

La coopération décentralisée, un dispositif pour dynamiser le développement des collectivités territoriales marocaines : État des lieux et perspectives

Decentralized cooperation, a mechanism to boost the development of Moroccan local authorities : Current situation and prospects

KEHEL Mohammed

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Casablanca

Université Hassan II de Casablanca - Maroc

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (LRPFG)

Kehel.med@gmail.com

Date de soumission : 19/03/2022

Date d'acceptation : 01/05/2022

Pour citer cet article :

Kehel. M. (2022) « La coopération décentralisée, un dispositif pour dynamiser le développement des collectivités territoriales marocaines : État des lieux et perspectives », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » pp :1 – 26.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Avec l'ère de la mondialisation, l'ancrage territorial se présente comme une alternative idéale pour le développement des territoires surtout que le développement d'un pays passe nécessairement par le développement de ses territoires. Dans cette logique, la « collectivité territoriale » renforce de plus en plus sa place prépondérante en tant qu'acteur de développement économique et social.

Notre contribution propose d'approcher une action qualifiée de « complémentaire » aux différentes actions, à caractère interne, déjà entreprises par les collectivités territoriales pour gérer les affaires locales. Il s'agit précisément de l'action à l'international à travers la coopération décentralisée. L'étude traite ainsi la coopération décentralisée et son rôle dans la promotion du développement des collectivités territoriales au Maroc. Une analyse de l'état de lieux dans notre pays s'avère nécessaire pour montrer les avantages et les faiblesses de cette action surtout avec le renforcement du processus de la décentralisation par l'instauration de la régionalisation avancée, à partir de 2014 dans notre pays, comme étant un nouveau modèle de développement économique et social.

Mots clés : Mondialisation ; Coopération décentralisée ; Développement territorial ; Collectivité territoriale ; Régionalisation avancée.

Abstract

With the era of globalization, territorial anchoring presents itself as an ideal alternative for the development of territories, especially since the development of a country necessarily involves the development of its territories. In this logic, the "territorial community" is increasingly strengthening its preponderant place as an actor in economic and social development.

Our contribution proposes to approach an action described as "complementary" to the various actions, of an internal nature, already undertaken by the local authorities to manage local affairs. It is precisely about international action through decentralized cooperation. The study thus deals with decentralized cooperation and its role in promoting the development of local authorities in Morocco. An analysis of the situation in our country is necessary to show the advantages and weaknesses of this action, especially with the strengthening of the decentralization process by the introduction of advanced regionalization, from 2014 in our country, as a new model of economic and social development.

Keywords: Globalization; Decentralized cooperation; Territorial development; Territorial collectivity; Advanced regionalization.

Introduction

La coopération décentralisée est présentée comme un projet de coopération entre plusieurs collectivités territoriales de nationalités différentes. Pour l'Union européenne, elle regroupe toute action non étatique dans le domaine de la coopération et de l'aide au développement. De ce fait, elle concrétise une volonté exprimée par les pouvoirs publics locaux pour développer des projets de coopération à l'international. Historiquement, cette pratique a commencé avec le jumelage qui est né après la Seconde Guerre Mondiale et dont l'objectif était de rapprocher les peuples et de mettre en place les soubassements d'une solidarité internationale (Weber, 1997).

Aujourd'hui, la coopération décentralisée s'est bien étendue au-delà du simple jumelage. Il s'agit de l'une des compétences propres attribuée aux collectivités territoriales notamment les collectivités territoriales marocaines afin de développer des relations ou des actions à l'international avec d'autres collectivités territoriales étrangères tout en respectant les champs d'action de leurs compétences (Delahaye, 1989). En outre, le jumelage traditionnel qui était basé sur une simple mise en relation entre deux villes souhaitant engager des actions d'échange et des perspectives de développement ou d'appui au développement a été bien élargi à une coopération décentralisée plus intégrale (Marie, 2005). Cette dernière, également en évolution continue, porte actuellement sur des partenariats dont les domaines d'intervention sont de plus en plus diversifiés et concernaient plusieurs aspects : le Développement, le Social, l'Économie, l'Éducation, la Formation, la Recherche, la Culture, le Sport, le Patrimoine, l'Environnement, l'Énergie, l'Humanitaire... etc.

D'après Franck Petiteville (1995)¹, la coopération décentralisée désigne toutes « *les opérations mises en œuvre directement ou sous leur impulsion, ou avec leur soutien par les collectivités territoriales* ». Ainsi, avec l'arrivée de la mondialisation et l'ouverture du monde, de nouvelles perspectives ont été identifiées par les collectivités territoriales en matière de coopération. En effet, le développement territorial peut retrouver dans la coopération décentralisée un levier pour dynamiser la croissance des collectivités territoriales surtout si cette coopération est orientée beaucoup plus vers des projets concrets à caractère économique qui sont générateurs de la valeur et de la richesse. De leur part, Noisette et Rachmuhl (2007)² ont montré dans leur

¹ Petiteville Franck. (1995), *La coopération décentralisée. Les collectivités locales dans la coopération Nord-Sud*, Paris, L'Harmattan.

² Noisette P. & Rachmuhl V. (2007), *Rapport sur la coopération décentralisée et le développement urbain. L'intervention des collectivités locales*, Ministère des Affaires étrangères et européennes, Paris.

rapport que la coopération décentralisée a subi une évolution à travers le temps et qui a été influencée par cinq grands facteurs : « *La dimension européenne, la mondialisation, la décentralisation administrative, l'émergence de l'approche territoriale et la recherche d'un modèle spécifique d'intervention, aux côtés des autres formes de coopération* ». Par ailleurs, Marie-Hélène Chambrin (2008) avance que l'avènement de la coopération décentralisée à caractère économique constitue un changement de paradigme naît des évolutions stratégiques, économiques et environnementales que connaît le monde et qui sont adossées à l'échec qu'éprouvent les politiques de développement suivies par les pays. Dès lors, le rôle assigné au territoire comme « un construit social » engageant une coopération entre tous les acteurs locaux constitue une plateforme pour développer également des actions à l'international. De ce fait, toute action susceptible d'apporter une contribution efficace au développement des collectivités territoriales est considérée comme la bienvenue.

C'est dans la logique de cette dynamique territoriale que s'inscrit notre contribution qui essaye de répondre à la problématique suivante : Quel rôle peut jouer la coopération décentralisée dans le développement des collectivités territoriales marocaines essentiellement avec la mise en place de la régionalisation avancée à partir de 2014 ? Quel est le niveau territorial à privilégier pour la coopération décentralisée au Maroc ?

La méthodologie suivie portera sur une analyse de l'état des lieux et des perspectives de la coopération décentralisée au Maroc à travers les données collectées auprès de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT)³.

Pour ce faire, nous aborderons, en premier lieu, le contexte général dans lequel s'inscrit la coopération décentralisée au Maroc en présentant également le nouveau cadre juridique marocain qui régit les actions de la coopération internationale. Par la suite, nous mettrons en évidence les avantages à tirer de la coopération décentralisée pour les collectivités territoriales marocaines tout en développant une comparaison entre les échelons territoriaux privilégiés pour cette pratique. Après, nous mènerons une évaluation analytique de la coopération décentralisée en se basant sur les projets de coopération conclus par les structures décentralisées marocaines dans l'objectif est de faire valoir l'architecture des projets, leur nature ainsi que les partenaires engagés soit au niveau local ou au niveau international. Enfin,

³ La Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) est chargée de la préparation des décisions du ministre de l'Intérieur, dans le cadre des attributions qui lui sont conférées en vertu des textes législatifs et réglementaires relatifs aux collectivités territoriales, et du suivi de leur exécution.

une analyse particulière sera consacrée à l'évaluation de deux composantes de la coopération décentralisée Nord-Sud et Sud-Sud.

