

Les Rapports De Pouvoir Dans Les Interventions Territoriales : Logiques D'action Et Enjeux de Gouvernance

Power Relations in Territorial Interventions: Action Logics and Governance Issues.

- **AUTEUR 1** : Widad KIRAMI,
- **AUTEUR 2** : Adil ZABADI,

(1) : École Doctorale, GRDT-INAU, Rabat.

(2) : Professeur de l'Enseignement Supérieur, Directeur de l'INAU, Rabat.



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

Pour citer cet article : KIRAMI, W & ZABADI .A (2026) « Les Rapports De Pouvoir Dans Les Interventions Territoriales : Logiques D'action Et Enjeux de Gouvernance »,

IJAME : Volume 02, N° 21 | Pp: 320 – 342.



DOI : 10.5281/zenodo.22045272

Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

Cet article s'attache à analyser les dynamiques de pouvoir qui structurent les interventions territoriales dans la région de Fès-Meknès au Maroc. À travers une démarche qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire approfondie, la recherche interroge les logiques d'action et les stratégies déployées par les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques publiques locales, des projets de développement et des dispositifs d'aménagement territorial.

Les résultats révèlent une configuration de pouvoir marquée par une tension constante entre des logiques centralisatrices héritées du système administratif marocain et des aspirations émergentes à une gouvernance participative. Cette dualité se traduit par des difficultés de coordination interinstitutionnelle, des enjeux de légitimité pour les acteurs locaux et des débats autour de la redistribution équitable des ressources. L'étude met en lumière la manière dont ces tensions façonnent les rapports de force territoriaux et influencent la capacité des institutions à répondre aux besoins des populations.

Au-delà de la description des mécanismes de domination et de négociation, l'analyse souligne les défis organisationnels liés à la décentralisation progressive. Elle met en évidence la nécessité de concilier les impératifs de contrôle étatique avec les exigences de proximité, de transparence et de participation citoyenne.

En contribuant à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles et politiques propres aux territoires marocains, cette recherche offre des perspectives managériales et stratégiques pour l'amélioration de la gouvernance territoriale. Elle invite à repenser les modalités de coopération entre acteurs institutionnels, élus locaux et société civile, afin de renforcer la cohérence des interventions, d'accroître leur légitimité sociale et de favoriser une gouvernance territoriale plus inclusive et pérenne.

Mots-clés : Rapports de pouvoir, interventions territoriales, gouvernance territoriale, logiques d'action, politiques publiques locales.

Abstract

This article seeks to analyze the power dynamics that structure territorial interventions in the Fès-Meknès region of Morocco. Through a qualitative approach combining semi-structured interviews, and in-depth documentary analysis, the research examines the logics of action and strategies deployed by the various actors involved in the implementation of local public policies, development projects, and territorial planning mechanisms.

The findings reveal a configuration of power characterized by a constant tension between centralizing logics inherited from the Moroccan administrative system and emerging aspirations for participatory governance. This duality manifests itself in difficulties of inter-institutional coordination, legitimacy challenges for local actors, and debates surrounding the equitable redistribution of resources. The study highlights how these tensions shape territorial power relations and influence the capacity of institutions to respond to the needs of populations.

Beyond the description of mechanisms of domination and negotiation, the analysis underscores the organizational challenges linked to progressive decentralization. It emphasizes the necessity of reconciling state control imperatives with the requirements of proximity, transparency, and citizen participation.

By contributing to a deeper understanding of the organizational and political dynamics specific to Moroccan territories, this research offers managerial and strategic perspectives for improving territorial governance. It calls for rethinking the modalities of cooperation among institutional actors, local elected officials, and civil society, with the aim of strengthening the coherence of interventions, enhancing their social legitimacy, and fostering a more inclusive and sustainable territorial governance.

Keywords : Power relations, territorial interventions, territorial governance, action logics, local public policies

1. Introduction

«Le véritable développement ne peut se limiter à la croissance économique, il doit aussi garantir la justice sociale, l'équité territoriale et la dignité des citoyens.»

Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Fête de la Révolution du Roi et du Peuple, Rabat, 20 août 2025.¹

Cet extrait du discours de Sa Majesté le Roi met en évidence que les interventions territoriales ne sont pas de simples mécanismes de gestion, mais des instruments de pouvoir visant à articuler développement économique et justice sociale, ouvrant ainsi la voie à une réflexion sur les logiques d'action et les enjeux de gouvernance.

Les interventions territoriales constituent un champ d'action publique complexe où se confrontent et se négocient des intérêts divergents, des ressources inégalement distribuées et des légitimités plurielles. Dans les contextes de décentralisation et de gouvernance multi-niveaux, les rapports de pouvoir qui s'y déploient constituent un objet d'étude particulièrement heuristique pour les sciences de gestion. La région Fès-Meknès, au Maroc, offre un terrain d'observation privilégié de ces dynamiques, marquées par l'articulation entre héritages centralisateurs et injonctions à la participation, entre logiques techniciennes et revendications citoyennes.

