

Régionalisation et Management Stratégique du Territoire : Catalyseurs du Développement Économique au Maroc - Une Étude Comparative

Regionalization and Territorial Strategic Management : Catalysts for Economic Development in Morocco - A Comparative Study

SELLAMI Laila

Doctorante –Chercheuse

Faculté polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc
Laboratoire d'Economie et de Gestion
Maroc

ROUGGANI Khalid

Professeur universitaire

Faculté polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc
Laboratoire d'Economie et de Gestion
Maroc

Date de soumission : 24/08/2023

Date d'acceptation : 19/10/2023

Pour citer cet article :

SELLAMI. L & ROUGGANI. K (2023) « Régionalisation et management Stratégique du Territoire : Catalyseurs du Développement Économique au Maroc - Une Étude Comparative », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 452 - 476

Résumé

Au Maroc, la régionalisation était l'une des réformes les plus significatives de ces dernières années, elle a engendré une nouvelle dynamique dans la gouvernance territoriale du pays. Cette réforme a également mis en évidence le rôle des acteurs locaux dans le management des affaires régionales, tout en mettant en avant le rôle du management stratégique du territoire dans la promotion de l'attractivité des régions et la stimulation du développement économique. Le contexte de la régionalisation au Maroc découle de l'adoption de la régionalisation avancée comme option majeure de gestion du développement et à résoudre les disparités territoriales et à contrôler les inégalités à des échelles micros. La transition de la gestion centralisée à la gestion décentralisée de la chose publique demande de nouvelles relations et comportements entre les acteurs impliqués dans les affaires publiques. Dans cette étude ; et sur la base des différents travaux de recherches (articles, livres, rapports...) ; nous opterons pour une analyse comparative tirée des expériences marocaines et européennes pour examiner de près ces concepts, les reliant pour mieux comprendre comment ils interagissent et contribuent à l'évolution du Maroc.

Mots clés : la régionalisation avancée ; management stratégique ; développement économique ; acteurs locaux.

Abstract

Regionalisation in Morocco has been one of the most significant reforms of recent years, creating a new dynamic in the country's territorial governance. This reform has also underscored the importance of local stakeholders in managing regional affairs while highlighting the role of strategic territorial management in promoting regional attractiveness and stimulating economic development. The context of regionalisation in Morocco stems from the adoption of advanced regionalisation as a major option for managing development and resolving territorial disparities and controlling inequalities at micro scales. The transition from centralised to decentralised management of public affairs requires new relationships and behaviours between the actors involved in public affairs. In this study; and based on various research works (articles, books, reports...); we will opt for a comparative analysis drawn from Moroccan and European experiences to closely examine these concepts, connecting them to gain a better understand of how they interact and contribute to the evolution of Morocco.

Keywords: advanced regionalization ; strategic management ; economic development ; local stakeholders.

Introduction

La disparité territoriale est l'une des caractéristiques les plus complexes et épineuses des défis de développement dans de nombreux pays, et le Maroc n'est pas exempt. Au fil des ans, ce pays d'Afrique du Nord a été confronté à des disparités notables entre ses différentes régions (Bakour, 2019), ce qui a entraîné des disparités importantes en termes de croissance économique, d'accès aux services essentiels et de qualité de vie. Les différences géographiques ont des origines profondes dans l'histoire coloniale du Maroc, qui a entraîné des déséquilibres régionaux. Néanmoins, pour remédier à ces disparités, le Maroc a entrepris un processus de régionalisation avancée et de management stratégique territorial. L'ultime objectif est d'établir un cadre qui permettra une répartition plus équitable des ressources et des opportunités dans tout le pays. Le concept d'équité territoriale est au cœur des initiatives visant à maintenir le développement durable et à optimiser les conditions de vie des communautés défavorisées (Zaccaï & Zuideau, 2010) dans cette perspective. En effet, à travers cette étude comparative, nous essaierons de répondre à la question centrale : Comment la régionalisation et le management stratégique du territoire au Maroc peuvent-ils contribuer à réduire les disparités territoriales et à promouvoir un développement plus équitable et durable, tout en tirant des enseignements des expériences européennes en matière de décentralisation et de gestion territoriale ?

Dans cette étude, et sur la base des différents travaux de recherches (articles, livres, rapports...), nous opterons pour une analyse comparative tirée des expériences marocaines et européennes pour examiner de près ces concepts, les reliant pour mieux comprendre comment ils interagissent et contribuent à l'évolution du Maroc. Cette étude examine en détail les défis des disparités territoriales au Maroc et les stratégies utilisées pour les résoudre. Premièrement, nous examinerons les effets de la régionalisation sur le progrès économique du pays ainsi que l'importance du management stratégique du territoire. Deuxièmement, nous aborderons également les conséquences pour l'avenir du Maroc en termes de croissance, en soulignant l'importance de favoriser une croissance équilibrée dans toutes les régions. Troisièmement, nous chercherons à identifier les meilleures pratiques, les leçons apprises et les défis rencontrés en examinant les expériences de différents pays européens, chacun ayant adopté des approches différentes en matière de décentralisation et de gestion territoriale, et quatrièmement, nous décrirons les interactions entre la régionalisation, la gestion territoriale stratégique et l'évolution du Maroc. Nous prévenons que cette exploration donne un aperçu complet des difficultés

auxquelles le Maroc est confronté en matière de disparités territoriales, ainsi que des moyens d'atteindre un avenir plus équitable et prospère pour toutes ses communautés.

1. Contexte de la régionalisation au Maroc et l'importance majeure des acteurs locaux dans la gestion régionale

1.1 Contexte de la régionalisation au Maroc

La régionalisation peut être définie comme un processus visant à déléguer des pouvoirs politiques et administratifs aux différentes régions d'un pays (Khider & Imichoui, 2020), elle permet de promouvoir le développement économique et social du pays en encourageant l'investissement local et en valorisant les ressources spécifiques à chaque région (Mareï & Wippel, 2020).

Le parcours vers la régionalisation avancée remonte à plusieurs étapes clés de l'histoire du Maroc (Tableau n° 1). En 2001, sous la direction du roi Mohammed VI, d'importantes réformes constitutionnelles ont été introduites, visant à établir des structures de gouvernance démocratiques (Jafari & El Moujaddidi, 2016) tout en garantissant la cohésion sociale entre les différentes régions. Ces réformes ont jeté les bases d'efforts de régionalisation progressifs.