1. Contexte et cadre juridique de la coopération décentralisée au Maroc : Revue de littérature

Les actions de la coopération décentralisée sont l'initiation propre des collectivités territoriales. Elles se sont développées avec l'évolution du processus de la décentralisation considérée comme un cadre contextuel propice. La littérature a bien montré cette dépendance entre ces deux sujets. Comme exemple, Petiteville (2011) affirme que la coopération décentralisée a connu une évolution progressive dans un contexte favorable à la décentralisation territoriale tout en réduisant le contrôle de l'État sur l'action des collectivités territoriales. Également, Sagon (2012) avance que les actions de la coopération décentralisée sont liées étroitement au processus même de décentralisation.

1.1 Contexte général

La vague de la mondialisation qui s'est développée davantage depuis les années 1980 s'interprète comme une dynamique qui vise l'ouverture des économies nationales sur l'ensemble de la planète. Dès lors, la mondialisation a été considérée comme un phénomène complexe par le fait qu'elle n'a pas engendré seulement des effets bénéfiques, mais en parallèle, elle a induit également à une aggravation des disparités territoriales à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, une dynamique territoriale s'est développée en réponse à ces inégalités territoriales.

Pour ce qui est de notre pays « le Maroc », qui ne fait pas exception à cette tendance territoriale qui marque le monde, il s'est engagé, depuis les premières années de son indépendance dans une politique progressive de décentralisation-déconcentration⁴. Les différentes réformes entreprises par le pays en matière du renforcement du développement régional (décentralisation-concentration, charte communale, nouvelle constitution 2011, Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT)... etc.) ont été consolidées aujourd'hui par un nouveau modèle à dimension régionale qui est « **la régionalisation avancée** »⁵ instauré à partir de 2014. En effet, l'État marocain a été contraint de repenser sa politique territoriale en cherchant à renforcer davantage le

⁴ Institution du premier régime applicable aux communes par le Dahir du 23 juin 1960.

⁵ Le nouveau modèle de la régionalisation avancée a été conçu suite aux orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI édictées le 6 novembre 2008.

rôle des collectivités territoriales pour qu'elles deviennent de véritables acteurs du développement économique et social de leur territoire.

Incontestablement, le processus de la décentralisation-déconcentration dans notre pays a réalisé un ensemble d'innovations visant le renforcement de la gestion des affaires locales et l'ancrage de la démocratie locale. De ce fait, le champ des responsabilités des structures décentralisées marocaines a été considérablement élargi à de nouvelles compétences propres ou transférables notamment en matière de développement économique et social, la finance et la fiscalité locale, l'urbanisme et l'aménagement du territoire, les services publics et les équipements collectifs, l'environnement, les actions socioculturelles, l'éducation, la formation professionnelle, la santé, la coopération interne et externe... etc. Toutefois, cette variété de compétences doit s'entrecroiser avec les compétences des autres collectivités territoriales et également avec celles de l'État.

Ainsi, la coopération décentralisée trouve son essence dans ce schéma comme une action parmi les nombreuses actions attribuées aux collectivités territoriales, c'est-à-dire un dispositif dédié au profit du développement des territoires. Donc, une action basée sur la conclusion d'un partenariat avec des structures décentralisées étrangères pour développer des projets de coopération ayant comme finalité le « développement territorial » et respectant le principe d'un accord de coopération « gagnant-gagnant ». De ce fait, la dynamisation des actions de la coopération décentralisée notamment celles à caractère économique constituera un vecteur d'impulsion pour le développement des collectivités territoriales marocaines.

1.2 Cadre réglementaire de la coopération décentralisée au Maroc

Selon César Noizet (2003)⁶, la coopération décentralisée doit être institutionnalisée et elle doit disposer d'un cadre juridique. De même, elle doit s'accomplir avec l'intervention des structures du pouvoir public local. Dans ce cadre, la nouvelle loi marocaine relative aux collectivités territoriales de 2015 constitue le nouveau fondement juridique de la coopération décentralisée dans notre pays. Toutefois, cette nouvelle loi ne met pas en cause l'existence au Maroc, depuis plusieurs décennies, des pratiques de jumelage et de coopération décentralisée entre les collectivités territoriales marocaines et celles étrangères. Son nouvel objectif est de renforcer encore plus les approches des collectivités territoriales en matière de gouvernance locale et

⁶ NOIZET C. (2003) *La coopération décentralisée et le développement local. Les instruments juridiques de coopération*, Paris, L'Harmattan.

sécuriser juridiquement leurs actions à l'international. Historiquement, les relations internationales des collectivités territoriales marocaines ont été intensifiées et développées davantage à partir de la réforme de 1976 qui a étendu les compétences des conseils communaux et les a invité à développer diverses formes de coopération décentralisée internationale⁷.

Aujourd'hui, chaque structure décentralisée (région, préfecture ou province et commune) dispose d'une assise juridique propre sous forme de compétence qui lui permet de développer des partenariats avec d'autres collectivités territoriales étrangères, mais sous la condition, du respect des compétences de l'État marocain et de ses engagements à l'échelle internationale.

1.2.1 L'échelon régional

La loi organique n° 111-14 relative aux régions⁸ stipule dans son article n° 82 : « *Dans le cadre de la coopération internationale, la région peut conclure des conventions avec des acteurs en dehors du Royaume et recevoir des financements dans le même cadre après l'accord des autorités publiques conformément aux lois et règlements en vigueur* ».

En effet, la coopération décentralisée est considérée comme l'une des compétences propres attribuées à l'échelon régional marocain afin de promouvoir le développement régional au niveau de sa juridiction. Aussi, la même loi (article n° 82) interdit tout partenariat de la structure régionale ou d'un groupement de collectivités territoriales avec un État étranger : « *Aucune convention ne peut être conclue entre une région, un groupement de régions ou un groupement de collectivités territoriales et un État étranger* ».

1.2.2 L'échelon préfectoral ou provincial

L'article n° 85⁹ stipule : « *Dans le cadre de la coopération internationale, la préfecture ou la province peut conclure des conventions avec des acteurs en dehors du Royaume et recevoir des financements dans le même cadre après l'accord des autorités publiques conformément aux*

⁷ Le droit à l'exercice de relations avec les partenaires étrangers a été véritablement renforcé par la Loi n° 78-00 portant sur la Charte communale et la Loi n° 79-00 relative à l'organisation des collectivités préfectorales et provinciales. Ces lois « *ont innové en la matière en autorisant le conseil communal pour la première et le conseil préfectoral ou provincial pour la seconde, à conclure des conventions de jumelage et de coopération, à décider de leur adhésion aux associations des pouvoirs locaux et engager toutes formes d'échanges avec des collectivités territoriales étrangères, après accord de l'autorité de tutelle et dans le respect des engagements internationaux du Royaume* ».

⁸ Dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 111-14 relative aux régions.

⁹ Dahir n° 1-15-84 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 112-14 relative aux préfectures et provinces.

lois et règlements en vigueur. Aucune convention ne peut être conclue entre une préfecture ou province ou leurs groupements et un État étranger ».