Le processus de décentralisation engagé au Maroc depuis les années 1990, et notamment la Constitution de 2011, a profondément transformé le paysage institutionnel territorial². La création de régions élargies, dont la région Fès-Meknès, a introduit de nouvelles configurations de pouvoir entre État central, collectivités territoriales, acteurs économiques et société civile. Ces transformations soulèvent des questions fondamentales sur la redistribution des pouvoirs, les modalités de coordination et les logiques d'action des acteurs territoriaux.

Les interventions territoriales, entendues comme l'ensemble des politiques publiques locales, projets de développement, opérations d'aménagement et dispositifs de coopération territoriale,

¹ Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Fête de la Révolution du Roi et du Peuple, Rabat, 20 août 2025. Disponible sur : www.maroc.ma

² La Constitution de 2011 consacre le principe de l'organisation décentralisée de l'État marocain et confère aux régions un rôle majeur dans le développement territorial.

sont des espaces de confrontation et de négociation entre acteurs aux positions, ressources et intérêts différenciés. Si la littérature sur la gouvernance territoriale a largement documenté les enjeux de coordination et de participation (Le Galès, 1995 ; Gaudin, 2002), elle demeure lacunaire sur l'analyse fine des rapports de pouvoir qui structurent ces processus. En particulier, les travaux existants privilégient une lecture normative de la gouvernance (centrée sur la coopération et la concertation), au détriment d'une approche qui interroge les mécanismes de domination, de légitimation et de résistance mobilisés par les acteurs. Cette limite est d'autant plus marquée dans les contextes de décentralisation des pays du Sud, où les configurations institutionnelles hybrides et les asymétries de ressources rendent les rapports de pouvoir particulièrement instables et contestés.

Dès lors, cette lacune soulève une question centrale : comment se construisent et se transforment les rapports de pouvoir dans les interventions territoriales, et quelles logiques d'action les acteurs mobilisent-ils pour défendre leurs intérêts et légitimer leurs positions ?

Cette interrogation principale se décline en plusieurs questions secondaires :

- Quelles sont les configurations de pouvoir qui caractérisent les interventions territoriales dans la région Fès-Meknès ?
- Quelles logiques d'action les acteurs territoriaux développent-ils face aux contraintes et opportunités du contexte institutionnel ?
- Quels sont les enjeux majeurs qui structurent les rapports de pouvoir territoriaux ?
- Comment les dynamiques de pouvoir observées éclairent-elles les processus de décentralisation et de gouvernance territoriale ?

2. Revue de littérature

2.1. Théories du pouvoir dans les organisations territoriales

2.1.1. L'approche sociologique du pouvoir

L'analyse des rapports de pouvoir dans les interventions territoriales s'inscrit dans le prolongement des travaux fondateurs de Crozier et Friedberg (1977) sur le pouvoir

organisationnel. Selon ces auteurs, le pouvoir ne se réduit pas à une position hiérarchique mais constitue une relation d'échange entre acteurs possédant des ressources différenciées. Dans cette perspective, « le pouvoir d'un acteur sur un autre est la capacité de ce dernier d'obtenir de l'autre qu'il fasse ce qu'il n'aurait pas fait spontanément »³.

Cette conception relationnelle du pouvoir présente plusieurs avantages heuristiques pour l'analyse territoriale. D'une part, elle permet de dépasser une vision purement juridique ou institutionnelle des rapports de pouvoir, en mettant l'accent sur les pratiques effectives des acteurs. D'autre part, elle souligne l'importance des ressources, financières, informationnelles, symboliques, dans la construction des positions de pouvoir.

Friedberg (1993) a étendu cette approche aux organisations locales, montrant comment les systèmes d'action concrets qui se constituent autour des enjeux territoriaux constituent des « ordres locaux » caractérisés par des règles du jeu spécifiques et des équilibres de pouvoir instables. Cette perspective invite à analyser les interventions territoriales comme des espaces de jeux stratégiques où les acteurs mobilisent des ressources variées pour défendre leurs intérêts.

2.1.2. Le pouvoir comme capacité d'action collective

Au-delà de l'approche stratégique, d'autres travaux ont souligné la dimension collective du pouvoir territorial. Gaudin (1999) propose le concept de « capacité d'action collective territoriale » pour désigner l'aptitude des acteurs locaux à se coordonner, à construire des représentations partagées et à mobiliser des ressources en vue d'objectifs communs. Cette approche met l'accent sur les processus d'apprentissage collectif et de construction de la confiance qui sous-tendent l'action territoriale.

Dans une perspective proche, Ansell et Gash (2008) ont développé le concept de « gouvernance collaborative » pour analyser les processus de coordination entre acteurs publics, privés et de la société civile dans la gestion des affaires publiques. Cette littérature souligne l'importance des institutions intermédiaires, des forums de dialogue et des mécanismes de médiation dans la construction de l'action collective territoriale.

³ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, p. 63.

2.2.Approches de la gouvernance territoriale

2.2.1. De la gouvernance locale à la gouvernance multi-niveaux

Le concept de gouvernance territoriale a connu un développement considérable depuis les années 1990, en réaction aux limites des approches traditionnelles de l'action publique. Le Galès (1995) définit la gouvernance locale comme « la capacité des acteurs locaux à construire des représentations communes, à coordonner leurs actions et à gérer les conflits dans un cadre territorial donné »⁴.

