sur le critère de l'activité économique ainsi les collectivités sont concrétisées en la constitution Marocaine.

Ensuite entre 1970 et 1972 la période d'élaboration et d'adoption d'une nouvelle constitution marocaine le géographe français Daniel Noin, et en se basant sur les caractéristiques naturelles des territoires a divisé le Maroc en 07 régions à travers Le dahir de 1971 a fait l'apparition de la notion de la région dont le rôle était la réalisation du développement économique subséquent C'est en 1971 que le Maroc a commencé à mettre en place un projet de régionalisation progressive, La charte communale de 1976 est considérée comme une grande avancée du processus de la décentralisation au Maroc, elle a porté sur l'organisation des ressources des collectivités locales et leur diversification ainsi que l'élargissement des compétences des conseil communaux.

Mais vu les résultats limités des divisions géographiques du Maroc dans la période antérieurement à 1971, les institutions intéressées par l'administration du domaine marocain ont réexaminé les concepts adoptés lors des anciens découpages pour essayer de prendre en considérations les éléments nécessaires pour adopter un découpage permettant de promouvoir le développement économique et social, et ont ainsi divisé le Maroc en sept secteurs économiques pendant (Sous le contrôle de l'administration centrale), l'objectif était d'alléger la pression économique et démographique concentrés en l'axe Casablanca, Rabat et Kénitra.

En conséquence la création par la Constitution de 1972 des régions économiques, ont été érigées en collectivités locales, et révisées en 1992 et subséquentement confirmées par celle de 1996 dans son article 100 et qui a prévu l'organisation des élections des conseils régionaux mais le repositionnement de la région comme base du développement économique. Ensuite La régionalisation a été renforcée par la loi 47/96, promulguée en 1997, sur l'organisation des régions au Maroc qui a institué 16 régions consacrant le caractère administratif de la région et qui les a révélés de larges compétences, dans le but d'inciter le développement économique, social, culturel et environnemental, en partenariat avec l'Etat et les autres collectivités territoriales, aussi la décentralisation au Maroc était renforcer par un arsenal juridique à savoir :

- La loi n°9.97 formant code électoral.

- la loi n° 78-00 portant charte communale.
- La loi n°79.00 relative à l'organisation des collectivités préfectorales et provinciales.

Ces lois ont connu plusieurs modifications ultérieurement.

A travers ces périodes le Maroc a connu plusieurs redécoupages et redéfinition des responsabilités basés sur le développement démographique en premier lieu et les conditions politiques en générale.

Ces stations historiques qu'a connu le découpage territorial au Maroc l'ont marqué des impératifs politiques, administratifs et sécuritaires du pays, n'a pas permis à ce jour un développement soutenu, harmonieux et en équilibre entre les régions.

### **3. Le chantier de la régionalisation avancée**

Le 3 janvier 2010 sera une date clé marquant un tournant historique avec le lancement du chantier de la régionalisation avancée par S.M le Roi du Maroc Mohammed VI qui vise la reconduction et la rénovation des structures administratifs du royaume avec un nouveau modèle adaptés au particularités marocaines ainsi le système de régionalisation doit prendre en compte les éléments géographiques, économiques, politiques, humains et historiques et remettre en cause le nombre des régions marocains qualifié d'exagéré, puisque l'ancien découpage était sur une base globalement tribal et non sur des base purement objectives à savoir géoéconomiques.

Pour assurer la réussite de ce nouveau chantier, le Roi du Maroc a installé une Commission Consultative de Régionalisation (CCR) dirigée par Omar Azziman et composée de 21 membres qui doit s'ingénier un nouveau modèle de régionalisation, tout en évitant la reproduction à la lettre des expériences étrangères.

Dans ce cadre, la régionalisation avancée vise à atteindre les buts suivants :

- Libérer davantage l'esprit d'initiative et les énergies créatives des citoyennes et citoyens et de leurs élus ;
- Contrecarrer et réduire les pesanteurs et les inhibitions bureaucratiques ;
- Promouvoir la proximité et instaurer l'intersectorialité et la territorialisation, afin d'améliorer l'action publique ;
- Favoriser un environnement démocratique, largement participatif, propice à la bonne gouvernance.