1.2.3 L'échelon communal

L'article n° 86¹⁰ stipule : « *La commune peut conclure, dans le cadre de la coopération internationale, des conventions avec des acteurs de l'extérieur du Royaume et recevoir des financements dans le même cadre après l'accord préalable des pouvoirs publics conformément aux lois et règlements en vigueur. Aucune convention ne peut être passée entre une commune, un établissement de coopération intercommunale ou un groupement de collectivités territoriales et un État étranger ».*

Subséquentement, la nouvelle assise juridique sur la coopération décentralisée peut se présenter comme une reconnaissance « reconduite » pour les collectivités territoriales marocaines afin d'exercer une action à l'échelle internationale avec une programmation qui peut s'étaler sur plusieurs années. L'ouverture de nos collectivités sur l'extérieur constitue une opportunité qui peut générer des retombées bénéfiques sur le développement de la collectivité. Dès lors, il s'agit de fédérer les actions locales avec celles de la coopération internationale pour produire une complémentarité entre ces deux types d'actions. Ces dernières doivent être orientées vers des partenariats fondés sur les thématiques prioritaires pour la collectivité et qui répondent réellement à des besoins déclarés par la population locale.

2. Les avantages de la coopération internationale pour les collectivités territoriales marocaines

À côté de leur relation privilégiée avec l'État, les collectivités territoriales marocaines peuvent développer d'autres liens avec d'autres collectivités territoriales nationales ou étrangères. En effet, aujourd'hui et en matière de coopération, les collectivités territoriales ont plus d'avantages que l'État. Les relations de coopération entre les collectivités territoriales de pays différents existaient déjà, mais celles-ci n'étaient pas structurées ni disposant de moyens humains et financiers comme de nos jours, et elles étaient limitées seulement aux liens d'amitié « *Jumelage* ». Aujourd'hui, ce type de lien est devenu insuffisant ce qui a amené à définir d'autres mécanismes de coopération plus productifs. D'où, l'émergence de la coopération

¹⁰ Dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 113-14 relative aux communes.

décentralisée notamment à caractère économique en tant que cadre de la coopération internationale entre les collectivités territoriales avec les grands avantages qui en découlent.

Les collectivités territoriales peuvent facilement établir des relations entre elles, car elles sont exonérées de formalisme et de respect des règles. L'État en tant que représentant de la communauté, se trouve quant à lui toujours contraint de défendre sa souveraineté et son peuple. De plus, les collectivités territoriales tirent plus d'avantages de leur relation directe avec des collectivités territoriales étrangères. Leurs relations sont de réciprocité et non pas à sens unique. Il s'agit plutôt d'augmenter les gains de chacun et leur relation s'inscrit dans une logique de « gagnant-gagnant ». Par ailleurs, il ne s'agit pas simplement d'affirmer le souhait d'établir une relation de coopération entre collectivités territoriales, mais il faut aussi définir le niveau et le cadre de cette coopération. Aujourd'hui, les axes de la coopération ne se limitent plus simplement à des subventions ou aides financières ou à l'assistance technique, mais ils s'étendent également à l'échange et la diffusion du savoir-faire, au renforcement des capacités locales, à la planification stratégique, au montage de projets, à la gestion participative du développement et à la mise en place de mécanismes de partenariat et de suivi-évaluation.

Quel est le niveau territorial à privilégier pour la coopération décentralisée au Maroc ?

2.1 L'échelon régional, un niveau privilégié pour la coopération décentralisée

Les raisons exposées ci-dessous expliquent pourquoi l'échelon régional apparaît comme un échelon privilégié pour l'établissement d'une collaboration entre collectivités territoriales de pays différents :

- L'échelon régional est d'abord un échelon territorial d'administration décentralisée qui a tendance à s'imposer un peu partout aujourd'hui dans le monde. En Europe, cet échelon régional a fait son apparition après la 2^{ème} guerre mondiale. D'abord, c'est l'Allemagne et l'Italie qui adoptent ce type de collectivités régionales, ensuite l'Espagne et la France en dernier lieu.
- Le niveau régional plus homogène que les autres catégories de collectivités territoriales se trouve plus adapté pour tisser des relations de coopération. Les régions cherchent à trouver une légitimation et à développer des actions pour justifier leur existence et leur utilité. Cela ne diminue en rien le rôle et les compétences des autres collectivités territoriales. Mais, si on compare les écarts possibles entre régions d'un pays, cet écart

est moindre par rapport aux autres collectivités territoriales telles que les communes et les autres collectivités situées entre les communes et la région.

On constate donc que la région marocaine est plus avantagée que les autres types de collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée par la nature de ses fonctions. Les régions sont plus tournées vers l'économie et le développement, ont des fonctions de programmation et de coordination des investissements, et de création d'une dynamique de développement régional.

2.2 Les échelons inférieurs

La commune à côté de la région constitue la collectivité la mieux placée pour développer des relations de coopération. Toutefois, la différence constatée entre les communes selon leur taille, et leur richesse peut entraver, pour certaines, le développement de relations avec d'autres collectivités territoriales. Certes, la majorité des communes présentant une insuffisance de moyens financiers et humains ne peuvent développer de relations internationales. Ces petites et moyennes communes peuvent seulement lier des relations d'amitié sous forme de jumelage qui a ses limites en matière de collaboration en vue du développement. En revanche, les grandes communes avec des moyens humains et financiers suffisants peuvent s'engager dans ces types de relations de coopération internationale. Quant à l'échelon intermédiaire entre la région et la commune, c'est-à-dire la préfecture ou province, son rôle est relatif dans les relations entre collectivités de différents pays puisque cet échelon territorial n'existe pas dans tous les pays et dans le cas où il existe, il n'a pas la même appellation.

À cet effet, donner à la région un rôle d'exclusivité dans le domaine de la coopération décentralisée ne revient pas à dénier toute possibilité d'action aux autres catégories de collectivités territoriales marocaines surtout l'échelon communal qu'il faut l'accompagner et l'assister davantage pour conclure des accords de ce domaine. Par conséquent, une synergie d'actions est nécessaire puisque la région et les autres échelons territoriaux ne se trouvent pas dans une situation de concurrence. Mais, cela n'empêche pas chaque collectivité d'avoir ses propres relations en fonction de ses préférences géographiques ou thématiques et du cadre d'intervention de sa coopération.

2.3 Esquisse sur les impacts positifs de la coopération décentralisée

À cet égard, on constate que l'action publique locale a facilité l'ouverture sur de nouveaux horizons. C'est l'exemple de l'ouverture sur la coopération internationale à travers notamment

la coopération décentralisée qui joue un rôle important dans le développement de certaines régions marocaines. De ce fait, l'action internationale des collectivités territoriales s'inscrit dans le cadre d'une réponse citoyenne à la mondialisation. D'une manière générale, la coopération décentralisée est considérée par le pouvoir public marocain comme un vecteur des valeurs de la démocratie locale puisque, selon les nouveaux adeptes du développement, elle constitue un modèle alternatif moins formaliste sur le plan institutionnel, moins bureaucratique dans sa gestion et moins coûteux en terme budgétaire. Également, selon la DGCT-Maroc, elle présente d'autres avantages tels que :

- Facilite l'accès à des territoires géographiques non couverts par la coopération étatique.
- Cible des projets de développement local à caractère modeste, mais concret.
- Mobilise les acteurs locaux qui ne sont pas pris en charge par la diplomatie officielle.
- Inscrit les actions dans la durée.
- Mesure les actions d'abord en termes d'échange de savoir-faire, d'appui institutionnel et de formation. Il ne s'agit donc pas de décentraliser la coopération de type classique, mais plutôt d'une coopération spécifique menée par une autorité locale à destination d'une autre localité locale pour partager une expérience de gestion locale et de développement d'un territoire.

Par ailleurs, les projets de la coopération décentralisée sont l'aboutissement d'une réflexion concertée entre les deux autorités locales. C'est d'abord une coopération "à la demande", puisque le point de départ est l'expression d'un besoin de la part de l'autorité locale généralement celle du Sud. Et c'est à partir de cette demande, ensuite négociée, que la collectivité territoriale examine en fonction de son savoir-faire et de ses capacités financières ce qu'elle peut apporter pour répondre à cette demande.

