

La communication territoriale comme mesure d'efficacité pour la gouvernance territoriale : Cas de la commune urbaine de Rabat

Territorial communication as a measure of efficiency for territorial governance:
Case of the urban commune of Rabat.

- **AUTEUR 1** : EL MAAROUFI Ismail,
- **AUTEUR 2** : HARROUSSI Baha Eddine,
- **AUTEUR 3** : DRISSI Zineb,

- (1)** : Doctorant chercheur, USMBA- Fes, Maroc.
- (2)** : Docteur-chercheur, UM5, Rabat, Maroc.
- (3)** : Enseignante-chercheuse, USMBA- Fes, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : EL MAAROUFI .I, HARROUSSI .B E & DRISSI .Z (2025) « La communication territoriale comme mesure d'efficacité pour la gouvernance territoriale : Cas de la commune urbaine de Rabat»,

IJAME : Volume 02, N° 12 | Pp: 053 – 072.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.14743219

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

Dans la conjoncture actuelle, l'on assiste à une suffocation des vieillots modèles de gouvernance, édifiés qu'ils sont sur une conception unilatérale et hiérarchique de l'action publique.

Par conséquent, la disparité s'agrandit entre acteurs territoriaux et citoyens, engendrant ultimement une crise de confiance qui se manifeste concrètement par l'inappétence à l'égard décideurs publics. Et à même de mettre sur pied une démocratie locale qui jouera un rôle vital dans la promotion et l'animation du territoire en visant à renforcer le lien social, la participation citoyenne et le développement territorial.

Cet article est basé sur une étude empirique à méthode mixte qui utilise une approche quantitative basée sur l'exploitation de données chiffrées collectées à partir des questionnaires; diffusés auprès des responsables et des citoyens de la commune de Rabat, et une approche qualitative fondée sur l'observation participative et les entretiens avec le personnel de la commune.

L'idée véhiculée dans cet article consiste à présenter de façon structurée des présentations sur le circuit de l'information et de communication entre les différents services de la commune de Rabat qui permettra de déterminer la réceptivité de l'information auprès des citoyens de la commune. Il s'agit également de comprendre l'interdépendance entre la communication locale à travers la relation hiérarchique, le circuit de l'information et les supports utilisés. Cette interdépendance sera déterminante pour une meilleure définition de la stratégie de communication de la commune territoriale de Rabat.

Mots Clés : Markeing Territorial ; Communication Territoriale Gouvernance Territoriale, Receptivite De L'information Action Publique.

1 Introduction

Depuis une trentaine d'années, la recrudescence de la généralisation d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été l'un des plus impressionnants faits marquants. Les TIC se sont imposés comme des outils indispensables d'échange social, économique, politique et culturel. La société moderne est devenue de plus en plus exigeante en matière d'informations. Et la communication d'une manière générale est devenue le symbole de la société contemporaine, « société de communication ». A cet égard, la communication territoriale occupe une place considérable dans les communes au Maroc. Celle-ci est d'autant plus prééminente à l'heure où la décentralisation est devenue une grande préoccupation nationale. Cette dernière a permis de définir une nouvelle répartition des compétences entre l'État et les collectivités territoriales et favorisé le transfert de celles-ci.

Les villes, qu'elles soient grandes, moyennes, ou petites, évoluent toutes dans une logique de conquête d'image, de valorisation, de compétition et d'association. Elles travaillent pour favoriser l'accueil de nouveaux résidents, inciter à l'implantation de nouvelles entreprises, développer les secteurs culturels, politiques et économiques en misant sur la spécificité historique, culturelle, identitaire de leurs localités.

Sur ce point, Zémor (1995) définit la communication territoriale comme « une communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique ainsi qu'au maintien du lien social et dont la responsabilité incombe à des institutions ».

La communication territoriale favorise, de plus en plus, un dialogue interactif pour placer ses cibles au cœur des préoccupations. En effet, elle offre aux décideurs des règles communes et une répartition des responsabilités entre l'ensemble des parties prenantes (acteurs publics, société civile, acteurs privé, citoyens, visiteurs, etc.) pour favoriser un développement en commun des sujets de développement, à l'inverse de la communication descendante, unidirectionnelle et verticale.

C'est en cela que la place et les attributions du service de communication dans les collectivités territoriales prennent des dimensions considérables. Il est l'interface entre l'administration territoriale et les habitants d'une part, le promoteur de la ville au niveau extraterritoriale d'autre part. Ainsi, « les chargés de communication sont aujourd'hui davantage orientés vers des missions de mobilisation de la population locale et d'animation du territoire. Avec l'affirmation de deux valeurs sociales que sont la démocratie participative et le développement durable, les communicants sont en mesure de sensibiliser la population locale en essayant de la faire réagir et de l'impliquer dans le développement urbain.

Et si on considère que le but ultime de toute communication c'est l'image d'un territoire. Le centre d'intérêt de la communication territoire c'est donc le territoire. Il s'agit de faire exister un territoire social et politique voire géographique. L'identité de ce territoire se construit en partie et en final dans cette image. Les frontières du territoire (par rapport au national, aux autres régions...) imposées par son identité sont la condition nécessaire à l'exercice du pouvoir local. Le choix du terrain devrait permettre, grâce à une coupe transversale, d'observer les politiques de communication des trois niveaux d'un même espace : régional, départemental et municipal. La décentralisation, la multiplication des niveaux territoriaux ont fait en sorte que les relations entre l'Etat et le local, mais aussi entre le local et les différentes strates de la territorialité se sont transformées. Ces transformations ont entraîné la définition ou la redéfinition de la spécificité et de l'identité de chaque acteur territorial. La revendication identitaire semble au cœur des préoccupations des responsables des services "Information Communication" de toutes collectivités (Palliat, 1995).

