

Le management des projets de mise à niveau globale des villes au Maroc : Étude de cas de la ville de Tiflet

Project Management of Urban Upgrading Programs in Morocco:

A Case Study of the City of Tiflet.

Auteur 1 : GOUJJANI Amina,

GOUJJANI Amina, (0009-0007-3527-7172, Doctorante)

Université Mohammed V de Rabat / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi -
Maroc

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

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

Pour citer cet article : GOUJJANI .A (2026) « Le management des projets de mise à niveau globale des villes au Maroc : Étude de cas de la ville de Tiflet », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 044.



DOI : 10.5281/zenodo.22769651

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Les programmes de mise à niveau globale des villes constituent, depuis 2005, l'un des principaux instruments de l'action publique urbaine au Maroc. Leur conduite mobilise une pluralité d'acteurs publics dont la coordination conditionne la performance, mais les pratiques managériales qu'ils mettent en œuvre demeurent peu documentées, en particulier dans les villes moyennes. Cet article analyse la manière dont le management d'un tel programme contribue au développement territorial, à partir d'une étude de cas qualitative de la ville de Tiflet, dans la région de Rabat-Salé-Kénitra, qui a mobilisé 815,46 millions de dirhams entre 2010 et 2026. La recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste et repose sur une étude de cas qualitative appuyée sur seize entretiens semi-directifs conduits auprès de l'ensemble de la chaîne d'acteurs : Commune, Direction générale des collectivités territoriales, départements ministériels partenaires, bureaux d'études et entreprises, puis traités par analyse de contenu thématique, selon un cadre d'analyse articulant gouvernance de projet, management des parties prenantes, pilotage et facteurs de réussite.

Trois résultats se dégagent. Premièrement, le dispositif relève d'un pilotage partiel par organisation pivot : la commune coordonne la composante d'aménagement urbain, tandis que sur les composantes sectorielles sa centralité repose non sur son poids financier, mais sur la maîtrise de ressources d'interface. Deuxièmement, la conditionnalité des décaissements fonctionne comme un instrument de coordination et non seulement de contrôle, alignant les rythmes d'exécution d'organisations autonomes. Troisièmement, les facteurs de réussite cités relèvent de registres relationnels et organisationnels, et se distribuent selon la position occupée dans la chaîne de mise en œuvre plutôt que selon un référentiel partagé. En revanche, l'implication des habitants ne dépasse pas les degrés de l'information et de la consultation. L'article contribue ainsi à la compréhension des dispositifs de gouvernance multi-acteurs dans les villes moyennes marocaines.

Mots clés : management de projet public ; gouvernance territoriale ; mise à niveau urbaine ; pilotage de projets ; développement territorial

Abstract

Since 2005, comprehensive urban upgrading programmes constituted one of the main instruments of urban public policy in Morocco. Their implementation mobilises a plurality of public actors whose coordination conditions performance, yet the managerial practices they deploy remain poorly documented, particularly in medium-sized cities. This article analyses how the management of such a programme contributes to territorial development, drawing on the case of the city of Tiflet, in the Rabat-Salé-Kénitra region, where the programme mobilised MAD 815.46 million between 2010 and 2026. The research adopts an interpretivist stance and rests on sixteen semi-structured interviews conducted with the entire chain of actors involved, including the municipality, the Directorate General of Local Authorities (DGCT), partner ministerial departments, consulting firms and contractors. The material was processed through thematic content analysis, following an analytical framework that articulates project governance, stakeholder management, project steering and success factors.

Three findings emerge. First, the arrangement reflects partial steering by a pivotal organisation: the municipality coordinates the urban development component, whereas on the sectoral components, its centrality rests not on its financial weight but on its command of interface resources. Second, disbursement conditionality operates as an instrument of coordination and not solely of control, aligning the implementation pace of autonomous organisations. Third, the success factors cited pertain to relational and organisational registers and are distributed according to the position held within the implementation chain rather than according to a shared frame of reference. Conversely, residents' involvement does not go beyond the levels of information and consultation. The article thereby contributes to the understanding of multi-actor governance arrangements in Moroccan medium-sized cities.

Keywords: public project management; territorial governance; urban upgrading; project monitoring; territorial development

Introduction

L'urbanisation constitue aujourd'hui l'un des principaux défis des politiques publiques territoriales. La concentration croissante des populations dans les espaces urbains accroît les besoins en infrastructures, en équipements collectifs et en services publics, tout en renforçant les exigences de coordination entre les multiples acteurs impliqués dans le développement des territoires. Dans ce contexte, la conduite des projets urbains ne relève plus seulement de la maîtrise technique et budgétaire : elle engage des mécanismes de gouvernance, de pilotage et de coordination dont la qualité conditionne la performance de l'action publique urbaine. C'est à ces mécanismes, saisis à l'échelle d'un programme de mise à niveau globale conduit dans une ville moyenne marocaine, que le présent article est consacré.

À l'échelle mondiale, l'urbanisation se poursuit à un rythme soutenu. Selon la dernière révision des perspectives mondiales d'urbanisation (Nations Unies, 2025), 45 % de la population mondiale réside en 2025 dans des villes, soit plus du double de la part de 1950 (20 %), et 81 % dans des espaces urbains au sens de la grille du degré d'urbanisation. Les projections retenues indiquent que les deux tiers de la croissance démographique mondiale attendue d'ici 2050 se concentreront dans les villes, confirmant la poursuite d'une urbanisation rapide, particulièrement dans les pays en développement.

Le Maroc s'inscrit pleinement dans cette dynamique : selon les résultats du Recensement général de la population et de l'habitat (Haut-Commissariat au Plan, 2024), le Royaume compte 36,83 millions d'habitants, dont 62,8 % vivent en milieu urbain, contre 60,4 % en 2014. Entre 2014 et 2024, la population urbaine s'est accrue de près de 2,68 millions d'habitants, soit un taux annuel moyen de 1,24 %, tandis que la croissance en milieu rural est demeurée limitée à 0,22 % par an.

Afin d'accompagner cette évolution, les pouvoirs publics ont engagé plusieurs programmes structurants : le programme « Villes sans bidonvilles » en 2004, appuyé par le Fonds de Solidarité Habitat (FSH), puis, à partir de 2005, les programmes de mise à niveau globale des villes, initiés par le Ministère de l'Intérieur dans le prolongement du Discours Royal du 18 mai 2005 lançant l'Initiative nationale pour le développement humain. Ces programmes visent à améliorer durablement les conditions de vie en intervenant sur l'aménagement urbain, le renforcement des infrastructures de base et la réalisation d'équipements publics structurants, tout en favorisant l'attractivité des territoires et le développement économique et social. Leur

mise en œuvre repose sur une gouvernance partenariale et sur un financement assuré par des conventions associant l'État, les collectivités territoriales et les établissements publics : elle place donc la coordination inter-organisationnelle au cœur de leur réussite.

Or ces dispositifs demeurent peu documentés du point de vue managérial. Les recherches consacrées au contexte marocain portent principalement sur les politiques publiques et sur l'aménagement urbain, laissant peu explorée la manière dont ces programmes sont concrètement conduits et coordonnés par les acteurs qui en ont la charge ; l'OCDE (2024) relève d'ailleurs que leur efficacité dépend largement de la gouvernance multi-niveaux et des dispositifs de suivi. Les villes moyennes, moins étudiées que les grandes métropoles, sont particulièrement concernées, alors qu'elles constituent un niveau stratégique du développement territorial marocain.

Une seconde lacune, théorique, se superpose à la première. Les travaux sur les réseaux de gouvernance reconnaissent l'importance des ressources financières dans les relations entre acteurs, mais les étudient rarement comme des mécanismes de coordination à part entière (Provan et Kenis, 2008 ; Klijn et Koppenjan, 2016), tandis que les approches gestionnaires abordent la conditionnalité des décaissements principalement sous l'angle du contrôle et de la reddition de comptes (Hood, 1991). L'articulation entre ces deux perspectives reste peu explorée. C'est à cette double lacune que la présente recherche entend répondre.

