African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Le nouveau modèle de développement et la gouvernance territoriale : Enjeux de la régionalisation avancée et rôle de la communication publique au Maroc

The New Development Model and Territorial Governance: Challenges of Advanced Regionalization and the Role of Public Communication in Morocco.

Auteur 1 : Asmae BOUHNANE.
Auteur 2 : Khadija RHOULAMI.

Asmae BOUHNANE, (Doctorante en sciences de l'information et de la communication)
1 Université Mohammed V, Rabat, Maroc
Centre d'études doctorales sur l'Homme et l'espace dans le monde méditerranéen

Pr. Khadija RHOULAMI, (Professeure des universités)
2 Université Mohammed V, Rabat, Maroc
Centre d'études doctorales sur l'Homme et l'espace dans le monde méditerranéen.

Déclaration de divulgation : **L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.**

Conflit d'intérêts : **Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **BOUHNANE .A & RHOULAMI .Kh (2026) « Le nouveau modèle de développement et la gouvernance territoriale : Enjeux de la régionalisation avancée et rôle de la communication publique au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 022.**

DOI : 10.5281/zenodo.23987174.
Copyright © 2026 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Résumé

Cet article analyse la contribution du Nouveau Modèle de Développement (NMD) à la transformation de la gouvernance territoriale au Maroc dans le contexte de la régionalisation avancée, en accordant une attention particulière au rôle de la communication publique. L'étude adopte une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire de rapports institutionnels, de textes réglementaires et de travaux scientifiques portant sur le NMD, la décentralisation, la gouvernance territoriale et la participation citoyenne. Les résultats montrent que le NMD contribue à renforcer la territorialisation des politiques publiques, la déconcentration administrative, les capacités des acteurs territoriaux et la transformation numérique. La communication publique apparaît comme un levier transversal permettant d'améliorer la transparence, la participation citoyenne et la coordination entre les différents niveaux de gouvernance. Une analyse SWOT de la région Drâa-Tafilalet met en évidence d'importantes potentialités territoriales, notamment dans les énergies renouvelables et l'économie locale, mais également des contraintes liées aux infrastructures, à la fracture numérique et à la coordination institutionnelle. L'étude souligne ainsi que la réussite de la régionalisation avancée dépend d'une gouvernance multiniveaux efficace, d'une communication publique adaptée aux réalités territoriales, d'une digitalisation inclusive et du renforcement du capital humain.

Mots clés : Nouveau Modèle de Développement ; gouvernance territoriale ; régionalisation avancée ; communication publique ; participation citoyenne ; Maroc.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Abstract

This article examines the contribution of Morocco's New Development Model (NDM) to the transformation of territorial governance within the framework of advanced regionalization, with particular attention to the role of public communication. The study adopts a qualitative approach based on a documentary analysis of institutional reports, regulatory documents, and scientific literature addressing the NDM, decentralization, territorial governance, and citizen participation. The findings indicate that the NDM contributes to strengthening the territorialization of public policies, administrative deconcentration, local actors' capacities, and digital transformation. Public communication emerges as a cross-cutting governance mechanism that can enhance transparency, citizen participation, and coordination across different levels of government. A SWOT analysis of the Drâa-Tafilalet region highlights significant territorial assets, particularly in renewable energy and the local economy, while revealing persistent challenges related to infrastructure, the digital divide, and institutional coordination. The study concludes that the success of advanced regionalization depends on effective multilevel governance, territorially adapted public communication, inclusive digitalization, and stronger human capital at the local and regional levels.

Keywords

New Development Model; territorial governance; advanced regionalization; public communication; citizen participation; Morocco.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Introduction

Depuis plusieurs décennies, le Maroc s'est engagé dans un processus de transformation institutionnelle et territoriale visant à moderniser l'action publique, à renforcer la gouvernance locale et à rapprocher davantage les institutions des citoyens. La régionalisation avancée constitue l'un des piliers majeurs de cette dynamique. Consacrée par la Constitution de 2011, elle repose sur le principe selon lequel « l'organisation territoriale du Royaume est décentralisée, fondée sur une régionalisation avancée » (Royaume du Maroc, 2011 ; 2015). Cette orientation traduit la volonté de faire évoluer les rapports entre l'État et les territoires en accordant aux collectivités territoriales, et particulièrement aux régions, une place plus importante dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Elle s'inscrit ainsi dans une logique de proximité, de subsidiarité, de participation citoyenne et de réduction des disparités territoriales (Koraich & Hamzaoui, 2018).

Cette dynamique a été renforcée par l'adoption de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, qui précise leurs compétences propres, partagées et transférées et consolide leur rôle dans le développement territorial (Bouchakour, 2022). La régionalisation avancée ne peut donc être appréhendée comme un simple redécoupage administratif ; elle correspond à une transformation plus profonde des modes de gouvernance et des relations entre les niveaux central et territorial. Elle suppose notamment une meilleure coordination entre les acteurs publics, un renforcement des capacités institutionnelles et financières des collectivités territoriales ainsi qu'une participation accrue des citoyens à la gestion des affaires publiques (OCDE, 2021). Dans cette perspective, la région tend progressivement à devenir un espace privilégié de conception, de coordination et de mise en œuvre des politiques de développement.