Tableau n° 1 : Chronologie du découpage régional au Maroc

Phase	Année	Type de régionalisation	Les réalisations
Pré-dépendance	Avant 1912	Régionalisation traditionnelle	Le Sultan délègue la gestion administrative territoriale au Pacha et Caïd, qui, à leur tour, confie la gestion des affaires tribales aux Jemaâs, qui sont considérées comme les représentants des tribus.
La dépendance	(1912 – 1956)	Régionalisation de crise	Décentralisation administrative, militaire et interventionniste
Post-dépendance	20 décembre 1959		Création de 801 communes avec 28 municipalités, 38 centres autonomes et 735 communes rurales

	23 juin 1960	Régionalisation économique : Décentralisation administrative et développement local	Promulgation de la première loi sur les communes
	19 décembre 1962		Première constitution qui annonce que les préfectures, les provinces et les communes sont des collectivités locales
	16 juin 1971		La création de la région sans pouvoir de décision
	30 septembre 1976		- Promulgation de la charte communale - La modification du fonctionnement des communes et élargissements de son pouvoir
	1992-1996	Régionalisation administrative restreinte	Révision de la constitution et officialisation de la région comme étant une collectivité territoriale
	2 avril 1997		La publication officielle de la loi n°47-96 relative à l'organisation de la région
	2001 -2006		- Lancement du programme d'appui à l'aménagement du territoire - Consécration d'une ligne de financement spécifique dans la loi de finances ¹
	2010-2015	Régionalisation avancée	- Contextualisation de la régionalisation - la mise en vigueur de la loi concernant la région et le transfert des compétences aux conseils régionaux

Source : Auteurs

En 2010-2011, les révisions constitutionnelles ont explicitement incorporé des dispositions liées à l'organisation territoriale, ouvrant la voie à de nouveaux progrès vers la régionalisation avancée. Les réformes comprenaient la création de conseils régionaux, leur accordant des

¹ Questionnaire Dialogue Maroc-OCDE 2016

pouvoirs législatifs et les rendant responsables de la planification et du développement économiques au sein de leurs régions respectives. La régionalisation avancée se distingue des autres formes de régionalisation car elle va au-delà de la simple décentralisation administrative en conférant aux régions des responsabilités politiques substantielles, et ceci en déléguant le pouvoir des autorités centrales aux organismes (El Bouazzaoui, 2015) ou entités régionaux dans le cadre d'un pays, cette régionalisation garantit que les décisions sont prises au niveau approprié où les besoins locaux peuvent être mieux compris et pris en compte.

Le contexte de la régionalisation au Maroc peut être retracé jusqu'à l'adoption de la Constitution du Royaume du Maroc en 2011, qui a mis l'accent sur la régionalisation avancée comme option majeure de gestion du développement (Gallina, 2005). Cette approche a été élaborée en partenariat entre l'Agence de Développement de l'Oriental, l'Université Mohammed Premier d'Oujda, l'ONG belge Echos Communication, le Conseil de la Région de l'Oriental, et UCLG Afrique. La transition de la gestion centralisée à la gestion décentralisée des affaires publiques est un aspect clé de cette approche.

Le passage à la régionalisation avancée a nécessité de nouvelles relations et comportements entre les acteurs impliqués (El Yaagoubi, 2015) dans les affaires publiques, ce qui implique de redéfinir les relations entre les autorités locales et le gouvernement central, ainsi qu'entre les différents niveaux d'autorités locales, tout en favorisant la collaboration entre les acteurs publics, la société civile et le secteur privé, ainsi que la démocratie participative (Kassmi. A, 2016), qui joue un rôle crucial dans la reconstruction de la confiance entre les populations et les institutions et dans la mobilisation des parties prenantes pour un développement humain durable.

Au Maroc, l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) est une priorité qui nécessite des efforts concertés et un soutien ciblé. Le pays a réalisé des progrès significatifs dans l'amélioration des indicateurs de développement humain depuis 1990. Cependant, des disparités régionales persistent (Bergh, 2021) et entravent le processus de développement global, ces disparités sont observées entre les régions, mais également au sein des régions et dans les zones les plus développées du pays.

Le projet de régionalisation avancée vise à résoudre ces problèmes territoriaux (Ouazzani Chahdi, 2015) en contrôlant les inégalités à des échelles microscopiques cachées derrière les moyennes nationales, à travers l'élargissement et la concentration sur les provinces et les communes en

tant qu'unités de proximité et d'action (Idrissi & Elamraoui, 2019), permettant un meilleur contrôle des inégalités territoriales. Cependant, les régions au Maroc se voient confier des responsabilités spécifiques liées au développement économique régional, à la formation professionnelle, à l'aménagement du territoire régional et au transport interurbain, elles partagent également des responsabilités avec le gouvernement central dans des domaines tels que le développement durable (Ibourk & Raoui, 2021), l'emploi, le logement social et la réhabilitation des médinas.

Les expériences internationales ont montré que les réformes de la régionalisation peuvent avoir plusieurs moteurs, notamment des préoccupations géopolitiques (Kacowicz Arie M., 1998) socio-culturelles, administratives, des politiques de développement au niveau régional axées sur les lieux, des économies d'échelle dans la fourniture de services publics et l'amélioration de la compétitivité et de la croissance régionales. Au Maroc, des raisons politiques (Shehabi, 2022) ont été un puissant moteur des réformes de la régionalisation car elles renforcent la démocratie locale, la transparence, la responsabilité et la stabilité.

Bien que l'instauration de la régionalisation au Maroc soit confrontée à des défis liés au financement et à la gouvernance, elle offre une opportunité de décentralisation synchronisée (Houdret & Harnisch, 2017), de gouvernance et de développement territorial. En faisant du niveau local le bloc fondamental du développement durable, le Maroc peut redéfinir son projet et sa stratégie pour une croissance inclusive et équitable.

1.2 Importance des acteurs locaux dans le management des affaires régionales

L'importance des acteurs locaux dans le management des affaires régionales ne peut être surestimée (Fijalkow, 2016). Dans le cadre de la régionalisation avancée et du management stratégique du territoire au Maroc, les acteurs locaux jouent un rôle crucial dans la réussite des politiques de développement régional.

Une raison clé de l'importance des acteurs locaux réside dans leur capacité à cibler les avantages comparatifs régionaux grâce à leur accès à la connaissance locale. Contrairement aux gouvernements nationaux ou aux gouvernements locaux fragmentés, les régions comprennent mieux les besoins et les opportunités uniques au sein de leurs territoires spécifiques. Cette connaissance leur permet d'adapter des politiques et des initiatives mieux adaptées à leurs régions, favorisant ainsi la croissance économique et augmentant l'emploi et la productivité à la fois au niveau régional et national.

De plus, les acteurs locaux sont essentiels pour favoriser la coopération entre les municipalités et faciliter la coordination entre le niveau local et national (Boujrouf, 2012). En servant d'intermédiaires entre les différents niveaux de gouvernement, ils comblent le fossé et favorisent une gouvernance efficace. Cette approche basée sur le partenariat garantit que toutes les parties prenantes ont leur mot à dire dans les processus de prise de décision, conduisant à des politiques plus inclusives qui répondent aux besoins spécifiques de chaque région.

