

Bonne gouvernance participative de la collectivité territoriale et communication publique externe : Quelle relation ?

Rachid EL BETTIOUI

Docteur en économie et gestion,
Directeur de l'Institut S.T.A.
Président du Centre de CREFD,
Maroc

Said AKRICH

Docteur en sciences de gestion, Professeur
Faculté des Sciences Juridiques Economiques
et Sociales d'Agadir, Université Ibn Zohr.

Anouar BEN DAHHANE

Doctorant en sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales d'Agadir,
Université Ibn Zohr, Maroc

Résumé

Le présent article vise la mise en exergue de la relation entre la communication publique et la bonne gouvernance en adoptant une méthodologie mixte qui s'appuie sur une enquête quantitative menée auprès d'un échantillon composé de 250 citoyens résidant à la commune urbaine de Sidi Ifni et 10 associations actives dans la même commune. Un échantillonnage empirique pour les citoyens et l'échantillonnage aléatoire simple pour les associations ont été menés. La collecte de données s'est basée prioritairement sur le questionnaire et un complément d'informations a été obtenu via des entretiens directs avec les chefs de services de la commune et les présidents des associations locales. Les données sont analysées par la méthode univariée, ensuite, l'analyse multivariée et enfin l'analyse factorielle des correspondances. Les principaux résultats de cette recherche est que les habitants et la société civile ne sont pas bien impliqués et informés des activités de la collectivité territoriale. Leur satisfaction de la gouvernance de leurs gouvernants est tributaire de leur concertation dans les prises des décisions stratégiques, entre autres, la gestion participative du budget local et l'élaboration du plan communal de développement.

Mots clés : Gouvernance, budget local, gestion participative, communication externe, collectivité territoriale.

Good Participative Governance of the Territorial Municipality And External Public Communication: What Relationship?

Abstract

This article aims to highlight this relationship between public communication and good governance. Thus, our mixed methodology is based on a quantitative survey carried out on two samples; a sample of 250 citizens living in the urban municipality of Sidi Ifni and 10 associations active in the same municipality. We use two different sampling methods: empirical sampling for citizens and simple random sampling for associations. Data collection was based primarily on the questionnaire and additional information was obtained through direct interviews with the heads of department of the municipality and the associations' presidents. For the data analysis, three methods were carried out, first, the univariate analysis, then, the multivariate analysis and finally the factorial correspondence analysis. The main results of this article are that the local population and social associations in the urban municipality are not well involved or informed about the territorial municipality's activities. In addition, we confirmed that the satisfaction of the local population with the governance of their rulers is dependent on their concerted action in making strategic decisions, among other things, participative management of local budget and the development of the municipal development plan.

Keywords: Gouvernance, local budget, participative management, public communication, territorial municipality.

Introduction

La bonne gouvernance des collectivités territoriales est à l'ordre du jour partout, cet engouement part du constat d'un certain manque d'efficacité de la gestion centralisée, et au contraire d'une meilleure perception des problèmes des populations et de leurs demandes sociales, tout autant qu'une meilleure adaptation et souplesse des réponses quand les décisions sont prises au plus près des populations et de leurs lieux de vie voire même avec la participation effective de la population locale. La communication publique et territoriale, dans le cas de la régionalisation avancée actuelle, apparaît ainsi comme une des réponses à la crise de la gouvernance, et une condition nécessaire à l'enracinement de la démocratie et du développement.

En effet, la réussite économique d'un État ou d'une entreprise est fortement tributaire à sa bonne gouvernance. L'émergence de cette notion est dû essentiellement aux nouvelles exigences politiques et les contraintes économiques ainsi que la domination des technologies d'information et de communication numériques (réseaux sociaux, YouTube, smart phones...) qui sont devenus une source de force des mouvements sociaux des générations actuelles. La notion de la bonne gouvernance généralement renvoie à tous les aspects de la gestion des affaires d'un pays ou d'une organisation publique ou privée, de la manière de gouverner, d'exercer le pouvoir, d'appliquer l'autorité, d'élaborer des règles et de les mettre en œuvre et de les contrôler. Elle est utilisée plus fréquemment, ces dernières décennies, pour désigner le processus décisionnel dans divers contextes, à savoir la gouvernance d'entreprise, la gouvernance internationale, nationale ou locale. D'une part, la mauvaise gouvernance nuit à la concurrence et conduit aux déséquilibres des marchés au niveau économique, et d'autre part a un impact sur le bien-être social en creusant les inégalités sociales. Par conséquent, elle conduit à la diminution de la confiance des citoyens aux pouvoirs publics (OCDE, 2013).

Selon la monographie de la province de Sidi Ifni réalisée par la division des affaires économiques du ministère de l'intérieur à la province (2017), la ville de Sidi Ifni jouit des potentialités importantes. La pêche est considérée comme la principale activité, elle comporte le deuxième port de pêche de la région. Il représente la source principale des revenus de la ville et joue un rôle stimulateur des activités socioéconomiques. Son arrière-pays est parsemé d'arganiers et de figuiers de barbarie dont les habitants tirent leurs ressources. La ville dispose des atouts économiques divers pouvant garantir le décollage de l'économie locale. En effet, les richesses halieutiques importantes qui s'étendent sur un littoral de 80 km, lui offre la possibilité de développer l'activité de pêche. En outre, elles lui donnent un avantage touristique comme la première destination touristique dans la région (les produits touristiques balnéaires, le tourisme de désert et des produits culturels et écologiques).

En revanche, la ville enregistre le taux de pauvreté le plus élevé dans la région qui s'élève à 6,54 %. En 2012, le taux de chômage a atteint 15,3 %, ce qui dépasse largement la moyenne nationale de 9,0 % (Ministère de l'intérieur, 2017). Ceci nous a amené à mener une investigation empirique sur les causes de ce handicap, au niveau de la bonne gouvernance locale notamment sur le plan de la communication externe de la commune. Ainsi, nous avons formulé la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure une communication publique et territoriale peut être au service de la bonne gouvernance locale de la commune urbaine de Sidi Ifni ?

Pour atteindre l'objectif de l'article et mener à bien cette recherche, il est utile d'avancer les quatre hypothèses suivantes :

H1. *La gestion participative du budget local est un élément essentiel de la bonne gouvernance locale ;*

H2. *Le déficit de la communication externe communale est le principal obstacle de la bonne gouvernance de la commune ;*

H3. *La bonne gouvernance locale nécessite l'implication de la population dans la vie de la collectivité ;*

H4. *La bonne gouvernance locale est strictement liée à participation de la population à l'élaboration du plan communal de développement.*

Nous adoptons une méthodologie mixte qui s'appuie sur une enquête quantitative menée auprès d'un échantillon composé de 250 citoyens résidant à la commune urbaine de Sidi Ifni et 10 associations actives dans la même commune. La collecte de données s'est basée prioritairement sur le questionnaire et un complément d'informations a été obtenu via des entretiens directs. Les données sont analysées par la méthode d'analyse univariée, l'analyse multivariée et l'analyse factorielle des correspondances.

1. Revue de littérature

De nombreux travaux théoriques et empiriques ont souvent recherché la définition et les enjeux de la gouvernance et de la communication publique. Une part importante de ces travaux a été motivée par le souci d'atteindre une relation équilibrée entre les acteurs de la société notamment entre les gouvernants et les gouvernés. Ils mettent en évidence, l'importance de partage de l'information, de la transparence et de la participation des gouvernés dans l'amélioration de leur gouvernance.