Cette orientation territoriale occupe également une place centrale dans le Nouveau Modèle de Développement (NMD), présenté en 2021 par la Commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD). Conçu comme un référentiel destiné à renouveler les fondements du développement économique, social et institutionnel du Maroc, le NMD fixe une ambition nationale à l'horizon 2035 articulée notamment autour de la prospérité, du renforcement des capacités, de l'inclusion, de la durabilité et du positionnement régional du Royaume (CSMD, 2021). Il répond notamment aux limites du modèle de développement antérieur, marquées par la persistance des inégalités sociales et territoriales, les difficultés de convergence des politiques publiques et les insuffisances en matière d'efficacité de l'action publique.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Dans cette nouvelle vision, le territoire n'est plus considéré uniquement comme un espace d'application des politiques décidées au niveau central, mais comme un véritable lieu de création de richesse, d'innovation, de participation et de construction de l'action publique. Le NMD préconise ainsi de faire émerger un « Maroc des Régions » et appelle à accélérer la régionalisation avancée, à renforcer la déconcentration administrative et à consolider les capacités humaines et financières des collectivités territoriales (CSMD, 2021). Il défend également une complémentarité renforcée entre l'État et les régions afin d'améliorer la convergence et l'efficacité des politiques publiques. La gouvernance territoriale apparaît ainsi comme l'un des principaux leviers de concrétisation du NMD, dans la mesure où la réussite de ses orientations dépend largement de la capacité des acteurs territoriaux à adapter les politiques publiques aux spécificités et aux besoins de leurs territoires.

Toutefois, cette transformation des modes de gouvernance ne dépend pas uniquement du transfert de compétences et de ressources (ZAIKER, 2023). Elle suppose également une évolution des relations entre les institutions publiques, les citoyens et les différentes parties prenantes. Dans ce contexte, la communication publique constitue un levier essentiel de la gouvernance territoriale. Elle ne se limite plus à la diffusion descendante de l'information institutionnelle, mais tend à devenir un instrument de transparence, de dialogue, de participation et de reddition des comptes. Selon l'OCDE (2021), une communication publique stratégique au niveau régional peut contribuer à renforcer la transparence, l'intégrité, la redevabilité et la participation citoyenne (Adrdour, 2020 ; Boumlik, 2022). Elle permet notamment d'informer les citoyens sur les compétences et les actions des collectivités territoriales, de favoriser leur implication dans les processus décisionnels et de renforcer la confiance envers les institutions publiques. Plus largement, la communication publique peut constituer un véritable instrument de gouvernance lorsqu'elle favorise une relation bidirectionnelle entre les administrations et les citoyens (OCDE, 2021).

L'articulation entre le Nouveau Modèle de Développement, la régionalisation avancée et la communication publique constitue ainsi le sujet central de cette recherche, qui s'intéresse aux transformations de la gouvernance territoriale au Maroc et aux conditions de leur mise en œuvre. Si le NMD accorde aux territoires une position stratégique dans la construction d'un développement plus équilibré et inclusif, la concrétisation de ses orientations demeure conditionnée par plusieurs facteurs, notamment l'effectivité du transfert des compétences, la mobilisation des

ressources humaines et financières, la coordination entre les différents niveaux de gouvernement et la participation effective des citoyens. Dans cette perspective, la communication publique apparaît comme une dimension transversale de la gouvernance territoriale, susceptible de favoriser la transparence, l'appropriation des réformes et le renforcement des relations entre les institutions territoriales et les citoyens.

À partir de ces constats, la présente recherche s'articule autour de la problématique suivante : Comment le Nouveau Modèle de Développement redéfinit-il la gouvernance territoriale au Maroc dans le cadre de la régionalisation avancée, et dans quelle mesure la communication publique contribue-t-elle à accompagner cette transformation et à renforcer la participation citoyenne ?

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'articulation entre les orientations du Nouveau Modèle de Développement, les enjeux de la régionalisation avancée et le rôle de la communication publique dans la transformation de la gouvernance territoriale au Maroc. Plus précisément, il s'agit, premièrement, d'examiner les transformations institutionnelles et territoriales encouragées par le NMD ; deuxièmement, d'analyser la contribution de la communication publique à la transparence, au dialogue institutionnel et à la participation citoyenne ; et troisièmement, d'identifier les principaux défis et perspectives susceptibles de favoriser une gouvernance territoriale plus efficace, inclusive et participative. Cette réflexion repose sur l'hypothèse selon laquelle la réussite de la régionalisation avancée et la concrétisation des orientations du NMD nécessitent non seulement un renforcement des capacités institutionnelles et territoriales, mais également le développement d'une communication publique stratégique, transparente et orientée vers les citoyens.

Pour répondre à cette problématique, la recherche est structurée autour de trois axes complémentaires. Le premier examine les fondements institutionnels et conceptuels de la gouvernance territoriale au Maroc, en mettant l'accent sur les principes et les enjeux de la régionalisation avancée. Le deuxième analyse la place du Nouveau Modèle de Développement dans la transformation de la gouvernance territoriale, notamment à travers le renforcement du rôle des régions, la convergence des politiques publiques et les exigences du développement territorial. Enfin, le troisième axe s'intéresse au rôle de la communication publique comme levier de transparence, de participation citoyenne et de renforcement de la confiance institutionnelle, tout en

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

discutant les principaux défis et perspectives d'amélioration de la gouvernance territoriale au Maroc.