Cette conception met l'accent sur la pluralité des acteurs impliqués dans les affaires territoriales et sur les modes de coordination qui se déploient au-delà des structures hiérarchiques traditionnelles. La gouvernance territoriale se caractérise ainsi par : La multiplicité des acteurs publics, privés et associatifs impliqués, l'interdépendance entre ces acteurs, le recours à des mécanismes de coordination non hiérarchiques (négociation, concertation, partenariat), ainsi que l'importance des processus d'apprentissage et d'adaptation.

Plus récemment, l'approche de la gouvernance multi-niveaux (Hooghe & Marks, 2003) a permis d'analyser les interactions entre les différentes échelles territoriales, locale, régionale, nationale, supranationale, et les jeux de pouvoir qui s'y déploient. Cette perspective est particulièrement pertinente pour le contexte marocain, où la réforme de décentralisation a introduit de nouvelles articulations entre État central, régions, provinces et communes.

2.2.2. Gouvernance et rapports de pouvoir

Si la littérature sur la gouvernance territoriale a largement souligné les enjeux de coordination et de participation, elle a parfois négligé les rapports de pouvoir qui structurent ces processus. Pourtant, comme le souligne Pierre (2000), « la gouvernance n'est pas un processus harmonieux de coordination entre acteurs rationnels, mais un champ de conflits et de négociations où s'affrontent des intérêts divergents »⁵.

Cette dimension conflictuelle de la gouvernance territoriale invite à analyser les interventions territoriales comme des arènes de pouvoir où les acteurs s'affrontent pour le contrôle des

⁴ Le Galès, P. (1995). Du gouvernement local à la gouvernance urbaine. *Politix*, 8(30), 57-95.

⁵ Pierre, J. (2000). *Debating Governance*. Oxford: Oxford University Press, p. 4.

ressources, la définition des priorités et la légitimation de leurs positions. Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance, comités de pilotage, instances de concertation, contrats de partenariat, constituent autant de dispositifs qui redistribuent les cartes du pouvoir territorial.

2.2.3. Logiques d'action des acteurs territoriaux

1) Le concept de logique d'action

L'analyse des logiques d'action constitue un cadre heuristique puissant pour comprendre les comportements des acteurs territoriaux. Emprunté à la sociologie des organisations (Friedberg, 1993) et à la sociologie institutionnelle (Thornton & Ocasio, 2008), ce concept désigne les « systèmes de pratiques, de valeurs et de croyances qui structurent l'action des acteurs dans un champ social donné »⁶.

Dans le champ territorial, plusieurs logiques d'action coexistent et s'affrontent :

- **La logique institutionnelle** : centrée sur le respect des règles formelles, la préservation des prérogatives institutionnelles et le maintien de l'ordre établi ;
- **La logique technique** : fondée sur l'expertise, la rationalité instrumentale et l'efficacité de l'action publique ;
- **La logique politique** : orientée vers la conquête et la conservation du pouvoir, la mobilisation des soutiens et la médiation entre intérêts ;
- **La logique associative** : fondée sur la participation citoyenne, le plaidoyer et la défense des intérêts des populations.

2) L'analyse des politiques publiques et les référentiels

L'approche de l'analyse des politiques publiques, développée notamment par Muller et Jobert (1987), offre un cadre complémentaire pour analyser les interventions territoriales. Ces auteurs

⁶ Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood et al. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE, p. 101.

proposent le concept de « référentiel » pour désigner le système de représentations, de normes et de valeurs qui structure l'action publique dans un secteur donné.

Cette approche permet d'analyser les interventions territoriales comme des processus de construction et de transformation de référentiels, où les rapports de pouvoir se jouent autour de la définition des normes, des priorités et des modalités d'action.

2.2.4. Cadre théorique intégré

Notre cadre théorique s'articule autour de trois axes complémentaires :

Axe 1 : Les configurations de pouvoir territorial : En nous appuyant sur l'approche sociologique du pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977), nous analysons les interventions territoriales comme des systèmes d'action concrets caractérisés par des rapports de pouvoir entre acteurs aux ressources différenciées. Nous identifions les acteurs impliqués, leurs ressources (financières, informationnelles, symboliques, relationnelles), leurs contraintes et leurs marges de manœuvre.

Axe 2 : Les logiques d'action des acteurs territoriaux : En mobilisant l'approche des logiques institutionnelles (Thornton & Ocasio, 2008) et l'analyse des politiques publiques (Muller & Jobert, 1987), nous analysons les systèmes de pratiques, de valeurs et de croyances qui structurent l'action des acteurs territoriaux. Nous identifions les logiques d'action dominantes et les conflits de logiques qui émergent dans les interventions territoriales.

Axe 3 : Les enjeux de la gouvernance territoriale : En nous référant à la littérature sur la gouvernance (Le Galès, 1995 ; Pierre, 2000), nous analysons les enjeux de coordination, de légitimité et de participation qui structurent les rapports de pouvoir territoriaux. Nous examinons les mécanismes de gouvernance mis en place et leurs effets sur la redistribution du pouvoir.