De même, La caractéristique dominante de la communication locale se situe dans sa conception de la communication publique : de locale à décentralisée, de sa nature à sa fonction, et aux outils mis en œuvre. Telles qu'existent les communes, les départements et les régions, il semble légitime de mettre en place une stratégie d'information et de communication pour les citoyens, membres de collectivités territoriales, ainsi que pour les élus eux-mêmes. Ces derniers, conscients de l'enjeu de la communication décentralisée, doivent jongler avec des exigences en termes d'image et de retombées médiatiques, mais également avec la communication politique, étant donné l'enjeu que représente le champ public local.

Le domaine de la communication et les différentes méthodes et techniques s'y appliquant prennent une place de plus en plus importante au sein de l'espace public et touchent un nombre grandissant de publics, composés de citoyens aussi bien représentés au sein de la vie politique nationale que d'individus membres d'une commune, d'un département ou d'une région. Si l'appartenance à la nation Marocaine se fait de manière directe au moment de la naissance de l'individu et s'impose donc à lui, le fait de se définir comme habitant d'une collectivité territoriale déterminée relève d'un choix individuel et volontaire : l'individu va choisir de rester habiter dans sa région d'origine ou au contraire de s'installer géographiquement dans un lieu différent, et ce pour des raisons personnelles, culturelles ou profession. Depuis des années, l'évolution contextuelle des collectivités territoriales est largement marquée par le mouvement de décentralisation et ses différentes conséquences dans ses composantes, en particulier politique, organisationnelle, productive, financière, institutionnelle, démocratique et culturelle,

via un accroissement des compétences et une responsabilisation dans l'offre du services public locaux vis-à-vis du contribuable /citoyen, aussi en raison du redimensionnement des moyens budgétaires, humains, financiers et technique, nécessaire à l'exercice de leurs nouvelles missions en quantité et qualité plus grande ; productive, par la recomposition des modes de gestion publics locaux autour d'institutions et de circuits économiques et financiers résultant d'une connexion plus étroite entre organismes publics et privés ; financière, ensuite, par l'effet de ciseau généré par les transferts de compétences de l'État non compensés en totalité par une augmentation des ressources, et impliquant une régénération budgétaire.

Les collectivités territoriales devant être en mesure de rendre des comptes sur l'exécution de leurs politiques publiques vis-à-vis des parties prenantes internes et externes. Ce besoin de transparence étant favorisé par l'exigence croissante des partenaires et acteurs de l'action publique locale sur l'utilisation efficiente des dépenses publiques ; par l'évolution du système financier public marocain et par la valorisation d'une culture juridique basée sur des principes essentiels et procédant plus largement d'une tradition politique, Celle de l'État de droit, voire l'instauration d'une culture gestionnaire révélatrice d'une nouvelle conception économique de l'action publique tant à un niveau étatique que local, orientée vers une maîtrise des dépenses et une rationalisation objective de l'action publique et locale. Sans oublier le rôle de la communication publique locale, comme étant un facilitateur d'intégration et de participation du citoyen dans les projets politiques et socio-économiques des provinces et des communes.

A cet égard, La Constitution marocaine de 2011 confère plus de responsabilités aux collectivités territoriales et rendent la participation active des citoyens nécessaire au développement et à la mise en œuvre des politiques publiques au niveau local. Cette même Constitution de 2011 a poussé le Maroc à être engagé dans un vaste chantier de « régionalisation avancée » afin de contribuer au développement économique et social du pays par un renforcement de l'administration territoriale et de la démocratie locale. Avec la publication des lois organiques en Juillet 2015, c'est une nouvelle organisation institutionnelle et administrative du pays qui a commencé à se mettre en place.

Dans ce contexte, le Maroc mène à présent une série d'expériences de bonne gouvernance locale, en reconnaissant les opportunités offertes par la réforme de la gouvernance publique locale. Une bonne gouvernance locale rapproche les autorités publiques des citoyens et des usagers et leur permet de répondre aux attentes toujours plus explicites de transparence, de participation, de redevabilité et d'efficacité par le biais de politiques mieux adaptées aux besoins des communautés locales. Elle permet aussi d'associer les différents acteurs du cycle

des politiques publiques. Elle contribue à répondre de façon cohérente aux problèmes systémiques d'aujourd'hui et à atteindre plus efficacement les objectifs politiques sur l'ensemble du territoire. De ce fait, une gouvernance locale fait partie intégrante d'une administration publique efficace et efficiente.

Ajoutant qu'au Maroc, la mise en œuvre des réformes de la gouvernance locale est d'autant plus nécessaires que l'écart entre les compétences attribuées aux collectivités territoriales et les capacités institutionnelles, managériales et financières de celles-ci persistent encore et entravent la mise en œuvre de politiques publiques véritablement efficaces conformément aux attentes

2 Problématique et questions subsidiaires de la recherche

La démocratie locale est la pierre angulaire de la démocratie représentative. En effet, le texte constitutionnel de 2011 et les discours royaux accordent une grande importance à la démocratie locale, en procédant au renforcement des attributions et des compétences des institutions politiques locales, appelée à s'investir davantage dans le quotidien des citoyens et à répondre à leurs aspirations, à travers une politique avancée de proximité.

Partant du fait que la communication territoriale est un facteur indispensable pour la réussite du processus de la démocratisation en général et la démocratie locale en particulier , un travail de diagnostic et d'étude du comportement communicationnel des Hommes politiques et des responsables des communes s'avère très important d'une part pour établir un bon rapport communicationnel entre ces acteurs communaux et les citoyens et d'autre part pour renforcer la crédibilité des institutions politiques locales. A cet effet la problématique avancée dans notre recherche est la suivante :

Le développement territorial dépend de l'adoption d'une bonne stratégie de communication territoriale afin d'aboutir à une bonne gouvernance territoriale et afin de faire réussir le projet de la régionalisation avancée dans les différentes régions du royaume. Alors, que serait l'impact de la communication territoriale sur la gouvernance des communes et des collectivités territoriales : Cas de la Commune Territoriale de Rabat ?