1. Cadre théorique

1.1. La gouvernance territoriale

La gouvernance territoriale désigne un mode de gestion de l'action publique fondé sur la coordination entre différents acteurs d'un territoire, notamment les autorités publiques, les collectivités territoriales, les citoyens, la société civile et le secteur privé. Elle vise notamment à améliorer l'efficacité des politiques publiques, à réduire les disparités territoriales et à renforcer la participation citoyenne. Elle repose sur plusieurs principes fondamentaux tels que la décentralisation, la subsidiarité, la coordination, la transparence et la participation.

Dans le contexte marocain, la gouvernance territoriale a été renforcée par les réformes institutionnelles engagées depuis la Constitution de 2011. La participation citoyenne en constitue une dimension essentielle puisqu'elle permet aux citoyens, directement ou à travers leurs organisations, de contribuer à la gestion des affaires publiques et au développement de leur territoire (CESE, 2019). Cette évolution s'est notamment concrétisée à travers la régionalisation avancée.

1.2. La régionalisation avancée

La régionalisation avancée constitue un modèle de décentralisation visant à renforcer le rôle et l'autonomie des régions dans la gestion du développement territorial. Elle repose sur une redistribution des compétences entre l'État et les collectivités territoriales et vise notamment à réduire les disparités territoriales, améliorer la proximité de l'action publique et favoriser la participation citoyenne.

Au Maroc, la Commission consultative de la régionalisation (CCR, 2011) présente la régionalisation avancée comme un processus associant décentralisation, déconcentration administrative et implication des citoyens dans le développement de leurs territoires. Consacrée par la Constitution de 2011 et renforcée par la loi organique n° 111-14 relative aux régions, elle accorde ainsi aux régions un rôle croissant dans la conception et la mise en œuvre des politiques de développement territorial.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

1.3. La communication publique

La communication publique désigne l'ensemble des actions mises en œuvre par les institutions publiques pour informer les citoyens, rendre l'action publique plus transparente et favoriser le dialogue et la participation. Elle ne se limite donc pas à la diffusion de l'information, mais constitue également un instrument de gouvernance permettant de renforcer les relations entre les institutions et les citoyens.

Dans le contexte de la régionalisation avancée au Maroc, la communication publique contribue à rendre les compétences et les actions des institutions territoriales plus compréhensibles et accessibles. À travers les médias, les plateformes numériques et les réseaux sociaux, elle peut favoriser la transparence, la participation citoyenne et la confiance envers les institutions (OCDE, 2021). Elle constitue ainsi un levier d'accompagnement de la gouvernance territoriale et de mise en œuvre des transformations portées par le Nouveau Modèle de Développement.

Ainsi, le NMD, la régionalisation avancée et la communication publique sont étroitement liés : le NMD définit les orientations du développement territorial, la régionalisation avancée fournit le cadre institutionnel de leur territorialisation, tandis que la communication publique favorise leur compréhension, leur appropriation et la participation des citoyens.

2. Méthodologie de recherche

Cette recherche adopte une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire afin d'examiner les transformations de la gouvernance territoriale au Maroc dans le contexte du Nouveau Modèle de Développement (NMD) et de la régionalisation avancée. L'analyse s'appuie sur un corpus composé de documents institutionnels et de travaux scientifiques portant sur la gouvernance territoriale, la régionalisation avancée et la communication publique.

Le corpus institutionnel comprend principalement le Rapport général du Nouveau Modèle de Développement (2021), la Constitution marocaine de 2011, les textes relatifs à la régionalisation avancée ainsi que les rapports et publications du CESE, de l'OCDE et d'autres institutions nationales et internationales traitant de la gouvernance territoriale et de la participation citoyenne. Ces sources sont complétées par des articles scientifiques et travaux académiques pertinents afin de confronter les orientations institutionnelles aux analyses développées dans la littérature.

Les documents sélectionnés font l'objet d'une analyse thématique de contenu organisée autour de trois principales dimensions : (1) les transformations de la gouvernance territoriale et le

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

renforcement du rôle des régions, (2) les enjeux et défis liés à la mise en œuvre de la régionalisation avancée et du NMD, et (3) le rôle de la communication publique dans la transparence, la participation citoyenne et l'accompagnement des réformes territoriales.

Cette démarche permet ainsi d'identifier les principales évolutions, contraintes et opportunités associées à la mise en œuvre du NMD dans le cadre de la régionalisation avancée, tout en analysant la place accordée à la communication publique dans cette nouvelle configuration de la gouvernance territoriale au Maroc.