3. Méthodologie de recherche

3.1.Approche méthodologique

Cette recherche adopte une approche qualitative, jugée la plus pertinente pour analyser les rapports de pouvoir dans les interventions territoriales. En effet, l'étude des dynamiques de

pouvoir nécessite une compréhension approfondie des représentations, des stratégies et des interactions entre acteurs, ce que les méthodes quantitatives peinent à saisir (Yin, 2018).

L'approche qualitative permet d'accéder aux représentations et aux interprétations des acteurs territoriaux, de reconstituer les processus de décision et de négociation, d'identifier les ressources mobilisées et les stratégies déployées, et enfin, de comprendre les contextes institutionnels et organisationnels

Nous avons opté pour une stratégie de recherche de type « étude de cas unique intégrée » (Yin, 2018), centrée sur la région Fès-Meknès. Ce choix se justifie par la richesse du terrain et la possibilité d'analyser en profondeur les dynamiques de pouvoir dans un contexte spécifique.

3.1.1. Présentation du terrain d'étude : la région Fès-Meknès

1) Caractéristiques générales

La région Fès-Meknès est l'une des douze régions du Maroc, issue du découpage territorial de 2015. Elle couvre une superficie de 40 075 km² et compte une population d'environ 4,2 millions d'habitants, ce qui en fait la deuxième région du pays par sa population. La région comprend deux préfectures et sept provinces, avec deux grandes villes : Fès (1,2 million d'habitants) et Meknès (900 000 habitants).

Tableau 1 : Caractéristiques sociodémographiques de la région Fès-Meknès

Indicateur	Valeur	Rang national
Population totale	4 236 892 hab.	2ème
Superficie	40 075 km ²	6ème
Densité	105,7 hab./km ²	4ème
Taux d'urbanisation	64,2%	5ème
PIB régional	78,5 milliards MAD	4ème
Taux de pauvreté	9,8%	8ème
Taux d'analphabétisme	28,3%	7ème

Source : Recensement général de la population et de l'habitat (2024)

2) Organisation institutionnelle

La région Fès-Meknès dispose d'une organisation institutionnelle complexe, caractéristique du système de décentralisation marocain :

- **Le Conseil régional** : Assemblée élue de 81 membres, présidée par un président élu, disposant de compétences en matière de développement économique, social et culturel
- **Le Wali** : Représentant de l'État central, chargé de la coordination des services déconcentrés et du contrôle de légalité
- **Les services déconcentrés de l'État** : Directions régionales des différents ministères (Agriculture, Éducation, Santé, Équipement, etc.)
- **Les collectivités territoriales infrarégionales** : Provinces, préfectures et communes, disposant de leurs propres organes délibérants et exécutifs
- **Les acteurs économiques et associatifs** : Chambres de commerce, d'industrie et de services, chambres d'agriculture, organisations professionnelles, ONG, etc.

3.1.2. Population d'étude et échantillon

1) Population d'étude

La population d'étude comprend l'ensemble des acteurs clés impliqués dans les interventions territoriales dans la région Fès-Meknès. Nous avons identifié quatre catégories d'acteurs : acteurs institutionnels (Élus régionaux et locaux, représentants de l'État central, cadres des collectivités territoriales), acteurs techniques (Cadres des services déconcentrés de l'État, experts et consultants, agents de développement), acteurs économiques (Représentants des chambres professionnelles, entrepreneurs), acteurs de la société civile (Responsables associatifs, représentants de la société civile).

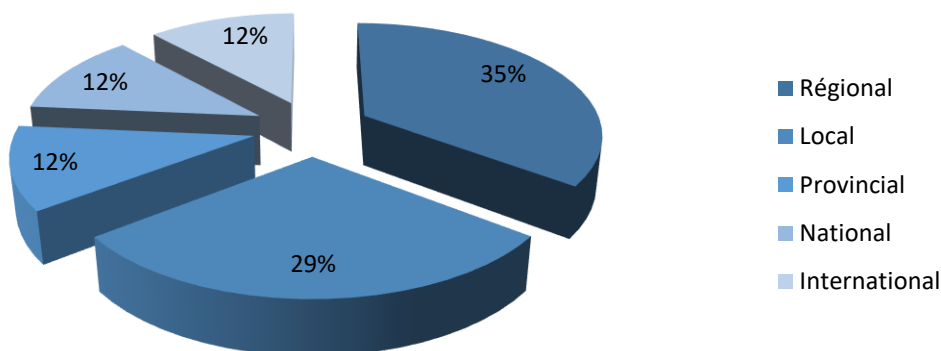
2) Échantillon

Nous avons constitué un échantillon de convenance de quinze acteurs, sélectionnés selon les critères de diversité (catégorie d'acteurs, niveau territorial, secteur d'intervention) et d'accessibilité. Nous jugeons intéressant cet échantillon en ce qu'il offre la possibilité de

confronter et de mettre en parallèle les discours issus de catégories d'acteurs aux profils distincts, mais convergeant autour de problématiques communes.