Le programme de mise à niveau globale de la ville de Tiflet offre un terrain propice à cet examen. Située dans la région de Rabat-Salé-Kénitra, cette commune urbaine compte 103 850 habitants (Haut-Commissariat au Plan, 2024), un ordre de grandeur qui la situe en dehors du système métropolitain sans la rattacher aux petits centres urbains. Entre 2010 et 2026, le programme y a mobilisé 815,46 millions de dirhams au titre de conventions de partenariat réunissant quinze partenaires institutionnels lors de la première phase, puis dix lors de la seconde. L'antériorité du programme, l'ampleur des financements engagés et la diversité des organisations associées permettent d'observer, sur une durée longue, les pratiques de management et les mécanismes de coordination effectivement mobilisés. La problématique de la recherche s'énonce dès lors comme suit :

« Comment le management des projets de mise à niveau globale contribue-t-il au développement territorial d'une ville moyenne marocaine ? »

L'objectif général de cette recherche est de comprendre comment les mécanismes de gouvernance, les instruments de pilotage et la coordination des parties prenantes mobilisés dans un programme de mise à niveau globale contribuent au développement territorial d'une ville moyenne. Trois objectifs spécifiques en découlent : identifier les mécanismes de gouvernance et les instruments de pilotage effectivement mobilisés dans la conduite du programme ; analyser la manière dont les acteurs, selon leur position dans la chaîne de mise en œuvre, se représentent les facteurs de réussite ; et caractériser les effets que ces acteurs attribuent au programme sur le développement territorial de la ville.

Pour ce faire, la recherche adopte une posture épistémologique interprétativiste et mobilise une étude de cas qualitative reposant sur seize entretiens semi-directifs conduits entre avril et juin 2026 auprès de l'ensemble de la chaîne d'acteurs : Commune, Direction Générale des Collectivités Territoriales, départements ministériels et établissements publics partenaires, bureaux d'études et entreprises attributaires. Ces entretiens sont complétés par l'exploitation des conventions de partenariat et des documents de suivi du programme. L'article entend ainsi apporter une double contribution : sur le plan théorique, montrer qu'un instrument financier de facture gestionnaire peut remplir une fonction de coordination entre organisations autonomes ; sur le plan managérial, éclairer les conditions organisationnelles de la conduite de tels programmes dans des communes aux moyens limités.

L'article est organisé comme suit : la première section présente la revue de littérature consacrée au management des projets publics, à la gouvernance territoriale, au management des parties prenantes ainsi qu'aux programmes de mise à niveau globale des villes au Maroc, et en dérive le cadre d'analyse retenu. La deuxième section expose la méthodologie et justifie le choix de la ville de Tiflet. La troisième section restitue les résultats de l'étude et les discute au regard de la littérature. Enfin, la conclusion en dégage les apports, les limites et les perspectives de recherche.

1. Revue de littérature

1.1. Management des projets publics : fondements conceptuels et facteurs de réussite

Le programme de mise à niveau globale des villes s'inscrit dans le champ du management public, dont les transformations depuis les années 1980 sont largement associées au paradigme du nouveau management public (*New Public Management*). Cette approche préconise l'introduction, au sein des organisations publiques, de logiques de performance, de contractualisation, d'évaluation des résultats et de responsabilisation des gestionnaires (Hood, 1991). L'administration publique doit évoluer vers un modèle davantage orienté vers l'efficacité, l'innovation et la création de valeur publique, où l'État agit davantage comme stratège et coordinateur que comme simple gestionnaire (Osborne et Gaebler, 1992).

Cette évolution a modifié les modes de conduite des projets publics. Contrairement aux projets privés, les projets publics poursuivent simultanément des objectifs économiques, sociaux, environnementaux et institutionnels, tout en répondant à des exigences élevées de transparence, d'équité, de redevabilité et d'intérêt général (Crawford et Helm, 2009). Leur management ne se limite donc pas au respect des contraintes classiques de coût, de délai et de qualité ; il intègre également la satisfaction des citoyens, la création de valeur publique et la coordination d'une pluralité d'acteurs intervenant à différents niveaux de décision (Wirick, 2009).

Le projet est généralement défini comme un effort temporaire entrepris afin de produire un résultat, un produit ou un service unique. Son management correspond à l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de méthodes permettant d'atteindre les objectifs fixés dans les meilleures conditions de performance (Project Management Institute, 2021). Toutefois, dans le secteur public, la réussite d'un projet ne peut être appréciée uniquement à travers le respect des coûts, des délais et de la qualité technique. Elle dépend également de sa capacité à répondre aux attentes des parties prenantes, à produire des bénéfices durables pour le territoire et à contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques (Shenhar et Dvir, 2007 ; Müller et Turner, 2010).

La littérature converge largement pour considérer que la réussite des projets publics repose principalement sur la qualité du pilotage, la clarté des objectifs, l'engagement des décideurs publics, la disponibilité des ressources, la maîtrise des risques ainsi que l'efficacité de la

communication entre les différentes parties prenantes (Pinto et Slevin, 1987 ; Kerzner, 2022 ; Damoah et al., 2022). À ces facteurs s'ajoutent la capacité des organisations publiques à coordonner des acteurs aux intérêts parfois divergents et à adapter leurs modes de gestion aux spécificités institutionnelles et territoriales (Morris, 2013).

Dans le domaine du développement urbain, cette évolution s'accompagne d'un renforcement des mécanismes de gouvernance locale. Le management des projets territoriaux mobilise désormais une diversité d'acteurs, notamment les collectivités territoriales, les services déconcentrés de l'État, les établissements publics, les entreprises privées et la société civile, appelés à coopérer autour d'objectifs communs de développement (Le Galès, 1995). La gouvernance ne repose plus uniquement sur une logique hiérarchique, mais sur des mécanismes de concertation, de partenariat et de coordination permettant d'améliorer l'efficacité de l'action publique (Ansell et Gash, 2008).

Au Maroc, cette évolution s'inscrit dans le prolongement des réformes de la décentralisation et de la régionalisation avancée, qui ont progressivement renforcé les compétences des collectivités territoriales en matière de développement local et gestion des projets publics. Les programmes de mise à niveau globale des villes illustrent cette nouvelle approche managériale, fondée sur une gouvernance partenariale, la mobilisation de financements multi-acteurs et la coordination entre les différents intervenants institutionnels.

Dès lors, l'analyse du management des projets publics suppose de s'intéresser non seulement aux outils de gestion mobilisés, mais également aux mécanismes de gouvernance et de coopération qui conditionnent leur réussite. Cette évolution conduit naturellement à approfondir les notions de gouvernance territoriale et de management des parties prenantes, qui constituent deux dimensions essentielles des programmes de mise à niveau globale des villes.

1.2. Gouvernance territoriale et management des parties prenantes

La complexité des projets publics de développement territorial dépasse largement les dimensions techniques et financières de leur réalisation. Leur réussite dépend de la capacité des acteurs publics à mettre en place des mécanismes de gouvernance favorisant la coordination, la coopération et la prise de décision collective. La gouvernance territoriale apparaît comme un mode d'action fondé sur l'interaction entre une pluralité d'acteurs publics et privés partageant des responsabilités dans la conception, le financement, la mise en œuvre et le suivi des projets

de développement (Le Galès, 1995 ; Pierre et Peters, 2000). Elle privilégie des relations de partenariat, de négociation et de concertation entre les collectivités territoriales, les administrations déconcentrées, les établissements publics, les opérateurs privés, les associations et les citoyens (Ansell et Gash, 2008).

Dans cette logique, le management des parties prenantes constitue un levier essentiel de la réussite des projets publics. Les parties prenantes regroupent l'ensemble des acteurs susceptibles d'influencer un projet ou d'être affectés par sa réalisation (Freeman, 1984). Leur implication dès les différentes phases du projet favorise une meilleure prise de décisions, réduit les conflits d'intérêts, et renforce la légitimité des actions engagées.