Pour répondre à notre interrogation centrale plusieurs questions subsidiaires subsistent :

- **Question de recherche n° 1 :**

Comment la communication locale peut-elle contribuer à l'amélioration des différents aspects du développement local et à la promotion de la gouvernance territoriale ?

- **Question de recherche n° 2 :**

La communication territoriale est-elle intégrée au sein des communes et des collectivités territoriales ? Si oui, à quel point cette intégration est-elle efficace ?

- **Question de recherche n° 3 :**

Quelle place occupe le citoyen dans la politique de communication des communes et des collectivités territoriales ?

- **Question de recherche n° 4 :**

Quel rôle la communication territoriale peut-elle jouer dans le développement territorial ?

3 Charpente conceptuelle : communication territoriale

Communication territoriale : Évolution et enjeux sur un demi-siècle

Nous nous concentrons notre attention sur l'article de Deljarrie Bernard, publié en 2014, portant sur les grandes périodes et événements clés mentionnés dans le passage historique sur l'évolution de la communication publique locale en France sur une période allant d'environ 1870 jusqu'aux années 2000 que nous les synthétisons dans le tableau suivant :

Période et Événements principaux	
Avant 1982	<ul style="list-style-type: none"> - Communication limitée aux bulletins municipaux. - Premières publications régulières dans les années 1870 par des villes comme Grenoble, Rouen, Amiens. - Loi municipale de 1884 : organisation des communes et premières publications à large échelle (Clermont-Ferrand, Lyon, etc.). - Introduction des articles journalistiques dans les bulletins municipaux dans les années 1930 (ex. Marseille).
Années 1980	<p>Loi de décentralisation de 1982 : émergence des départements et des régions comme collectivités locales à part entière.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explosion de la communication institutionnelle pour valoriser les actions des collectivités. - Utilisation de la publicité pour promouvoir l'identité locale (ex. slogans comme "Montpellier l'entrepreneuse"). - Création de logos et développement des services de communication spécifiques dans les villes.
Années 1990	<p>Cadre législatif renforcé : lois de 1990, 1992, 1993 et 1994 régulant la communication des collectivités locales (distinction entre communication institutionnelle et électorale, transparence financière, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réorientation vers une communication de proximité et pédagogique

	<p>sur les services municipaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Émergence de la communication financière en réponse aux crises budgétaires et aux obligations de transparence.
Années 2000	<p>Adoption des nouvelles technologies (internet, télévision locale) pour renforcer la communication locale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Professionnalisation des équipes de communication et diversification des outils (blogs territoriaux, réseaux sociaux). - Promotion du territoire et communication identitaire en parallèle avec la communication sur la gestion et les réalisations locales. - Adaptation aux réformes territoriales et aux crises économiques

Sur la base de ses grandes phases cruciales, plusieurs auteurs préoccupaient de l'importance de la communication territoriale depuis des temps immémoriaux, L'article intitulé « Histoire de la communication publique locale Évolution et enjeux sur un demi-siècle" de Bernard Deljarrie explore l'évolution de la communication des collectivités locales en France sur une période allant d'environ 1870 jusqu'aux années 2000. Avant les lois de décentralisation de 1982, la communication municipale se limitait principalement à des bulletins municipaux sporadiques. À partir des années 1870, des villes telles que Grenoble, Rouen et Amiens ont commencé à publier régulièrement des bulletins, une pratique qui s'est intensifiée après la loi municipale de 1884.

Les années 1930 ont marqué une évolution avec l'introduction d'articles journalistiques dans les bulletins municipaux, notamment à Marseille. Les années 1970 ont été caractérisées par une émergence de nouveaux élus de gauche lors des municipales, axant sur la participation des habitants et la démocratie locale, influencés par les mouvements sociaux comme celui de mai 1968.

Les années 1980 ont vu une explosion de la communication des collectivités locales suite aux lois de décentralisation, permettant aux villes, départements et régions de rivaliser pour attirer les entreprises et les touristes. Cette décennie était marquée par une forte influence publicitaire, reflétant la société "publiphile" de l'époque, avec des campagnes marquantes et l'émergence de professionnels de la communication dans les municipalités.

Les années 1990 ont été dominées par une gestion plus prudente et une réglementation accrue de la communication locale, en réponse aux scandales et à la nécessité de transparence. La communication locale s'est alors concentrée sur la valorisation des services publics et l'information financière, adaptant ses pratiques aux nouvelles exigences législatives.

Dans les années 2000, la communication des collectivités locales s'est professionnalisée davantage, intégrant les nouvelles technologies et diversifiant ses méthodes pour inclure la promotion du territoire et la communication identitaire. Ces décennies ont marqué une évolution significative de la communication locale, de la simple publication municipale à une stratégie complexe et diversifiée intégrant divers médias et technologies.

Les variations conceptuelles de la communication locale

Au moins deux aspects historiques de la recherche en communication démontrent que les variations terminologiques dans le domaine de la communication territoriale ne se limitent pas à une simple adaptation du lexique officiel de l'organisation territoriale. En premier lieu, le concept de "communication territoriale" tel qu'employé dans la littérature scientifique française précède la révision constitutionnelle de 2003 qui a aboli le terme "collectivités locales". Des auteurs comme Isabelle Pailliar (1991) et André Hartereau (1996) utilisaient déjà le terme "communication territoriale" avant cette réforme. Deuxièmement, l'expression "communication locale" n'a pas complètement disparu après 2003. Elle est encore utilisée par des chercheurs comme Guy Lorant (2005) et Dominique Bessières (2009a, 2009b), et elle est également institutionnalisée par des professionnels, comme en témoignent le Baromètre de la communication locale réalisé chaque année en France depuis 2009 en partenariat avec l'association Cap Com, ainsi que l'enquête sur Le directeur de la communication locale et Internet dans les collectivités publiées par l'association Communication publique en 2006.