On peut ajouter comme une argumentation supplémentaire au bienfait de la coopération décentralisée pour le développement économique et social des collectivités territoriales marocaines, l'environnement économique favorable créé par l'État marocain à cette fin. En effet, le rang 53^{ème} du classement « Doing Business » témoigne de cet effort et considère l'environnement économique marocain comme propice à faire des affaires. Donc, cette situation interpelle les structures décentralisées marocaines à déployer plus d'efforts pour profiter des retombées bénéfiques de la coopération décentralisée surtout avec les larges compétences dont elles disposent actuellement et qui sont stipulées par la nouvelle réglementation relative à la régionalisation avancée.

3. Synthèse de travaux

En terme de synthèse, l'ensemble des travaux de recherche développés par plusieurs chercheurs (Delahaye (1989) ; Marie (2005) ; Franck Petiteville (1995) ; Noisette et Rachmuhl (2007) ; Marie-Hélène Chambrin (2008) ; César Noizet (2003)...) et ayant approché la relation entre la coopération décentralisée et le développement des collectivités territoriales ont mis le point sur les axes suivants :

- La coopération décentralisée doit être orientée vers de projets concrets qui soutiennent le développement économique et social de la collectivité territoriale.
- La mobilisation de tous les acteurs territoriaux est un élément essentiel dans la réussite du processus de la coopération décentralisée.
- La conception d'un projet de coopération décentralisée doit être basée sur le principe de « gagnant-gagnant » et doit prendre en considération les besoins réels des collectivités territoriales engagées.
- Les projets de la coopération décentralisée doivent être conçus dans une logique de durabilité.
- L'organisation territoriale et la réglementation en vigueur des pays sont des éléments clefs pour promouvoir davantage les pratiques de la coopération décentralisée afin de bénéficier de ces bienfaits.
- Enfin, l'institutionnalisation de la formation des élus en matière de montage de projet de coopération décentralisée doit être un atout pour promouvoir cette pratique à l'échelle territoriale.

4. État des lieux de la coopération décentralisée au Maroc : Analyse et perspectives

De prime abord, il est important de noter que l'expression « coopération décentralisée internationale » au Maroc prend plusieurs formes notamment :

- les actes de jumelages ;
- les conventions ou accords de coopération et d'échanges axés sur la réalisation de projet de développement au sein des collectivités territoriales ;
- l'adhésion à divers réseaux d'organisations internationales non gouvernementales des pouvoirs locaux (OING).

Pour bien comprendre les bienfaits de la coopération décentralisée pour les collectivités territoriales marocaines ou ses déficiences, il est opportun de dresser un bilan analytique de la

situation. Les documents collectés auprès de la Direction Générale des Collectivités Territoriales « DGCT », administration sous tutelle du Ministère de l'Intérieur au Maroc, ont constitué une base de données¹¹ pour évaluer la situation réelle de la coopération décentralisée au sein de notre pays. L'analyse des projets de coopération nous a permis de ressortir plusieurs caractéristiques relatives à la structure et la nature des actions entreprises par les collectivités territoriales marocaines notamment celles qui ont un impact direct ou indirect sur le développement économique et social des territoires, le degré d'implication des collectivités, les partenaires privilégiés, le volume des ressources budgétaires engagées... etc.

Les principaux résultats ressortis de notre analyse sont déclinés dans les points suivants :

4.1 La coopération décentralisée, un dispositif évolutif au Maroc

La coopération décentralisée marocaine est riche d'une grande expérience et elle a connu une évolution croissante durant ces dernières décennies. Cette évolution est due à plusieurs facteurs surtout d'ordre juridique, la couverture de nouveaux champs d'action et la diversification des partenariats notamment l'ouverture vers la coopération Sud-Sud (le continent africain).

Les premières pratiques de la coopération décentralisée au Maroc sont représentées par les actes de jumelages considérés comme le développement des échanges à caractère culturel, sportif ou la mise en place d'une plateforme de pourparlers pour promouvoir des projets de coopération plus vastes entre les collectivités territoriales partenaires. Historiquement, le premier acte de jumelage est celui conclu par la commune de Fès avec son homologue de Florence en Italie le 8 mars 1963 à Fès dans sa phase retour (la phase aller a été signée en 1961 à Florence). Alors que le dernier acte de jumelage, selon la DGCT, a été signé entre la commune de Bhalil (Province de Sefrou) et la commune de Ngor en Sénégal le 25 novembre 2018. Quant à la première convention de partenariat, elle date de 1984¹² avec la signature d'un accord entre la ville marocaine de Fès et son homologue tunisienne de Qayraouane¹³.

Selon les données de la DGCT, le Maroc recense approximativement 574¹⁴ actes de coopération décentralisée internationale, dont 174 actes de jumelage, 284 conventions de partenariats et 116

¹¹ La Base de données a été développée en fonction des données disponibles au sein de la DGCT au 01.01.2019.

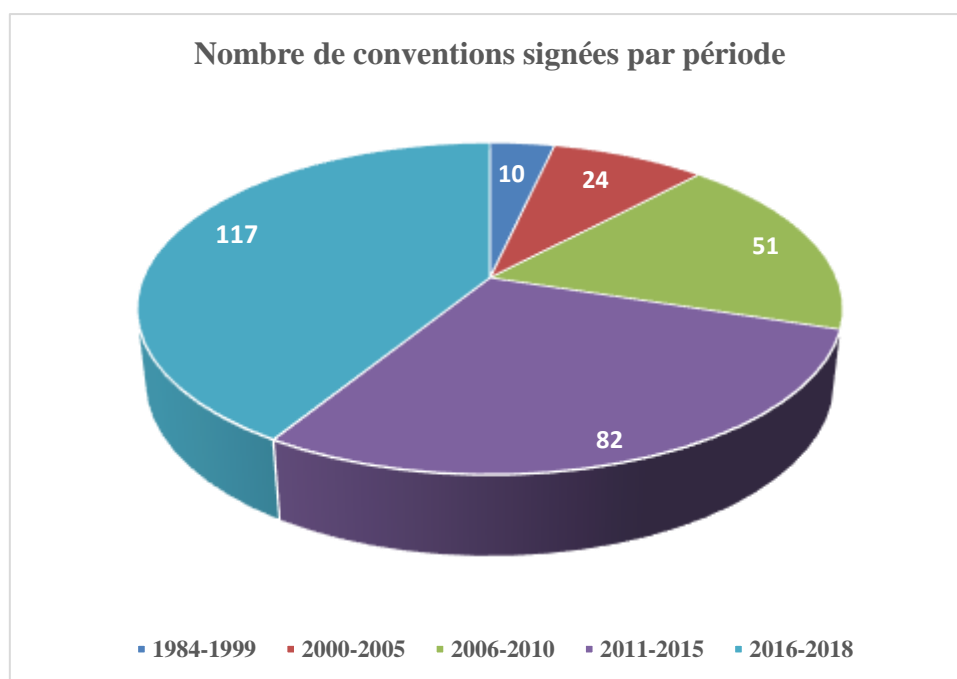
¹² D'après les documents fournis par la DGCT-Maroc daté au 1 janvier 2019.

¹³ Convention signée sur la base d'un acte de jumelage conclu entre les deux villes en 1965 et s'inscrit dans la coordination des actions au sein de l'Organisation des Villes Arabes « OVA » et de l'Organisation des Villes Capitales Islamiques « OVCI ».