3. La dynamique entre le NMD, la gouvernance territoriale et la communication publique

3.1. L'évolution de la gouvernance territoriale sous l'impulsion du NMD :

L'élaboration du Nouveau Modèle de Développement (NMD) s'inscrit dans un contexte marqué par les limites du modèle de développement antérieur et par la persistance de plusieurs contraintes économiques, sociales et institutionnelles. Dans sa contribution au débat sur le nouveau modèle de développement, le Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2020; 2019; 2023) identifie notamment six principales faiblesses : l'insuffisance des conditions permettant une participation effective des citoyens au développement, la marginalisation persistante des femmes, l'isolement et le sous-équipement du monde rural, la persistance de systèmes de privilèges favorisant l'exclusion, les contraintes limitant l'initiative entrepreneuriale ainsi que le manque de lisibilité et d'efficacité dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Ces constats mettent en évidence les limites du modèle antérieur tant sur le plan socio-économique qu'en matière de gouvernance. La participation citoyenne demeure insuffisante, tandis que les politiques publiques rencontrent des difficultés de coordination et de mise en œuvre. Sur le plan territorial, le CESE (2020) souligne notamment la prédominance de modes de fonctionnement reposant sur une « culture de la conformité et de la procédure », au détriment d'une logique davantage orientée vers les résultats, l'innovation et la responsabilisation des acteurs territoriaux.

Les difficultés de gouvernance territoriale persistent également malgré les avancées institutionnelles réalisées dans le cadre de la régionalisation avancée. Dans son avis Pour un développement harmonieux et inclusif des territoires : les inflexions majeures, le CESE (2023) considère que le modèle de gouvernance territoriale demeure encore éloigné de l'ambition consistant à faire des territoires de véritables espaces d'ancrage du développement. À partir de ses

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

travaux et des consultations menées auprès des acteurs et experts concernés, le Conseil identifie six dysfonctionnements majeurs qui continuent de limiter l'efficacité de la gouvernance territoriale.

Tableau N°1 : Principaux dysfonctionnements de la gouvernance territoriale

N°	Dysfonctionnement identifié	Enjeu principal
1	Territorialisation inaboutie de l'action publique	Adaptation insuffisante des politiques publiques aux réalités territoriales
2	Multiplicité des intervenants et insuffisance de convergence de leurs actions	Manque de coordination entre les acteurs territoriaux
3	Lenteur de la mise en œuvre de la déconcentration administrative	Transfert territorial encore incomplet des capacités de décision et d'action
4	Faible participation du secteur privé et du tiers-secteur	Implication limitée des acteurs non publics dans les stratégies régionales
5	Insuffisance des ressources humaines qualifiées au niveau territorial	Capacités institutionnelles et techniques limitées des collectivités territoriales
6	Lenteur de la transformation digitale de l'administration	Modernisation insuffisante des services publics territoriaux

Source : CESE (2023)

Ces dysfonctionnements montrent que l'enjeu de la gouvernance territoriale ne réside plus uniquement dans la reconnaissance juridique des compétences des collectivités territoriales, mais également dans leur capacité effective à exercer ces compétences, à coordonner les différents acteurs et à associer les citoyens au développement de leur territoire. C'est dans ce contexte que le NMD propose de renforcer la territorialisation des politiques publiques et de faire des territoires des espaces privilégiés de conception et de mise en œuvre du développement. Il marque ainsi une évolution vers une gouvernance territoriale davantage fondée sur la subsidiarité, la responsabilisation des acteurs, la convergence des politiques publiques et la participation citoyenne (CSMD, 2021).

Face aux limites du modèle antérieur, le Nouveau Modèle de Développement propose une vision renouvelée reposant sur cinq objectifs : la prospérité, la capacitation, l'inclusion, la durabilité et le leadership régional dans des domaines ciblés (Commission spéciale sur le modèle de développement, 2021). Dans cette perspective, les territoires sont appelés à devenir de véritables

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

espaces de développement, ce qui suppose de renforcer leurs capacités, d'accélérer la régionalisation avancée et d'améliorer la coordination entre l'État et les acteurs territoriaux.

En matière de gouvernance territoriale, le NMD préconise principalement trois orientations. Premièrement, il appelle à une réforme territoriale de l'État, accompagnée d'une déconcentration administrative effective et d'un renforcement des capacités des acteurs territoriaux. Deuxièmement, il préconise un aménagement intégré des territoires, fondé notamment sur l'amélioration du cadre de vie, de la mobilité, du logement et de la connectivité. Troisièmement, il insiste sur l'inclusion numérique des territoires afin d'améliorer l'accès aux services publics et de favoriser la participation citoyenne, particulièrement dans les zones éloignées (CSMD, 2021 ; ELHARISSI et al, 2025).

Le NMD contribue ainsi à consolider une gouvernance territoriale fondée sur une meilleure articulation entre décentralisation et déconcentration. Il recommande notamment de renforcer le rôle des walis dans la coordination des services déconcentrés de l'État afin d'en faire de véritables partenaires des régions élues (CSMD, 2021, p. 131). L'objectif est de rapprocher davantage la prise de décision des territoires tout en renforçant la coordination entre les différents niveaux de l'action publique.

Cette orientation s'inscrit dans la continuité du chantier de la régionalisation avancée, consacré par la Constitution de 2011 et la loi organique n° 111-14 relative aux régions. Depuis l'adoption du NMD, plusieurs initiatives ont contribué à poursuivre son opérationnalisation. Les deuxièmes Assises nationales de la régionalisation avancée, organisées à Tanger les 20 et 21 décembre 2024, ont notamment donné lieu à la signature de quatre conventions-cadres entre les douze régions et plusieurs départements gouvernementaux. Celles-ci portent sur l'accélération de la régionalisation avancée ainsi que sur des domaines territoriaux stratégiques tels que l'eau, le transport public et la gestion des déchets.