Quels sont donc les fondements théoriques de ces variations lexicales ? Au-delà des terminologies institutionnelles, le concept de "communication locale" représente une tentative d'inscrire l'objet "communication" dans le champ de recherche spécifique au local. Depuis les années 1980, l'espace local a été reconnu comme un domaine majeur de recherche par les sciences sociales, et la recherche en communication a suivi cette tendance (Marilleau et Tudesq, 1980, 1992). Ainsi, parler de "communication locale" ne se réfère plus uniquement aux actions des collectivités locales en tant qu'institutions publiques. Pour de nombreux chercheurs, cette notion permet avant tout d'explorer les modes spécifiques de communication au niveau local. Comme le souligne Philippe Garraud, "le discours des élus contribue à la construction locale du politique comme ordre différencié et spécifique d'activités" (Garraud, 1990, p. 8). De plus, la notion de communication locale permet de saisir la diversité des acteurs locaux, incluant non seulement les collectivités locales mais aussi les médias locaux (Tétu, 1995b ; Péliissier, 2003 ; Demers, 2001) ainsi que les acteurs privés tels que les consultants en communication locale. La notion de "médiations locales" (Tétu, 1995a) devient alors essentielle, illustrant comment les

différents acteurs locaux organisent et contribuent à la vie de l'espace local.

En se référant aux travaux déjà réalisés par des chercheurs en la matière, le concept de communication territoriale a été considéré de différentes manières (Awono, 2015), que ce soit : « communication territoriale » (Gardère et Gardère, 2008 ; Mégard, 2012 ; Deljarrie et al., 2010), « communication locale » (Boyomo Assala, 2001), « communication publique territoriale » (Cohen-Bacrie, 2008), « communication des collectivités locales » (Mégard et Deljarrie, 2003 ; Lorant, 2005), « communication municipale » (Dagenais, 1994), « information municipale » (Balima, 2000), « information locale » (Pailliart, 1991), etc. Cette évolution lexicale à travers le temps est due essentiellement aux modifications apportées aux textes juridiques et constitutionnels des pays.

La communication territoriale et la gouvernance territoriale : Quelle articulations ?

Au Maroc, La question de gouvernance territoriale s'est fortement posée ces dernières années, comme mode de gestion permettant de renforcer le processus de décentralisation et d'introduction des changements fondamentaux dans le rôle de l'État et des collectivités territoriales. En effet, la gouvernance locale a subi une profonde mutation avec l'institutionnalisation de la planification stratégique participative territoriale, rendant la commune un des principaux acteurs du développement. Les nouveaux amendements de la charte communale de 18 février 2009 ont hissé le rôle de la commune des simples fonctions opérationnelles au rôle d'acteur stratégique dans le développement local. En cela, la commune doit avoir une vision stratégique du développement de son territoire, appropriée par ses acteurs locaux.

En fait, l'avènement de la régionalisation avancée au Maroc, lancée après les élections locales de 2015, est le prolongement de la nouvelle constitution 2011 qui inaugure, notamment, une plus grande décentralisation en faveur des régions, au niveau de leurs prérogatives et champs d'actions. Leurs domaines de compétence se sont étendus et leurs pouvoirs et engagements financiers, devenus de plus en plus importants. Mais si cette régionalisation entraîne plus de décentralisation, donc plus de responsabilités et d'autonomie au niveau local, elle porte avec elle un lot de contraintes liées notamment au nouveau management territorial à mettre en place, aux enjeux de la nouvelle gouvernance, aux risques d'erreurs., à cause de ce pouvoir nouvellement octroyé. Elle pourrait donc comporter des failles dans sa pratique, à même de la fragiliser si elle n'est pas outillée pour assurer les nouvelles responsabilités. Cela concerne le domaine de la gouvernance, et particulièrement la participation des citoyens dans les affaires locales, qui prend une place importante dans la nouvelle constitution. Or, une lecture des lois

organiques votées en 2015 afin d'organiser la participation des citoyens laisse apparaître des mécanismes juridiques qui n'encouragent pas suffisamment cette participation. La gouvernance, de son côté, ne prévoit pas des modalités à même de faciliter sa mise en place et de l'intégrer concrètement au niveau local. En effet, s'agissant d'un nouveau concept à insuffler, la participation passe forcément, à notre avis, par un nouveau modèle de relation élus-citoyens, nécessaire pour une participation effective. Or, cela risque d'être hypothéqué par une gouvernance portant les marques de pouvoir et d'autorité entre élus et citoyens. Inscrite au fil du temps au niveau des habitudes des acteurs, meublant l'imaginaire collectif, cette relation a toutes les chances de continuer à hanter les pratiques, si de véritables gardes fous institutionnels ne sont pas capables de la contrer. La communication locale, adossée à une volonté politique peut être un outil formidable au service du développement humain. Une conversion dans les statuts est alors opérée pour passer du statut passif, « servile » du citoyen, à un statut actif, participatif et qui compte dans la gouvernance « Plus qu'une simple stratégie, la communication pour le développement est un processus social fondé sur la promotion du dialogue entre les communautés et les décideurs à l'échelon local, national et régional. Elle a pour but de promouvoir, développer et mettre en œuvre des politiques et des programmes qui améliorent la qualité de la vie pour tous. »