De plus, des régions solides renforcent la coopération avec d'autres régions, tant au niveau national qu'international. En mettant en avant leurs atouts et leur attractivité sur la scène mondiale, les régions peuvent concurrencer plus efficacement, attirer des investissements et promouvoir la croissance économique. Cela profite non seulement aux régions individuelles, mais contribue également au développement national global.

En outre, la régionalisation apporte des économies d'échelle dans la prestation de services publics, ce qui constitue un autre incitatif clé à sa mise en œuvre. Des services tels que l'éducation, la protection environnementale, les transports, et les soins de santé, peuvent être mieux fournis au niveau régional en raison de leur exploitation à plus grande échelle, cela permet une plus grande efficacité, génère des retombées bénéfiques pour plusieurs zones au sein d'une région (Kacowicz, 1998), assure une distribution équitable des ressources entre les juridictions et maintien des normes cohérentes dans toute la région.

Il est important de noter que si les acteurs locaux ont un impact significatif dans la gestion des affaires régionales, les gouvernements centraux ont également un rôle important à jouer. Ils fournissent un cadre global et des lignes directrices pour les politiques de développement régional tout en assurant la coordination et en favorisant l'équité entre les territoires. Les gouvernements centraux sont particulièrement cruciaux pour minimiser les disparités potentielles et promouvoir un développement harmonieux sur l'intégralité du territoire national grâce à des politiques d'égalisation bien conçues.

2. Le rôle du management stratégique du territoire dans la promotion de l'attractivité des régions

2.1 Définition et importance du management stratégique du territoire

Selon Philippe Duez (2009), le management territorial est une forme de gestion publique qui favorise la prise en considération de l'influence des actions et structures mises en place par les gouvernements aux différents échelles (nationales, régionales, locales) et même internationales

sur la cohérence sociale de la société. De plus, cela permet aux gouvernements d'intervenir dans la définition, la cohésion, la faisabilité et les conséquences de l'action publique, ainsi que dans l'intensification. En contrastant, il est d'avis que le management stratégique des territoires consiste en une planification territoriale stratégique qui englobe la définition d'une géographie économique en fonction de l'emplacement des entreprises, tout en incluant l'aménagement du territoire par l'Etat à l'échelle macroéconomique ou par les collectivités locales à l'échelle mésoéconomique. Il est important que la planification stratégique des territoires se concentre sur trois objectifs : prendre en compte toutes les facettes d'un territoire, le dynamiser grâce à une action coordonnée et progressivement, exécuter les actions en accord avec un agenda préétabli. En d'autres termes, il s'agit d'une méthode de gestion publique qui vise à planifier et à coordonner les actions sur un territoire de manière stratégique et organisée afin de stimuler le développement économique, social et environnemental. Le management stratégique du territoire désigne le processus de développement et l'instauration de stratégies au niveau régional afin de promouvoir l'attractivité et la compétitivité des régions. Pour Fabien NADOU et al (2020), le management stratégique territorial est l'établissement d'une stratégie claire pour le marketing et la coordination des acteurs locaux dans des organisations sociales et territoriales renouvelées est connu sous le nom de gestion stratégique des territoires. Il s'agit d'une méthode de gestion publique qui vise à mettre en œuvre une politique publique (Ruegg, 1997) efficace en prenant en considération les différentes dimensions territoriales.

Le management stratégique du territoire joue un rôle crucial dans la promotion de l'attractivité des régions du monde entier, cela implique de comprendre les besoins et les préférences des groupes cibles tels que les résidents, les entreprises, les investisseurs, les autorités et les visiteurs (OCDE, 2022). En utilisant la gestion stratégique du marketing, les régions peuvent attirer efficacement les touristes, les investissements et les talents (Lagler, 2020). L'expérience d'autres pays, tels que la Pologne, la France, l'Angleterre, l'Ecosse, l'Irlande, l'Allemagne, la Suède, les États-Unis et la Chine, peut fournir des informations précieuses sur l'amélioration de l'attractivité des investissements (Muñoz, Eraso, 2021). Les recherches montrent que le Royaume-Uni, l'Irlande, le Danemark, la Suède et la Norvège sont bien classés (Dorożyński & Kuna-Marszałek, 2016) en termes d'attractivité pour les investissements institutionnels dans la classe d'actifs du capital-risque et du capital-investissement (Peter Groh et al., 2008). Ces pays ont des règles strictes en matière de protection des investisseurs et de gouvernance d'entreprise, ainsi que des marchés financiers importants et liquides, ce qui contribue à leur attractivité

(Jantoń-Drozdowska & Majewska, 2016). En effet, la gestion territoriale stratégique est un facteur clé pour renforcer l'attractivité des régions à l'échelle mondiale, et elle nécessite une approche globale prenant en compte les caractéristiques uniques de chaque territoire.

Dans le contexte du Maroc, le concept du management stratégique du territoire a gagné en importance avec l'introduction des réformes de la régionalisation avancée en 2011. Ces réformes ont conduit à la création de 12 régions dotées d'organismes juridiques indépendants régis par le droit public. L'importance du management stratégique du territoire réside dans sa capacité à répondre à divers moteurs de la régionalisation, notamment des préoccupations politiques, socio-culturelles et administratives (Kalogiannidis, Stavros et al, 2022). Sur le plan politique, la régionalisation renforce la démocratie locale, la transparence et la responsabilité en reconnaissant un pouvoir régional aux côtés du pouvoir national, elle préserve également les caractéristiques historiques, culturelles, ethniques ou linguistiques au niveau régional.

De plus, le management stratégique du territoire permet des politiques axées sur le lieu, adaptées aux conditions régionales spécifiques (Régent, et al., 2021), et vise à réduire les disparités grâce à des initiatives de développement régional. Les régions peuvent dépasser les intérêts purement locaux et adopter une perspective plus large qui évite la sur-fragmentation des projets. En favorisant la coordination intra-régionale et la coopération intercommunale, les régions peuvent promouvoir les liens entre les zones rurales et urbaines.

Les économies d'échelle dans la prestation de services publics sont un autre facteur de motivation pour la régionalisation. Les régions qui opèrent à plus grande échelle peuvent fournir des services et des infrastructures bénéficiant d'économies d'échelle, cela inclut l'éducation, les réseaux de transport, l'aménagement du territoire, le développement économique, les services de santé, la promotion de la culture et du tourisme, et la protection de l'environnement.

En effet, la mondialisation a renforcé davantage l'importance du management stratégique du territoire, car les régions sont en concurrence internationale en mettant en avant leurs atouts et leur attractivité. Les régions jouent un rôle crucial dans les processus de planification stratégique qui impliquent des acteurs de diverses sphères et niveaux de gouvernement, aussi que leur connaissance locale leur permet de cibler efficacement les avantages comparatifs régionaux.