Graphique 1 : Répartition des niveaux d'intervention des acteurs de la région Fès-Meknès

Répartition des niveaux d'intervention des acteurs de la région Fès-Meknès



Source : HCP (région Fès-Meknès)

3.2. Techniques de collecte de données

La collecte des données qualitatives s'est appuyée principalement sur un guide d'entretien semi-directif, conçu de manière rigoureuse à partir du cadre théorique et des objectifs analytiques de l'étude. Son élaboration s'est fondée sur une revue ciblée de la littérature relative aux projets de territoire, à la gouvernance territoriale et à la participation des acteurs, ainsi que sur les enseignements tirés de l'analyse documentaire préalable. Structuré autour de trois axes thématiques complémentaires, ce guide vise à explorer les contraintes structurelles à la participation effective, les perceptions et représentations des acteurs quant à leur rôle et leur intervention, ainsi que les leviers susceptibles de favoriser une implication territorialisée. Cette organisation méthodologique a permis de garantir la comparabilité des entretiens tout en préservant la flexibilité nécessaire à l'émergence de discours, d'expériences et d'interprétations propres aux enquêtés.

3.3.Méthodes d'analyse des données

Les données qualitatives recueillies lors des entretiens ont été soumises à une analyse thématique manuelle, fondée sur une démarche inductive et itérative mobilisant les principes de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967). Cette analyse a permis de croiser les discours des enquêtés avec les résultats de l'analyse documentaire, dans une logique de triangulation des sources, afin d'identifier les leviers, les contraintes et les modalités différenciées d'intervention des acteurs territoriaux. Le recours à une analyse manuelle, adapté à la taille du corpus, a favorisé une immersion approfondie dans les propos recueillis et une interprétation fine des dynamiques territoriales. Cette démarche méthodologique contribue ainsi à articuler les cadres institutionnels et stratégiques du développement territorial avec les expériences vécues, les trajectoires et les capacités d'action et les formes d'intervention des acteurs de la région Fès-Meknès.

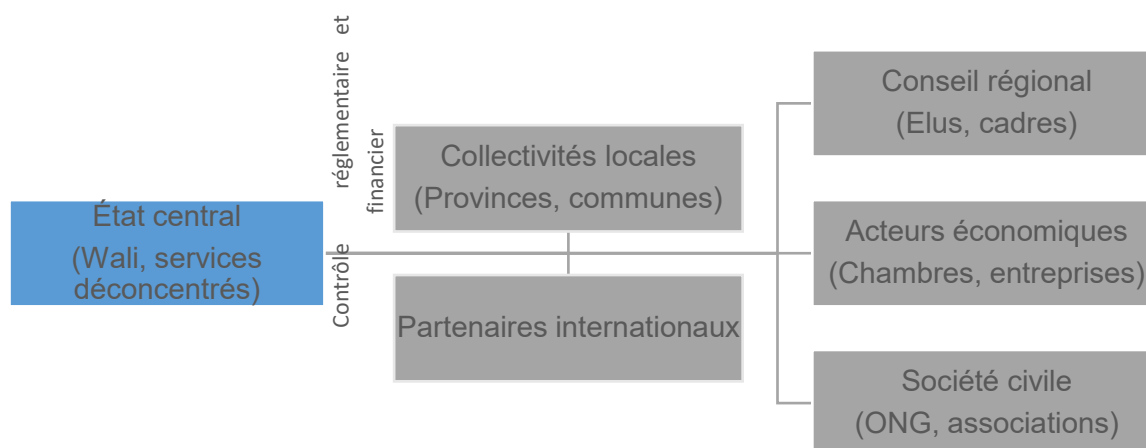
4. Résultats et discussion

4.1.Configurations de pouvoir dans les interventions territoriales

4.1.1. Une configuration de pouvoir asymétrique

L'analyse des données révèle une configuration de pouvoir caractérisée par des asymétries importantes entre les acteurs territoriaux. Ces asymétries se manifestent à travers la distribution inégale des ressources, financières, informationnelles, symboliques et relationnelles, et des capacités d'action.

Figure 1 : Configuration du pouvoir territorial dans la région Fès-Meknès



Source : Représentation schématique élaborée par l’auteur à partir des données empiriques

Les acteurs institutionnels, État central et Conseil régional, disposent de ressources dominantes, notamment en termes de légitimité juridique, de moyens financiers et d’accès à l’information. Comme le souligne un acteur interrogé : « La région dispose de moyens importants, mais son marge de manœuvre reste limitée par les contraintes réglementaires et le contrôle de l’État ».

Cependant, cette domination institutionnelle n’est pas absolue. Les acteurs locaux et de la société civile développent des stratégies de contournement et de négociation qui leur permettent d’influencer les décisions et de faire valoir leurs intérêts. Un acteur explique : « Nous ne disposons pas de pouvoir formel, mais nous pouvons mobiliser l’opinion publique pour convaincre les décideurs ».

4.1.2. Les ressources du pouvoir territorial

L’analyse permet d’identifier quatre types de ressources mobilisées dans les rapports de pouvoir territoriaux :

Tableau 2 : Types de ressources et distribution entre acteurs

Type de ressource	Acteurs dominants	Acteurs dominés	Modalités de mobilisation
Ressources financières	État central, Conseil régional	Communes, associations	Allocation budgétaire, cofinancement, subventions
Ressources informationnelles	Services déconcentrés, experts	Élus locaux, société civile	Accès aux données, expertise technique, formation
Ressources symboliques	Élus, notables	Techniciens, associations	Légitimité politique, reconnaissance sociale, médiatisation
Ressources relationnelles	Tous les acteurs (variable)	-	Réseaux, alliances, partenariats

Source : Analyse des données empiriques

Les ressources financières constituent un enjeu central des rapports de pouvoir territoriaux. La région Fès-Meknès dispose d'un budget annuel d'environ 2,8 milliards de dirhams, mais une part importante de ce budget est constituée de transferts de l'État central, soumis à des conditions et des contrôles. Les communes, notamment rurales, disposent de ressources limitées et dépendent largement des transferts régionaux et nationaux.