Or, la communication ne peut provoquer aucun changement en dehors d'une gouvernance locale qui valorise, par des dispositifs appropriés, la participation des citoyens dans les affaires de leur territoire : « La gouvernance locale consiste en un ensemble d'institutions, de mécanismes et de processus qui permettent aux citoyens et aux groupements de citoyens d'exprimer leurs intérêts et leurs besoins, de régler leurs différends et d'exercer leurs droits et obligations à l'échelon local »

L'articulation gouvernance et communication est mise à l'épreuve à travers, non seulement la fiabilité des dispositifs de participation, mais par le degré de participation des citoyens: « Une bonne gouvernance locale est fondée sur plusieurs piliers : la participation citoyenne, des partenariats entre des acteurs clés à l'échelon local, la compétence transdisciplinaire des acteurs locaux, des sources d'information multiples, des institutions de redevabilité et une orientation en priorité en faveur des pauvres »

Il s'agit donc de la démocratie participative, inhérente à la communication publique locale. Elle est un mode de gouvernance et d'organisation collective, fondé sur la capacité des autorités locales à répondre aux problématiques spécifiques d'un territoire et aux besoins de sa population. Outre l'importance d'impliquer les citoyens à l'action publique et politique au

niveau de leur territoire, la participation citoyenne à la gouvernance locale devrait permettre d'impulser de nouvelles relations de partenariat collaboratif entre acteurs, contre toute participation, simple expression formelle, formalisée, vide de sens et de contenu. Ainsi, celle-ci devrait-elle aller vers un véritable pouvoir d'influence pris en considération, forcément, par les autorités publiques, à travers des dispositifs appropriés, et se concrétisant par des réalisations concrètes, politiques.

Voici quelques principes de la bonne gouvernance au niveau local, développés par le Conseil de l'Europe, rejoignent le souci de rationaliser la participation, à l'aide d'un certain nombre de principes clés (Conseil de l'Europe 2009). L'analyse de ces principes met en évidence le rôle d'une relation complémentaire entre bonne gouvernance locale et démocratie locale. A leur tête, on trouve la prise en compte des attentes et besoins des citoyens, ne pouvant être opérationnelle qu'à la condition d'un dispositif garant de cette prise en compte, constitué d'objectifs, de règles, de structures et de procédures. En outre, une importance cruciale est accordée à la lutte contre la corruption, par la mise en place de stratégies et plans d'action dans ce sens. En guise d'exemple, le conseil de l'Europe avance des propositions concrètes comme le développement des compétences du personnel concerné par le processus de gouvernance, la consultation du public à propos des budgets pour une gestion financière saine, ainsi que l'obligation des décideurs de rendre des comptes sur leur mode de gestion.

En somme, ce rapport insiste sur la bonne gouvernance, comme préalable de tout développement local, laquelle rend nécessaire l'articulation entre plusieurs principes : la communication locale d'adhésion, les mécanismes de gestion et de pouvoir démocratique, l'équité, la justice, l'engagement de la société civile et l'implication des citoyens. « Pour une bonne gouvernance qui prône la participation citoyenne et qui met à son service une communication locale d'adhésion, plusieurs conditions préalables sont nécessaires, à commencer par un système de décision qui exclut l'arbitraire, des administrations non corrompues et proches de leurs citoyens, un système judiciaire juste et équitable, une société civile engagée dans la vie publique, des citoyens impliqués dans les affaires de leur territoire et un assainissement du système en général. »

De ce sens, Le recours à une communication ascendante est quelque chose de très important pour d'identifier les besoins et attentes des citoyens est une innovation de taille, qui inverse le processus hiérarchique de gouvernance, en faveur d'une centralité de la base des citoyens, en tant que base de décisions.

« L'expression des besoins et des attentes des citoyens à propos de questions affectant leur vie

quotidienne et concernant leur région sera légalement organisée, y compris le droit aux pétitions réglementées. » (RAPPORT CCR 2011).

Dialogue, reconnaissance réciproque et concertation construisent aussi pour une relation égalitaire avec les représentants qualifiés des citoyens : « Au niveau de chaque région, il sera mis en place un mécanisme de dialogue et de concertation avec les associations qualifiées sur la base de critères objectifs, en vue d'optimiser leur implication dans les processus de planification et de suivi-évaluation des plans d'action régionaux. ».

Donc, parmi les outils nécessaires pour une gouvernance fiable. C'est La transparence qui vient en tête. Or, celle-ci n'est rendue possible qu'à travers une prise en charge de la communication locale. La proposition, succincte, en dit long sur l'importance que devrait avoir 80cette communication.

Elle devrait être organisée envers les citoyens, ciblée et instrumentalisée. On y trouve des recommandations ne pouvant se réaliser qu'au moyen d'une communication structurée et professionnelle, en tant qu'outil d'accompagnement de la gouvernance, au quotidien : « Les collectivités territoriales doivent se gérer avec un maximum de transparence. Y contribuent le caractère généralement public de leurs sessions, l'affichage de leurs délibérations et la publication de leurs budgets et comptes administratifs. Y contribueront, également, les propositions ci-dessus au titre de la démocratie participative, de la pratique d'une communication ouverte et ciblée et d'un système d'information approprié »

La même proposition assigne à la communication une fonction complexe. Elle est informative, mais elle est surtout corrélée avec la gouvernance, en tant que véhicule de la transparence et de la démocratie participative. Le rapport lui accorde le statut d'une composante essentielle dans le fonctionnement managérial des instances locales. En plus de son aspect technique lié au partage de l'information, comme garant de la transparence et de la bonne gestion au quotidien, elle devrait être porteuse, in fine, d'une nouvelle culture de gouvernance, de participation et de proximité.