1.1. La bonne gouvernance

La bonne gouvernance est la gestion responsable et transparente des ressources humaines, naturelles, économiques et financières en vue d'un développement économique et social. Il porte sur quatre piliers (ICPC, 2011). L'intégrité qui constitue les règles encadrant la responsabilité de sauvegarde des ressources et biens publics et garantir leur utilisation efficiente. La transparence qui consiste à diffuser les informations fiables au public. Le troisième pilier est « l'intégrabilité » qui consiste à assurer une large participation de l'ensemble des acteurs de la société dans la gestion des affaires publiques. Enfin, la responsabilisation et la reddition des comptes qui permet de lier les réalisations aux objectifs tracés.

Pour les économistes Ronald Coase et Oliver Williamson, la bonne gouvernance est perçue comme un moyen de gestion des transactions d'une organisation. L'ordre qui passe d'un chef supérieur à son subordonné est une transaction qui pourrait avoir des coûts car elle nécessite au préalable, un contrat de lien de subordination, un marché, un processus de recrutement, un règlement de travail et une structure de coordination. Entre ces éléments de transaction qui n'existent pas sous une forme parfaite, il y a tout un ensemble de modalités intermédiaires de coordination que nous les appelons les modalités de coordination en réseau. Ce sont ces modalités intermédiaires de coordination, que Ronald Coase et Oliver Williamson appellent « les dispositifs de gouvernance », donc des dispositifs de coordination qui vont au-delà des pures relations marchandes ou hiérarchiques (Toupane, 2009).

La théorie du signal, fondée par Stephen Ross (1977), part du constat que l'information n'est pas partagée par tous au même moment et que l'asymétrie d'information est la règle. Celle-ci peut

avoir des conséquences néfastes conduisant à des valorisations trop basses ou à une politique d'investissement sous-optimale. Dans le domaine de la gouvernance locale, la théorie du signal s'avère cruciale car les autorités communales disposent souvent d'une information supérieure à celle des autres acteurs. Même si elle était partagée par tous, la même information ne serait pas perçue de la même manière.

L'approche territoriale définit la gouvernance territoriale comme un processus dynamique de coordination (conflits, hiérarchie et concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources asymétriques autour des enjeux territorialisés, entre autres, les finances locales et le pouvoir (El Khazzar, 2004). La gouvernance territoriale consiste à mettre en œuvre des actions afin d'atteindre des objectifs, en mobilisant des dispositifs (des procédures, des mesures, des connaissances et la communication) multiples, collectifs, participatifs et organisationnels dans le sens du territorial.

Chez les politistes, le mot gouvernance désigne le pouvoir de régulation et d'orientation de l'action publique. La gouvernance est une question de pouvoir polycentrique, de fragmentation politico-administrative, de coopération entre acteurs privés et publics. D'autres aspects ont été révélés par les politistes à savoir, les partenariats et coalitions entre acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux et la participation des citoyens (Pitseys, 2010).

Pour Jean-Marc Offner (1999), la gouvernance est la capacité à produire des décisions cohérentes, à développer des politiques efficaces par la coordination entre acteurs publics et non gouvernementaux, dans un univers urbain fragmenté. Cette approche de la gouvernance urbaine met l'accent sur les partenariats entre les différents acteurs d'un territoire. Elle met en avant la conjugaison de l'action des autorités locales avec les autres acteurs territoriaux comme les associations, les chambres professionnels, les coopératives et les autres organismes publics ou privés. La territorialité de la notion de la gouvernance a introduit la notion de la diversité, et l'hétérogénéité des territoires de l'action publique (Ndiaye, 2008). La coordination des actions des acteurs territoriaux au niveau rural est différente de celle urbain. En fait, les collectivités rurales n'ont pas de stratégie de communication structurée. Cette dernière est marquée par le face à face, les rumeurs les discours qui se composent selon les amitiés et les inimités personnelles. La réalité, dans les collectivités rurales, se définit à partir des éloges que propagent les chantres du pouvoir (Dagenais, 1994).

La gouvernance environnementale désigne l'ensemble des processus mécanismes et organisations par lesquelles les acteurs politiques, les communautés, les entreprises et la société civile influencent les actions environnementales (Lemos et Agrawal, 2006). Elle est considéré le premier déterminant de toute évolution dans les politiques environnementales. Ces dernières dépendent de la capacité à mobiliser la société et de la faire participer dans les politiques environnementales par l'intégration, l'internalisation, la responsabilisation et la participation. L'approche restitue les directives du centre à l'initiative et l'innovation des citoyens (Ndiaye, 2008).

Tableau1 : synthèse de la revue de littérature

Théories	Postulats
Théorie des transactions	Les transactions ont des coûts non nuls. La gouvernance se rapporte aux seules transactions de l'entreprise et désigne des relations de pouvoir et de coordination plutôt non marchandes.
Théorie du signal	L'information n'est pas partagée par tous au même moment et que l'asymétrie d'informations est la règle.
Théorie politique	Le pouvoir de régulation et d'orientation de l'action publique.

Théorie territoriale	La gouvernance territoriale consiste à mettre en œuvre des actions, afin d'atteindre des objectifs, en mobilisant des dispositifs (des procédures, des mesures, des connaissances et de communication) multiples, collectifs, participatifs et organisationnels dans le sens du territorial.
Théorie urbaine et rurale	La gouvernance urbaine et rurale porte sur les partenariats et la communication entre les différents acteurs d'un territoire. Elle met l'accent sur la coordination entre les différents acteurs du territoire.
Théorie environnementale	La gouvernance environnementale désigne l'ensemble des processus, des mécanismes et des organisations par lesquelles les acteurs politiques, les communautés, les entreprises et la société civile influencent les actions environnementales.

1.2. La communication publique et territoriale

Dominique Pasquier (2009) définit la communication publique comme l'ensemble des activités d'institutions et d'organisations publiques ayant pour objectif la transmission et l'échange des informations dans le but principal de présenter et d'expliquer des décisions et des actions publiques, d'en promouvoir la légitimité, de défendre des valeurs reconnues et d'aider au maintien du lien social. Pour Pierre Zémor (2005), la communication publique est : « la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques ou à des organisations investies de missions d'intérêt collectif ».

La communication publique comporte plusieurs catégories. Généralement on distingue trois registres, la communication institutionnelle qui concerne tant les institutions publiques (gouvernements, tribunaux, etc.) que les organisations publiques dont les formes peuvent être très variées (administrations, établissements autonomes, agences, etc.). Son objectif est de promouvoir l'image, l'identité et la réputation d'une institution afin d'assurer son bon positionnement et de promouvoir ses produits ou ses services (Merah et Meyer, 2015).

La communication administrative qui a la forme d'un processus organisé et englobe toutes les activités formelles qu'elles soient écrites ou orales indépendamment du support utilisé. La communication politique regroupe l'ensemble des activités de communication des responsables politiques à savoir les communiqués, les déclarations, les conférences de presse et les sites web.

La communication publique active se distingue généralement de la communication publique passive. Par communication active, s'entend l'ensemble des informations fournies spontanément, et généralement de manière organisée, par les autorités et l'administration au public ou à des groupes cibles précis. La plupart des activités de communication des organisations publiques sont donc actives, car elles sont planifiées, organisées et financées par celles-ci. En revanche, la communication passive correspond à l'information transmise par l'administration à des personnes qui en font la demande sur la base des lois d'accès à l'information existantes dans la plupart des pays. En règle générale, les seules obligations de l'administration sont de veiller à mettre à la disposition du public un registre des documents disponibles, de sorte que les personnes puissent repérer et demander ceux qui les intéressent, et de traiter de manière diligente les demandes qui sont faites.