Ainsi les propositions de la CCR se synthétisent dans les points suivants qui donnent un aperçu global sur ce projet :

#### 1. Une régionalisation d'essence démocratique

2. Des compétences étendues et mieux articulées
3. Une régionalisation vouée au développement intégré
4. Une gouvernance performante
5. Une régulation étatique modernisée et assouplie
6. Une contribution au chantier de la déconcentration
7. Des mesures constitutionnelles, législatives et d'accompagnement
8. De nouvelles régions à caractère institutionnel et fonctionnel

Ce processus se basant sur différents constats et visant différents objectifs précités et prévoyant l'élargissement des pouvoirs des présidents des conseils régionaux, le transfert des pouvoirs du centre vers la périphérie, la multiplication des centres de décision et le renforcement de la participation de la femme à la gestion des affaires régionales, s'est couronné en l'année 2015 par la répartition du pays en 12 régions, aussi ces objectifs se sont matérialisés par le Dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 portant promulgation de la loi organique n° 113-14 relative aux communes. (B.O. n° 6440 du 18 février 2016).

#### **4. Résultat de la recherche exploratoire**

Notre recherche avait pour objectifs de répondre aux questions suivantes :

- Comment peut-on adopter les démarches de l'intelligence territoriale au niveau des régions ?
- De quoi doivent se doter les acteurs régionaux pour pouvoir mener à bien une bonne démarche
- d'intelligence territoriale ?

L'intelligence territoriale est-elle une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ?

Les hypothèses de la recherche:

- a. L'intelligence territoriale une nécessité stratégique pour le développement du territoire régional au Maroc.
- b. Les démarches de l'intelligence territoriale au niveau des régions, consistent à relier la veille économique et l'action publique au service du développement durable d'une région, pour faire de celle-ci un pôle de compétitivité.

A travers les entretiens réalisés avec les responsables en autorité locale, les collectivités territoriales, les services déconcentrés, les Agences de développement, on a pu en tirer les résultats suivants :



Source : Sortie de du Logiciel Nvivo.

Fig. 1 Nuage de mots du concept « Territoire ».

#### **4.1 La couverture en infrastructures de base :**

En ce que concernent les progrès réalisés au niveau du développement local, on constate une avancé en l'accès aux à certaines infrastructures de base et des déficits en d'autres, à titre d'exemple à la Province de Taroudant la plus grande province au Maroc en nombre des collectivités territoriales, avec 80% du territoire à caractère rural, le taux de couverture du réseau d'approvisionnement en Eau potable est à 90%, le Réseaux électrique et à 95%, quant au réseau routier est faible avec un déficit évalué à 4000 km et l'absence d'un réseau ferroviaire.

#### **4.2 L'utilisation des Nouvelles Techniques d'information et de communication :**

Les responsables interviewés ont confirmé que l'utilisation des NTIC dans leurs organisations a atteins en global un pourcentage de 75% avec le développement de l'administration électronique par exemple la création d'une entité de proximité qui servie et dédiée au profit de citoyen et a titre d'exemple l'élaboration des guichets électroniques des demandes des documents administratifs à travers le site [www.watiqua.ma](http://www.watiqua.ma), et jouent un rôle très important dans la circulation de l'information à travers des systèmes d'informations, la messagerie électronique et des plateformes pour vidéoconférences, cette importance s'est manifestée essentiellement avec l'apparition du Corona Virus. Avec ces nouvelles technologies la persistance de la communication et la prise des discision sont assurés.

En ce qui concerne le système de l'information, les réponses des interviewés ont contemplé que le facteur humain dans l'appareil de renseignement est l'élément le plus important, car il est le moteur et le contrôleur dans toutes les opérations et la prise de décision.

Le renseignement étant principalement basé sur la collecte et l'analyse des informations, cela signifie que la prise de décision est basée sur la compréhension humaine et des intentions du responsable, et vu que la

circulation de l'information passe par la voie hiérarchique, elle perd de son objectivité, ce que nécessite une formation continue des différents acteurs intervenants dans le système d'information, concernant la collecte le traitement et la diffusions de l'information, les réponses était orientées indirectement vers la nécessité de développer une veille stratégique.



Source : Sortie de du Logiciel Nvivo.

Fig. 2 Requête de la recherche textuelle « Veille Stratégique ».

### 4.3 Les enjeux économiques

L'ensemble des réponses ont confirmé Pour la région de Souss-Massa les activités économiques essentielles sont l'agriculture et le tourisme, le conditionnement des produits maritimes et l'industrie agroalimentaire, comme il est le cas sur la majorité du territoire marocain, tandis que l'industrie a repris sa place dans le débat public. Il faut le saluer, car l'avenir de notre pays, son économie, ses emplois, sont fortement dépendants de la capacité productive de l'industrie sur le territoire national. La thèse développée depuis trente ans d'une société postindustrielle en devenir, dans laquelle la prospérité de notre pays pourrait se passer d'industrie et ses entreprises se passer d'usines, est infirmée par la réalité.