Le renforcement de la planification territoriale constitue également un élément important de cette évolution. En 2022, la Direction générale des collectivités territoriales (DGCT) a publié un guide méthodologique relatif au Programme de développement régional (PDR) afin d'encadrer son élaboration, sa mise en œuvre, son suivi, son actualisation et son évaluation. Le guide intègre notamment les dimensions environnementales, le développement durable, l'approche genre ainsi que la participation des citoyens et de la société civile.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Enfin, le NMD accorde une place importante à la transformation numérique des territoires. La réduction de la fracture numérique et le développement de services publics numériques constituent des leviers permettant d'améliorer l'accessibilité des services, notamment dans les territoires éloignés, mais également de créer de nouvelles possibilités de participation et d'interaction avec les citoyens. La transformation de la gouvernance territoriale portée par le NMD peut ainsi être analysée autour de quatre dimensions complémentaires : déconcentration effective, consolidation de la régionalisation avancée, renforcement de la planification territoriale et transformation numérique.

3.2. Le rôle central de la communication publique dans l'implémentation du NMD :

En 2021, le lancement du NMD a été marqué par une vaste campagne de communication, il a été médiatisé à travers les médias classiques et la presse nationale s'y beaucoup intéressé compte tenu de son importance. Nous avons assisté dans cette période à une profusion d'informations à son sujet, principalement les raisons derrière son lancement et les apports de ce dernier ainsi que les objectifs tracés. La communication publique détient donc un rôle important dans le suivi et la réalisation des objectifs escomptés par le NMD. Elle permet d'abord la transmission d'une information claire et transparente via différents canaux qui engage les acteurs concernés. Une communication proactive est apte à lutter aussi contre toute désinformation ou fausses informations liés au NMD.

La mise en œuvre d'une stratégie de communication publique qui définit la cible, l'objectif et le message du NMD reste primordial. D'abord, elle définira bien les acteurs ciblés de cette communication : citoyens, institutions publiques (collectivités territoriale et services centraux), acteurs territoriaux, secteur privé, société civile, etc. Ensuite, elle définira l'objectif de cette communication en fonction de chaque cible, par exemple : engager les citoyens, renforcer la gouvernance territoriale, accélérer le processus de la régionalisation avancée. Une stratégie de communication bien définie engendra plusieurs réussites :

- Une participation citoyenne accrue
- Un engagement de tous les acteurs dans la concrétisation des objectifs du NMD
- Un suivi des réformes et événements majeurs pour une meilleure visibilité pour les cibles
- Instauration d'un climat de confiance grâce à une communication transparente
- Une bonne coordination entre les différents acteurs

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Le recours à la communication publique est donc indispensable pour accélérer la réalisation des objectifs fixés par le NMD à l'horizon 2035.

4. Mise en œuvre du NMD dans la gouvernance territoriale et la communication publique :

Afin d'illustrer concrètement les enjeux de mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement (NMD) à l'échelle territoriale, cette recherche retient la région Drâa-Tafilalet comme étude de cas et mobilise une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Cette méthode permet d'identifier les atouts et contraintes internes de la région, ainsi que les opportunités et menaces liées à son environnement, afin d'apprécier son positionnement au regard des orientations du NMD et de la régionalisation avancée.

Le choix de Drâa-Tafilalet se justifie par son caractère particulièrement représentatif des défis du développement territorial au Maroc. La région dispose d'importantes potentialités dans plusieurs domaines, notamment les énergies renouvelables, l'agriculture, le tourisme, le patrimoine culturel et naturel, l'artisanat et l'économie locale. Elle bénéficie également d'une identité territoriale forte, reposant notamment sur ses oasis, son patrimoine architectural et culturel et ses paysages désertiques, qui constituent des ressources importantes en matière d'attractivité et de marketing territorial.

Parallèlement, Drâa-Tafilalet reste confrontée à plusieurs contraintes structurelles, notamment l'étendue de son territoire, les disparités entre espaces urbains et ruraux, les difficultés d'accessibilité de certaines zones, la pression sur les ressources hydriques, les effets du changement climatique et les besoins en infrastructures et services publics. La coexistence de fortes potentialités de développement et de vulnérabilités territoriales fait ainsi de Drâa-Tafilalet un cas particulièrement pertinent pour analyser les ambitions du NMD en matière d'inclusion, de durabilité, de réduction des disparités territoriales et de renforcement des capacités locales.

Enfin, le choix de cette région permet d'examiner la place de la communication publique et du marketing territorial dans la valorisation des ressources régionales, l'amélioration de l'attractivité du territoire et l'implication des différents acteurs dans les projets de développement. L'analyse SWOT vise ainsi à apprécier, à travers un cas territorial concret, dans quelle mesure les dynamiques observées à Drâa-Tafilalet s'inscrivent dans les orientations du NMD et répondent aux enjeux de la régionalisation avancée et d'une gouvernance territoriale plus inclusive, durable et participative.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

4.1. Analyse SWOT de la région Drâa-Tafilalet

4.1.1. Analyse interne : forces et faiblesses

4.1.1.1. Analyse des forces

La région Drâa-Tafilalet dispose d'un atout stratégique majeur avec le complexe solaire Noor Ouarzazate, qui contribue au positionnement du territoire dans le domaine des énergies renouvelables. Ce projet constitue un levier important de la transition énergétique et s'inscrit dans les orientations du NMD relatives à la durabilité et au développement d'une économie plus verte.