Deux aspects peuvent être distingués dans la communication publique : la communication externe et la communication interne. La communication externe est l'échange d'informations entre l'organisme public et les citoyens. Il s'adresse toujours à la population pour leur adresser des

informations d'utilité publique en les sensibilisant par rapport à des thèmes qui ont une importance sociale et en les sensibilisant à leurs droits. Elle concerne aussi les messages adressés aux médias pour donner une explication aux citoyens sur les services offerts par les administrations publiques. Cependant, la communication publique interne se réalise à l'intérieur de chaque service et entre les services par la circulation de l'information.

La communication publique locale peut être définie comme l'ensemble des actions communicationnelles entreprises par la commune afin de faciliter l'adhésion de ses habitants, de mobiliser et d'impliquer l'ensemble des acteurs locaux dans la gouvernance locale et l'établissement du plan de développement de la commune.

Selon Ben Ayed Asma (2012), la communication publique peut avoir plusieurs champs d'application : la communication exécutive qui vise à instruire les gouvernés locaux sur les choix et les actions stratégiques de la commune. Elle se manifeste sous forme de publications, des avis, des annonces, des boîtes à idées, des séances d'écoute aux citoyens. La communication financière qui consiste à informer annuellement les citoyens des recettes et des dépenses de la commune.

La communication de service qui a pour but de faire mieux connaître aux populations les services et les prestations rendus par la commune. Elle permet aussi l'amélioration de l'efficacité et l'efficacéité de l'administration locale. Aussi, la communication civique qui permet le renforcement de la citoyenneté (faire passer les populations de la commune de leur statut de simples habitants au statut de citoyens de la commune). La communication relationnelle est un autre champ qui consiste à renforcer la relation entre le président et les vice-présidents de la commune et la population locale en utilisant des tournées sur les quartiers de la commune. Ceci permet de se communiquer directement avec les citoyens et de mobiliser les populations et autres acteurs de développement.

Enfin, la communication territoriale : elle se définit comme l'ensemble des messages émis par la collectivité territoriale pour se mettre en scène, se donner une image favorable auprès de leur propre société et de l'extérieur. Elle doit évoluer en permanence pour ne pas subir la suspicion des citoyens qui sont habiles à décoder les messages publicitaires, qui comparent les atouts mis en avant et qui sont de plus en plus exigeants en termes de gestion publique (Charles-Edouard, 2016). Selon Richard Awono (2015), la communication territoriale qui porte, non seulement sur la commune locale, mais plutôt sur la vie quotidienne locale dans son ensemble. Est une communication qui accorde plus d'intérêt au « territoire » en tant que collectivité humaine dans un espace donné. Dès lors, la communication territoriale peut être définie comme l'ensemble des communications produites dans et sur un territoire.

1.2. Relation entre la bonne gouvernance et la communication

Plusieurs auteurs avancent l'importance de la communication dans la bonne gouvernance. De son côté, Muzong Kodi (2006), considère que la participation d'un grand nombre de personnes à l'organisation, à l'exécution et au suivi des actions collectives est un outil pertinent de la bonne gouvernance. L'auteur remet en question l'autoritarisme inhérent au concept de gouvernement et note que la bonne gouvernance est plus que le fait de gouverner, au contraire, c'est un nouveau mode qui met l'accent sur la négociation. Ainsi, les gouvernants sont appelés de renoncer à leurs prérogatives en matière de réglementation et qu'ils acceptent une nouvelle forme d'interaction entre les différents acteurs locaux qui constituent les principaux partenaires dans le domaine économique, social et politique. En outre, un chef d'Etat qui communique sur Internet est naturellement plus proche de ses citoyens, car il communique plus efficacement et atteint un grand nombre d'interlocuteurs. En faisant recours aux réseaux sociaux, il pourrait savoir ce que pense la jeunesse, les sujets qui leur intéressent et leurs besoins (Ndonnang, 2013).

Par ailleurs, Jean-Marc Offner (1999) a introduit un autre concept de la gouvernance qui est nécessairement « une capacité », c'est à dire une compétence que les gouvernants doivent acquérir. Il s'agit de la capacité à produire et non seulement de contrôler et de réglementer. C'est le fait de produire des décisions cohérentes et donc de rompre avec l'ordre établi. Il s'agit d'aller à l'encontre des routines, et non pas de gérer le quotidien. La communication publique est un outil de coordination dans une région. Cette coordination peut être intergouvernementale c'est-à-dire entre des acteurs publics et non gouvernementaux pour désigner des relations entre niveaux territoriaux différents, et de coordination de partenariat public privé qui désigne la relation entre acteurs publics et acteurs non gouvernementaux.

Ndong Ngoua (2010) note que la communication publique contribue à la réconciliation des citoyens avec la chose publique. Cette réconciliation permet d'établir des rapports entre les populations et les pouvoirs locaux à savoir la désignation démocratique des organes de gouvernance, la participation de la société civile aux différents processus de développement local, l'obligation de transparence et de compte rendu de gestion par les autorités locales ainsi que l'élaboration participative de budget. Pour assurer cette participation, la collectivité territoriale doit mettre en œuvre des dispositifs, tels que la publicité des sessions, l'organisation des débats et de concertation entre le conseil et la population représentée par les associations et les chefs de quartiers (Kra, 2013).

Lorsque nous évoquons la question de la bonne gouvernance, il est judicieux de noter l'importance de son principal mécanisme « la transparence ». La bonne gouvernance en général et la transparence en particulier impliquent une stratégie de la communication publique de choix, que ce soit sur le plan des enjeux, des risques et des décisions (Zamoum, 2014). L'auteur a démontré à partir de son étude sur la communication publique du cas de la Ligue des États Arabes que la technologie de l'information constituait le facteur de premier plan dans la stratégie communicationnelle moderne de la Ligue qui consiste à favoriser une visibilité accrue de son action en matière de la communication publique sur le web. Il a mis en exergue que la communication publique électronique de cette institution occupe la deuxième place avec 25,6 % de l'ensemble des activités recensées du fait qu'une grande partie de la population participe activement dans les différents débats sur les réseaux sociaux et utilise l'Internet comme un espace public virtuel afin d'exprimer ses idées et ses préoccupations. Selon cet auteur, la stratégie de communication publique moderne doit être transparente pour pouvoir promouvoir la cohérence du discours entre les pouvoirs publics et les populations.

Elinor Ostrom (1990) a démontré comment les copropriétés peuvent être efficacement gérées par des associations d'usagers remettant ainsi en cause l'approche classique selon laquelle la propriété commune est mal gérée et doit être prise en main par les autorités publiques ou le marché. Dans son article « *Governing the commons* », l'auteur propose une nouvelle solution de la gouvernance consistant à laisser les usagers créer leurs propres systèmes de gouvernance. Ainsi, à travers plusieurs études de cas, elle a montré que de nombreuses communautés du monde entier parviennent en pratique à éviter la mauvaise gestion des communs. Par conséquent, la propriété des biens publics n'est ni privée, ni publique, mais collective.

En matière d'environnement, Jacques Theys (2003), déclare que la bonne gouvernance repose dans un premier temps sur la capacité d'initiative d'institutions locales responsables et autonomes. Ensuite, sur des procédures claires de coordination entre les différents pouvoirs territoriaux.