Les recherches en management public soulignent que les projets territoriaux mobilisent généralement une grande diversité d'acteurs dont les objectifs, les ressources et les attentes sont parfois divergents. La performance du management repose alors sur la capacité du chef de projet ou de l'autorité publique à coordonner ces acteurs, à construire une vision partagée et à instaurer des mécanismes efficaces de coopération, de communication et de résolution des conflits (Bryson et al., 2006 ; Klijn et Koppenjan, 2016). Une revue systématique récente consacrée aux grands projets publics d'infrastructure confirme que l'identification précoce des parties prenantes et la clarification de leurs rôles comptent parmi les conditions les plus fréquemment associées à la réussite de ce type de montage (Busco et al., 2024).

Dans le contexte marocain, cette logique s'inscrit dans le processus de décentralisation et de régionalisation avancée qui confère aux collectivités territoriales un rôle renforcé dans la conduite des projets de développement. Le rôle de la commune ne consiste plus uniquement à assurer la maîtrise d'ouvrage des projets, mais également à coordonner les interventions, mobiliser les financements, faciliter la coopération entre les partenaires et assurer le suivi de leur mise en œuvre.

La notion de développement territorial, centrale dans la question de recherche, mérite d'être précisée. Elle ne peut être réduite à une logique d'accumulation d'équipements ou d'infrastructures. Elle renvoie à une dynamique de construction territoriale dans laquelle les acteurs, publics comme privés, participent à la coordination des actions et à la mobilisation des ressources du territoire. Dans cette perspective, le territoire est appréhendé comme un construit social et dynamique, plutôt que comme un simple espace administratif dans lequel s'appliquent des politiques publiques (Leloup et al., 2005). Cette conception conduit à accorder une attention

particulière aux modalités de coordination et de gouvernance qui structurent l'action collective. Dès lors, l'analyse d'un programme de mise à niveau ne saurait se limiter à l'examen de ses réalisations physiques ; elle doit également prendre en compte les processus de coordination, de pilotage et d'interaction entre les acteurs qui participent à sa mise en œuvre.

Au-delà de cette dimension organisationnelle, plusieurs travaux considèrent que la gouvernance territoriale contribue directement à renforcer l'attractivité des territoires. En effet, l'image d'une ville, sa capacité à affirmer son identité et à se différencier des autres territoires reposent avant tout sur la qualité des réalisations concrètes. L'amélioration des infrastructures, des équipements publics, des espaces urbains et des services constitue ainsi un préalable indispensable au renforcement de l'attractivité territoriale. Les projets de mise à niveau agissent simultanément sur deux dimensions complémentaires : une dimension matérielle, correspondant aux transformations physiques du territoire, et une dimension perceptuelle, liée à la manière dont ces transformations sont perçues par les habitants, les investisseurs et les autres acteurs économiques (Leloup et al., 2005). Cette double dimension participe à l'amélioration du cadre de vie, au renforcement de l'attractivité territoriale et au développement local, ce qui justifie son analyse dans le cadre de cette recherche.

Au regard de ces travaux, la gouvernance territoriale apparaît comme un cadre d'analyse pertinent pour étudier les programmes de mise à niveau globale des villes. En effet, ces programmes reposent sur la coordination d'une pluralité d'acteurs institutionnels dont les interactions influencent directement les modalités de conduite des projets et leur contribution au développement territorial. Cette perspective conduit à examiner, dans la section suivante, le cadre institutionnel des programmes de mise à niveau globale des villes au Maroc.

1.3. Programmes de mise à niveau globale des villes au Maroc : cadre institutionnel et enjeux de management

Les programmes de mise à niveau globale des villes s'inscrivent dans les politiques publiques engagées par le Maroc depuis le milieu des années 2000 afin de réduire les disparités territoriales et d'améliorer les conditions de vie en milieu urbain. Leur mise en œuvre s'inscrit dans la dynamique initiée par le Discours Royal du 18 mai 2005, qui a lancé l'INDH, fondée sur les principes de bonne gouvernance, de participation des acteurs, de convergence et de suivi des réalisations.

Au-delà de leur dimension opérationnelle, ces programmes traduisent une évolution des modes d'action publique vers une gouvernance davantage partenariale et territorialisée, reposant sur la concertation, la coordination institutionnelle et la synergie entre les différents acteurs du développement territorial et visant à dépasser une logique sectorielle au profit d'une gestion intégrée des projets urbains. Ils visent à améliorer les infrastructures urbaines, les équipements collectifs, les espaces publics ainsi que l'accès aux services de base, tout en renforçant l'attractivité des territoires et leur compétitivité économique.

Sur le plan institutionnel, leur conduite relève principalement du Ministère de l'Intérieur, à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT), en partenariat avec les collectivités territoriales et les différents départements ministériels concernés. Leur financement est assuré par des conventions de partenariat mobilisant plusieurs acteurs publics, chacun intervenant selon ses compétences et ses ressources financières. Cette organisation traduit une évolution vers un mode de gestion fondé sur la coopération institutionnelle et la contractualisation et la gouvernance partenariale.

Dans sa revue de la politique urbaine nationale du Maroc, l'OCDE (2024) souligne que le Royaume a engagé d'importants programmes de développement urbain afin d'accompagner l'urbanisation, de réduire les disparités territoriales et de renforcer l'attractivité des villes. Toutefois, le rapport met en évidence que leur efficacité dépend largement de la qualité de la gouvernance multi-niveaux, de l'intégration des interventions publiques ainsi que du renforcement des dispositifs de suivi et d'évaluation.

Bien que la littérature ait largement étudié le management des projets publics, la gouvernance territoriale et la gestion des parties prenantes, deux lacunes restent à approfondir. Sur le plan empirique, les programmes de mise à niveau globale des villes dans le contexte marocain demeurent peu documentés du point de vue managérial. Les recherches existantes portent principalement sur les politiques publiques et sur l'aménagement urbain, laissant ainsi peu explorée la manière dont ces programmes sont concrètement conduits et coordonnés par les acteurs concernés.

Sur le plan théorique, les travaux sur les réseaux de gouvernance considèrent généralement les instruments financiers comme des ressources utilisées par les acteurs, mais les étudient rarement comme de véritables mécanismes de coordination. De leur côté, les approches gestionnaires analysent souvent la conditionnalité des décaissements principalement sous

l'angle du contrôle et de la reddition de comptes. L'articulation entre ces deux perspectives reste donc peu explorée.

Cette double lacune justifie l'intérêt scientifique de la présente recherche, qui vise à mieux comprendre les pratiques managériales et les mécanismes de coordination mobilisés dans les programmes de mise à niveau globale des villes marocaines.

1.4. Cadre d'analyse retenu

Les développements théoriques présentés précédemment montrent que les projets de développement territorial requièrent un management qui dépasse la gestion des ressources pour intégrer des mécanismes de gouvernance adaptés à la diversité des acteurs et à la complexité des contextes institutionnels (Crawford et Helm, 2009 ; Klijn et Koppenjan, 2016). Or, la performance des projets repose désormais sur des domaines intégrant les parties prenantes, le leadership, la gestion des risques et la création de valeur, traduisant le passage d'une vision technique à une approche centrée sur la gouvernance et les interactions entre les acteurs (Project Management Institute, 2021).

Sur cette base, quatre dimensions complémentaires sont retenues comme cadre d'analyse :

- la gouvernance du projet, qui renvoie aux mécanismes de pilotage, de coordination et de prise de décision entre les partenaires institutionnels ;
- le management des parties prenantes, qui concerne l'identification des acteurs, leur implication et la gestion de leurs attentes tout au long du projet ;
- le pilotage du projet, qui englobe la planification, le suivi des réalisations, la gestion des ressources et la maîtrise des contraintes ;
- les facteurs de réussite et les contraintes, qui permettent d'apprécier les conditions ayant favorisé ou freiné l'atteinte des objectifs du programme.

Ces quatre dimensions structurent le guide d'entretien et l'analyse des discours des acteurs impliqués dans le programme de mise à niveau globale de la ville de Tiflet.

2. Méthodologie

Cette section présente la démarche méthodologique retenue pour répondre à la problématique de recherche. Elle justifie le choix de l'approche qualitative et de l'étude de cas, décrit le terrain d'investigation, précise les modalités de collecte des données à travers les entretiens semi-directifs et expose la méthode d'analyse mobilisée.