L'analyse de la dimension participative dans le rapport du CCR est loin d'être une simple procédure. Elle émane, d'après nous, d'une philosophie d'ensemble, d'essence démocratique et centrée sur le développement Humain. Elle est cadrée par des valeurs morales, fondatrices de la régionalisation avancée et porteuses d'un modèle de projet sociopolitique et de développement Humain.

Ce modèle trouve sa meilleure expression dans ses propres finalités : « En corrélation avec cette finalité majeure, la régionalisation avancée...est aussi mue par la volonté de cultiver d'autres

grandes vertus dont l'épanouissement général des populations par leur implication citoyenne dans la quête incessante du bien collectif de leur commune, de leur région et de leur nation.

Ainsi, la régionalisation avancée vise-t-elle 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 des politiques publiques et des interventions de l'Etat et des collectivités territoriales, afin d'améliorer l'efficacité de l'action publique.
- Favoriser un environnement démocratique, largement participatif, propice à la bonne gouvernance, à la responsabilisation et à la reddition des comptes tant des services et des fonctionnaires de l'État que des organismes et des responsables élus à tous les niveaux. »

En lien avec les points évoqués auparavant, il est clair qu'il s'agit dans ce rapport de la Commission Consultative de la Régionalisation 2011 d'une vision structurée de la démocratie participative. Ne se limitant pas à des procédures opérationnelles, cette vision donne un guide harmonieux de contrat social et du lien à construire entre les différents acteurs du territoire.

Le rapport propose d'accroître les compétences des régions, de renforcer les mécanismes de financement et de promouvoir la transparence dans la gestion régionale. Les impacts attendus incluent une meilleure efficacité administrative, une répartition plus équitable des ressources et une gouvernance locale renforcée, favorisant ainsi une plus grande participation citoyenne.

4 Méthodologie de la recherche :

Approche méthodologique adoptée :

Pour les besoins de notre recherche, nous avons adapté une démarche méthodologique mixte, qui s'inscrit dans une logique déductive., cette approche est une combinaison entre l'approche quantitative et l'approche qualitative, il nous a permis de mobiliser les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif, cette conduite nous a aidés à maîtriser la recherche de toutes ses dimensions. Les deux approches ne s'opposent pas, elles se complètent : l'approche qualitative, par l'observation du terrain de Rabat, aussi par l'entretien individuels avec le personnel de la commune, elle nous a permis de collecter énormément d'informations. Ensuite, l'approche quantitative repose sur un corpus théorique. La phase empirique de notre recherche se réalise en conduisant une enquête par questionnaire, ce dernier permet d'interroger un grand nombre des élus territoriaux et des citoyens de la commune urbaine de Rabat, ce qui nous a

permet de recueillir des informations relatives aux questions.

L'analyse des données de notre travail sera faite à l'aide du logiciel SPHINX PLUS 2, La finalité ultime de notre travail est d'étudier le processus de communication territoriale contextualisée interne et externe de la Commune de Rabat, et montrer son impact sur la gestion de l'affaire publique.

Cadre hypothétique

En guise d'élément de réponse à cette problématique, la présente recherche avance une hypothèse générale qui se décline comme suit :

Aboutir à une bonne gouvernance territoriale nécessite l'adoption d'une communication territoriale efficace au niveau des communes et des collectivités territoriales.

Nous retiendrons comme sous-hypothèses :

- **Hypothèse n° 1 :**

La communication locale est un facteur d'amélioration des différents aspects du développement local et de promotion de la gouvernance territoriale.

- **Hypothèse n° 2 :**

La communication locale est présente notamment entre les différents acteurs des communes et des collectivités territoriales, d'où son développement est devenu une priorité afin aboutir à une bonne gouvernance locale.

- **Hypothèse n° 3 :**

La réussite de toute politique de développement et de communication ne peut se faire qu'à travers la considération et la valorisation du capital humain qui est le citoyen.

- **Hypothèse n° 4 :**

Le développement territorial nécessite l'adoption d'une communication locale efficace qui contribue à l'instauration des projets socio-économiques. D'où, son rôle est comme un facilitateur du développement des communes et des collectivités territoriales ?

5 Résultats et discussion

Analyse des résultats de l'enquête du terrain

Dans cet axe nous essayerons d'analyser les résultats de l'enquête du terrain à travers la lecture du contenu des entretiens effectués avec les responsables et les citoyens de la Commune territoriale de Rabat. Cette lecture sera enrichie, d'une part, par les observations et les conclusions issues des prises de notes dans le cadre de l'observation participante, et d'autre part, par les données issues des questionnaires ayant une relation avec l'enquête du terrain.

5.1.1 Analyse des résultats relatifs aux responsables de la Commune de Rabat

L'analyse du contenu des entretiens effectués et des questionnaires auprès des responsables et des citoyens de la Commune Territoriale de Rabat, a permis de dégager des idées porteuses d'informations et qui montrent une concorde unanime de l'importance de la communication territoriale sur le développement territorial. Et, d'après les résultats des données glanées, nous pouvons affirmer que la majorité des responsables estiment que la communication locale, que ce soit interne entre les responsables ou bien externe entre les citoyens, s'avère le levier et le noyau de toute progression, sociale, politique ou économique.

Entre 45 responsables interviewés, englobant les fonctionnaires d'Etat et les élus de la commune, 54 % de ces responsables ont unanimement déclaré que leur commune intègre le citoyen dans tous les projets politiques et socioéconomiques de la Commune

Cette affirmation de la part des responsables à propos de la communication a été renforcée par d'autres résultats et qui montrent que la Commune de Rabat a de très bonnes relations avec les associations civiles et qui sont les représentants des citoyens.