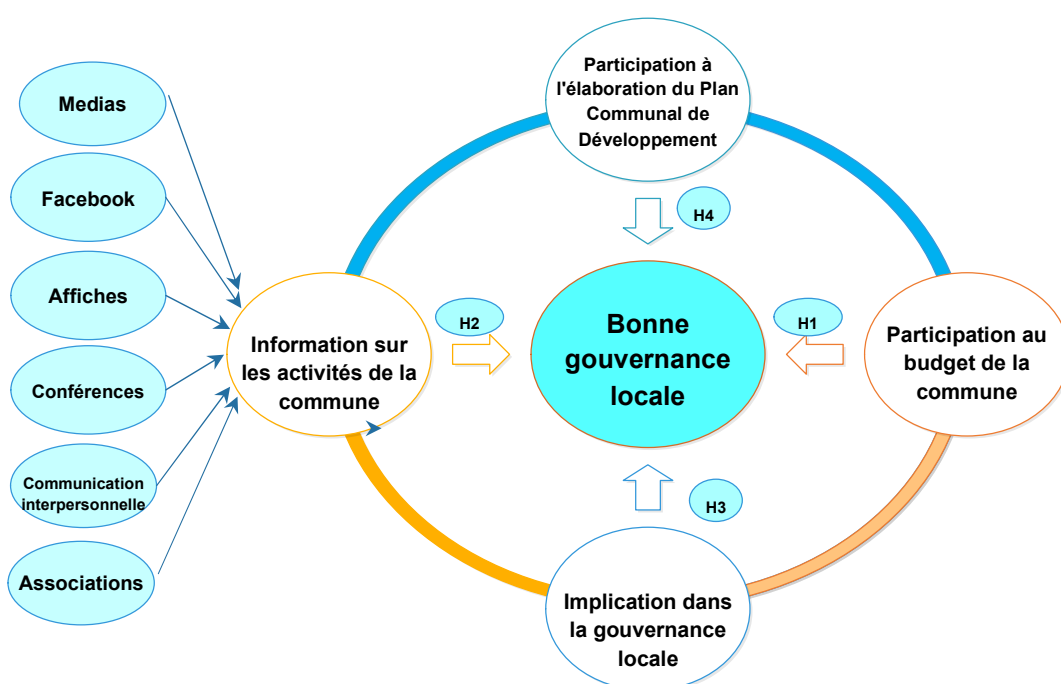
Tableau 2 : synthèse des travaux empiriques

Auteurs	Résultats
Travaux de Ngoua Anaclet Étude de cas du Gabon	La communication publique est un moyen de réconciliation entre les populations et les pouvoirs locaux. Le développement ne peut être possible sans la communication (les rapports) entre les gouvernants et les gouvernés.
Travaux de Zamoum Khaled Étude de cas de la Ligue des États Arabes	À partir de l'étude de cas des moyens de communication de la Ligue des États Arabes, l'auteur confirme que la technologie de l'information constituait le facteur de premier plan dans la stratégie communicationnelle moderne.
Travaux d'Elinor Ostrom Étude des cas de gestion des communs	La communication permet aux usagers des biens publics de créer leurs propres systèmes de gouvernance.
Travaux de Jacques Theys Étude des cas concrets d'innovations procédurales dans le domaine de gouvernance environnementale.	La bonne gouvernance repose sur la capacité d'initiative d'institutions locales responsables et autonomes, et sur des procédures claires de coordination entre les différents pouvoirs territoriaux.
Travaux d'Eugène Kra Étude sur les localités extra urbaines et les villages intra communaux.	La relation de transitivité entre démocratie et développement n'est qu'une vue de l'esprit. Des mesures sont à prendre pour sortir les localités intra-communales du gouffre de la pauvreté et de la misère.

2. Cadre Méthodologique

2.1. Modèle conceptuel

Le but de cet article est d'évaluer la relation qui existe entre la bonne gouvernance et la communication publique de la collectivité territoriale. Pour ce faire, nous étudions les corrélations entre les variables suivantes illustrées dans la figure 1 qui montre le modèle conceptuel utilisé pour concevoir l'enquête. Ce modèle découle des objectifs généraux de la recherche. Il illustre les principales questions et ses éléments inclus dans le questionnaire. De plus, il cartographie la relation entre les variables. La recherche comprend les indicateurs de la bonne gouvernance (Budget participatif, transparence et implication dans des affaires de la commune), et les moyens de communication avec la population locale (médias, réseaux sociaux, affiches, annonces...).

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche (Source : auteurs, 2020)

2.2. Méthodes

Dans notre analyse nous allons adopter une démarche mixte. L'utilisation des méthodes mixtes enrichit davantage les résultats et améliore notre travail car elles combinent, à la fois, les méthodes quantitatives et qualitatives. Ceci, permet de développer de précieux éclairages sur les différents phénomènes, chose qui ne peut être pleinement assimilée en utilisant une méthode quantitative ou qualitative uniquement (Venkatesh, Brown, Bala, 2013). Ainsi, nous utilisons, l'analyse de contenu et les guides d'entretien avec les élus de la commune et les chefs de services de la municipalité. En outre, deux questionnaires ont été administrés, le premier auprès d'un échantillon de 250 citoyens toutes catégories confondues d'un âge de plus de 18 ans, le deuxième a été distribué à un échantillon de convenance composé de 10 associations actives dans la ville.

2.3. Échantillonnage

Deux méthodes différentes d'échantillonnage ont mobilisées dans notre recherche : l'échantillonnage empirique pour les citoyens et l'échantillonnage aléatoire simple pour les associations. Pour l'échantillon des citoyens, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage de convenance (accidentel). Il s'agit d'un échantillon constitué d'individus qui se trouvaient accidentellement à l'endroit et au moment où l'information a été collectée (enquêtes réalisées dans la rue et les lieux publics). La définition de l'échantillon des citoyens s'est faite à partir de la monographie de la ville (selon le RGPH¹ 2014). Ainsi, la population mère ciblée par notre étude est composée de 15200 citoyens habitant à la commune urbaine et nous avons prélevé un échantillon représentatif de 250 personnes selon la formule : $n = z^2 \times p(1 - p) / m^2$. Avec, n = taille de l'échantillon, z = niveau de confiance selon la loi normale centrée réduite (pour un niveau de confiance de 95 %, z = 1.96), p = proportion estimée de la population qui présente la caractéristique (puisque'elle est inconnue, nous avons pris p = 0.5) et m = marge d'erreur tolérée.

Pour la constitution de l'échantillon des associations nous avons mis en œuvre la méthode d'échantillonnage aléatoire simple. Notre choix de cette méthode se justifie par le fait que nous disposons de la base de sondage identifiant les associations existant à la commune. Ainsi, 10 associations ont été tirées au hasard parmi les 15 de la base de sondage numérotée de 1 à 15.

2.4. Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données est l'ensemble des méthodes statistiques permettant d'analyser : un nombre important de données pour récupérer le maximum d'informations, la variabilité des données, la relation entre les variables et la ressemblance entre les individus. Elle permet une étude globale des variables et de résumer des données sous forme de graphiques. Pour notre recherche nous utiliseront deux méthodes de traitement de résultats : la méthode descriptive qui a pour but de faire une analyse univariée sous forme d'une synthèse des informations dans des tableaux de données ou de graphiques. La méthode explicative qui a pour objectif de faire une analyse multivariée afin d'étudier la corrélation (la liaison) entre deux ou plusieurs variables en utilisant les tableaux croisés et l'analyse factorielle des correspondances « AFC » par le logiciel Sphinx.