2.1. Positionnement épistémologique et approche qualitative

La présente recherche adopte une approche qualitative inscrite dans une posture interprétativiste, visant à comprendre les pratiques de management mises en œuvre dans les projets de mise à niveau globale des villes ainsi que les mécanismes de gouvernance mobilisés par les différents acteurs. Contrairement à une démarche explicative fondée sur la mesure de relations causales, l'approche qualitative permet d'appréhender un phénomène complexe dans son contexte réel en analysant les perceptions, les expériences et les interactions des acteurs impliqués (Creswell et Creswell, 2023 ; Yin, 2018). Elle est particulièrement adaptée aux recherches portant sur le management public territorial, où les processus de décision, la coopération institutionnelle et la gouvernance ne peuvent être compris indépendamment du contexte dans lequel ils se développent (Stake, 1995).

Ce positionnement s'explique par la nature de l'objet étudié. Les pratiques managériales, les mécanismes de coordination et les représentations de la réussite ne sont pas directement mesurables, ils prennent sens dans leur contexte institutionnel et sont appréhendés à travers le discours des acteurs. Le raisonnement adopté est abductif : le cadre théorique à quatre dimensions a orienté le guide d'entretien et le codage initial, tandis que les données ont fait émerger des catégories imprévues, notamment le rôle coordinateur de la conditionnalité des décaissements.

L'analyse repose ainsi sur des allers-retours entre théorie et matériau empirique, plutôt que sur la vérification d'hypothèses préalables. Les résultats visent une généralisation analytique, ils permettent de discuter et d'enrichir les cadres théoriques mobilisés, sans prétendre une généralisation statistique à une population. Leur transférabilité à d'autres villes moyennes reste à examiner (Yin, 2018).

La littérature sur les facteurs critiques de succès, souvent plus normative, nécessite une précision. Dans cette recherche, ces facteurs ne sont pas considérés comme des déterminants directs de la performance. Ils sont utilisés comme une grille de lecture pour comprendre comment les acteurs définissent et perçoivent la réussite du programme. L'analyse porte donc sur les différences entre ces représentations selon la position des acteurs dans le dispositif, et non sur la validité de ces facteurs en eux-mêmes.

Ces réserves ne s'appliquent pas uniformément à l'ensemble des données : les éléments relatifs au montage financier et au périmètre des composantes sont vérifiés à partir de documents, tandis que les informations sur les pratiques de coordination et les effets perçus reposent uniquement sur les déclarations des acteurs.

2.2. Choix du terrain : Ville de Tiflet

L'étude de cas constitue une stratégie de recherche appropriée lorsqu'il s'agit d'analyser un phénomène contemporain dans son environnement réel, en tenant compte de la complexité des interactions entre les acteurs et leur contexte institutionnel (Yin, 2018). Le choix de Tiflet comme terrain repose sur trois éléments.

Le premier est relatif à la dynamique démographique et urbaine de la ville. Située à 56 km de Rabat, dans la région de Rabat-Salé-Kénitra, Tiflet compte environ 103 850 habitants en 2024 (Haut-Commissariat au Plan, 2024), contre 86 709 habitants en 2014, soit une progression de 19,8% en une décennie, accompagnée d'importantes mutations urbaines nécessitant la mise en œuvre de projets structurants.

Le deuxième tient à l'ampleur du programme engagé. Depuis 2010, la ville est intégrée au programme *Villes sans bidonvilles* et au programme de mise à niveau urbaine dans le cadre de conventions de partenariat associant les départements ministériels, les collectivités territoriales et plusieurs établissements publics. Elle a bénéficié d'un investissement d'environ 562,7 millions de dirhams pour la période 2010-2020, puis 252,7 millions de dirhams pour la période 2021-2026.

Le troisième critère tient à la qualité reconnue de la gestion publique locale. La Commune urbaine de Tiflet a été sélectionnée à l'issue d'une évaluation nationale, aux côtés de 102 communes urbaines marocaines, sur la base d'un ensemble d'indicateurs de performance :

gouvernance locale, gestion administrative et financière, recours aux énergies renouvelables, digitalisation des services publics, gestion déléguée de la collecte des déchets ménagers, propreté urbaine et mise en œuvre du plan d'action communal.

Cette reconnaissance s'appuie notamment sur des dispositifs de modernisation des pratiques administratives et de dématérialisation des services publics. A titre d'exemple, le dispositif d'instruction numérique des projets immobiliers, développé en partenariat avec l'Agence Urbaine de Khémisset et primé au niveau national en 2013 (E-mtiaz : Concours national de l'administration électronique), témoigne de l'engagement de la Commune en faveur de la transformation numérique et de la modernisation de la gouvernance locale.

La diversité des acteurs impliqués, l'importance des investissements engagés, les innovations introduites dans les pratiques de gestion publique ainsi que les transformations urbaines observées font de Tiflet un cadre propice à l'analyse des mécanismes managériaux contribuant au développement territorial d'une ville moyenne marocaine.

2.3. Collecte des données

2.3.1. Sélection des participants

L'étude repose sur seize entretiens semi-directifs conduits à l'aide d'un guide d'entretien. Cette technique permet d'obtenir des informations approfondies sur les pratiques managériales, les modalités de gouvernance ainsi que les perceptions des acteurs (Kvale, 2007). Les interlocuteurs ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné, de manière à couvrir l'ensemble de la chaîne d'acteurs impliqués dans le programme : responsables de la Commune, représentants des Ministères partenaires et des établissements publics associés au programme, responsables des bureaux d'études et dirigeants d'entreprises ayant participé au pilotage et à la mise en œuvre des projets. Cette diversité de profils vise à recueillir des points de vue complémentaires et d'appréhender les pratiques de gouvernance et de management du programme sous différents angles.

Les seize entretiens se répartissent entre les cinq catégories d'acteurs de la manière suivante : trois auprès des responsables de la Commune, deux auprès de la DGCT, quatre auprès des Ministères partenaires et établissements publics partenaires, deux auprès des bureaux d'études et cinq auprès des entreprises attributaires des marchés de travaux. La collecte s'est déroulée

entre les mois d'avril et juin 2026. L'échantillon a été arrêté lorsque l'ensemble de la chaîne d'acteurs a été couvert et que les derniers entretiens n'apportaient plus de thèmes nouveaux au regard des catégories déjà codées.

Conformément à l'engagement de confidentialité pris auprès des participants, les propos sont restitués de manière anonymisée, seule la catégorie d'appartenance du répondant étant mentionnée.

2.3.2. Structure des entretiens

Chaque entretien, d'une durée moyenne de 40 à 60 minutes, a été conduit à partir d'un guide d'entretien construit autour des quatre dimensions retenues dans le cadre théorique : La gouvernance du projet, le management des parties prenantes, le pilotage des projets ainsi que les facteurs de réussite et les contraintes rencontrées (*Annexe 1*). Ce guide reposait sur des questions ouvertes favorisant des réponses argumentées et des échanges approfondis.

L'ensemble des entretiens a été réalisé avec l'accord préalable des participants, enregistrés puis retranscrits intégralement afin de garantir la fidélité des données recueillies.

Les entretiens ont été complétés par l'analyse de documents mis à disposition par la Commune urbaine de Tiflet : les conventions de partenariat des deux phases du programme, les procès-verbaux des comités de suivi, ainsi que les documents budgétaires et les délibérations du conseil communal relatifs aux projets concernés.

Ce corpus remplit deux fonctions. Il constitue d'abord la source des données financières présentées dans les tableaux 1 et 2 : les montants, les parts de financement et l'identité des partenaires ont été établis à partir des conventions et des documents comptables, puis recoupés avec les déclarations recueillies en entretien. Il permet ensuite de vérifier les éléments factuels du récit des acteurs et de distinguer ce qui relève de faits attestés de ce qui relève d'appréciations. Cette combinaison de sources d'évidence multiples constitue une modalité classique de renforcement de la validité de construit dans les recherches par étude de cas (Yin, 2018).