Les ressources informationnelles jouent un rôle croissant dans les interventions territoriales. L'accès aux données, à l'expertise technique et à la formation constitue un enjeu de pouvoir majeur. Les services déconcentrés de l'État disposent d'un monopole de fait sur de nombreuses informations, ce qui renforce leur position dans les processus de décision.

4.2. Logiques d'action des acteurs territoriaux

L'analyse des données permet d'identifier quatre logiques d'action principales qui structurent les comportements des acteurs territoriaux. Ces logiques, bien que distinctes, peuvent coexister chez un même acteur et entrent fréquemment en tension dans les espaces d'intervention.

4.2.1. Logique institutionnelle de contrôle

Cette logique est principalement portée par les acteurs institutionnels, représentants de l'État, cadres des collectivités, et se caractérise par : Le respect des règles formelles et des procédures, la préservation des prérogatives institutionnelles, le contrôle de l'application des décisions et le maintien de l'ordre établi. Un acteur explique : « Notre rôle est de veiller à l'application des textes et au respect des procédures. Sans cadre réglementaire, c'est le chaos ». Cette logique se heurte parfois aux exigences de flexibilité et de réactivité des interventions territoriales.

4.2.2. Logique technique d'expertise

Portée par les experts, consultants et cadres techniques, cette logique valorise : La rationalité instrumentale et l'efficacité, l'expertise et les compétences spécialisées, les méthodes et outils standardisés, et les résultats mesurables. Un acteur territorial souligne : « L'important, c'est d'avoir des diagnostics solides, des indicateurs de suivi et des évaluations rigoureuses ». Cette logique peut entrer en tension avec les logiques politiques et associatives qui privilégient d'autres critères de légitimité.

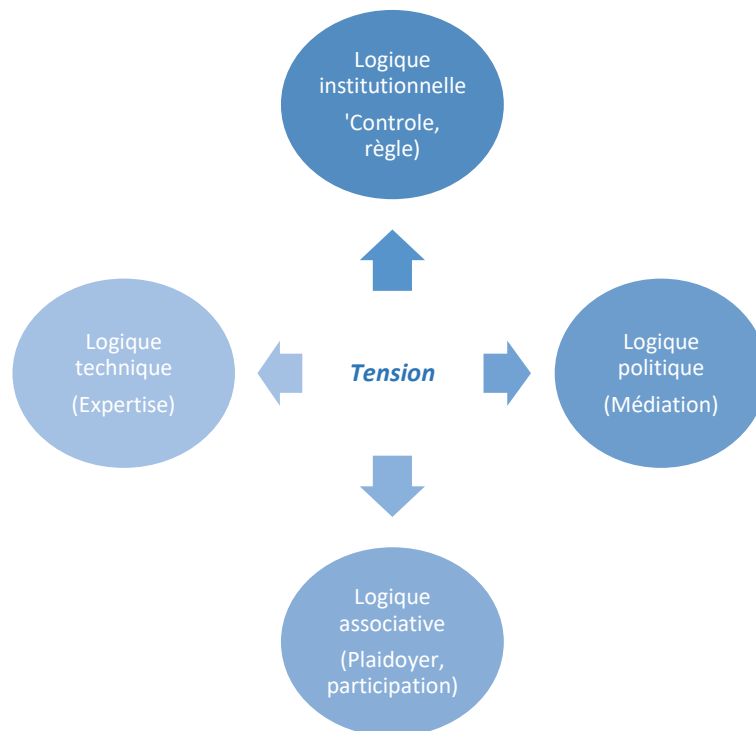
4.2.3. Logique politique de médiation

Cette logique est principalement portée par les élus et se caractérise par : La recherche de soutiens et de légitimité politique, la médiation entre intérêts divergents, la négociation et le compromis et la visibilité et la communication. Un acteur explique : « Notre rôle, c'est d'être au contact des citoyens, de comprendre leurs besoins et de défendre leurs intérêts auprès des décideurs ». Cette logique peut entrer en conflit avec les logiques techniques et institutionnelles qui privilégient d'autres temporalités et critères de décision.

4.2.4. Logique associative de plaidoyer

Portée par les acteurs de la société civile, cette logique se caractérise par : La participation citoyenne et l'empowerment, le plaidoyer et la défense des intérêts des populations, la critique des logiques institutionnelles et techniques et l'innovation sociale et l'expérimentation. Un acteur associatif affirme : « Nous sommes là pour rappeler que le développement, ce n'est pas que des projets et des infrastructures, c'est aussi des droits, de la participation et de la justice sociale ».