¹⁴ Selon les chiffres disponibles jusqu'au 1^{er} janvier 2019 auprès de la Direction Générale des collectivités Territoriales au Maroc (Ministère de l'Intérieur).

adhésions à des OING¹⁵. Ce nombre est en nette croissance ces dernières années, surtout avec la mise en place de la régionalisation avancée, puisque de plus en plus d'accords de coopération décentralisée sont conclus par les collectivités territoriales marocaines comme le montre l'exemple relatif à l'évolution des 284 conventions de partenariat signées (Figure 1). En effet, on constate que seulement entre 2016 et 2018, il y avait une signature de 117 conventions et cette période coïncide avec la mise en place de la régionalisation avancée.

Figure N°1 : Évolution des conventions de partenariat signées par les collectivités territoriales marocaines



Source : Données de la DGCT au 31.12.2018

4.2 Une faible implication des collectivités territoriales marocaines

La répartition régionale des conventions de partenariat international conclues par les collectivités territoriales marocaines avec ses consœurs étrangères est décrite par le tableau suivant :

¹⁵ Adhésion à divers réseaux d'Organisations Internationales Non Gouvernementales des pouvoirs locaux (OING).

Tableau N°1 : Répartition des conventions de la coopération décentralisée internationale par nature d'action et selon les régions marocaines

Régions	Actes de jumelage	Conventions de partenariat	Adhésion à des OING	Total	%
Tanger - Tétouan - Al Hoceima	15	34	17	66	11%
L'Oriental	4	24	7	35	6%
Fès – Meknès	36	47	23	106	18%
Rabat - Salé – Kénitra	32	43	20	95	17%
Béni Mellal – Khénifra	6	2	4	12	2%
Casablanca – Settat	18	22	6	46	8%
Marrakech – Safi	38	47	14	99	17%
Drâa – Tafilalet	2	8	3	13	2%
Souss – Massa	16	40	13	69	12%
Guelmim - Oued Noun	-	-	1	1	0%
Laâyoune - Sakia El Hamra	6	-	6	12	2%
Dakhla - Oued Ed-Dahab	1	17	2	20	3%
Total	174	284	116	574	100%

Source : Données de la DGCT au 31.12.2018

En analysant le tableau 1, on constate que seulement trois régions marocaines monopolisent plus de 52% de l'ensemble des actions de la coopération décentralisée conclues par les différentes régions marocaines c-à-d un total de 300 accords sur 574 accords de partenariat. Il s'agit de la région de Fès-Meknès avec 106 accords, la région de Marrakech-Safi avec 99 accords et la région de Rabat-Salé-Kénitra avec 95 accords. En parallèle, les neuf autres régions restantes totalisent 274 accords avec une grande hétérogénéité de distribution des accords. Par exemple, le cas de la région du Sud « Guelmim-Oued Noun » qui n'a conclu qu'une seule action de coopération représentée par une adhésion à une OING et de l'autre côté, on trouve respectivement la région Souss-Massa avec 69 accords et la région Tanger - Tétouan - Al Hoceima avec 66 accords.

À la lumière de cette répartition régionale inégale des actions de la coopération décentralisée internationale dans notre pays, on distingue une importante disproportion relative au degré d'implication des collectivités territoriales marocaines. Ce déséquilibre peut être expliqué par plusieurs facteurs tels que le mode de gouvernance appliqué dans chaque région, le degré d'engagement de l'autorité locale, la déficience en matière de savoir-faire, ou également des problèmes liés à la disponibilité des moyens financiers... etc.

Plus concrètement, la DGCT avance que sur les 1590 collectivités territoriales qui composent l'architecture décentralisée au Maroc (12 régions, 75 provinces et préfectures, 1503 communes urbaines et rurales) seulement 89 collectivités territoriales marocaines (environ 6%) sont arrivées à conclure des conventions avec leurs homologues étrangères. Ce chiffre très faible interpelle une analyse plus approfondie afin de comprendre le pourquoi de la non-exploitation de cette compétence, jusqu'à présent, par les autres collectivités territoriales (1501 collectivités non impliquées). Et cela, étant donné que notre pays a capitalisé une grande expérience en matière du processus de la décentralisation-déconcentration et une ample maturité dans ses relations à l'échelle internationale. S'agit-il d'un manque de compétences des acteurs ou d'une carence en savoir-faire en matière de coopération décentralisée ? Ou autres facteurs déterminants ?

4.3 Une hétérogénéité de partenaires avec une quasi-dominance européenne

En analysant de plus près la répartition des conventions de coopération décentralisée conclues par les collectivités territoriales marocaines avec leurs homologues étrangères (Tableau 2), on constate que les collectivités territoriales européennes sont plus actives dans ce domaine puisque 55% de l'ensemble des actions de coopération décentralisée ont été développées avec les collectivités marocaines soit 250 accords (82 actes de jumelages et 168 conventions de partenariat). Après, on trouve en deuxième lieu la coopération Sud-Sud c-à-d celle conclue avec les collectivités territoriales africaines avec 106 accords (soit 23% du total des accords), dont 40 actes de jumelage et 66 accords de partenariat. Cette seconde place, atteste l'intérêt que porte notre pays pour le développement des axes de coopération avec les pays du continent africain notamment les pays avec lequel le Maroc a tissé depuis longtemps des liens historiques et d'amitié. Son orientation pour la coopération avec ces pays africains s'inscrit dans sa stratégie d'ouverture à l'international afin d'apporter son expertise en matière de coopération décentralisée pour appuyer le développement de ces territoires. Ensuite, on retrouve respectivement les collectivités territoriales du continent asiatique avec 76 conventions (17%) et celles du continent américain avec seulement 22 conventions soit 5% (9 actes de jumelages et 13 conventions de partenariat). Enfin, il est à remarquer que les collectivités territoriales marocaines n'ont conclu aucune convention avec le continent océanique.

Tableau N°2 : Répartition des conventions de la coopération décentralisée par type de partenaire (non compris l'adhésion aux OING)

Régions	Actes de jumelage	Conventions de partenariat	Total	%
Europe	82	168	250	55%
Afrique	40	66	106	23%
Asie	43	33	76	17%
Amérique	9	13	22	5%
Océanie	-	-	-	0%
Total	174	280	454	100%

Source : Données de la DGCT au 31.12.2018

D'après cette analyse, on peut ressortir deux grands constats :

- la proximité et les liens historiques avec le continent européen (également la présence des ressortissants marocains, la langue...) ont avantageé cette dynamique partenariale entre les collectivités territoriales marocaines et européennes.
- L'orientation stratégique de l'État marocain à encourager davantage le développement du partenariat Sud-Sud surtout avec le continent africain et celui asiatique a joué favorablement vers cette coopération décentralisée entre la collectivité territoriale marocaine et son homologue africaine et asiatique.

4.4 Une grande diversité des champs d'intervention

Le terrain d'application de la coopération décentralisée au Maroc a couvert, jusqu'à nos jours, toutes sortes d'actions de l'économique au social, à l'appui à la gestion locale, à l'humanitaire, à l'énergie, à l'environnement, à l'infrastructure, à l'éducation et la formation, à la jeunesse et le sport... etc. La richesse des projets conclus par les collectivités territoriales marocaines avec leurs consœurs étrangères démontre l'engagement de nos collectivités à prendre leur responsabilité en matière de développement de leur territoire. À cet effet, nos collectivités se sont inscrites dans la nouvelle logique de la coopération décentralisée qui stipule d'aller au-delà d'une simple aide, mais de faire de la collectivité elle-même un acteur de son propre développement. Le tableau 3 présente la diversité du champ d'intervention de nos collectivités, par ordre d'importance, dans ce domaine.