Les entretiens constituent en revanche la source unique pour les dimensions relevant des pratiques managériales et des représentations des acteurs, notamment les modalités de

coordination, facteurs de réussite perçus, effets attribués au programme, qui reposent sur l'expérience et le point de vue des personnes impliqués.

2.4. Analyse de contenu

Les données ont été traitées à l'aide d'une analyse de contenu thématique, permettant d'identifier et d'interpréter les principaux thèmes récurrents du discours des participants (Bardin, 2013 ; Braun et Clarke, 2006, 2022). Le traitement a été réalisé manuellement, sans recours à un logiciel d'analyse qualitative. Il s'est déroulé en quatre étapes : 1/ Transcription : chaque entretien a été retranscrit afin de conserver la formulation propre à chaque répondant et de permettre un retour au contexte lors des étapes ultérieures ; 2/ codage initial : des codes ont été attribués aux segments de discours porteurs d'une idée complète ; 3/ construction des catégories thématiques : les codes ont été regroupés selon une logique principalement déductive, les quatre dimensions du cadre d'analyse (gouvernance du projet, management des parties prenantes, pilotage, facteurs de réussite et contraintes) constituant les catégories de premier niveau, à l'intérieur desquelles les sous-thèmes ont été construits à partir du matériau ; 4/ interprétation : les thèmes ont été analysés en comparant les discours selon la position occupée par le répondant dans la chaîne de mise en œuvre, afin d'identifier les convergences, les divergences et les éléments propres à chaque catégorie d'acteurs.

La stabilité du codage a été vérifiée par un second passage sur l'ensemble du corpus. Les écarts constatés ont été examinés à partir du contexte des entretiens afin d'assurer la cohérence du codage.

Le corpus a été codé selon cinq catégories d'acteurs : R-COM (Responsables de la Commune urbaine de Tiflet, maître d'ouvrage), R-DGCT (Direction générale des collectivités territoriales), R-DEC (Ministères et établissements publics partenaires), R-BET (bureaux d'études et de contrôle) et R-ENT (entreprises attributaires des marchés de travaux).

La restitution des résultats opère deux regroupements, fondés sur la position occupée dans le dispositif : R-DGCT et R-DEC sont réunis en raison de leur position commune de financeur : les départements ministériels partenaires assurent le financement des composantes relevant de leur secteur et leurs discours rejoignent ceux de la DGCT sur l'ensemble des thèmes analysés. R-BET et R-ENT sont réunis en raison de leur position contractuelle en aval de la maîtrise d'ouvrage. L'analyse porte donc sur trois catégories restituées.

Deux limites de la collecte doivent être soulignées. D'une part, seuls les acteurs engagés dans le programme ont été interrogés, aucun habitant ni représentant associatif. Les difficultés rencontrées sont donc restituées telles que les perçoivent ceux qui ont eu à les traiter. D'autre part, le caractère institutionnel du terrain et le statut des personnes interrogées peuvent avoir encouragé une présentation consensuelle du déroulement du programme. L'homogénéité relative des discours recueillis doit être interprétée à la lumière de ces deux éléments, et non comme la seule attestation d'une mise en œuvre exempte de difficultés.

3. Résultats et discussion

3.1. Une gouvernance partenariale pilotée en partie par la Commune

L'analyse thématique fait apparaître une répartition des rôles explicitement formulée et convergente entre les trois catégories de répondants. La Commune urbaine de Tiflet assure la maîtrise d'ouvrage de la composante d'aménagement urbain du programme. La Province de Khémisset participe au comité de coordination et assure la liaison entre la commune et les départements ministériels, la DGCT contribue au financement, accompagne techniquement le programme et veille au respect des engagements des partenaires ainsi qu'à l'emploi des fonds publics.

Sur les composantes sectorielles, en revanche, chaque département ministériel ou établissement public partenaire cumule trois fonctions pour les projets relevant de son domaine : il en assure le financement, la maîtrise d'ouvrage et l'ordonnancement.

L'intervention de la commune y prend alors la forme d'une assistance : elle participe au choix des terrains destinés à l'implantation des équipements, assiste aux réceptions des ouvrages et délivre les permis de conformité conditionnant le raccordement aux réseaux d'eau potable et d'électricité. Les bureaux d'études assurent le suivi technique et le contrôle de conformité ; les entreprises, retenues par appel d'offres ouvert, exécutent les travaux.

La position de la commune varie ainsi selon la composante : maître d'ouvrage et ordonnateur sur l'aménagement urbain, elle occupe ailleurs une fonction d'interface territoriale, dont les leviers conditionnent la mise en service des équipements sans relever de la conduite des projets.

Au sein de la commune, la répartition interne des fonctions est également explicite : le président assure le pilotage stratégique et la mobilisation des partenaires institutionnels, le directeur des

services communaux prend en charge les procédures administratives (conventions, ordres de service, documents de déblocage des financements), l'ingénieur communal la supervision technique, et les responsables techniques le suivi quotidien des chantiers.

Cette gouvernance s'appuie sur des mécanismes de coordination permanents : comités de pilotage, réunions périodiques de suivi, visites de terrain et échanges continus entre les partenaires. Les décisions sont prises de manière concertée, avec un traitement immédiat des difficultés rencontrées, afin de limiter les retards d'exécution. Les répondants révèlent que les échanges ne se limitent pas aux correspondances administratives ; ils reposent également sur des interactions directes, et considèrent que ces interactions favorisent la confiance entre partenaires, accélèrent la résolution des difficultés techniques et renforcent la coopération tout au long du programme.

Ce constat est partagé en aval de la chaîne contractuelle : « *Le suivi avec la Commune est exemplaire. La coordination est régulière, fluide et permet d'assurer un bon avancement des projets* » (R-BET).

Cette configuration correspond, pour la composante d'aménagement urbain, à un réseau piloté par une organisation pivot, dans lequel une organisation membre assure la coordination et la facilitation des interactions entre l'ensemble des partenaires, une configuration particulièrement adaptée lorsque le nombre d'acteurs est élevé et que les objectifs font l'objet d'un consensus suffisant (Provan et Kenis, 2008). En revanche, pour les composantes sectorielles, la commune n'exerce pas de fonction de pilotage direct, mais conserve des ressources stratégiques, notamment le foncier, la réception des ouvrages et la délivrance des permis de conformité. La maîtrise de ces ressources lui confère un pouvoir d'influence indépendant de sa position formelle dans le dispositif de gouvernance (Klijn et Koppenjan, 2016). Le dispositif observé relève ainsi d'un pilotage partiel par organisation pivot, ce qui explique que la centralité de la commune ne repose pas sur l'importance de sa contribution financière, relativement limitée, mais sur son rôle d'interface territoriale incontournable entre les différents partenaires.

Les mécanismes de coordination observés reposent sur un dialogue régulier, une confiance progressive entre les partenaires et une compréhension partagée des objectifs, caractéristiques d'une gouvernance collaborative (Ansell et Gash, 2008 ; Emerson et al., 2012). Toutefois, la participation demeure essentiellement limitée aux institutions publiques : les acteurs privés interviennent dans un cadre contractuel et les organisations de la société civile restent

consultatives, ce qui rapproche davantage le dispositif d'une coordination interadministrative renforcée que d'une gouvernance collaborative au sens strict (Le Galès, 1995 ; Pierre et Peters, 2000).

3.2. Le cadrage amont et la définition des priorités

Les personnes interrogées soulignent que les efforts de négociation ont permis de mobiliser une première dotation d'environ 10 millions de dirhams auprès de la DGCL (*actuellement DGCT*) pour financer les études techniques de mise à niveau global de la ville, avant la signature de plusieurs conventions de partenariat avec les départements ministériels concernés.

Les critères de définition des priorités énoncés par la commune et par la DGCT sont convergents : les besoins de la population et les besoins prioritaires de la ville, les orientations et objectifs de développement des partenaires, et les capacités de financement mobilisables. Les répondants communaux précisent que ces besoins ont été déterminés à l'issue d'une concertation associant les membres du conseil communal, les acteurs de la société civile et les autorités locales, puis actualisés en cours de programme par les remontées des élus et des services communaux.