La région bénéficie également d'importantes ressources territoriales reposant notamment sur le tourisme culturel et cinématographique, l'agriculture, l'artisanat et les activités des coopératives. Cette diversité contribue à la création d'activités économiques locales et à la valorisation du patrimoine et des ressources propres au territoire.

4.1.1.2. Analyse des faiblesses

Malgré l'importance stratégique du complexe Noor, certaines infrastructures restent exposées à des risques techniques. L'arrêt prolongé de Noor Ouarzazate III à la suite d'un problème au niveau du système de stockage thermique illustre cette vulnérabilité. Cette situation souligne l'importance de renforcer la maintenance, la résilience et la gouvernance des infrastructures énergétiques stratégiques.

Malgré le potentiel des activités artisanales, agricoles et coopératives, leur valorisation reste confrontée à des contraintes liées notamment à la commercialisation, au marketing et à la communication. Cherradi et El Kharraz (2018) montrent ainsi que les coopératives de la province de Ouarzazate rencontrent plusieurs difficultés en matière de pratiques marketing, ce qui peut limiter leur capacité à valoriser leurs produits et à contribuer pleinement au développement territorial.

4.1.2. Analyse externe : opportunités et menaces

4.1.2.1. Opportunités

Les politiques nationales de transformation numérique représentent une opportunité importante pour Drâa-Tafilalet. Le développement des plateformes administratives et des services publics numériques peut contribuer à réduire les contraintes liées à l'éloignement géographique, faciliter l'accès aux services publics et développer de nouveaux mécanismes d'information et de

participation citoyenne. Cette dynamique rejoint les orientations du NMD relatives à la modernisation de l'administration et à l'inclusion territoriale.

Les programmes et stratégies nationales, notamment Génération Green et l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), constituent des opportunités susceptibles de soutenir le développement territorial. Leur déploiement peut favoriser l'agriculture durable, l'entrepreneuriat, les coopératives et l'insertion économique des jeunes et des femmes, tout en renforçant la capacité du territoire à mobiliser ses ressources locales.

4.1.2.2. Menaces

Les inégalités d'accès aux infrastructures et aux outils numériques entre les territoires constituent une menace pour la transformation numérique de la région. Elles peuvent limiter l'accès de certaines populations aux services publics numériques et réduire la portée des nouveaux dispositifs de communication publique et de participation citoyenne.

La multiplicité des acteurs impliqués dans le développement territorial et les difficultés de convergence entre l'État, les services déconcentrés, les collectivités territoriales et les autres partenaires peuvent constituer une menace pour la cohérence et l'efficacité des projets. Une coordination insuffisante peut également affecter la circulation de l'information, la communication institutionnelle et l'implication des citoyens dans les politiques territoriales.

Tableau N°2 : Synthèse de l'analyse SWOT de la région Drâa-Tafilalet

Analyse interne		**Analyse externe**	
Forces	**Faiblesses**	**Opportunités**	**Menaces**
Leadership dans les énergies renouvelables et présence du complexe Noor Ouarzazate	Vulnérabilité technique de certaines infrastructures énergétiques	Accélération de la digitalisation des services publics	Persistance de la fracture numérique territoriale
Diversité et potentiel de l'économie locale : tourisme, artisanat, agriculture et coopératives	Insuffisance des infrastructures d'appui, de commercialisation et de valorisation	Déploiement de programmes nationaux tels que Génération Green et l'INDH	Difficultés de coordination entre acteurs centraux, déconcentrés et territoriaux

Source : Élaboration des auteurs à partir de l'analyse documentaire.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

4.2. Recommandations et implications :

4.2.1. Implications pratiques

Les résultats de cette recherche permettent de dégager plusieurs implications pratiques concernant la mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement (NMD) dans le contexte de la régionalisation avancée. Elles concernent principalement les décideurs politiques, les collectivités territoriales et les acteurs de la communication publique.

4.2.1.1. Implications pour les décideurs politiques

Pour les décideurs politiques, les résultats soulignent tout d'abord la nécessité de poursuivre la territorialisation des politiques publiques afin de mieux prendre en considération les spécificités économiques, sociales et géographiques des différentes régions. La mise en œuvre du NMD ne peut reposer sur une approche uniforme du développement territorial. Elle nécessite une adaptation des politiques nationales aux besoins et aux potentialités propres à chaque territoire. Les pouvoirs publics sont ainsi appelés à poursuivre l'accélération de la régionalisation avancée et de la déconcentration administrative, tout en assurant un transfert effectif des compétences, des ressources et des capacités nécessaires à leur exercice. Une attention particulière devrait également être accordée à la coordination multiniveau entre l'État, les services déconcentrés et les collectivités territoriales afin de renforcer la convergence et l'efficacité de l'action publique. Enfin, la réduction des disparités territoriales, notamment en matière d'infrastructures, de services publics et d'accès au numérique, devrait demeurer une priorité dans l'opérationnalisation territoriale du NMD.