3. Analyse et discussion des résultats

Notre méthode d'analyse de données se décline en une analyse uni-variée, une analyse multivariée et l'analyse factorielle des correspondances « AFC ».

¹ Recensement Général de la Population et de l'Habitat.

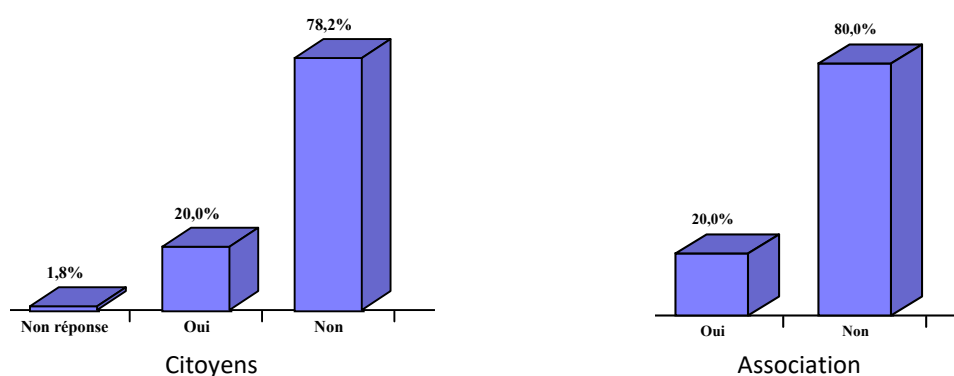
3.1. Analyse univariée

Dans un premier temps, nous avons demandé aux répondants (citoyens et associations) s'ils lisent les annonces diffusées par la commune. 51 % des citoyens ne lisent pas les annonces de la commune urbaine. En revanche, 80 % des associations sont informées des annonces de la commune. Parmi les personnes qui ont confirmé qu'elles lisent les annonces de la commune, 42,6 % lisent ces annonces dans les rues de la ville, 16,2 % dans le Facebook et 14 % sur le site Internet. En revanche, 6,6 % uniquement des personnes lisent les avis affichés au sein du siège de la commune. Par contre, les résultats de l'enquête auprès des associations montrent que la plupart des associations reçoivent les annonces de la commune sur la page Facebook de la commune (36,4 %).

Après, nous avons demandé aux répondants s'ils sont impliqués dans la gouvernance de leur commune. Les résultats mettent en exergue que la majorité de la population (78,2 %) ne sont pas impliqués dans la gouvernance de la commune. Seulement 20 % des habitants et des associations ont répondu à notre question par « oui ». Ce pourcentage reste faible et montre la faible implication des citoyens et même de la société civile. Ce constat est confirmé par deux autres questions (*avez-vous participé à une réunion de la municipalité ? êtes-vous informé sur le budget de la commune ?*). 80,90 % des citoyens et des présidents des associations n'ont jamais eu l'occasion de participer à une réunion de la commune.

Les résultats montrent aussi que seuls 9,1 % de la population participent à l'élaboration du plan communal de développement. Plus de 80 % ne sont pas pris en considération dans l'élaboration de ce plan qui trace les différents projets de développement de la ville. Il en est de même pour les associations. Pour l'information des citoyens sur le budget de la commune, les résultats mettent en exergue que beaucoup de personnes ne sont pas informés du budget et ne participe pas à son élaboration et à sa gestion.

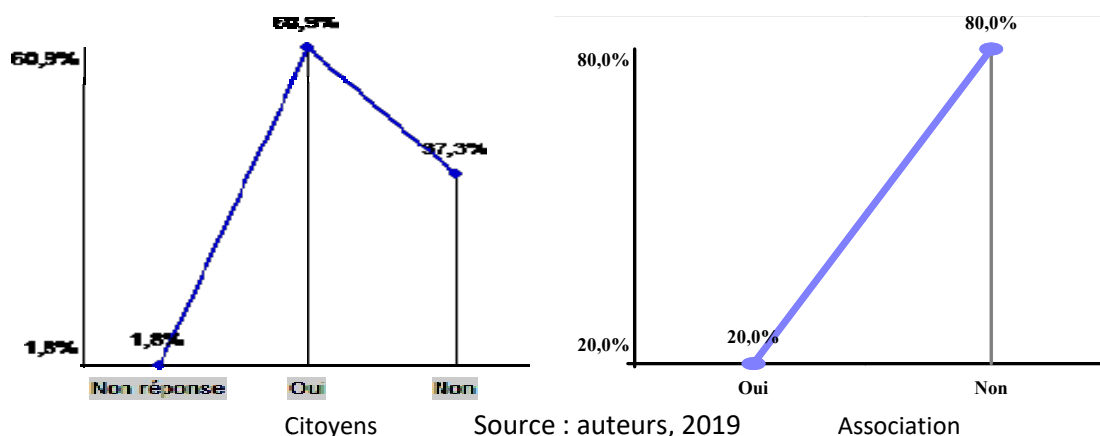
Figure 2 : êtes-vous informé sur le budget de la commune ?



Source : auteurs, 2019

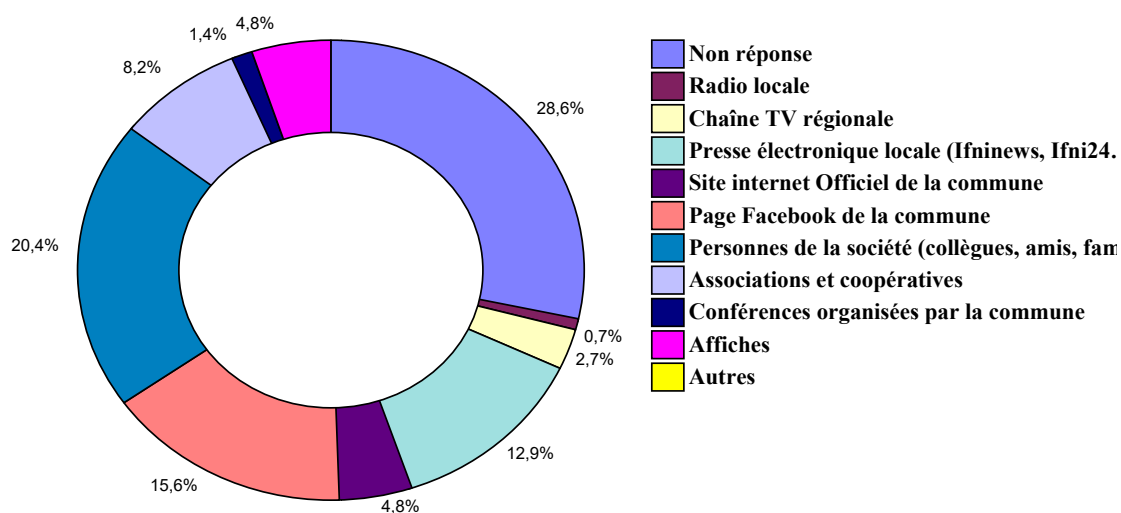
À partir du graphique 3, nous constatons que 37,3 % de la population et 80 % des associations ne sont pas informés des activités de la commune urbaine.

Figure 3 : êtes-vous informé des activités de la commune ?



En rapport avec cette dernière question, et pour saisir les moyens de réception de l'information, nous avons posé aux participants la question « *Par quel moyen de communication êtes-vous informé sur ces activités ?* ». L'analyse des réponses révèle que la majorité des citoyens de la commune sont informés des activités de la commune soit par le moyen de Facebook (15,6 %) ou à partir des personnes de la société (amis, collègues...). Une partie importante aussi reçoit l'information à partir de la presse électronique locale (12,9 %).