Tableau N°3 : Typologie des conventions de coopération décentralisée

Objet de la convention	%
Développement économique	16%
Développement social	13%
Culture et échanges culturels	12%
Protection de l'environnement	11%
Aménagement du territoire	8%
Éducation	7%
Renforcement des capacités	6%
Jeunesse et sport	5%
Tourisme	5%
Coopération institutionnelle	5%
Formation professionnelle	4%
Équipement de base	2%
Insertion à l'emploi	2%
Santé	2%
Promotion genre	1%
Total	100%

Source : Données de la DGCT au 31.12.2018

Réellement, le développement économique et social, les échanges culturels, l'environnement et l'aménagement du territoire sont les projets dominants qui caractérisent actuellement la coopération décentralisée marocaine. Certes, il y a une grande hétérogénéité, mais la dominance de certaines actions dédiées au développement économique et social caractérise l'engagement des responsables marocains à cibler des actions qui libèrent des impacts directs sur le développement de la collectivité et qui valorisent les ressources locales.

En termes de moyens financiers alloués pour la réalisation des 284 conventions de partenariat, un budget global estimé à 137 millions de DH a été débloqué par les différents partenaires avec une contribution respective de 34 millions DH pour les collectivités marocaines et de 105 millions DH pour leurs homologues étrangers. Ainsi, selon la DGCT-Maroc, plus de 49% du budget global (soit 67 millions DH) ont été déjà dépensés pour couvrir le financement des projets ayant été concrétisés jusqu'à présent.

De ce fait, les réalisations effectuées et les moyens humains et financiers déployés par les collectivités territoriales marocaines engagées dans ces actions à l'international témoignent de l'importance de cette stratégie de coopération décentralisée pour le développement de leurs collectivités. Cette pratique gagne progressivement l'intérêt des autres structures décentralisées marocaines qui ne sont pas encore engagées dans cette action surtout en les invitant à s'inspirer du capital expérientiel de celles qui se sont déjà investies dans ce domaine. Dans ce cadre, et afin de réaliser une grande plus-value de cette pratique, les structures décentralisées marocaines doivent orienter davantage leurs actions à l'international vers les projets de coopération à caractère économique ayant un lien étroit avec les besoins réels de la population locale.

5. Cas particulier : Évaluation de la coopération décentralisée Nord-Sud et Sud-Sud

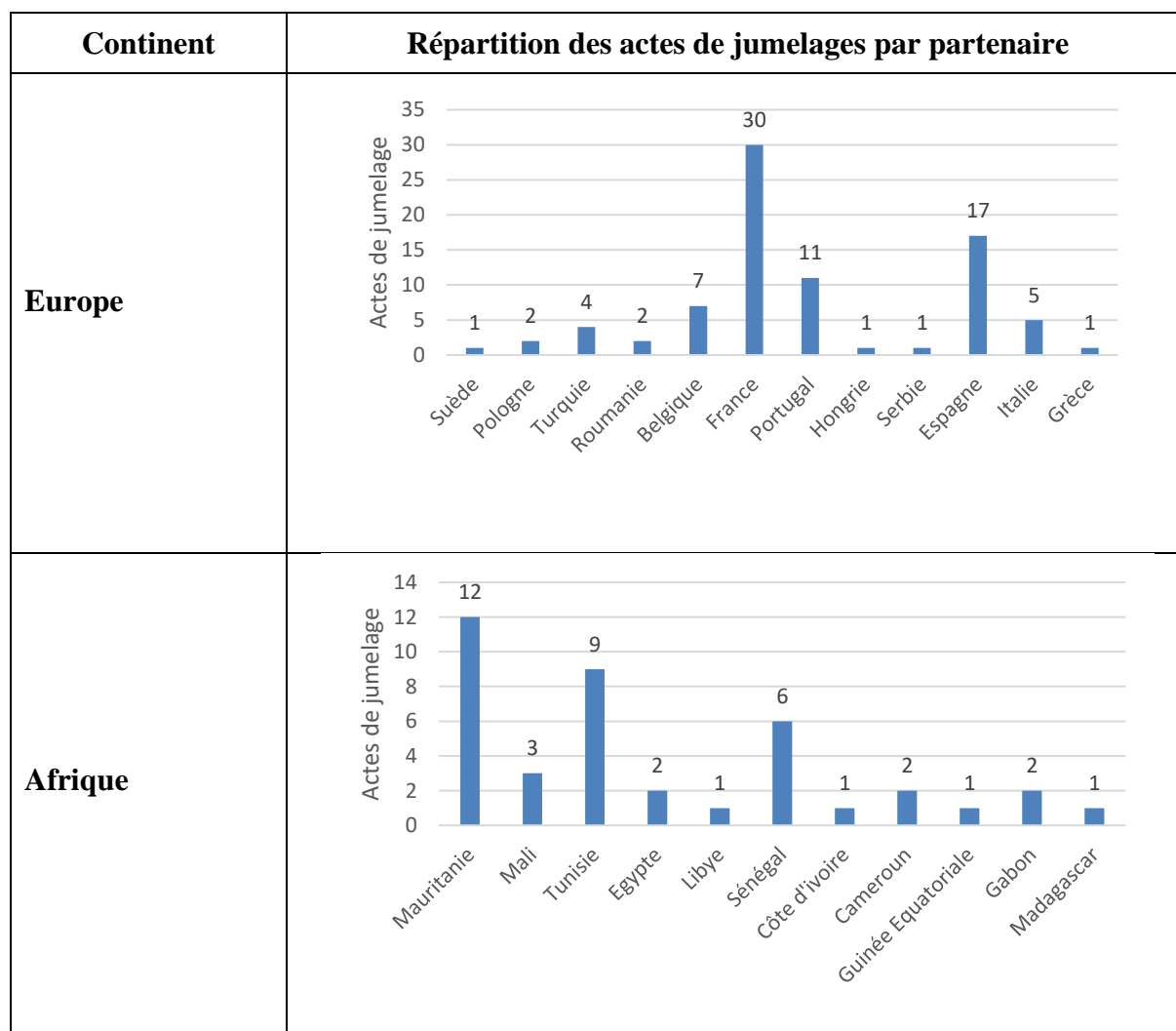
L'évaluation de la coopération décentralisée « privilégiée » entre les collectivités territoriales marocaines et les collectivités territoriales du continent européen et africain nous apportera plus d'éclaircissement sur les caractéristiques qui structurent cette pratique.

5.1 En terme d'actes de jumelage

L'appartenance géographique du Maroc au continent africain (composé de 54 pays) suppose que les relations de coopération entre nos collectivités territoriales et celles africaines soient plus riches en termes quantitatif et qualitatif. Or, selon les données avancées par la DGCT-Maroc, on recense seulement 40 actes de jumelages qui ont impliqué seulement 11 pays africains (Figure 2). Les pays les plus dynamiques sont la Mauritanie (12 accords), la Tunisie (9 accords) et le Sénégal (6 accords) qui ont développé à eux seuls plus 27 actes de jumelages avec les collectivités territoriales marocaines soit environ 68% de l'ensemble des actes avec les collectivités africaines. La coopération décentralisée avec l'Afrique constitue une grande opportunité pour la collectivité territoriale marocaine notamment celle ayant capitalisé une grande expérience dans ce domaine. Dans cette perspective, la coopération maroco-africaine doit se développer davantage contenu de la richesse de ce continent, des domaines d'actions très riches et diversifiés, et des relations d'amitié qui conditionnent les rapports entre le Maroc et les pays de ce continent.