Dans le contexte spécifique du Maroc, la régionalisation avancée a conféré aux régions de nouvelles compétences dans des domaines comme le développement économique et

l'aménagement du territoire, elles partagent des responsabilités avec les gouvernements central et locaux, mais ont le potentiel d'améliorer la gouvernance grâce à leurs efforts de coordination.

2.2 Comment le management stratégique du territoire stimule le développement économique ?

Le management stratégique du territoire joue un rôle crucial dans la stimulation du développement économique et la promotion de l'attractivité des régions (Casteigts, 2003). La tendance croissante des réformes de la régionalisation dans divers pays, y compris le Maroc, met en évidence la nécessité de politiques adaptées au lieu et de stratégies de développement régional efficaces.

L'un des moteurs de la régionalisation est d'ordre politique (Mansfield & Milner, 1997), notamment lorsqu'elle est associée à la décentralisation. En reconnaissant les pouvoirs régionaux et en leur accordant une certaine autonomie, la régionalisation renforce la démocratie locale, la transparence et la responsabilité (Zair, 2018), elle contribue également à préserver les caractéristiques historiques, culturelles, ethniques ou linguistiques au niveau régional. De plus, les réformes régionales résultent souvent de changements affectant d'autres niveaux de gouvernement, tels que les réorganisations municipales. Dans ce contexte, redéfinir le rôle des régions au sein du cadre de la gouvernance multi-niveaux devient essentiel.

De plus, la régionalisation est étroitement liée à la nécessité de coordonner des politiques axées sur le lieu, adaptées aux conditions régionales spécifiques et de réduire les disparités. Les régions peuvent dépasser les intérêts purement locaux et adopter une perspective plus large sur le développement, elles facilitent la coordination intra-régionale et la coopération intercommunale tout en favorisant les liens entre les zones rurales et urbaines. Avec davantage de ressources disponibles, les régions peuvent mettre en œuvre des stratégies de développement régional efficaces et une planification territoriale intégrée.

La mondialisation renforce également l'importance de la gestion stratégique du territoire. En mettant en avant leurs atouts et leur attractivité au niveau international et européen, les régions peuvent améliorer leur compétitivité et stimuler la croissance économique, elles jouent un rôle significatif dans l'augmentation de l'emploi, de la productivité et dans la stimulation de la croissance économique tant au niveau régional que national. Des régions plus fortes facilitent également la coopération avec d'autres régions à l'échelle mondiale, améliorant la gouvernance pour les projets transfrontaliers ou macro-régionaux.

Dans le cas du Maroc, le principe de la régionalisation avancée introduit en 2011 a conduit à d'importantes réformes de la décentralisation. La création de 12 régions en tant qu'organismes juridiques indépendants dotés d'assemblées exécutives élues renforce leur légitimité et leur responsabilité. Ces régions se sont vu confier de nouvelles missions concernant le développement économique régional, d'aménagement du territoire, de formation professionnelle et de transport interurbain. Elles partagent également des missions ambitieuses avec le gouvernement central dans des domaines comme le développement durable, l'emploi, le logement social et la réhabilitation des médinas. Cependant, l'efficacité de ces missions dépend d'une révision du cadre juridique pour garantir un transfert plus fluide des compétences du gouvernement central vers les régions.

3. Analyse comparative entre les expériences marocaines et européennes

3.1 Similitudes dans les processus de régionalisation

Le processus de régionalisation et de management stratégique du territoire au Maroc présente des similitudes avec les expériences des pays européens. Dans les deux contextes, il est important d'instaurer des mécanismes de coordination efficaces entre les niveaux de gouvernement pour avoir des résultats positifs en matière du développement régional.

Une similitude réside dans l'accent mis sur la décentralisation et la réforme des systèmes de gouvernance municipale et régionale. En Bulgarie, par exemple, l'amélioration de la décentralisation intra-municipale et de la participation de la société civile, ainsi que la génération d'une décentralisation administrative plus efficace et d'une coopération horizontale, sont des aspects clés de la réforme de la gouvernance municipale (Zaimova, 2011). De manière similaire, le Maroc peut bénéficier de ces approches pour renforcer la gouvernance locale et autonomiser les municipalités.

Une autre similitude réside dans la prise en considération de l'administration de niveau district et des régions de planification. Dans des pays européens comme la Slovaquie, il a été question de créer des régions autogouvernées au niveau du district. Ces régions auraient une personnalité juridique et des ressources adéquates pour gérer le développement régional. De manière similaire, le Maroc peut explorer la possibilité de renforcer le rôle des districts en tant qu'organes d'administration territoriale de l'Etat tout en autonomisant les régions en tant qu'organes de développement régional.

Le débat sur le niveau régional approprié pour les politiques de développement régional est également présent dans les contextes marocain et européen. En Bulgarie, des discussions ont lieu pour déterminer s'il convient de se concentrer sur les districts ou les régions de planification pour les politiques de développement régional (Zaimova, 2011). Les partisans du niveau district font valoir qu'il est reconnu par la constitution et qu'il a déjà des responsabilités définies en matière de développement régional. En revanche, les partisans des régions de planification estiment qu'elles s'alignent mieux sur la nomenclature de l'Union Européenne (UE) (Lewandowska, 2016) et qu'elles répondent aux conditions de pertinence régionale. La réforme des districts et des régions de planification nécessite une réflexion approfondie sur divers facteurs, par exemple, le transfert de systèmes d'information et de gestion du gouvernement central vers les systèmes régionaux peut poser problème, de plus, la gestion des fonds de l'UE peut soit rester centralisée, soit être déléguée à un niveau régional supérieur sans statut d'autonomie, selon le pays.

Au Maroc, le projet de régionalisation avancée vise à créer des équilibres régionaux et à résoudre les inégalités territoriales (Lak-Hal, et al., 2022). La division proposée des régions prend en compte la fonctionnalité, l'homogénéité, la communication et la proximité. La réorganisation des configurations spatiales offre des opportunités aux acteurs locaux pour lutter contre les disparités et promouvoir le développement humain.

Dans l'ensemble, les similitudes dans les processus de régionalisation entre le Maroc et les pays européens soulignent l'importance de systèmes de gouvernance efficace, de la décentralisation et de la planification stratégique. En tirant des informations de ces expériences et en les adaptant au contexte marocain, le pays peut renforcer ses efforts de développement régional et atteindre une croissance durable.