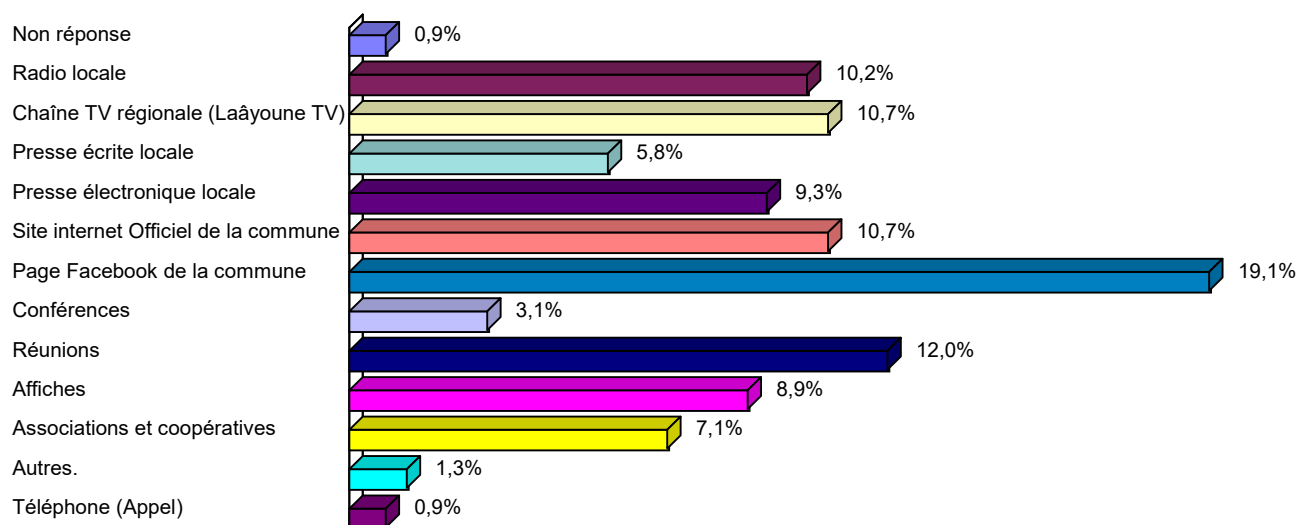
Figure 4 : par quel moyen de communication êtes-vous informé sur ces activités ?



Sources : Traitement des données par les auteurs, 2019

Pour connaître les préférences de la population en matière de moyens de communication externe, nous avons posé la question dont les réponses sont illustrées dans le graphique 5. À partir de ce dernier, il a été constaté que 19,1 % des personnes préfèrent le Facebook comme canal de communication avec la commune. 12 % préfèrent les réunions avec les autorités de la commune, 20 % préfèrent être informé par le portail de la commune et la presse électronique. 20 % de la population préfère les médias (radio et télévision locales).

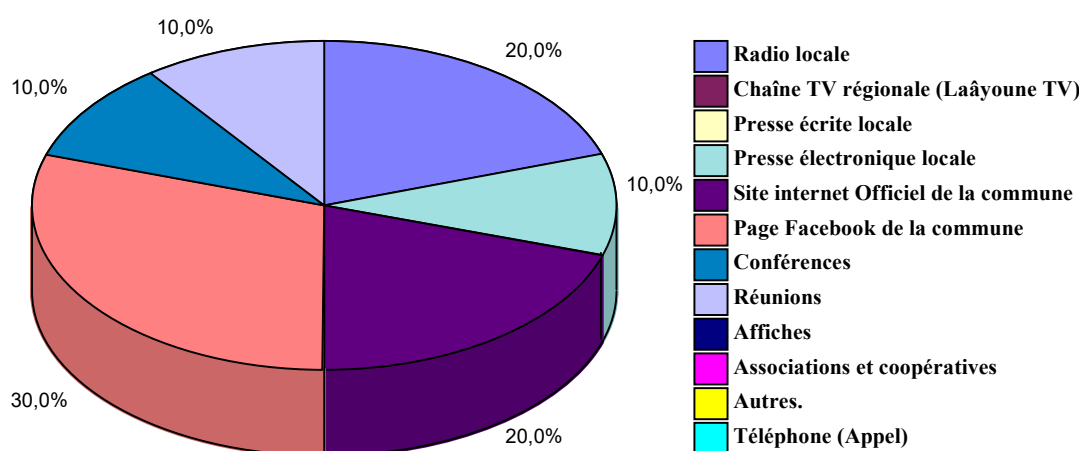
Figure 5 : quels sont les moyens de communication et d'information que vous préférez et que la commune aurait dû mettre en œuvre ?



Source : sorties d'analyse via Sphinx, 2019

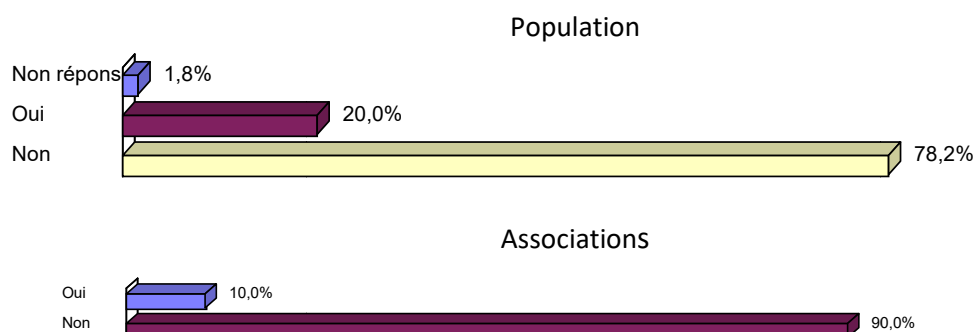
Pour l'échantillon des associations, le graphique ci-dessous met en exergue la préférence de cette partie de la société des moyens de communication Facebook (30 %) et Internet (site officiel de la commune 20 %) et presse électronique locale (10 %) pour communiquer avec la commune urbaine.

Figure 6: Moyens de communication préférés par les associations



Source : sorties d'analyse via Sphinx, 2019

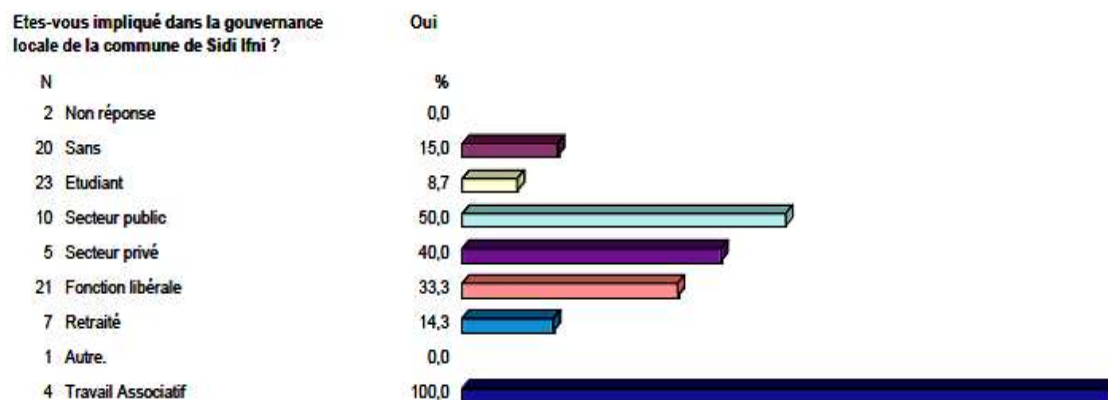
À partir de l'analyse des réponses des deux échantillons sur leur satisfaction de la gouvernance de la commune, une part très importante de la population et des associations avec des taux successifs de 78,2 % et de 90 % ne sont pas satisfaits.