Les catégories de répondants divergent toutefois sur les modalités de prise en compte des attentes des habitants. Là où les répondants communaux évoquent des échanges avec la population, la DGCT décrit une remontée exclusivement institutionnelle. Aucun répondant, quelle que soit sa catégorie, ne fait état d'un dispositif formalisé de participation directe des habitants.

Les modalités de participation observées relèvent principalement de l'information et de la consultation plutôt que du partenariat ou de la délégation de pouvoir (Arnstein, 1969). Les habitants sont ainsi associés au processus sans disposer d'un pouvoir décisionnel, ce qui relativise le niveau d'implication des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Bryson et al., 2006).

3.3. Les instruments de pilotage et de suivi

Les instruments de suivi décrits diffèrent selon la position des acteurs dans la chaîne de mise en œuvre, tout en composant un dispositif cohérent. La DGCT mobilise des tableaux de bord de suivi, des indicateurs d'avancement physique et financier et des rapports périodiques. La commune s'appuie sur des réunions périodiques, des tableaux de suivi et des visites de terrain déjà évoquées comme mécanisme de coordination, qui remplissent également une fonction de

suivi. Les entreprises travaillent à partir d'un planning d'exécution, de réunions de chantier, de rapports d'avancement et d'un suivi quotidien des travaux. La finalité attribuée à ces instruments est identique dans les trois cas : identifier rapidement les écarts entre la planification et l'avancement réel afin d'engager des actions correctives. La densité de ce suivi est relevée par les entreprises comme un trait distinctif du programme : *« À Tiflet, le suivi était particulièrement rigoureux, ce qui a permis d'anticiper les difficultés et de maintenir une bonne dynamique d'exécution » (R-ENT).*

Les financeurs relient cette densité du suivi à la disponibilité des responsables de la Commune : *« Les responsables sont pleinement engagés et restent disponibles à chaque fois que nous avons besoin d'eux. Leur réactivité facilite grandement la réalisation des projets » (R-DEC).*

3.4. Le financement comme instrument de gouvernance

Le montage financier constitue une dimension structurante du management du programme de mise à niveau de Tiflet. Entre 2010 et 2026, celui-ci a mobilisé, selon les conventions de partenariat conclues, 815,46 millions de dirhams, réparti entre quinze partenaires institutionnels lors de la première phase (2010-2020) puis dix partenaires lors de la seconde phase (2021-2026). La DGCT apparaît comme le principal bailleur avec une contribution cumulée de 239 millions de dirhams, soit 29,31% du financement total, part qui atteint 254 millions de dirhams, soit 31,15%, en incluant le cofinancement avec la BM et l'AFD, confirmant ainsi son rôle moteur dans la réalisation des infrastructures. À l'inverse, la contribution directe de la commune de Tiflet s'élève à 57,1 millions de dirhams, soit 7% de l'enveloppe globale, ce qui illustre sa fonction de cofinanceur aux côtés des partenaires étatiques et institutionnels. Par ailleurs, lors de la première phase du programme, huit des quinze contributeurs apportent chacun moins de 5% des ressources mobilisées (*Tableau 1 et 2*). Cette dispersion traduit une forte diversification des sources de financement, mais implique également une multiplication des acteurs à coordonner, des conventions à négocier et des procédures administratives à harmoniser.

Tableau 1 : Répartition du financement du programme de mise à niveau de Tiflet

(2010–2020)

Partenaire / bailleur	Montant (DH)	Part (%)	Objet
Commune	18 400 000	3,27	Infrastructure
Conseil provincial	5 360 000	0,95	Infrastructures
Province (INDH)	26 700 000	4,74	Projets divers de proximité (Annexe 2)
DGCL (DGCT actuellement)	224 000 000	39,8	Infrastructures
Fonds d'Équipement Communal	29 000 000	5,15	Infrastructures
Ministère de l'Aménagement du territoire national, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville	68 000 000	12,08	Renforcement des infrastructures aux quartiers sous équipés
Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique – Département de l'Éducation Nationale	34 000 000	6,04	Écoles et collèges
Ministère de la Jeunesse et des Sports	6 000 000	1,07	Centre sportif et terrain de proximité
Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement	3 000 000	0,53	Décharge publique
Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport aérien et de l'Économie sociale – Département de l'Artisanat	3 000 000	0,53	Centre de formation
Délégation générale à l'Administration pénitentiaire et à la Réinsertion	40 000 000	7,11	Construction de l'Institut National de Formation des Cadres de la DGAPR
ONEP (Eau)	37 000 000	6,57	Assainissement et eau potable

Partenaire / bailleur	Montant (DH)	Part (%)	Objet
Commune	18 400 000	3,27	Infrastructure
Conseil provincial	5 360 000	0,95	Infrastructures
Province (INDH)	26 700 000	4,74	Projets divers de proximité (Annexe 2)
ONE (Electricité)	13 500 000	2,4	Enfouissement de la moyenne tension
Société Al Omrane	40 000 000	7,11	Voirie du quartier Errachad
Amicales de l'habitat social (restructuration des quartiers)	14 800 000	2,63	Électrification
Total mobilisé (2010–2020)	562 760 000		

Le total peut différer de 100 % en raison des arrondis

Source : Auteur d'après les conventions et documents de suivi, recoupés avec les entretiens.

Tableau 2 : Répartition du financement du programme de mise à niveau de Tiflet

(2021–2026)

Partenaire / bailleur	Montant (DH)	Part (%)	Objet
Commune (Conseil communal)	38 700 000	15,31	Travaux divers (Annexe 2)
Province (INDH)	21 000 000	8,31	Equipements publics (Annexe 2)
DGCT	15 000 000	5,94	Administration d'hygiène et morgue municipale
DGCT / Banque Mondiale (BM) / Agence Française de Développement (AFD) (Programme d'Appui à l'Amélioration de la Performance des Communes)	15 000 000	5,94	Projets divers (équipements communaux, mobilier urbain, bâtiments administratifs) (Annexe 2)
Fonds d'Equipement Communal (FEC) – Crédit	17 000 000	6,73	Aménagement global d'une voie rocade

Partenaire / bailleur	Montant (DH)	Part (%)	Objet
Commune (Conseil communal)	38 700 000	15,31	Travaux divers (Annexe 2)
Province (INDH)	21 000 000	8,31	Equipements publics (Annexe 2)
Ministère de l'Habitat et de la Politique de la ville	107 000 000	42,34	Travaux d'aménagement urbain (voiries, éclairage, espaces verts, places...)
Ministère de l'Education Nationale, du Préscolaire et des Sports – Département de l'Education Nationale	6 000 000	2,37	Construction d'une école primaire
Ministère de l'Education Nationale – Département des Sports	18 000 000	7,12	Terrain de football et quatre terrains de proximité
Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication – Département de la Culture	9 000 000	3,56	Complexe culturel
Agence Nationale des Eaux et Forêts	6 000 000	2,37	Création d'un parc de loisirs écologique
Total mobilisé (2021–2026)	252 700 000		

Le total peut différer de 100 % en raison des arrondis

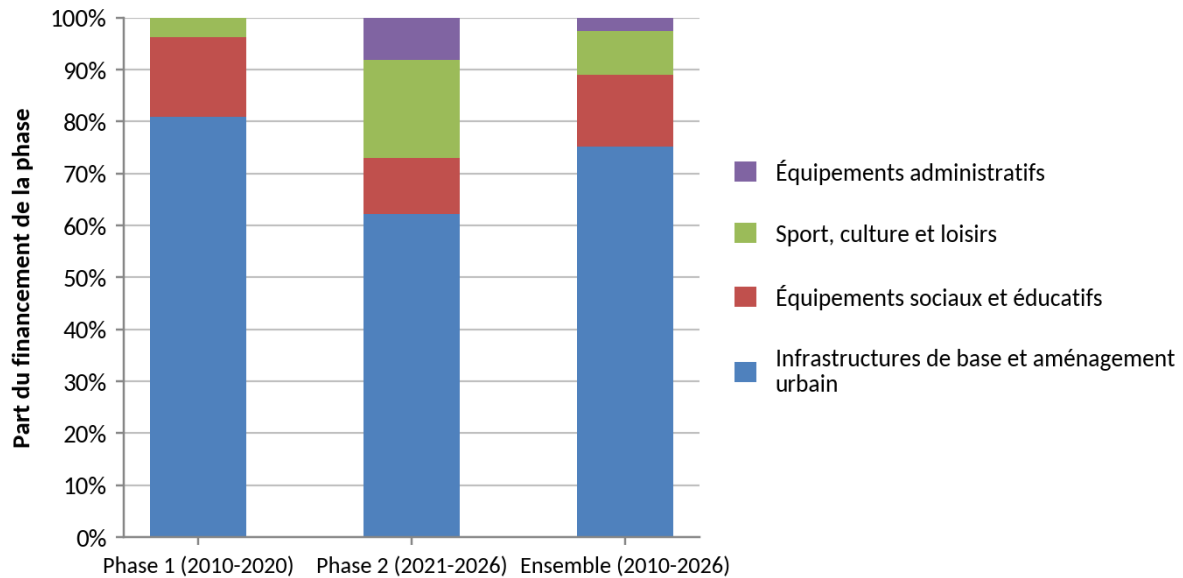
Les montants correspondent aux engagements figurant dans les conventions ; ils peuvent différer des décaissements effectifs.