Quant à la coopération en matière de jumelage avec les collectivités territoriales européennes, on dénombre 82 actes de jumelage dont environ 80% (soit 65 actes de jumelage) sont conclus avec seulement quatre pays européens avec lesquels le Maroc lie des relations d'amitié et de coopération : la France (30), l'Espagne (17), le Portugal (11) et la Belgique (7).

Figure N°2 : Répartition des actes de jumelages conclus avec les collectivités territoriales européennes et africaines



Source : Données de la DGCT au 31.12.2018

5.2 Accords de partenariat

La coopération décentralisée sous forme d'accords de partenariat signés avec les collectivités territoriales d'Europe révèle que sur les 16 pays impliqués, on retrouve également trois pays dominants la France (91), l'Espagne (28) et la Belgique (15) qui ont signé à eux seuls 134 accords sur un total de 173 accords avec leurs homologues du Maroc (Figure 3). Toutefois, ce nombre reste faible soit en termes de conventions signées ou en termes de nombre de pays partenaires impliqués (16 pays sur 45 pays composant le continent européen). Les collectivités françaises sont les collectivités ayant signé le plus de conventions avec leurs homologues marocaines. Ce quasi-monopole atteste des liens privilégiés entretenus avec les collectivités marocaines en plus de l'expertise des collectivités françaises dans ce domaine (4762

collectivités françaises engagées à l'international et environ 4000 projets de coopération décentralisée). Par ailleurs, les relations politiques et la proximité constituent une légitimité additionnelle de leurs actions et permettent d'inscrire ces actions dans la durabilité¹⁶.

En ce qui concerne plus spécifiquement la coopération décentralisée maroco-française¹⁷, le Maroc est classé 5ème des pays ayant des projets de coopération décentralisée avec la France (199 conventions de partenariat signées hors jumelage) derrière l'Allemagne (331), Sénégal (296), Burkina Faso (264), et le Mali (259). Ce classement confirme le poids de la coopération décentralisée franco-marocaine qui a connu le lancement d'une nouvelle tranche de l'appel à projets « AAP » Franco-Marocain triennal 2022-2024 qui s'inscrit dans le cadre du dispositif conjoint afin de soutenir les projets des collectivités françaises et marocaines visant au renforcement des capacités à la gouvernance territoriale.

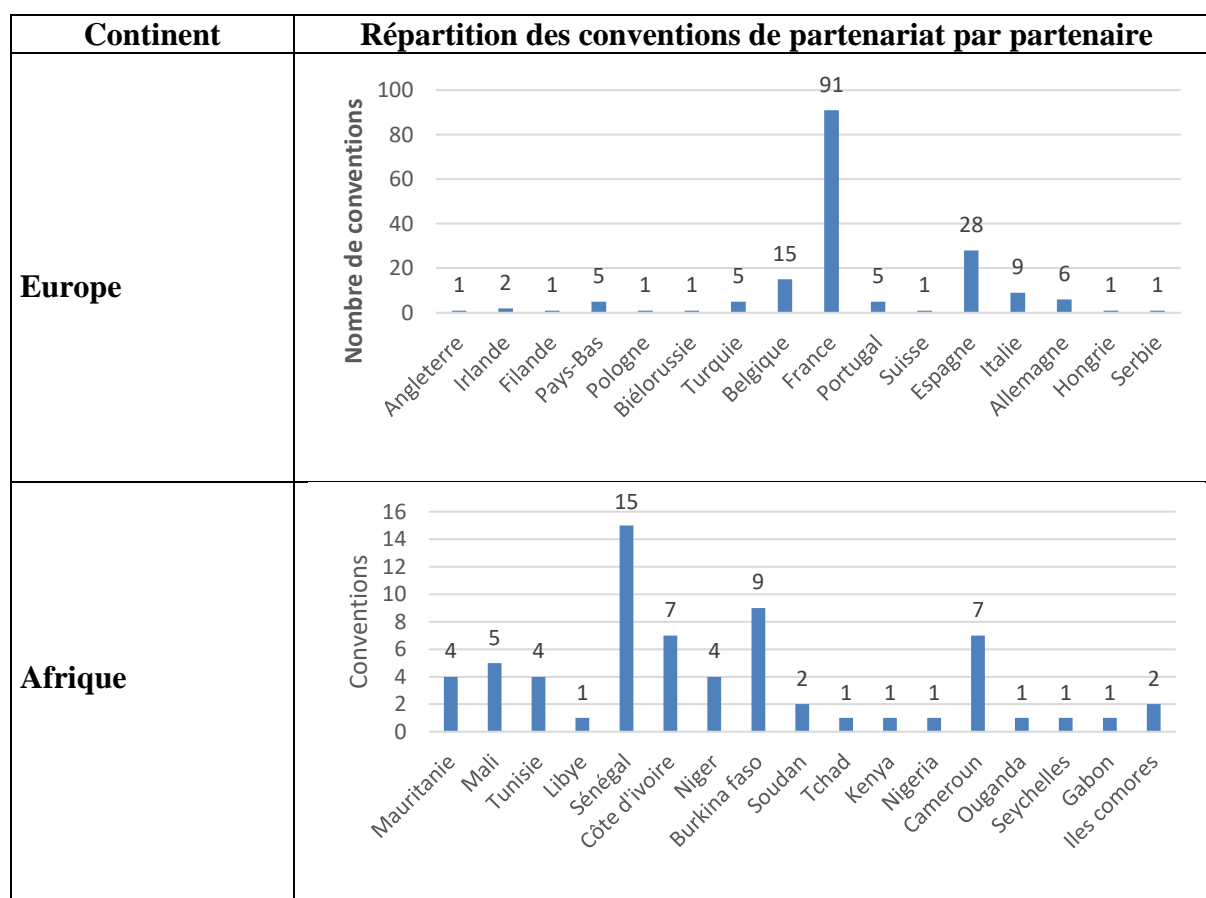
L'exemple des thématiques arrêtées conjointement par les autorités marocaines et françaises pour l'appel à projets Franco-Marocain triennal 2022-2024 constitue une référence des axes prioritaires que le Maroc adopte dans ce domaine. Il s'agit de neuf axes qui concernent : Gouvernance territoriale et régionalisation ; Services publics locaux – renforcement des capacités et ressources humaines, formation ; Transformation numérique et digitalisation des services publics aux citoyens ; Développement durable : sécurité alimentaire et agriculture durable, diffusion des pratiques de lutte contre les dérèglements climatiques et contre les différentes formes de pollution, localisation des ODD ; Valorisation des espaces publics, du patrimoine historique et des produits du terroir ; Planification et aménagement du territoire ; Tourisme durable ; Développement économique local ; Jeunesse et insertion professionnelle.

Pour la relation Maroc-Afrique relative aux conventions signées, les collectivités territoriales marocaines ont des partenaires privilégiés. Il s'agit du Sénégal avec 15 conventions, du Burkina Faso avec 9 conventions et de la Côte d'Ivoire et le Cameroun avec 7 conventions, soit au total environ 58% de l'ensemble des conventions signées (66). Il ressort une grande faiblesse d'accords conclus avec les pays arabe de proximité « Le Grand Maghreb Arabe » sauf la Tunisie et la Mauritanie (4 accords). Ainsi, une diversité de partenariat s'impose de part et d'autre avec une orientation plus vers les accords de développement productif avec une portée davantage économique.