3.2 Différences dans les approches du management stratégique du territoire

L'approche du Maroc en matière du management stratégique du territoire diffère de celle des pays européens. Le pays doit réformer son modèle de gouvernance multi-niveaux et établir des mécanismes de coordination efficaces entre les niveaux de gouvernement pour obtenir des résultats régionaux positifs. Cela implique de renforcer la décentralisation intra-municipale, la participation de la société civile, la décentralisation administrative, la coopération horizontale et la décentralisation fiscale.

En ce qui concerne la gouvernance régionale, le Maroc devrait envisager à la fois le niveau de district et les régions. Une approche consiste à renforcer le rôle des districts en tant qu'administration territoriale de l'Etat tout en permettant aux régions de planification de devenir des organismes de développement régional. Les expériences européennes proposent différents modèles, tels que les régions statistiques/de planification et les associations régionales de municipalités. La Slovénie a créé des Conseils de développement régionaux en tant que partenariats public-privé pour le développement régional, tandis que l'Irlande a créé des assemblées régionales (MacFeely, 2016) pour la planification stratégique. La Lettonie a remplacé ses districts par des régions de planification (Locane, et al., 2008), qui jouent un rôle clé dans la gestion du développement régional, comme elle a proposé des réformes pour renforcer l'autonomie responsable et autonomiser les régions. Les politiques de décentralisation dans certains pays européens ont conduit au transfert de responsabilités significatives aux gouvernements régionaux, notamment en ce qui concerne la gestion des fonds de l'UE pour le développement régional. La Pologne a confié aux régions la responsabilité totale d'une grande partie des fonds européens de cohésion (Medve-Bálint & Šćepanović, 2020), tandis que la France a donné aux régions la responsabilité de la gestion des fonds de l'UE (Lewandowska, 2016). Cependant, tous les pays n'ont pas décentralisé la gestion des fonds de l'UE. La Grèce maintient une approche centralisée, et les pays aux niveaux de décentralisation plus faibles conservent la gestion des fonds aux niveaux supérieurs du gouvernement régional ou central (Boadway & Eyraud, 2018).

Pour obtenir des résultats positifs en matière de développement régional, le Maroc doit réformer à la fois les systèmes de gouvernance municipale et régionale. En tirant des enseignements des expériences européennes et en envisageant différentes approches, le Maroc peut améliorer sa gestion stratégique du territoire et mettre en œuvre des politiques régionales adaptées au lieu pour un développement durable.

4. Interactions entre la régionalisation, le management stratégique du territoire et l'évolution du Maroc

4.1 Impact de la régionalisation sur le développement économique du Maroc

La mise en œuvre de la régionalisation au Maroc a eu un impact significatif sur le développement économique du pays (Hamdaoui, 2017). Le projet de régionalisation avancée, lancé en 2010, vise à résoudre les disparités territoriales et à promouvoir le développement

humain durable. Il reconnaît la région comme un niveau important de la démocratie et cherche à créer des équilibres régionaux grâce à une décentralisation et une gouvernance efficaces.

selon le Conseil Economique, Social et Environnemental² (CESE), l'un des principaux objectifs du projet de régionalisation est de contrôler les inégalités au niveau micro qui sont cachées derrière les moyennes nationales. En changeant d'échelle et en se concentrant sur la commune en tant qu'unité de proximité et d'action, le projet permet un meilleur contrôle des inégalités territoriales, cette approche permet aux autorités locales, aux Etats et au continent de définir leurs projets, stratégies et mobilisation des ressources pour le développement durable.

Le processus de régionalisation au Maroc a également conduit à la création de fonds spécifiques pour les régions marocaines depuis 2015 (CHAOUI, 2023). Ces fonds ont contribué à la décentralisation économique et ont aidé à synchroniser la décentralisation, la gouvernance et le développement territorial. En faisant du niveau local la base de la prise de décision et de l'allocation des ressources, le Maroc a pu développer de nouveaux modes de régulation et de gestion participative des affaires publiques, cela s'est traduit par des conditions de vie améliorées pour la population grâce à un développement territorial inclusif et durable.

La réorganisation spatiale qui a accompagné le processus de régionalisation a offert l'opportunité aux acteurs locaux aux niveaux régional, provincial et communal de s'attaquer aux disparités locales. La division proposée des régions prend en compte la fonctionnalité, l'homogénéité, la facilité de communication, la proximité, la proportionnalité et l'équilibre. Par exemple, relier des provinces comme Casablanca-Settat est essentiel pour la croissance économique de Casablanca.

Bien que des progrès aient été réalisés grâce à la régionalisation au Maroc, des défis subsistent. Il est nécessaire de renforcer les régions en tant qu'organismes publics de développement régional dotés de responsabilités élargies pour la formulation de documents de planification stratégique et l'instauration de projets d'importance régionale. Des responsabilités et des fonctions claires (Zair, 2018) doivent être attribuées aux régions avec des ressources adéquates (humaines, fiscales et techniques) pour soutenir la conception et l'instauration de politiques de développement au niveau régional.

² Le Conseil Économique, Social et Environnemental, créé en vertu de la Constitution, est une institution indépendante établie par Sa Majesté le Roi le 21 février 2011. Il a pour mission de fournir des conseils consultatifs au Gouvernement et aux deux Chambres du Parlement. Dans l'exercice de ses fonctions, le CESE émet des avis sur les orientations majeures en matière de développement, les politiques publiques liées à l'économie, au social, au développement durable et à la régionalisation avancée

4.2 L'impact du management stratégique du territoire sur l'évolution du Maroc

L'impact significatif du management stratégique du territoire sur l'évolution du Maroc réside dans ses interactions avec la régionalisation. Les réformes de la régionalisation ont été mises en œuvre dans de nombreux pays de l'UE et de l'OCDE, conduisant à divers modèles d'organisation régionale. Au Maroc, le concept de développement local est apparu à la fin des années 1960 et a gagné en importance avec l'adoption des principes du développement durable à la fin des années 1980 (SELLAMI, et al., 2023). Ce choix stratégique a été motivé par la nécessité de remédier aux déséquilibres spatiaux et économiques au sein du pays.

Les régions actuelles au Maroc servent d'unités statistiques à des fins de planification, mais elles manquent d'autonomie et de ressources suffisantes pour contribuer activement au développement régional (AYEGOU, 2018). Pour renforcer leur efficacité, il est crucial de transformer ces régions en organes structurés et actifs ayant la capacité de mettre en place des politiques de développement régional, cela peut être réalisé en leur conférant des responsabilités élargies, notamment la formulation de documents de planification stratégique, la sélection et l'instauration de projets régionaux, et la gestion des fonds de l'UE.