Source : Auteur d'après les conventions et documents de suivi, recoupés avec les entretiens

La répartition des financements par type de projet montre une évolution entre les deux phases (*Figure 1*). Les infrastructures de base et l'aménagement urbain représentent 81 % des ressources de la première phase, contre 62,2 % de la seconde. Cette baisse profite principalement aux équipements sportifs, culturels et de loisirs, dont la part passe de 3,7 % à 18,9 %, ainsi qu'aux équipements administratifs, absents de la première phase (0,1 %) et représentant 8,2 % de la seconde. Cette évolution traduit une progression du programme : la première phase répond principalement aux besoins en équipements de base (voirie,

assainissement, eau potable et électrification), tandis que la seconde accorde davantage de place aux équipements de service et à l'amélioration du cadre de vie.

Figure 1 : Répartition du financement du programme de mise à niveau de Tiflet par nature de projet et par phase (2010-2026, en % du total de la phase)



Note : classement établi par l'auteur à partir de l'objet des composantes mentionnées dans les conventions de partenariat (tableaux 1 et 2). Les lignes agrégées ont été ventilées à partir du détail des projets présenté en annexe 2 (tableau 5).

Montants en millions de dirhams : Phase 1 = 562,76 ; Phase 2 = 252,70 ; Total = 815,46.

Source : Auteur, calculs d'après les tableaux 1 et 2 et l'annexe 2.

Au-delà de la répartition des contributions, les entretiens font apparaître que les modalités de décaissement ont été utilisées comme un instrument de pilotage. Les fonds n'étaient pas versés forfaitairement mais libérés au fur et à mesure de la réalisation effective des travaux, sur la base des indicateurs d'avancement : « *Le déblocage des financements intervenait au fur et à mesure de la réalisation effective des travaux, ce qui favorisait le respect des engagements et une meilleure maîtrise de l'exécution* » (R-DGCT).

Cette fonction est explicitement thématisée par la DGCT, qui la distingue de l'apport financier proprement dit : « *Le financement ne constitue pas uniquement un apport financier ; il est également un levier de gouvernance* » (R-DGCT).

Symétriquement, en aval de la chaîne contractuelle, les répondants communaux associent la réussite du programme au respect d'engagements financiers précis vis-à-vis des opérateurs : transparence dans le lancement des marchés publics, règlement des décomptes dans les meilleurs délais, allègement des procédures d'intervention pour les bureaux d'études, les laboratoires de contrôle et les entreprises, et restitution des cautions bancaires et des retenues de garantie immédiatement après les réceptions définitives. Les entretiens conduits auprès des entreprises corroborent cet énoncé en associant le déroulement du programme à un climat de confiance et à la réactivité du maître d'ouvrage.

Le versement des financements conditionné à l'avancement des travaux s'inscrit dans les principes du nouveau management public, fondés sur la contractualisation, la performance et la reddition de comptes, tout en favorisant la coordination entre partenaires autonomes (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1992). Ce dispositif combine des mécanismes de contrôle et de facilitation caractéristiques de la gouvernance en réseau et de la gouvernance publique (Klijn et Koppenjan, 2016 ; Osborne, 2006).

Cette fonction de coordination ne repose pas uniquement sur le discours des financeurs. Elle se retrouve également en aval de la chaîne contractuelle, où les répondants communaux et les opérateurs soulignent l'importance du respect des engagements financiers, notamment le règlement rapide des décomptes, la simplification des procédures d'intervention et la restitution des cautions après réception des travaux.

La conditionnalité fonctionne ainsi dans les deux sens : du financeur vers le maître d'ouvrage, puis du maître d'ouvrage vers les opérateurs. Cette réciprocité contribue à coordonner les actions des différents acteurs et à assurer une meilleure cohérence dans le rythme d'exécution des projets.

La faible contribution financière de la Commune (3,3% lors de la première phase) montre sa forte dépendance aux financements de l'État et des établissements publics, une situation également soulignée par l'OCDE (2024) pour les collectivités territoriales marocaines. Toutefois, la progression de cette contribution à 15,3% en deuxième phase (38,7 sur 252,7 MDH) traduit un renforcement significatif de la capacité d'autofinancement et une implication accrue de la Commune dans le financement du programme. Par ailleurs, la multiplicité des partenaires financiers rend la coordination indispensable.

Cette progression s'explique en partie par la recomposition présentée plus haut : les projets de la seconde phase relèvent davantage des compétences propres de la commune, ce qui augmente sa participation directe à leur financement.

3.1. Contraintes rencontrées et modalités de traitement

Trois familles de contraintes ressortent du corpus. La première concerne les interdépendances techniques entre intervenants, illustrée par un exemple récurrent : « *Programmation d'aménagement d'une voie où il y a des poteaux d'électricité à transférer par les services compétents : il faut attendre pour commencer les travaux* » (R-COM).

La deuxième porte sur la synchronisation des interventions des différents partenaires et sur les ajustements nécessaires en cours de réalisation, contrainte principalement soulignée par la Commune. La troisième relève des procédures administratives et des aléas techniques de chantier affectant le respect des délais d'exécution, contrainte mise en avant par les entreprises.

Les modalités de traitement décrites sont homogènes entre les catégories de répondants : examen immédiat des difficultés lors des réunions de suivi, renforcement du suivi de proximité, concertation entre partenaires et prise de décision rapide. Les entreprises attribuent explicitement cette capacité de résolution à la disponibilité et à la réactivité des responsables communaux.

Il convient de préciser que les entretiens ne font état d'aucun conflit ouvert entre partenaires, d'aucun abandon de projet ni d'aucun dépassement budgétaire significatif. Toutefois, ces résultats reposent sur les déclarations des acteurs impliqués dans le programme et doivent donc être interprétés avec prudence. En effet, les parties prenantes peuvent présenter une vision plus positive des résultats que celle observée par la suite (Flyvbjerg, 2014).

3.2. Les facteurs de réussite : convergences et divergences entre catégories d'acteurs

Le tableau 3 restitue les facteurs de réussite explicitement cités par chaque catégorie de répondants. Il fait apparaître un noyau de facteurs unanimement mentionnés : coordination permanente, suivi rapproché, réactivité, communication continue, et des facteurs dont la mention varie selon la position de l'acteur dans le dispositif.

Tableau 3 : Facteurs de réussite cités, par catégorie de répondants

Facteur cité	R-COM (n=3)	R-DGCT/R- DEC (n=6)	R-ENT / R-BET (n=7)
Coordination permanente entre partenaires	3	6	7
Suivi rapproché et présence de terrain	3	5	7
Réactivité dans la résolution des difficultés	3	5	6
Communication continue entre intervenants	3	4	6
Clarté de la répartition des responsabilités	2	5	4
Engagement des responsables et compétence des équipes	2	2	6 (formulé comme disponibilité des responsables communaux)
Qualité de la préparation et du diagnostic amont	2	3	0
Transparence contractuelle et délais de paiement	1	4	3 (formulé comme climat de confiance)
Décaissement conditionné à l'avancement des travaux	3	5	0

Source : Auteur à partir de l'analyse thématique des entretiens.