Figure 2 : Logiques d'action et tensions dans les interventions territoriales



Source : Représentation schématique élaborée par l'auteur

4.3.Stratégies de pouvoir et jeux d'acteurs

4.3.1. Stratégies de pouvoir

Au-delà des logiques d'action, l'analyse révèle les stratégies concrètes déployées par les acteurs pour défendre leurs intérêts et renforcer leurs positions. Quatre types de stratégies émergent :

- 1) **Stratégies d'alliance** : Les acteurs cherchent à construire des coalitions avec d'autres acteurs partageant des intérêts communs. Ces alliances peuvent être formelles (partenariats, conventions) ou informelles (réseaux, relations personnelles).
- 2) **Stratégies de contournement** : Face aux contraintes institutionnelles, certains acteurs développent des stratégies de contournement, en mobilisant des ressources alternatives (médias, opinion publique, partenaires internationaux).
- 3) **Stratégies d'expertise** : Les acteurs techniques cherchent à renforcer leur position en valorisant leur expertise et en contrôlant l'accès à l'information.

- 4) **Stratégies de légitimation** : Les acteurs politiques et associatifs mobilisent des ressources symboliques (légitimité démocratique, proximité avec les citoyens) pour renforcer leur position dans les espaces de décision.

4.3.2. Enjeux et dynamiques territoriales

1) Enjeux de coordination

La coordination entre les multiples acteurs territoriaux constitue un enjeu central des rapports de pouvoir. L'analyse révèle des difficultés importantes de coordination, liées à : L'éclatement des compétences entre niveaux territoriaux, l'absence de mécanismes de coordination efficaces, les logiques de cloisonnement et de préservation des prérogatives, ainsi que les asymétries d'information et de ressources. Un acteur interrogé souligne : « Chacun travaille dans son coin, il n'y a pas de véritable coordination. Résultat : des doublons, des contradictions, des gaspillages ».

Tableau 3 : Mécanismes de coordination et évaluation de leur efficacité

Mécanisme	Acteurs impliqués	Évaluation de l'efficacité
Comités de pilotage	Institutionnels, techniques	Moyenne (décisions peu suivies d'effets)
Réunions inter-services	Services déconcentrés	Faible (cloisonnement persistant)
Contrats de partenariat	Région, communes, partenaires	Moyenne (déséquilibres de pouvoir)
Instances de concertation	Tous les acteurs	Faible (participation formelle)
Réseaux informels	Variable	Élevée (mais non institutionnalisée)

Source : Analyse des données empiriques

2) Enjeux de légitimité

La légitimité constitue un enjeu majeur des rapports de pouvoir territoriaux. L'analyse permet d'identifier plusieurs sources de légitimité mobilisées par les acteurs :

- **Légitimité juridique** : Fondée sur les textes et les compétences légales
- **Légitimité démocratique** : Fondée sur l'élection et la représentation
- **Légitimité technique** : Fondée sur l'expertise et les compétences
- **Légitimité de proximité** : Fondée sur la connaissance du terrain et des populations
- **Légitimité internationale** : Fondée sur le soutien des partenaires étrangers

Ces différentes sources de légitimité entrent en concurrence et en tension. Les élus revendiquent une légitimité démocratique, les techniciens une légitimité technique, les acteurs associatifs une légitimité de proximité.

3) Enjeux de redistribution des ressources

Les interventions territoriales constituent des espaces de redistribution des ressources, financières, informationnelles, symboliques, entre acteurs. L'analyse révèle des dynamiques contrastées : D'un côté, les mécanismes de gouvernance participative (comités de pilotage, instances de concertation) contribuent à une certaine redistribution du pouvoir, en ouvrant des espaces de participation et de négociation. De l'autre, les asymétries de ressources persistent, voire se renforcent, les acteurs dominants utilisant les mécanismes de gouvernance pour consolider leurs positions.

5. Discussion théorique

5.1. Contribution à l'analyse sociologique du pouvoir territorial

Les résultats de cette recherche confirment et enrichissent l'approche sociologique du pouvoir développée par Crozier et Friedberg (1977). Les interventions territoriales constituent bien des « systèmes d'action concrets » caractérisés par des rapports de pouvoir entre acteurs aux ressources différenciées, des zones d'incertitude et des marges de manœuvre.

Cependant, notre analyse souligne la spécificité des organisations territoriales, marquées par : La multiplicité des acteurs et des logiques d'action, l'importance des ressources symboliques et relationnelles, l'articulation entre niveaux territoriaux et l'influence du contexte institutionnel

et politique. Ces spécificités invitent à une adaptation du cadre théorique initial pour prendre en compte la dimension multi-niveaux et la pluralité des sources de légitimité qui caractérisent les organisations territoriales.

5.2. Apports à la théorie de la gouvernance territoriale

Nos résultats contribuent à enrichir la théorie de la gouvernance territoriale en soulignant la dimension conflictuelle et politique des processus de coordination. Contrairement à une vision consensuelle de la gouvernance, notre analyse montre que les mécanismes de gouvernance constituent des arènes de pouvoir où s'affrontent des intérêts divergents.

Cette perspective rejoint les travaux de Pierre (2000) et de Le Galès (1995) qui soulignent la nécessité d'analyser la gouvernance comme un processus politique, et non simplement comme un ensemble de techniques de coordination.