Cependant, il est important de noter que la régionalisation ne doit pas être vue comme une réforme radicale "big bang", au contraire, une approche progressive qui renforce les organes régionaux existants est recommandée. En démontrant la valeur ajoutée d'une véritable orientation régionale par rapport aux orientations locales, les régions peuvent gagner en légitimité et en soutien de la part des parties prenantes. De plus, leur accorder une personnalité juridique, des responsabilités claires et des ressources adéquates permettra une prise de décision améliorée (Turpin, 2008), des compétences renforcées en matière de développement régional, et des projets et planifications de meilleure qualité. (Tableau n° 2)

Tableau n° 2 : Liens entre le management stratégique du territoire et le développement du Maroc

Aspects du management stratégique du territoire	Impacts sur l'évolution du Maroc
Elaboration de politiques et plans stratégiques	Orientation de la croissance régionale et sectorielle, développement des infrastructures, stimulation de l'investissement.
Coordination interinstitutionnelle	Collaboration entre le gouvernement, les régions et les acteurs locaux pour une mise en œuvre efficace des stratégies et une cohérence des politiques.
Promotion de l'attractivité pour l'investissement	Création de zones économiques spéciales, incitations fiscales, soutien aux entreprises pour favoriser la croissance économique, la création d'emplois et le développement industriel.
Gestion de la gouvernance régionale	Autonomie locale, responsabilisation et participation citoyenne pour promouvoir un développement équilibré, l'inclusion sociale et la gestion durable des ressources naturelles.

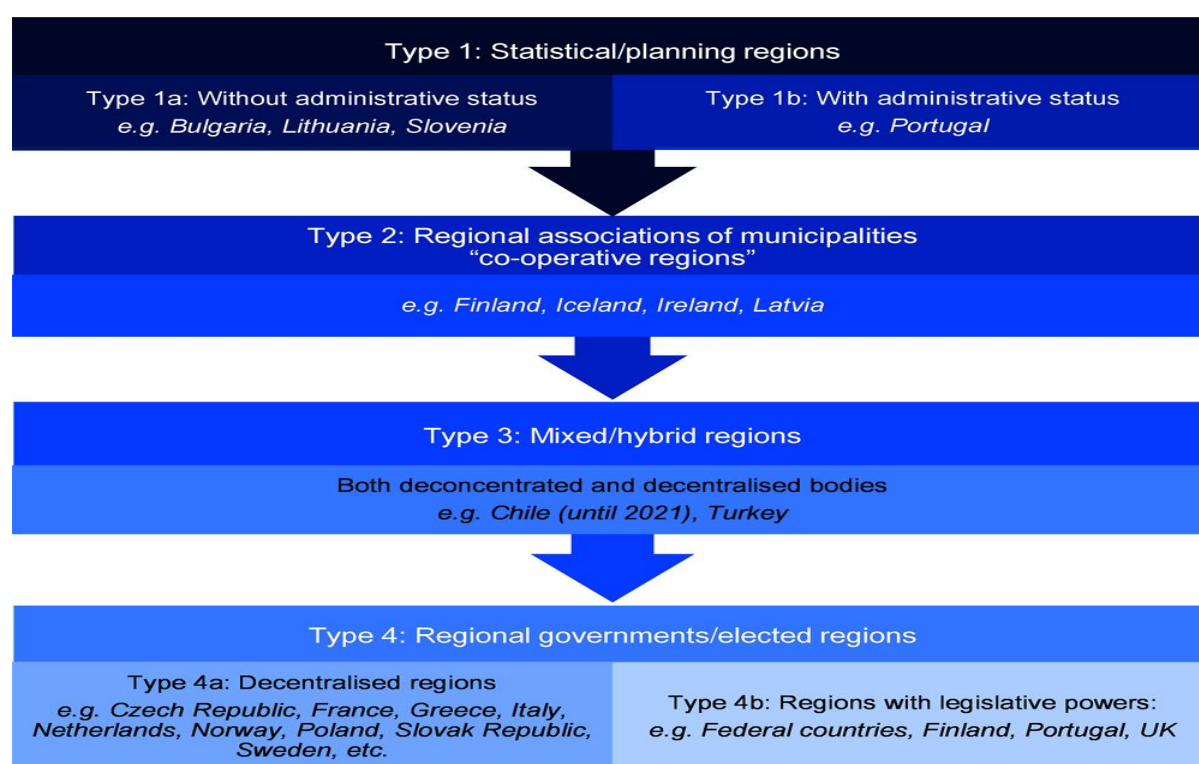
Source : Auteurs

La réforme administrative du Maroc a également joué un rôle significatif dans l'amélioration de la gouvernance territoriale. La décentralisation avec toutes ses formes (la déconcentration) et la régionalisation avancée prévues par la Constitution de 2011 ont mis l'accent sur la bonne gouvernance et la démocratie participative au niveau local, son objectif est de construire un Maroc inclusif, durable et résilient qui protège les droits des citoyens et favorise le bien-être général. Le processus de régionalisation avancée initié en 2015 vise à rompre avec les perspectives centralisées en renforçant les pouvoirs des autorités locales grâce à des prérogatives élargies, cela inclut l'autonomie financière, les opportunités de coopération, la réduction de la tutelle et l'augmentation du rôle de la société civile et des jeunes. L'objectif est

de renforcer la résilience des villes périphériques, de répondre aux demandes de la jeunesse marocaine et de favoriser le développement d'une classe moyenne.

Sur la base des recherches précédentes, on constate qu'il y a quatre modèles différents d'organisation régionale dans les pays membres de l'Union européenne (UE) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ces modèles sont susceptibles de différer en termes de définition des régions, de niveau d'autonomie dont elles disposent et de rôle qu'elles jouent dans la gouvernance globale du pays.

Indiquée: Four different models of regional organisation in EU and OECD countries



Source :OCDE ;4.Avenues towards place-based regional policy and

governance, [https://www.oecd-](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5427a898en/index.html?itemld=/content/component/5427a898-en)

[library.org/sites/5427a898en/index.html?itemld=/content/component/5427a898-en](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/5427a898en/index.html?itemld=/content/component/5427a898-en)

L'existence de ces différents modèles suggère qu'il n'existe pas d'approche universelle en matière d'organisation régionale et que les pays doivent adapter leur approche à leur contexte et à leurs besoins spécifiques. Les différents types de structures de gouvernance régionales en fonction de leur statut administratif et de leurs pouvoirs se présentent comme suit :

- Type 1 : Régions statistiques/de planification
 - ✓ Type 1 a : Sans statut administratif, présent dans des pays comme la Bulgarie, la Lituanie et la Slovaquie.
 - ✓ Type 1 b : avec statut administratif, trouvé dans des pays comme le Portugal.
- Type 2 : il s'agit des associations régionales de municipalités « régions coopératives » : Trouvé dans des pays comme la Finlande, l'Islande, l'Irlande et la Lettonie.
- Type 3 : sont des régions mixtes/hybrides : Des organismes à la fois déconcentrés et décentralisés, que l'on trouve dans des pays comme le Chili (jusqu'en 2021) et la Turquie.
- Type 4 : Gouvernements régionaux/régions élues
 - ✓ Type 4 a : sont des régions décentralisées, présentes dans des pays comme la République tchèque, la France, la Grèce, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, la République slovaque, la Suède, etc.
 - ✓ Type 4 b : sont des régions dotées de pouvoirs législatifs, situées dans des pays fédéraux tels que la Finlande, le Portugal et le Royaume-Uni.