Presque 50 % de ces responsables, l'équivalent de 23 personnes questionnées, ont confirmé que la commune maintient constamment une communication avec les associations appartenant au territoire de Rabat. Toutefois, ils ont souligné que cette collaboration est parfois entravée par des problèmes liés aux affiliations politiques de certains présidents d'associations, qui privilégient leurs intérêts personnels.

Le président a même ajouté qu'en dépit de quelques indifférences, les portes de la commune sont et seront toujours ouvertes pour accueillir les demandes des associations civiles de Rabat. (Tableau n° 8)

D'autres statistiques ont soutenu que sur le plan politique, il n'y pas vraiment de très bonnes relations communicationnelles et professionnelles entre les élus et d'après notre entretien avec le président de la commune, nous avons constaté que la diversité des partis politiques de la commune crée des problèmes et des accords au niveau de la prise des décisions entre les élus.

Mais au niveau de la communication de ces élus notamment avec les citoyens, un pourcentage de 50 % a confirmé qu'ils sont toujours en contact avec les citoyens et qu'ils estiment que le vrai rôle d'un élu est celui de communiquer et rester toujours en contact avec la population.

Or, 52,8 % des citoyens jugent négativement les échanges communicationnels avec leurs responsables ce qui révèle un vrai paradoxe entre les propos des responsables voire les estimations des citoyens envers la communication de leur commune territoriale.

Autre preuve, montre une insatisfaction des citoyens, plus de 56 % personnes questionnés sont

insatisfaits des services de communication fournis par les élus voire les autres responsables de la commune.

Nous avons essayé de comprendre d'où viennent ces contradictions et nous avons trouvé que la commune territoriale de Rabat ne possède ni du service ni d'une politique de communication bien tracée ou même un responsable s'occupera de la communication territoriale de la commune.

Entre 45 responsables, 39 ont répondu que la commune ne possède pas d'un service de communication et 37 responsables ont bien précisé que la commune territoriale n'a pas une vraie politique de communication (Tableau n° 5). Chose qui nous a vraiment confirmée, d'où viennent les réponses négatives des citoyens envers la communication des responsables de leur commune.

D'autres raisons expliquant ce résultat, c'est que tous les responsables de la commune affirment que le déficit communicationnel de la commune est dû à l'absence des réunions entre les employés de la commune. Le constat enregistré a montré qu'il y a un manque au niveau de la communication entre les responsables. Seulement 15 % de ces responsables ont confirmé qu'ils communiquent entre eux, via les réunions d'équipes, et plus de 55 % ont dit que l'information passe d'une manière informelle entre les responsables. Ce qui confirme l'existence d'un déficit au niveau de la communication interne et externe la commune de Nouaceur.

En plus, un pourcentage très élevé des responsables estiment que la meilleure façon pour communiquer avec les citoyens de la commune sont les réseaux, parce qu'ils sont devenus des outils efficaces pour propager l'information et parce qu'ils sont aussi utilisés par la majorité écrasante des citoyens.

Et quant à la question qui concerne la communication territoriale comme facteur de développement et sa relation avec la gouvernance territoriale, un pourcentage très élevé des responsables 97,5% ont confirmé que la communication territoriale est l'un des facteurs facilitateur du développement local et de promotion de la gouvernance territoriale.

5.1.2 Analyse des résultats relatifs aux citoyens de la Commune de Rabat

Les résultats qui concernent les citoyens questionnés nous ont poussés à savoir où se situe vraiment le paradoxe, parce que toutes les réponses collectées auprès des citoyens ont démontré l'inexactitude des déclarations des responsables de la commune.

Autrement dit, la majorité des citoyens interviewés sont insatisfaits des services de la commune et ils nous ont rapporté que la Commune ne fait pas état de ses projets de ses projets ni ses politiques de gestion avec le citoyen, Seulement un pourcentage de 4,7 des citoyens qui jugent

positivement la communication de la commune. Par contre, nous avons noté un pourcentage très élevé et qui dépasse 53 % des citoyens qui sont insatisfaits de la communication fournie par les responsables de leur commune territoriale.

De même nous enregistrons l'insatisfaction des citoyens vis-à-vis des services de communication fournis par la commune territoriale, Plus de 56,1 % des citoyens sont insatisfaits des services fournis par leur commune et expliquent que cette insatisfaction est due à l'absence de communication avec eux et ils ajoutent que leur commune n'actualise pas souvent son site officiel et sa page sur les réseaux sociaux et qui leur permettront d'avoir une visibilité sur les projets et les activités en cours.

De même, 52,8 % des citoyens jugent négativement la communication et les confidentialités des échanges communicationnels avec leurs responsables, ce qui montre que la commune de souffre d'un déficit au niveau de sa communication locale.

Par contre et selon les résultats collectés, plus de 44 % des citoyens ont du mal à digérer le rôle de leurs élus au sein de la commune. Un pourcentage qui est moins de 43 % des citoyens, qui nous a confirmé que seulement quelques élus qui font un effort pour communiquer avec eux, mais cela demeure insuffisant parce que les citoyens estiment que le vrai rôle d'un élu est celui de communiquer et service le citoyen.

Un autre aspect que nous avons soulevé lors de notre enquête et qui s'avère très significatif, c'est celui de la digitalisation notamment en matière de communication de la commune, en dépit de l'affirmation de ses responsables ayant confirmé que leur commune n'actualise pas son site et sa page officielle sur les réseaux sociaux. Chose qui nous a été confirmée cette fois-ci par les citoyens qui n'arrivent pas à comprendre l'inaction des réseaux sociaux de la part des responsables de la commune.