Figure 7 : êtes-vous satisfait de la gouvernance de la commune ?

3.2. Analyse multivariée des données

L'analyse multivariée a pour but de chercher des corrélations entre nos variables étudiées. Plus particulièrement, la participation de la population à la gestion des affaires de la commune et à l'élaboration du budget et du plan de développement communal.

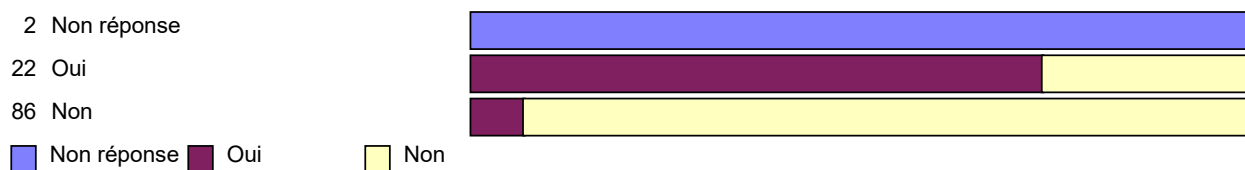
Cette relation dépend de la catégorie socioprofessionnelle, comme montre le graphique ci-dessous. Le coefficient de corrélation est positif et moyen (entre 33,3 et 50) entre les personnes qui travaillent dans le secteur public, le secteur privé et la fonction libérale et l'implication dans la gouvernance de la commune urbaine.

Figure 8 : Relation « implication à la gouvernance-Catégorie socio-professionnelle »

Source : auteurs, 2019

Le croisement entre la variable « implication dans la gouvernance locale » et la variable « être informé sur les activités de la commune urbaine » montre l'existence d'une relation positive entre l'implication de la population et sa satisfaction de la gouvernance locale de la commune. 86 % de personnes qui ne sont pas satisfaits de la gouvernance de la commune affirment qu'ils ne sont pas impliqués.

**Figure 9 : - êtes-vous satisfait de la gouvernance de la commune ?
- êtes-vous impliqué dans la gouvernance de la commune urbaine ?**



Source : auteurs, 2019

Le croisement entre la variable « catégorie socio-professionnelle » et la variable « les moyens de communication utilisée » montre l'existence des corrélations suivantes : une corrélation positive entre la fonction publique et l'utilisation de la presse électronique et les discussions avec les collègues. Une autre corrélation positive est bien illustrée entre la catégorie des étudiants et l'utilisation de Facebook comme source d'information. La chaîne TV régionale et les discussions interpersonnelles sont les principales sources d'information des personnes de la fonction libérale.

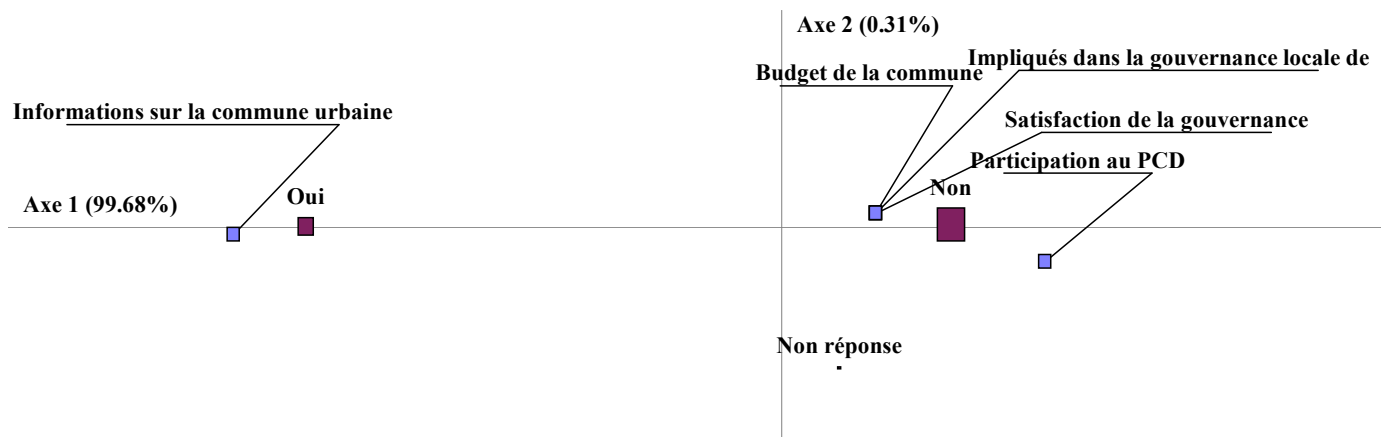
Tableau 3 : relation « moyen de communication x catégories socio-professionnelle »

catégorie socio-professionnelle	Fonction libérale	Etudiant	Secteur public	Sans	Secteur privé	Travail Associatif	Retraité	Autre.	Non réponse	TOTAL
Moyen de communication										
Non réponse	26,2%	33,3%	14,8%	52,0%	0,0%	0,0%	42,9%	0,0%	100%	27,6%
Radio locale	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
Chaîne TV régionale	2,4%	0,0%	3,7%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	2,6%
Presse électronique locale (lfnnews, lfn24...)	11,9%	14,8%	22,2%	8,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Site internet Officiel de la commune	7,1%	3,7%	7,4%	0,0%	8,3%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Page Facebook de la commune	16,7%	25,9%	11,1%	16,0%	8,3%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	15,1%
Personnes de la société (collègues, amis, fam)	26,2%	11,1%	22,2%	12,0%	25,0%	25,0%	42,9%	0,0%	0,0%	20,4%
Associations et coopératives	4,8%	0,0%	7,4%	8,0%	25,0%	62,5%	14,3%	0,0%	0,0%	9,9%
Conférences organisées par la commune	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
Affiches	4,8%	3,7%	11,1%	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,6%
Autres	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : analyse des auteurs, 2019

3.3. Analyse factorielle des correspondances

Cette méthode permet d'illustrer graphiquement les liaisons qui existent entre les principales variables de notre problématique.

Figure 10 : Carte d'analyse factorielle des composantes « AFC »

Source : auteurs, 2019

La carte d'analyse factorielle des composantes « AFC » met en exergue une corrélation positive entre l'implication et la satisfaction de la population d'un côté et sa participation à l'élaboration du plan du développement communal « PCD ». Même constat pour la gestion budgétaire, elle est positivement corrélée avec la variable « implication dans la gouvernance locale » et la variable « satisfaction de la gouvernance ». Cependant, être informé sur les activités de la commune n'implique pas nécessairement que la population sera satisfaite et impliquée dans la gouvernance locale.

Conclusion

Notre étude nous a permis de confirmer les quatre hypothèses avancées au départ. Ainsi, la faible communication avec la population engendre une faible qualité de la gouvernance de la collectivité territoriale. Ce déficit de communication territoriale externe de la part de la commune urbaine et, par conséquent, l'insuffisance de la gouvernance participative ne concerne pas seulement les citoyens, mais aussi les associations qui devraient être des partenaires de la commune dans la gestion de ses activités. Elles ne sont pas impliquées et ne reçoivent pas toutes les informations de la plupart des activités de la commune et ne participent pas à l'élaboration du budget et du plan communal de développement. Nous concluons aussi qu'il existe des corrélations positives entre l'insuffisance de la communication publique de la commune et le faible niveau de satisfaction et d'implication des citoyens et des associations dans la gestion des activités de la commune. L'étude a montré aussi que les réseaux sociaux et la presse électronique sont les canaux d'information et de communication les plus préférés par la population locale.