La compréhension de ces différents modèles peut être utile pour les décideurs politiques qui cherchent à réformer leurs propres structures de gouvernance régionales (OCDE, 2021), car ils peuvent s'inspirer de l'expérience d'autres pays pour éclairer leurs décisions. En examinant les différents modèles, les décideurs peuvent mieux comprendre les facteurs qui contribuent au succès de la gouvernance régionale, tels que l'importance de la participation locale et la nécessité d'une coordination efficace entre les différents niveaux de gouvernement.

En effet, il est important de comprendre ces types de structures de gouvernance régionales, car ils peuvent avoir différents impacts sur le développement et la gestion des régions. Par exemple, les régions dotées de pouvoirs législatifs peuvent avoir plus d'autonomie et de pouvoir décisionnel que les régions sans statut administratif.

Conclusion

Les implications pour le futur développement au Maroc sont significatives lorsque l'on considère les questions de régionalisation et du management stratégique du territoire. Le pays fait face à des problèmes de longue date liés aux disparités territoriales, remontant à plus d'un demi-siècle, qui ont entravé son développement global. Ces disparités peuvent être attribuées à

l'expérience coloniale, qui a créé une division entre les régions côtières et le reste du territoire. Les régions côtières, en particulier l'axe urbain Casablanca-Rabat-Kénitra, sont devenues des centres de richesse et de population, tandis que d'autres zones ont accusé un retard en termes de croissance économique et de développement social.

En matière du management stratégique du territoire, le Maroc utilise une méthode différente de celle de l'Union Européenne. Le pays doit réformer son modèle de gouvernance multi-niveaux et mettre en place des mécanismes de coordination efficaces entre les niveaux de gouvernement pour obtenir des résultats régionaux positifs. Le renforcement de la décentralisation (García & Collado, 2015) des municipalités, la contribution de la société civile, la décentralisation administrative, la coopération régionale et la décentralisation fiscale sont quelques-uns des exemples de ce qui peut être fait. Ainsi, les modèles européens incluent des régions de planification ou statistique et des associations régionales de municipalités. Selon certaines expériences, telles que celles menées en Slovénie (Jermolajeva, et al., 2017), en Irlande et en Lettonie (Ziedīņa & Pelse, 2018), des structures innovantes ont été créées pour soutenir le développement régional. De plus, la décentralisation a entraîné un transfert important de responsabilités aux gouvernements régionaux dans certains pays européens, en particulier en ce qui concerne la gestion des fonds de l'UE destinés au développement régional.

L'une des implications clés pour le futur développement réside dans la nécessité de résoudre ces disparités territoriales et de promouvoir une croissance plus équilibrée dans toutes les régions. Le développement local joue un rôle crucial pour stimuler le potentiel économique et améliorer le bien-être des citoyens. En mettant en œuvre des stratégies efficaces de développement local, le Maroc peut œuvrer à l'élimination des inégalités entre les zones riches et pauvres, cela comprend l'augmentation des opportunités d'emploi, le soutien aux entreprises locales, ainsi que l'amélioration des échanges d'informations avec les entrepreneurs, les investisseurs et les promoteurs.

La formation des capacités est essentielle pour renforcer l'efficacité des stratégies de gestion locale-régionale en vue de revitaliser le développement à la fois au niveau local et régional. En investissant dans des initiatives de renforcement des capacités, le Maroc peut renforcer ses stratégies de gestion locale et surmonter les obstacles au développement, cela inclut l'intégration des initiatives de développement économique local au sein des structures gouvernementales existantes au niveau local. Cependant, un budget adéquat et une allocation

appropriée des ressources sont également cruciaux pour soutenir la croissance à la fois au niveau local et régional, car le budget va contribuer à éliminer les obstacles au développement. En veillant à ce que les ressources financières soient allouées aux services publics importants, cela facilite le développement durable et contribue à la croissance économique globale.

Le Maroc a incontestablement réalisé des progrès significatifs ces dernières années grâce à son processus de régionalisation avancée, chose qui a contribué à l'établissement de centres d'expertise locaux pour promouvoir le développement humain durable dans différentes régions. Cependant, malgré ces avancées, les inégalités persistent au niveau communal. Pour aborder cette question et orienter les futures recherches dans ce domaine, plusieurs questions clés se posent. Comment peut-on optimiser les expériences de démocratie participative à l'échelle communale afin de réduire les inégalités territoriales au Maroc ? Quels sont les facteurs ayant permis à certaines régions marocaines de tirer profit du processus de régionalisation avancée, tandis que d'autres ont continué à faire face à des défis en matière de développement ?

BIBLIOGRAPHIE

- AYEGOU J. (2018). « Regional planning and territorial development in Morocco. » International Journal of Economics & Strategic, Management of Business Process (ESMB), Vol.11 pp.49-53
- Bakour, C. B. (2019). « Dynamiques de développement et disparités régionales au Maroc. » 6(2):118-141.
- Bergh. Sylvia, I., (2021). « Democratic decentralization and local development: insights from Morocco's advanced regionalization process ». doi: 10.4337/9781788112659.00039
- Boadway R, & Eyraud L. (2018). « Concevoir des relations budgétaires saines entre les niveaux de gouvernement dans les pays décentralisés ». Documents de travail du FMI, 2018(271):1-. est ce que je: 10.5089/9781484387788.001.A001
- Casteigts M. (2003). « Le management territorial stratégique. » Ali Sedjari (dir.). Gouvernance et conduite de l'action publique au 21^{ème} siècle, L'Harmattan,
- Dorożyński T.&, Kuna-Marszałek A. (2016). « Investments Attractiveness. The Case Of The Visegrad Group Countries. » Comparative Economic Research, 19(1):119-140. doi: 10.1515/CER-2016-0007
- Duez P. (2009). « Management territorial des risques et prospective territoriale. » Marché et organisations 2009/2 (N° 9), pages 141 à 169, Éditions L'Harmattan
- El Khider A, Imichoui H. (2020). « La régionalisation, nouveau mode de gouvernance du système de santé : état des lieux pour le cas du Maroc .» European Scientific Journal June edition Vol.16, No.16, ISSN : 1857-7881
- El Yaâgoubi M. (2015). « La régionalisation avancée dans les discours royaux. » REMALD, série « thèmes actuels », numéro 93.
- Fijalkow Y. (2016). « IV. Les acteurs locaux, Sociologie du logement », pages 61 à 80
- GALLINA A. (2005). « New regionalism in the Mediterranean: towards a Meso-regional approach. » NEW MEDIT N. 1
- Gergő, Medve-Bálint., Vera, Šćepanović. (2020). « EU funds, state capacity and the development of transnational industrial policies in Europe's Eastern periphery. » Review of International Political Economy, 27(5):1063-1082. doi: 10.1080/09692290.2019.1646669