4.2.1.2. Implications pour les acteurs locaux

Pour les régions et les autres collectivités territoriales, les résultats mettent en évidence la nécessité de renforcer leurs capacités institutionnelles, humaines et techniques afin qu'elles puissent exercer pleinement les compétences qui leur sont attribuées dans le cadre de la régionalisation avancée. Le développement du capital humain territorial apparaît ainsi comme une condition essentielle de l'efficacité de la gouvernance locale (FIKRI & RHALMA, 2024). Les collectivités devraient notamment investir dans la formation des ressources humaines, les compétences numériques, la gestion de projets et les outils de planification et d'évaluation des politiques territoriales. Elles devraient également renforcer la mobilisation des acteurs locaux, notamment les entreprises, les coopératives, les associations et la société civile, afin de favoriser une approche plus collaborative du développement. Le cas de Drâa-Tafilalet montre notamment l'importance de mieux valoriser

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

les ressources et potentialités territoriales à travers des stratégies intégrées associant développement économique, durabilité, innovation et attractivité territoriale.

4.2.1.3. Implications pour la communication publique

Enfin, les résultats montrent que la communication publique doit être considérée comme un véritable instrument de gouvernance territoriale, et non uniquement comme un moyen de diffusion de l'information institutionnelle. Les institutions territoriales devraient développer des stratégies de communication adaptées aux réalités et aux caractéristiques de leurs territoires, permettant d'expliquer les politiques publiques, leurs objectifs, leurs résultats et les responsabilités des différents acteurs. La diversification des canaux de communication, notamment à travers les plateformes numériques et les réseaux sociaux, peut également favoriser une interaction plus directe entre les institutions et les citoyens. Toutefois, la digitalisation doit être accompagnée de mesures permettant de réduire la fracture numérique afin d'éviter l'exclusion des populations rurales ou éloignées. Plus largement, une communication publique transparente, accessible et bidirectionnelle peut contribuer à renforcer la participation citoyenne, la reddition des comptes et la confiance envers les institutions territoriales, trois dimensions essentielles à la réussite de la régionalisation avancée et à la concrétisation des orientations du NMD.

4.2.2. Recommandations

À la lumière de l'analyse réalisée, et afin de favoriser une meilleure mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement (NMD) dans le contexte de la régionalisation avancée, quatre recommandations principales peuvent être formulées.

Il convient d'adapter davantage les politiques et programmes nationaux aux spécificités économiques, sociales et géographiques de chaque région. Cette territorialisation suppose de renforcer l'autonomie et les capacités d'action des collectivités territoriales, tout en favorisant une gouvernance décentralisée et participative conforme aux orientations du NMD.

Une meilleure articulation entre l'État central, les services déconcentrés, les collectivités territoriales et les autres acteurs locaux est nécessaire pour assurer la convergence des politiques publiques. Cette coordination devrait être accompagnée de stratégies de communication publique adaptées aux réalités de chaque territoire, afin d'améliorer la transparence, l'accès à l'information, la participation citoyenne et la confiance envers les institutions.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Le développement des infrastructures numériques et la généralisation de l'accès aux services publics numériques doivent constituer une priorité, particulièrement dans les zones rurales et éloignées. La réduction de la fracture numérique permettrait non seulement d'améliorer l'accès aux services publics, mais également de renforcer les possibilités d'information, de consultation et de participation des citoyens.

4. Placer le développement du capital humain au cœur de la gouvernance territoriale. La réussite de la régionalisation avancée dépend également des compétences et des capacités des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Il apparaît donc nécessaire de renforcer la formation, les compétences numériques et les capacités de gestion des ressources humaines au niveau territorial. Plus largement, le capital humain devrait occuper une place centrale dans les politiques publiques et les projets de développement, afin de permettre aux territoires de disposer des compétences nécessaires à la conception, au pilotage et à l'évaluation de leurs propres stratégies de développement.

Ces recommandations montrent que la réussite du NMD au niveau territorial ne dépend pas uniquement du transfert de compétences vers les régions, mais également de la coordination des acteurs, de la qualité de la communication publique, de l'inclusion numérique et du renforcement du capital humain. Leur articulation constitue ainsi une condition essentielle pour construire une gouvernance territoriale plus efficace, inclusive et participative.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Conclusion

En conclusion, le NMD constitue un cadre stratégique important pour repenser et renforcer la gouvernance territoriale au Maroc. Son articulation avec la régionalisation avancée traduit la volonté de faire des territoires de véritables acteurs du développement, à travers une plus grande territorialisation des politiques publiques, le renforcement des capacités locales, l'accélération de la déconcentration administrative et une meilleure coordination entre les différents niveaux de gouvernance. La réussite de cette transformation demeure toutefois conditionnée par la capacité des acteurs centraux et territoriaux à assurer une mise en œuvre effective et coordonnée des orientations définies au niveau national.