¹⁶ Atlas français de la coopération décentralisée donne en détail les projets, les partenaires, le type de partenariat et les thématiques. <https://pastel.diplomatie.gouv.fr/cncdext/dyn/public/atlas/rechercheAtlasMonde.html>

¹⁷ Données récentes du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Figure N°3 : Répartition des accords de partenariat conclus avec les collectivités territoriales européennes et africaines



Source : Données de la DGCT au 31.12.2018

CONCLUSION

La coopération décentralisée se présente, en plus de son volet financier, comme une vraie compétence qui apporte une contribution positive à la collectivité territoriale marocaine. Le partage du savoir-faire, l'aide au développement, l'assistance technique et financière, le renforcement de la démocratie et de la gouvernance locale sont autant d'outputs qui permettent à la structure décentralisée marocaine sous toutes ses formes (région, commune, préfecture ou province) d'en bénéficier. Le rôle et l'engagement de l'acteur public local constituent la clé de voûte pour le développement de ce processus dont les actions doivent s'inscrire dans la durabilité. En parallèle, la mobilisation de tous les acteurs locaux (entreprises, société civile, ONG...) est bien sollicitée pour créer une dynamique territoriale globale.

Dans ce cadre, la coopération décentralisée doit s'inscrire dans une logique de création d'une synergie entre tous les aspects de cette coopération internationale qui va de l'aide

institutionnelle à l'aide concrète en matière de projets de développement économique et social du territoire. C'est dans cette perspective que les collectivités territoriales des deux pays partenaires peuvent bénéficier des avantages de la coopération décentralisée et ainsi répondre aux attentes des populations en matière de développement de leur collectivité.

L'expérience marocaine a montré que le Maroc s'ouvre de plus en plus à des accords de coopération et d'échanges avec d'autres partenaires étrangers du monde entier en plus de ces relations privilégiées qui le lient avec la Communauté Européenne comme en témoigne le nombre de conventions signées avec les pays de ce continent. En parallèle, on assiste, au cours de ces dernières années, à une évolution d'accords de coopération Nord-Sud ou Sud-Sud avec d'autres partenaires d'Europe et d'Afrique. À juste exemple, nous soulignons, dans ce contexte, que la Capitale Rabat abrite le secrétariat général des Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA). Par ailleurs, une grande opportunité s'ouvre pour développer la coopération décentralisée au Maroc à travers l'intensification des adhésions des collectivités territoriales marocaines aux OING qui constituent un espace pour promouvoir des accords de coopération décentralisée avec des collectivités étrangères.

Toutefois, certaines faiblesses sont à surpasser pour assurer le développement de la coopération décentralisée au Maroc. Il faut en premier lieu développer une stratégie de sensibilisation et de communication en vue d'une grande implication de la part des collectivités territoriales marocaines. Prévoir une banque de projets à développer dans le cadre de ce processus qui répond aux spécificités et aux besoins déclarés par chaque collectivité. Ensuite, créer un environnement juridique et institutionnel favorable pour la mobilisation de tous les acteurs au niveau local sans oublier le rôle de la formation axée sur la gestion et le montage de projets de la coopération décentralisée. Enfin, inviter les collectivités marocaines ayant déjà acquis une expérience dans ce cadre à partager leur savoir-faire avec les autres collectivités en respect du principe de la solidarité qui conditionne la relation entre elles.

En terme de conclusion, avec la mise en œuvre du modèle de développement de la régionalisation avancée, la coopération décentralisée est donc considérée comme un levier incontournable pour promouvoir le développement économique et social des collectivités territoriales marocaines surtout lorsqu'un ensemble de conditions sont réunies telles que l'engagement des élus locaux, la disponibilité des moyens humains et financiers, l'accompagnement et l'appui technique des autorités compétentes... etc.

BIBLIOGRAPHIE

ANGEON V. & HOUEDETE T. (2004), *Gouvernance locale et développement territorial, le cas des pays du Sud*, Actes du colloque international de Constantine, organisé par les Universités Mentouri de Constantine et Mendès France de Grenoble, 26 et 27 avril 2003. Paros, L'Harmattan.

CHAMBRIN Marie-Hélène (2008), *L'impact de la coopération décentralisée sur le fonctionnement des institutions locales : le cas de Figuig (Maroc)*, thèse de doctorat en sciences sociales, Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis.

DELAHAYE Y. (1989), Une nouvelle forme de coopération : la coopération décentralisée, in G. Conac, C. Desouches, J.-C. Némery (sous la direction de) *Coopération décentralisée et coopération multilatérale francophone*, Colloque international 15 et 16 décembre 1988, Paris, Economica, 41-53.

DJEFLAT A. & BOIDIN B. (dir.) (2010), « La coopération décentralisée face aux enjeux du développement durable », *Développement durable et territoires*, vol. 1, n° 1, 1-7.

DJEFLAT A. (2006), « La coopération décentralisée face aux besoins changeants des pays du Sud », in B. Gallet, A. Bekkouche et Y. Villard (eds.), *La coopération décentralisée change-t-elle de sens ?*, Paris, Collection référence, Citées Unies France, 1-18.

GILLY J-P. & PERRAT J., « Développement local et coopération décentralisée : entre gouvernance locale et régulation globale », Communication lors du colloque économie méditerranéenne, Monde arabe, Sousse, 20 et 21 septembre 2020, *GDRI EMMA, IRMC, ESSEC Tunis, FSEG Sfax*.

GUIGOU J.-L. & DAVID M. (2012), *La coopération décentralisée en Méditerranée*, Rapport de l'Institut Économique du Monde Méditerranéen.

JOYEUX G. (2013), *Coopération économique décentralisée. État des lieux*, juin, AFD, Ministère des Affaires étrangères, Citées Unies France.

LAYE P. (2005), *La coopération décentralisée des collectivités territoriales*, Paris, Ed Territorial – Dossier d'experts n°454.

MARIE A. (2005), *La coopération décentralisée et ses paradoxes*, Paris, Karthala.

NOISETTE P. & RACHMUEHL V. (2007), *Rapport sur la coopération décentralisée et le développement urbain. L'intervention des collectivités locales*, Ministère des Affaires étrangères et européennes, Paris.

NOIZET C. (2003), *La coopération décentralisée et le développement local. Les instruments juridiques de coopération*, Paris, L'Harmattan.

PERROT H. (1992), « L'action extérieure des collectivités locales (ou coopération décentralisée) », chronique internationale, *revue Administration*, n° 156, 120-123.

PETITEVILLE F. (2011), *La coopération décentralisée*, Paris, L'Harmattan.

PETITEVILLE F. (1995), *La coopération décentralisée. Les collectivités locales dans la coopération Nord-Sud*, Paris, L'Harmattan.

ROUILLE D'ORFEUIL H. (2006), *La diplomatie non gouvernementale*, Paris, Ed de l'Atelier, enjeux planète.

SAGON E. (2012), *La coopération décentralisée : un levier pour la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes*, mémoire en vue de l'obtention du DIU conseillère égalité femmes/hommes. Université Paris 3 Sorbonne Nouvelle et Université Paris 6 Pierre et Marie Curie.

TINTURIER J. (2000), *De la coopération à l'aide au développement en Afrique*, Paris, Ed L'Harmattan.

WEBER S. (1997), *Le programme européen de jumelage des villes : les accords de coopération à prévoir, expérience de la commission européenne*, Actes du colloque tenu le 12 décembre 1996 à l'École Nationale d'Administration à Strasbourg, « la coopération décentralisée en Europe », Paris, Édition Continent Europe.

Ministère de l'Intérieur (2021), *Collectivités territoriales en chiffres 2016-2020*, DGCT Maroc.

Ministère de l'Intérieur (2011), *Guide de la coopération et de partenariat des collectivités locales*, DGCT Maroc.

Ministère de l'Intérieur (2008), *Coopération des collectivités locales*, DGCT-DAJÉDC document interne.

Ministère de l'Intérieur (2009), *Évaluation quantitative et qualitative de la pratique marocaine de jumelage*, DGCT-DAJÉDC.