5.3. Implications pour l'analyse des politiques publiques

En mobilisant l'approche de Muller et Jobert (1987), notre analyse met en évidence les processus de construction et de transformation des référentiels dans les interventions territoriales. Les rapports de pouvoir se jouent notamment autour de la définition des normes, des priorités et des modalités d'action.

L'identification des quatre logiques d'action permet de comprendre comment les acteurs territoriaux traduisent et adaptent les référentiels globaux (décentralisation, participation, développement durable) en fonction de leurs intérêts et de leurs contraintes.

Conclusion

Cette recherche met en évidence la complexité des rapports de pouvoir structurant les interventions territoriales dans la région Fès-Meknès, en articulant apports théoriques et observations empiriques. Elle confirme la pertinence de l'approche sociologique du pouvoir pour l'analyse des organisations territoriales, tout en soulignant la nécessité de l'adapter aux spécificités d'un contexte multi-niveaux. Elle enrichit la théorie de la gouvernance territoriale en révélant la dimension conflictuelle et politique des processus de coordination, et propose un cadre d'analyse des logiques d'action permettant de saisir les comportements et stratégies des acteurs.

Sur le plan empirique, elle documente un contexte de décentralisation encore peu étudié, en identifiant les configurations de pouvoir, les logiques d'action et les enjeux qui structurent les dynamiques territoriales locales. Les résultats ouvrent des perspectives pour l'amélioration de la gouvernance territoriale au Maroc, en insistant sur le renforcement des mécanismes de coordination, la reconnaissance de la diversité des logiques d'action, la réduction des asymétries de ressources et la consolidation de la participation citoyenne. Malgré certaines limites méthodologiques, l'étude apporte un éclairage substantiel sur les dynamiques de pouvoir territoriales et contribue à articuler les cadres institutionnels et stratégiques du développement avec les expériences vécues et les capacités d'action des acteurs. Ces constatations ouvrent la voie à des perspectives de recherche particulièrement fécondes, en invitant à approfondir l'analyse des dynamiques de pouvoir territoriales dans des contextes variés et à explorer plus largement les conditions de mise en œuvre d'une gouvernance inclusive et équilibrée. Elles suggèrent également l'intérêt d'investigations comparatives, susceptibles de mettre en lumière les spécificités locales tout en identifiant des régularités transversales, renforçant ainsi la portée théorique et pratique des travaux futurs.

Références :

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, E., & Lefebvre, R. (2017). *Les transformations de l'action publique*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Conseil Régional Fès-Meknès. Site officiel du Conseil régional Fès-Meknès. <https://www.region-fes-meknes.ma>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Denters, B., & Rose, L. E. (2005). *Towards Local Governance?* London: Routledge.
- El Mouden, A. (2019). La décentralisation au Maroc : entre discours et réalité. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*, 145, 23-45.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Gaudin, J.-P. (1999). *Gouverner par contrat*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Gaudin, J.-P. (2002). *Pourquoi la gouvernance ?* Paris: Presses de Sciences Po.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Haut-Commissariat au Plan. (2024). Recensement général de la population et de l'habitat 2024 : Région Fès-Meknès. Rabat: HCP. www.hcp.ma
- Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233-243.
- Ibrahimi, S. (2020). Gouvernance territoriale et développement local au Maroc. *Les Cahiers du Plan*, 55, 87-112.

- Jobert, B., & Muller, P. (1987). L'État en action : politiques publiques et corporatismes. Paris: Presses Universitaires de France.
- Kooiman, J. (2003). Governing as Governance. London: SAGE.
- Lascombes, P., & Le Galès, P. (2007). Sociologie de l'action publique. Paris: Armand Colin.
- Le Galès, P. (1995). Du gouvernement local à la gouvernance urbaine. *Politix*, 8(30), 57-95.
- Le Galès, P. (2003). Le retour des villes européennes. Paris: Presses de Sciences Po.
- Loughlin, J. (2004). Subnational democracy in Europe: Changing backgrounds and theoretical models. In J. Loughlin et al. (Eds.), *Subnational Democracy in the European Union* (pp. 37-65). Oxford: Oxford University Press.
- Mohammed VI. (2025, 20 août). Discours à la Nation à l'occasion du 65^e anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple. Rabat : Royaume du Maroc. Récupéré de : www.Maroc.ma
- Muller, P. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. *Revue française de science politique*, 55(1), 155-185.
- Muller, P., & Jobert, B. (1987). L'État en action : politiques publiques et corporatismes. Paris: Presses Universitaires de France.
- Naciri, M. (2018). La régionalisation avancée au Maroc : enjeux et perspectives. Rabat: Editions Maghrébines.
- Pierre, J. (2000). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. London: Macmillan.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.
- Rocher, G. (1992). *Introduction à la sociologie générale*. Montréal: Éditions Hurtubise HMH.

Salamon, L. M. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Scharpf, F. W. (1997). *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Boulder: Westview Press.

Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99-129). London: SAGE.

Torring, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE.

Zouhair, A. (2021). Participation citoyenne et gouvernance locale au Maroc. *Revue Marocaine des Sciences Politiques et Sociales*, 12(2), 145-168.