Malgré les efforts déployés pour développer le secteur industriel à la région de Souss-Mass à travers la création des zones industrielles comme celle d'Ouelad Taima, l'industrie doit être entendu au sens large, tenant compte de l'imbrication de plus en plus forte avec les services qui lui sont associés nécessairement. Comme le rapport l'a souligné, les services tendent à s'industrialiser en adoptant des processus de création de valeur inspirés du modèle industriel, tandis que les entreprises industrielles développent des modèles économiques reposant non seulement sur la production de biens manufacturés mais aussi sur la commercialisation de biens et services associés

La déclinaison régionale du plan d'accélération industrielle par la création de plusieurs zones industrielles et un facteur d'attractivité pour la région de sous- massa, chose qu'on peut généralisée sur l'ensemble du territoire marocain.

#### ***4.4 La déconcentration et la décentralisation administratives, et la planification stratégique :***

Les services déconcentrés de l'État Marocain sont les services qui assurent le relais, sur le plan local, des décisions prises par l'administration centrale et qui gèrent les services de l'État au niveau local. Les décisions des entités déconcentrées, elles se font généralement au niveau provincial par les directions provinciales en concertation bien sûr avec leur service central.

Le processus de décentralisation au Maroc s'est développé, surtout avec les modification qu'a connu la charte communal en 2015 donnant une autonomie financière aux collectivités territoriales, en plus la commune participe considérablement dans la planification stratégique concernant le développement de notre territoire, dans ce cadre elle prépare son PAC ( Plan d'Action Communal) en coordination et en avec les services et entités concernés et les services déconcentrés de l'Etat qui sont présents localement.

Mais la multiplicité des acteurs régionaux, la compartimentation des attributions, l'insuffisance de la convergence des objectifs et la dissémination des moyens sont autant de difficultés qui, à ces difficultés, viennent s'ajouter un certain nombre de limites telles que l'indigence des moyens humains et matériels de la région, le recours à des compétences régionales limitées au rôle purement consultatif, l'autonomie théorique qui reste profondément soumise à une tutelle très contraignante et la faiblesse de l'articulation avec les entités décentralisées infrarégionales, entravent la mise en œuvre des politiques régionales de développement.

#### ***4.5 L'Intelligence et compétitivité Territoriales :***

Les réponses des responsables interviewés ont montrés une faible connaissance des notions d'Intelligences économiques et territoriales, cependant les écarts en l'accès aux services publics entre centre et périphériques ainsi qu'aux conséquences du décalage en développement, impose la nécessité d'installer et de mettre en œuvre les outils et mécanismes d'une Intelligence territoriale comme réacteur de développement durable et assurant la compétitivité territoriale.

Dans ce cadre la synthèse des réponses des responsables interviewés nous a permis de déceler les outils et mécanismes de l'instauration d'une démarche de l'Intelligence territoriale :

- Identifier la vocation du territoire.
- Proposer des projets structurants et qui ont un impact sur le plan économique et social.

- Mobiliser les bailleurs du fond nécessaires.
- Faire adhérer la société civile et les citoyens.
- Réhabilitation et mise à niveau du patrimoine matériel.
- Valorisation du patrimoine immatérielle.
- Mettre en place un plan de communication performant.
- la sensibilisation à son importance.
- la formation des ressources humaines.
- le diagnostic et les études nécessaires.
- les moyens financiers.
- la participation des acteurs locaux.
- la création d'un observatoire de la décentralisation et soumettre des rapports aux services centraux.

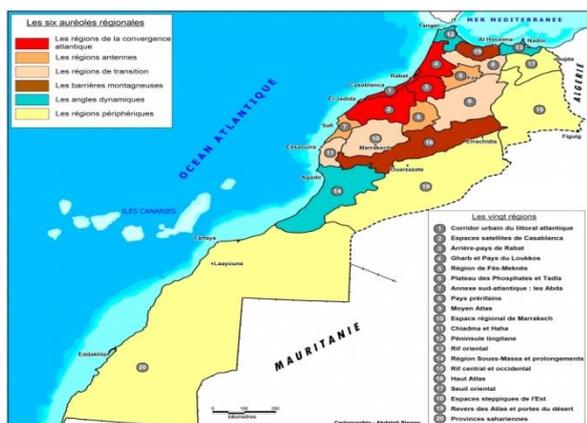
## **5. La mise en oeuvre de l'Intelligence Territoriale**

Dans cette recherche, je vais adopter la méthode descriptive-analytique qui repose sur la description et l'analyse approfondie des phénomènes et des concepts.