Un pourcentage de 99 % des citoyens qui ont négativement répondu à propos de la question des réseaux sociaux, entre 106 citoyens questionnés, 105 réponses étaient négatives et une seule réponse positive enregistrée, la majorité écrasante de ces citoyens nous ont bien confirmés que seuls les médias qui relatent les informations relatives à leur commune.

Quant à la question d'intégration des citoyens dans les politique et les projets de développement de la commune et contrairement à ce nous a été dit par les responsables, Plus de 52 % des citoyens de la commune souhaitent obtenir des informations sur les projets du développement social et économique de leur territoire. Ce qui décèle une grande contradiction dans leurs propos. D'une part, les responsables confirment qu'ils font l'intégration des citoyens, et ces derniers nient complètement ces propos, en confirmant que les responsables voire les élus de la

commune ne communiquent pas leurs projets de développement social et économique avec eux. Quant à la question liée au rôle de la communication territoriale, la majorité écrasante des citoyens questionnés nous ont confirmés que le développement territorial ne peut se faire qu'à travers la considération du capital humain et l'adoption d'une véritable stratégie de communication qui opéra pour l'intégration et la valorisation des citoyens, qui devront toujours être le noyau de toutes politiques de développement.

Conclusion

Notre objectif, dans cette recherche, a été d'apporter une contribution à la démarche scientifique, et qui vise à étudier la communication territoriale et son impact sur le développement et la gouvernance territoriale et nous avons limité notre champ de recherche dans la commune territoriale de Rabat, dans l'optique de comprendre la réalité de la communication territoriale entre les élus et les responsables de la commune et leurs citoyens qui font partie du territoire de la même commune.

Notre étude empirique a dévoilé que :

Les responsables de la commune territoriale voire les citoyens qui appartiennent au même territoire, ont révélé une conscience très élevée vis-à-vis du rôle et de l'impact de la communication locale sur les différents aspects du développement local et promotion de la gouvernance territoriale.

La plupart des responsables ayant des diplômes supérieurs voire les ingénieurs d'Etat travaillant à l'intérieur de la Commune et avec lesquels nous avons effectué des entretiens, ils nous ont bien déclaré que la communication territoriale est porteuse d'avantage parce qu'elle diminue les distances entre toutes les couches sociales que ce soit la communication interne entre eux en tant que responsables de la commune ou bien celle qui les lie avec les citoyens. Or, leur commune n'a pas pensé d'opter pour une politique de communication efficace.

La majorité des responsables de la commune territoriale ont affirmé que la réussite de toute politique de développement ne peut se faire sans communication participative entre la commune et les citoyens et leurs réponses ont bien montré qu'ils intègrent les citoyens dans les projets socioéconomiques de la commune. Plus de 54 % des responsables nous ont confirmé que leur commune fait toujours appel aux citoyens notamment aux associations civiles.

Plus de 97 des responsables de la commune ont déclaré qu'effectivement la communication territoriale est un facilitateur d'amélioration des différents aspects du développement territorial et de promotion de la gouvernance territoriale. Pour les citoyens, la communication territoriale est l'un des facteurs d'amélioration et du développement local et de la promotion de la cohésion sociale en favorisant le dialogue et en réduisant les conflits potentiels.

Références

- Awono, R. (2015). La communication territoriale : Construction d'un champ. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 15(15), 85-106. <https://doi.org/10.4000/communiquer.1686>
- Azouaoui, H., & Ismaili, A. (2020). Communication territoriale, confiance et décision de localisation des entreprises : cas de la province de Kenitra. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 19, 111-133.
- Boyomo Assala, L.-C. (2001). Communication locale et démocratie au « ras du sol » : remarques sur le processus de construction médiatique de l'espace public local au Cameroun. *Langues et communication*, 1(1), 151-174.
- Bessières, D. (2009). La quête de professionnalisation des communicateurs publics : entre difficulté et stratégie. *Formation Emploi*, 108, 39-52. <https://doi.org/10.3917/form.108.0039>
- Cohen-Bacrie, B. (2008). *La communication publique territoriale : procédures, cibles et objectifs*. Voiron, France : Territorial Éditions.
- Deljarrie, B., et al. (2010). Place et rôle de la communication territoriale dans l'engagement des collectivités locales en faveur du développement durable. *Synthèse d'enquête*. Disponible à : <http://www.cerdd.org/IMG/pdf/synthese-enqcomdd2010.pdf>
- Larhrissi, N., & Hsini, F. (2020). La communication territoriale à l'ère du digital : Cas de la Commune de Kenitra. *Revue internationale du chercheur*, 1, 539-558.
- Pailliar, I. (2006). Territoires, identités et communication. Dans S. Olivesi (dir.), *Sciences de l'information et de la communication : objets, savoirs, discipline*, 113-128. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- Pailliar, I. (1982). L'information municipale : fondement d'une nouvelle démocratie politique ? *Raison Présente*, 61, 69-79. <https://doi.org/10.3406/raipr.1982.2210>
- Pélissier, N. (2001). Internet de proximité et citoyenneté en ligne. Dévalorisation ou revalorisation du territoire régional ? Dans B. Damian et al. (Dir.), *Inform@tion.local. Le paysage médiatique régional à l'ère électronique*, 95-109. Paris, France : L'Harmattan.
- Tétu, J.-F. (1995). La ville dans la presse régionale quotidienne. Dans J.-F. Tétu (dir.), *Ville et information*, 37-54. Lyon, France : Programme Rhône-Alpes de recherches en sciences humaines.
- Thériault, R. (1991). La communication municipale au Québec. *Revue française d'administration publique*, 58, 267-270. <https://doi.org/10.3406/rfap.1991.2893>
- Zidouri, F. (2008). *La communication publique et gouvernance régionale*. Les Nations Unies.
- Deljarrie, B. (2014). *Histoire de la communication publique locale - Kit spécial élus*. Avril.