Dans cette dynamique, la communication publique apparaît comme un levier essentiel de la gouvernance territoriale. Elle ne doit pas être considérée uniquement comme un moyen de diffusion de l'information institutionnelle, mais comme un instrument favorisant la transparence, la participation citoyenne, la reddition des comptes et le renforcement de la confiance entre les citoyens et les institutions. Une communication adaptée aux spécificités des territoires, associée au développement des outils numériques, pourrait ainsi favoriser une meilleure appropriation des réformes et renforcer l'implication des citoyens dans les processus de développement territorial.

L'analyse SWOT de la région Drâa-Tafilalet permet d'illustrer concrètement cette articulation entre les ambitions du NMD et les réalités territoriales. Elle met en évidence d'importantes potentialités, notamment dans les domaines des énergies renouvelables, du tourisme, de l'agriculture et de l'économie locale, tout en faisant ressortir plusieurs défis liés aux infrastructures, à la fracture numérique, à la valorisation des ressources locales et à la coordination entre les différents acteurs. Ce cas montre ainsi que la concrétisation du NMD au niveau régional dépend non seulement des potentialités propres à chaque territoire, mais également de sa capacité à mobiliser ses ressources, à renforcer son capital humain et à développer une gouvernance participative et inclusive.

Cette étude présente néanmoins deux principales limites. Premièrement, elle repose essentiellement sur une analyse documentaire de rapports institutionnels, de textes réglementaires et de travaux scientifiques. Elle ne permet donc pas de mesurer directement les perceptions et les expériences des acteurs impliqués dans la mise en œuvre territoriale du NMD. Deuxièmement, l'analyse empirique est centrée sur une seule région, Drâa-Tafilalet, ce qui limite la possibilité de

généraliser les constats à l'ensemble des régions marocaines, caractérisées par des réalités économiques, sociales, institutionnelles et territoriales différentes.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. De futurs travaux pourraient tout d'abord adopter une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs avec des responsables des collectivités territoriales, des représentants des administrations déconcentrées, des experts, des acteurs de la société civile et des professionnels de la communication publique. Cette démarche permettrait d'approfondir la compréhension des difficultés de coordination, des pratiques de communication et des mécanismes de participation citoyenne associés à la mise en œuvre du NMD.

Dans un second temps, une étude quantitative pourrait être menée auprès des citoyens et des acteurs territoriaux afin de mesurer leurs perceptions de la qualité de la gouvernance territoriale, de la transparence, de la communication publique, de la participation citoyenne et de la confiance institutionnelle. Une approche comparative entre plusieurs régions marocaines permettrait enfin d'identifier les différences territoriales et de mieux évaluer les conditions favorisant une mise en œuvre efficace, inclusive et participative du NMD dans le cadre de la régionalisation avancée.

BIBLIOGRAPHIE

Adrdour, M. (2020). La communication publique et la communication numérique: L'expérience marocaine du Centre Régional d'Investissement de la région Souss Massa. Organisation et Territoires, (5).

Bouchakour, S. (2022). Le Maroc des régions et nouveau modèle de développement: quelle convergence du développement territorial résilient?. Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, 10(1), 452-474.

BOUMLIK, S. (2022). La modernisation des organisations publiques au Maroc: Un management de la communication de performance fondé sur l'approche culturelle. International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics, 3(1-1), 231-244.

Cherradi, L., & El Kharraz, O. (2018). Les pratiques de marketing au niveau des coopératives : Cas de la province de Ouarzazate. Repères et Perspectives Économiques, 2(2).

Commission consultative de la régionalisation. (2011). Rapport sur la régionalisation avancée : Livre I – Conception générale. Royaume du Maroc.

Commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD). (2021). Le nouveau modèle de développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous. Rapport général. Royaume du Maroc.

Conseil économique, social et environnemental. (2019). La gouvernance territoriale : Levier de développement équitable et durable (Avis n° 42/2019). CESE.

Conseil économique, social et environnemental. (2020). Pour un nouveau modèle de développement du Maroc : Contribution du CESE. CESE.

Conseil économique, social et environnemental. (2023). Pour un développement harmonieux et inclusif des territoires : Les inflexions majeures. CESE.

FIKRI, Y., & RHALMA, M. (2024). Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) et la valorisation du capital humain: Cas du Maroc. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 7(2).

Hanan, ELHARISSI, Manar, DAOUI., & Hasnaa, ATTAR. (2025). Transformation digitale, la voie pour l'attractivité territoriale: Enjeux et réalités au Maroc. *African Scientific Journal*, *3*(28), 1154-1154.

Koraich, A., & Hamzaoui, M. (2018). La décentralisation au Maroc : Perspectives et défis. International Journal of Innovation and Applied Studies, 24(4), 1899–1909.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). Voix citoyenne au Maroc 2021 : La communication au service d'une administration ouverte au niveau régional. Éditions OCDE. https://doi.org/10.1787/c56c56e3-fr

Royaume du Maroc. (2011). Constitution du Royaume du Maroc. Bulletin officiel n° 5964 bis.

Royaume du Maroc. (2015). Loi organique n° 111-14 relative aux régions. Bulletin officiel du Royaume du Maroc.

ZAIKER, Y. (2023). Les compétences et la valorisation du capital humain à l'aune du Nouveau modèle de développement au Maroc: de la performance professionnelle à l'engagement éthique. International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics, 4(3-1), 651-670.