En effet, les structures régionales du territoire marocain sont restées orientées, jusqu'aux années 1970, vers une plus grande centralité, liée au développement économique dans les espaces où la grande accessibilité facilite les échanges de flux des personnes et des biens.

On assiste aujourd'hui à de grandes disparités régionales. Plusieurs indicateurs en rendent compte :

- La production nationale reste concentrée autour des grands pôles économiques.
- Près de 40% de la richesse nationale est concentré sur 1% du territoire et 77% du territoire contribuent pour seulement 10% à la valeur ajoutée nationale.
- Les activités restent fortement concentrées sur le littoral, de Tétouan à Agadir: c'est l'axe Tanger-Safi qui abrite l'essentiel des implantations humaines et économiques et constitue donc le premier pôle de développement du pays. La zone littorale concentre à elle seule 61% de la population urbaine, 80% des effectifs permanents de l'industrie et 53% de la capacité touristique totale.

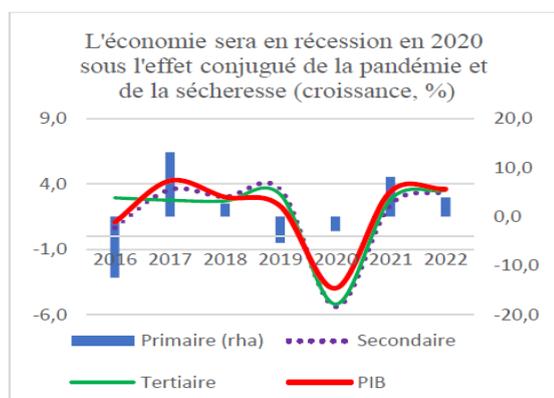


Source : LE MAROC AU PRESENT, Auteurs : Baudouin Dupret, Zakaria Rhani, Assia Boutaleb, et Jean-Noël Ferrié, Éditeur : Centre Jacques-Berque, Fondation du Roi Abdul-Aziz Al Saoud pour les Études Islamiques et les Sciences Humaines. Publication sur OpenEdition Books : 21 novembre 2016.

Fig. 3 Le modèle centre-périphérie qui caractérise l'espace national marocain, est abordé comme un système spatial ayant un fonctionnement économique-géographique.

L'apparition du nouveau variant du virus Corona le Covid-19 la propagation de la pandémie a engendré une situation exceptionnelle qui a impacté les territoires à travers la terre entière, avec l'application successive des confinements sanitaires dans presque tout les pays du monde. La vitesse de propagation du virus a mis en cause les systèmes de santé, les stratégies politiques, les modes de travail, les modes de consommation et la résilience des communautés.

Depuis le début de la crise sanitaire, le Haut-commissariat au Plan (HCP) à travers de la collecte, la production l'analyse des informations économiques, démographiques, et sociales au Maroc, a apporté un éclairage sur les comportements des ménages et des entreprises face à la pandémie COVID-19 ainsi que sur le coût du confinement pour l'économie marocaine en plus des effets de la sécheresse qui ont impacté négativement la situation économique au Maroc (Fig. 2).



Source : HCP, Estimation temporaire de la Banque mondiale (2020)

Fig. 4 L'économie sera en récession en 2020 sous l'effet conjugué de la pandémie et de la sécheresse.

Avec les effets de la crise sanitaires et le double impératif du rattrapage des retards d'équipement des décennies passées et du positionnement de l'économie en situation de compétitivité internationale, la mise en place d'une démarche d'intelligence territoriale s'impose de façon marquante.

Celle-ci ne doit pas se résumer à une transposition régionale de l'intelligence économique, mais se conçoit comme l'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et connaissances utiles au développement « veille stratégique », à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs

- La finalité de la démarche d'intelligence territoriale est de :
- Accroître l'attractivité des régions ;
- Doter le territoire d'un instrument d'anticipation ;
- Développer des projets créateurs de richesses et d'emploi ;

Mobiliser et mutualiser les compétences et développer une culture de projet et de réseau.