Ainsi, la communication publique au niveau de la municipalité est en évolution et en modernisation. Mais, la collectivité territoriale est appelée d'être plus ouverte auprès des différents intervenants, que ce soit de la population locale, des entreprises ou les autres services extérieurs territoriaux. Le citoyen doit être au cœur de la communication de la municipalité car il veut entendre leur voix dans la gestion des affaires locales.

Avec une bonne gouvernance participative, la collectivité pourrait passer à une phase plus évoluée qui est celle du marketing territoriale dont la population pourra être le premier acteur pour le développement de l'image de son territoire. Pour cette fin, les gouvernants des communes sont

appelés à élaborer une nouvelle stratégie de communication territorial dans une nouvelle approche participative en concertation avec les acteurs locaux. Tous les plans de développement communal et la gestion du budget local ne pourraient être efficaces sans l'implication de la population locale. La commune doit favoriser les technologies d'information et de communication, notamment l'utilisation de l'internet car sont les plus répandus, chez la plupart des citoyens. Enfin, l'évolution en matière de la gouvernance enregistrée par l'Etat marocain devrait être accompagnée par les élus au niveau territorial. Ces derniers doivent communiquer plus efficacement avec les différents acteurs locaux notamment par les moyens d'internet.

Références

- Awono R., (2015), la communication territoriale : constructions d'un champ, *Revue de communication sociale et publique*. Perspectives en communication – 2° partie 15/2015.
<https://doi.org/10.4000/communiquer.1686>
- Ben Ayed A., (2012), « Communication locale, un outil d'amélioration de la gouvernance locale », *Atelier De Réflexion Sur La Bonne Gouvernance Démocratique Locale*, GIZ, Tunisie, p. 10.
<https://docplayer.fr/26066640-Un-outil-d-amelioration-de-la-gouvernance-locale.html>).
- Charles-Edouard H-G (2016), « *Quand la communication territoriale s'empare du développement durable. L'exemple de Rennes* », France, Université Rennes 2 – Umr Cnrs 6590 Eso, P.3.
<https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2009-1-page-45.htm>).
- Dagenais B., (1994), En milieu rural, la communication échappe au schéma classique », *Communication et organisation* [En ligne], mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 21 Juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1734> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1734
- El Khazzar A., (2004), gouvernance et approche territoriale : pour une nouvelle stratégie de développement, Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement, L'Observatoire des Fonctions Publiques Africaines, *Centre National de Documentations*, Maroc. URL : <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/CAFRAD/UNPAN016614.pdf>
- Holland G., et Sene O., (2010), « Elinor Ostrom et la gouvernance économique », *Revue d'économie politique*, 2010/3 (Vol. 120), p. 441-452. DOI : 10.3917/redp.203.0441.
<https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2010-3-page-441.htm>).
- Instance Centrale de Prévention de la Corruption ICPC, (2011), « *Bonne gouvernance : Bonne gouvernance entre la situation actuelle et les dispositions de la nouvelle constitution de 2011* ». http://www.icpc.ma/wps/portal/detail?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/internet+icpc_fr/ICPC/Accueil/Espace+Publication/Rapports/Rapports+ICPC/).
- kra, K-E., (2014), « Gouvernance locale et qualité du développement dans les localités intra-communales ». *Sciences humaines*, Vol. 1, No 002.
<http://publication.lecames.org/index.php/hum/article/view/225>)
- Kodi M-W., (2006), « *Définir la gouvernance, Médias et bonne gouvernance* », Document de programme et de réunion, Code du document :CI.2006/WS/8. UNESDOC. p.24.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146311_fre, consulté en Mars 2020).

- Lemos M-C. et Agrawal A., (2006), *Environmental Governance, Annual Review of Environment and Resources* 31. DOI: 10.1146/annurev.energy.31.042605.135621
- Ministère de l'intérieur, Division des affaires économiques, (2017), monographie de la province de Sidi Ifni. Service des études, de la planification et de la coordination des programmes, Sidi Ifni, pp.20-30
- Merah A., et Meyer V., (2015), *La communication publique et territoriale au Maghreb. Enjeux d'une valorisation et défis pour les acteurs*, Communication [En ligne], vol. 34/1 | 2016, mis en ligne le 06 juin 2016, consulté le 21 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communication/6952>
- Ndonnang V., (2013): « *Analyse de la présence des présidents africains sur les réseaux sociaux* ». (<https://www.agenceecofin.com>, consulté le 20 Décembre 2019).
- Ngoua A-N., (2010), « la communication publique : instrument de bonne gouvernance encore méconnu au Gabon, Médias et bonne pratiques de la bonne gouvernance en Afrique », *Institut de recherche en sciences humaines*, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, p.90-95.
- Ndiaye C., (2008), « *la gouvernance : état des lieux et controverses conceptuelles*, » Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, Université du Littoral - doctorat 2008, Côte d'Opale. (https://www.researchgate.net/publication/23544540_La_gouvernance_etat_des_lieux_et_controverses_conceptuelles_State_of_the_art_and_conceptual_controverses).
- OCDE, (2013), *Confiance dans les pouvoirs publics, efficacité de l'action publique et stratégies en matière de gouvernance*, Panorama des administrations publiques. P. 35.
- Offner J-M., (1999), « *Gouvernance, mode d'Emploi* », pouvoirs locaux, n°42 III, p. 15.
- Pasquier M., (2009) « la communication publique », *le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/18/Index_par_auteur.enap?by=aut&id=47, consulté le 25 Janvier).
- Pitseys J., (2010), « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 2010/2 (Volume 65), p. 207-228. DOI : 10.3917/riej.065.0207. (<https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2010-2-page-207.htm>).
- Theys J., (2003), « La Gouvernance, entre innovation et impuissance : Le cas de l'environnement », *open journal, Développement durable et territoires* [Online], Dossier 2 | 2003, Online since 01 November 2003, connection on 15 Avril 2020. (<http://journals.openedition.org/developpementdurable/1523> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1523>).
- Tino Raphaël Toupane, (2009), « La gouvernance : évolution, approches théoriques et critiques du concept », *Seminarul Geografic, "D. CANTEMIR" N°. 29 / 2009*. (https://www.academia.edu/37063931/La_gouvernance_evolution_approches_theoriques_et_critiques_du_concept).
- Toupane, T. R. (2009). « La gouvernance : évolution, approches théoriques et critiques du concept ». In Dimitrie Cantemir, *Geographic Seminar*, (No. 29, pp. 97-108).

- Venkatesh V., et al., (2013), « Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems », *MIS Quarterly* 37(1):21-54
DOI: 10.25300/MISQ/2013/37.1.02 (<https://dl.acm.org/doi/abs/10.25300/MISQ/2013/37.1.02>).
- Zamoum K., (2014), « Transparence et communication publique : Étude du cas de la Ligue des États Arabes », *Global Media Journal*, Édition canadienne, Volume 7, Numéro 1, pp. 21-34.
(https://www.researchgate.net/publication/286616185_Transparence_et_communication_publique_Etude_du_cas_de_la_Ligue_des_Etats_Arabes).
- Zémor P., (2005), « *La communication Publique, Que sais-je* », Troisième Edition, p. 18.