- Hamdaoui S. (2017). « La régionalisation avancée au Maroc : entre la lutte contre les changements climatiques et la protection de l'environnement. » *Revue juridique de l'environnement* /3 (Volume 42), pages 425 à 442
- Houdret A. & Harnisch A. (2017). « Decentralisation in Morocco The current reform and its possible contribution to political liberalisation. » German development institute, ISBN 978-3-96021-032-0
- Ibourk A. & Raoui S. (2021). « Scale effect on territorial disparities of sustainable human development in Morocco: a spatial analysis. *Discover Sustainability*. » 23 December
- Jafari M., & El, Moujaddidi N. (2016). « La régionalisation avancée au Maroc : Perspectives et défis. *Advanced regionalization in Morocco: Prospects and Challenges*. » doi: 10.48407/IMIST.PRSM/OT-N2.6517
- Jantoń-Drozdowska E & Majewska M. (2016). « Investment attractiveness of Central and Eastern European countries in the light of new locational advantages development. » *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 11(1):97-119. doi: 10.12775/EQUIL.2016.005.
- Jermolajeva E. &, Rivža B.& Aleksejeva L & Špilova V, & Ostrovska I. (2017). « Smart Growth as a Tool for Regional Convergence : Evidence from Latgale Region of Latvia. » *Economics & Sociology*, 10(4):203-224. doi: 10.14254/2071-789X.2017/10-4/16
- Kacowicz Arie M. (1998). « REGIONALIZATION,GLOBALIZATION,AND NATIONALISM: Convergent, Divergent, or Overlapping?. » Kellogg Institute For International Studies
- Kalogiannidis S. & Efstratios L. & Dimitrios K., & Fotios C. (2022). « Local and Regional Management Approaches for the Redesign of Local Development: A Case Study of Greece. » *Administrative Sciences* 12: 69. <https://doi.org/10.3390/admsci12020069>
- Khadija I., Elamraoui L. (2019). « Contribution of the territorial governance in the implementation of the new public management at the era of the advanced regionalization. » *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 28(1): 214-223.
- Lagler K. (2020). « Use of world experience in increasing investment attractiveness of ukraine regions ». 63-70. doi: 10.36690/2674-5208-2020-2-63

- LAK-HAL H. & MEFTAH K.& DKHISSI S. (2022). « Régionalisation, attractivité logistique et développement : Cas du Maroc.» Revue Internationale du chercheur «Volume 3: Numéro 4 » pp: 589 -608
- Lewandowska A. (2016). « EU Funds : the Challenge for Innovation and Regional Disparity in Poland. » 14 :33-40.
- Locane V, Spade R , Skinkis P & Vilka I . (2008). « Development of Regions in Latvia. » State Regional Development Agency
- MacFeely S. (2016). « Opportunism over strategy: a history of regional policy and spatial planning in Ireland. » INTERNATIONAL PLANNING STUDIES, Avril. DOI: 10.1080/13563475.2016.1162403
- Mansfield E D, Milner H V. (1997). « The political economy of regionalism. » International Journal, 52(4):733-. doi: 10.2307/40203260
- Muñoz, Eraso J P. (2021). « The integrated model of territorial management: a bet for public management. » Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 17(3) doi: 10.54399/RBGDR.V17I3.6393
- Nadou F. & Lacour C. & Bourdin S. (2020). « Introduction. Le Management des territoires - Nouvelles alliances et stratégies entre acteurs. » Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2020/4 (Octobre), pages 573 à 590 ; Éditions Armand Colin
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2021). « Decentralisation and Regionalisation in Bulgaria - Towards Balanced Regional Development »
- OUAZZANI CHAHDI H. (2015). « La régionalisation avancée : fondements démocratiques et vocation économique. » REMALD série thèmes actuels, numéro 93
- Peter, Groh A & Liechtenstein H & Lieser K. (2008). « The European venture capital and private equity country attractiveness index(es) ». Research Papers in Economics,
- Régent B. & Favre-Bonté V. & Da Fonseca M. (2021). « Le management stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire. » Gestion et management public 2 (Volume 9 / n° 2), pages 9 à 30
- Ruegg J. (1997). « Dans quelle mesure le management territorial peut-il contribuer à la gestion de l'environnement / How can territorial management contribute to environmental management. » ? In: Revue de géographie alpine, tome 85, n° 2., pp. 145-156;

- SELLAMI L. & BEL FAQUIR N. & ROUGGANI k. (2023) « Vers un développement durable, Citoyens et conscience : quel lien ?"Le capital humain est la source de toute richesse. » Revue Internationale du chercheur « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 160- 186
- Shehabi, O. (2022). « Dans ses Frontières Authentiques ? : La régionalisation avancée du Maroc et la question du Sahara occidental » (17 septembre). Fédéralisme et décentralisation dans le Moyen-Orient contemporain et l'Afrique du Nord
- Turpin. D. (2008). « Les nouvelles compétences des régions », Actualité juridique Droit administratif, 30, pp.1645.
- ZACCAÏ, E. & ZUINDEAU, B. (2010). « Chapitre 7. Équité territoriale et développement durable. » In : Développement durable et territoire : Nouvelle édition originale [en ligne]. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Zair T. (2018). « Région et régionalisation avancée au Maroc : aspects organisationnels et modes de l'action. » fondation Hanns SEIDL (Allemagne), Editions et impressions Bouregreg.
- Zaimova D. (2011). « Emergence and development perspectives of the third sector in Bulgaria. » Review of applied socio-economic research, 1(2):198-205.
- Ziedīņa D.& Pelse M. (2018). « Regional development instruments for promotion of entrepreneurship in territories with unfavorable socio-economic situation: the case of the latvia. » 1451-1456. doi: 10.15544/RD.2017.045
- البوعزاوي بوجمعة. (2015). «المغرب الجهوي ورهان الجهوية المتقدمة». نشر وتوزيع EMALIV
- بوجروف سعيد ; " ; (2012). الجهة والجهوية بالمغرب: أي مشروع لأي تراب؟" المطبعة والوراقة الوطنية
- قاسمي علي. (2016). «البناء القانوني للجهوية المتقدمة بالمغرب رهان جديد نحو الجهوية الموسعة -دراسة مقارنة-». أطروحة في القانون العام