Outre sa finalité économique, l'intérêt de s'engager dans une démarche d'intelligence territoriale, permet :

- La connaissance du territoire pour mieux maîtriser les ressources ;
- La capacité de réaction rapide face à des situations de crise ;
- La maîtrise des infrastructures ;
- Le recensement des bonnes pratiques dans d'autres territoires (Benchmarking) ;
- La connaissance des savoir-faire et la maîtrise des produits et ressources locales (Marketing territorial).

C'est une action gagnant-gagnant , tant pour les entreprises, en améliorant leurs compétitivité, que pour les territoires eux-mêmes, en stimulant leur capacité d'initiative et d'anticipation, en valorisant leur tissu de PME/PMI, afin de les transformer en atouts décisifs dans la sphère économique et en fédérant autour de projets communs les énergies, les volontés et les compétences publiques et privés .

Nous distinguons deux types d'acteurs participant au processus d'intelligence territoriale :

1. Les acteurs clés publics ou privés qui ont pour fonction d'être moteurs et porteurs de sens du collectif territorial. C'est sur eux que repose la charge de la pérennité du processus d'intelligence territoriale ;
2. Les acteurs économiques, institutionnels, sociaux ou de la société civile qui ont des rôles opérationnels dans le processus.

Une gestion appropriée d'un territoire devrait engager une mobilisation de l'ensemble des acteurs locaux dans un but d'en renforcer la compétitivité en agissant sur l'optimisation d'un nombre de facteurs afin d'atténuer certaines de ses faiblesses ou renforcer certains de ses atouts.

Ainsi, une démarche d'intelligence territoriale ne peut réussir que si elle est pleinement partenariale. Quand l'intelligence territoriale fonctionne, c'est parce que l'Etat, les collectivités territoriales, les chefs d'entreprises,

ont su bâtir une vision stratégique partagée pour la région et ont eu l'intelligence de fédérer leurs moyens au service de cette vision stratégique.

## 6. Conclusion

Cette conjoncture économique marquée en plus d'arrêt des activités économiques, de la restriction des mouvements des personnes et des marchandises, a abouti à un constat qui prouve la nécessité de localiser dans chaque territoire la majorité voir l'ensemble des activités économiques du sorte que chaque territoire bénéficie d'une indépendance économique, cela montre la pertinence du processus de décentralisation et déconcentration dans lequel s'est impliqué le Maroc et qui est couronné par le projet de la régionalisation avancée ce qui ouvre la voie vers une autonomie des régions en harmonie avec tout les acteurs économiques et sociaux locaux, dans la gestion de leurs affaires locales dans le cadre des politiques publiques, et cela en appliquant les points suivants :

- Élaboration d'un nouveau modèle d'équilibre économique et de développement durable, aligné avec la réalisation des ODD et appuyé par un suivi des indicateurs déjà disponibles.
- Innover dans la collecte et l'analyse des données contextualisées.
- Voir la crise comme une opportunité de renforcer la régionalisation avancée et valoriser le rôle de la société civile
- Accorder une attention particulière à l'évolution de la pauvreté multidimensionnelle et à la planification d'une réponse inclusive
- Investir dans la continuité des services publics de santé, d'éducation et d'administration durant et après la crise.

## References

- [1] La Constitution marocaine de 2011
- [2] Loi n° 114-13 du 19 février 2015 relatives aux communes.
- [3] Brahim (M.), "La région au Maroc, entre le virtuel et le réel", in état- nation et prospective du territoire", Paris l'Harmattan , 1996.
- [4] COULMIN (P.). 1986 " La décentralisation : La dynamique du développement local, Paris, Ed. Syros,
- [5] Benmir (Mehdi), 1995, « les collectivités locales et développement local au Maroc », série documentation et collectivités locales.
- [6] Beau, F., 2006 ; "l'intelligence économique territoriale, enjeu politique, fonction stratégique et discipline universitaire" ; CEREMS.
- [7] Driss ELALAMI, 2012 ; "Gouvernance, développement local et dynamique des territoires approche comparative » ; Editions & Impression Bouregreg.
- [8] Carayon B., 2003, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, La documentation française.
- [9] BERGER Suzanne, Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale. Paris, Seuil, 2006, 356 p.
- [10] BLANC Christian, La Croissance ou Le Chaos. Paris Odile Jacob, 2006, 237 p.
- [11] BRUNET Sébastien, Société du risque : quelles réponses politiques ? Paris, L'Harmattan, 2007, 226 p., biblio.
- [12] [Bucur, 2005] Bucur, T., Aspects stratégiques, tactiques et opérationnels de mise en place de projets d'Intelligence Stratégique Territoriale IST, dont dépend notre AVENIR, ISKO 2005.