NB : les chiffres indiquent le nombre de répondants ayant mentionné spontanément le facteur, rapporté à l'effectif de la catégorie. La valeur 0 ne traduit pas un désaccord des répondants avec le facteur concerné, mais l'absence de mention spontanée, le guide d'entretien ne comportant pas de question fermée portant sur chacun des facteurs recensés.

Les entretiens permettent d'identifier un noyau de facteurs évoqué de manière unanime ; il s'agit de la qualité de la coordination, le suivi rapproché, la réactivité, la communication continue et la répartition des responsabilités, qui renvoie aux modalités relationnelles et organisationnelles, bien davantage qu'à des dimensions techniques ou contractuelles. En parallèle, la réussite du

programme ne résulte pas de l'absence de difficultés, mais de la capacité des acteurs à les gérer collectivement grâce à des mécanismes de concertation, d'arbitrage et de prise de décision rapide.

Une forte convergence est observée entre les discours de la DGCT et ceux des départements ministériels partenaires. Cette proximité, qui a conduit à leur regroupement analytique, ne traduit pas une identité de position institutionnelle : elle associe une administration qui finance et contrôle sans assurer la conduite des projets à des départements qui, pour leurs propres composantes, cumulent les fonctions de financement et de maîtrise d'ouvrage. Le point commun entre ces acteurs réside dans leur qualité de financeur et la conditionnalité des décaissements, absents des discours des autres catégories d'acteurs.

La répartition des facteurs non partagés apparaît également structurée par la position occupée par chaque acteur dans le dispositif. La transparence contractuelle et les délais de paiement, évoqués par la commune et les opérateurs mais non par les financeurs, relèvent de la relation de maîtrise d'ouvrage, à laquelle ces derniers ne participent pas directement. De même, l'engagement des responsables communaux, cité par l'ensemble des catégories, renvoie à cette proximité opérationnelle. Les facteurs de réussite apparaissent ainsi moins comme un référentiel partagé par l'ensemble des acteurs que comme l'expression des responsabilités et des interactions propres à chacun dans la chaîne de mise en œuvre du programme.

Dans leur ensemble, ces facteurs rejoignent ceux identifiés dans la littérature ; la clarté des objectifs, le soutien des responsables, la communication, le suivi et la capacité à résoudre les difficultés (Pinto et Slevin, 1987). Des travaux récents conduits sur des projets publics d'infrastructure en économie en développement aboutissent à des constats convergents, en montrant que les facteurs cités varient selon le statut des parties prenantes interrogées (Damoah et al., 2022). Les entretiens montrent également que le diagnostic préalable et la désignation d'un chef de projet ont contribué à la réussite du programme (Samset et Volden, 2016 ; Müller, 2009). Toutefois, ce mode de pilotage nécessite des ressources humaines importantes, ce qui peut limiter son application dans les communes disposant de moins de moyens (Müller et Turner, 2010 ; Kerzner, 2022).

3.3. Effets perçus et recommandations formulées par les acteurs

Les répondants s'accordent sur trois catégories d'effets. Les premiers concernent l'amélioration des infrastructures de base, des espaces publics et des équipements collectifs. Les deuxièmes portent sur le renforcement de l'attractivité de la ville et sur l'amélioration de la qualité du cadre de vie. Les troisièmes, mentionnés par les seuls répondants communaux, relèvent d'une transformation des comportements : *« Au début, en 2010, plusieurs actes de vandalisme et de dégradation touchaient les équipements publics. La poursuite continue des travaux a progressivement favorisé un changement des mentalités : les habitants ont développé un plus grand sentiment d'appartenance et une meilleure appropriation des infrastructures réalisées » (R-COM).*

Une quatrième catégorie d'effets, de nature économique, est rapportée. Ceux-ci évoquent une valorisation du foncier dans les secteurs aménagés, l'implantation de nouvelles agences bancaires, l'ouverture de commerces, de cafés et de restaurants ainsi que la création d'emplois durant la phase de réalisation des travaux. Ces évolutions sont associées, dans les discours recueillis, à un renforcement de la dynamique économique locale et à une amélioration de l'image de la ville.

Les répondants communaux formulent à ce sujet une observation plus précise, qui constitue le résultat le plus spécifique du corpus sur le plan économique. Ils font état d'un afflux d'investisseurs immobiliers extérieurs à la ville, matérialisé par la création de vingt-neuf nouveaux lotissements et groupements d'habitation depuis 2013, qui s'étendent sur plus de 220 Ha, et associent cette dynamique à une progression des recettes communales (taxes de lotir et taxes de la T.T.N.B : Terrains non bâtis). Deux facteurs explicatifs sont avancés par ces mêmes répondants : d'une part l'amélioration de la qualité urbaine résultant des aménagements réalisés, d'autre part la dématérialisation de l'instruction des dossiers immobiliers mise en place avec l'Agence Urbaine de Khémisset, qui aurait réduit les délais et l'incertitude procédurale supportés par les porteurs de projets.

Ces résultats appellent à distinguer la nature des faits rapportés du niveau de preuve disponible. Le nombre de lotissements autorisés depuis 2013, l'évolution des recettes communales ainsi que l'implantation d'établissements bancaires et commerciaux portent sur des faits de nature vérifiable, susceptibles d'être recoupés à partir des registres d'autorisation d'urbanisme et des comptes administratifs de la Commune ; Toutefois, ils n'ont pas fait l'objet d'une telle

vérification dans le cadre de cette recherche et sont restitués tels que les rapportent les répondants.

Ces perceptions ne sont pas pour autant dépourvues de portée analytique. Elles montrent que l'amélioration de la qualité urbaine et la simplification des procédures administratives sont perçues comme contribuant conjointement à l'attractivité du territoire, correspond à la double dimension, matérielle et perceptuelle, identifiée par la littérature sur la gouvernance territoriale (Leloup et al., 2005). Il convient toutefois de souligner qu'en l'absence de données longitudinales et de groupe de comparaison, aucun lien de causalité ne peut être établi entre le programme et les dynamiques observées : d'autres facteurs, tels que la proximité de Rabat, la pression foncière régionale ou l'évolution du marché immobilier national, peuvent également les expliquer (Flyvbjerg, 2014). De même, la transformation des comportements évoquée par les répondants communaux repose sur leur seule appréciation, sans mesure objective de la valeur publique effectivement produite (Moore, 1995).

Plusieurs recommandations convergentes se dégagent pour la conduite des programmes futurs : renforcer les outils de suivi et harmoniser les systèmes d'information entre partenaires ; définir les indicateurs de performance dès le lancement du programme ; doter le maître d'ouvrage de moyens humains et financiers renforcés ; maintenir la régularité des instances de concertation afin d'anticiper les difficultés ; et anticiper plus systématiquement les contraintes techniques en amont des chantiers. La récurrence de la demande de renforcement des moyens du maître d'ouvrage, exprimée indépendamment par plusieurs catégories d'acteurs, constitue un résultat en soi.

Les résultats exposés dans cette section peuvent être rapprochés des cadres théoriques mobilisés en première partie. Le tableau 4 en propose une synthèse, en précisant pour chaque résultat la nature de la relation observée : la convergence désigne un résultat conforme à un apport établi de la littérature ; la convergence sous réserve un résultat compatible avec celle-ci mais dont la portée demeure limitée par la nature déclarative des données ; l'écart une pratique s'éloignant des prescriptions théoriques ; l'apport une configuration peu documentée par les travaux existants.

Trois enseignements se dégagent de cette lecture d'ensemble. Le cas de Tiflet confirme, dans un contexte de projet public territorial multi-acteurs, l'essentiel des facteurs critiques de succès et des mécanismes de gouvernance collaborative identifiés par la littérature. Il s'en écarte sur

la place réservée aux bénéficiaires, dont l'implication ne dépasse pas les degrés de l'information et de la consultation. Il apporte un élément peu traité par les travaux existants : la fonction de coordination assumée par le dispositif financier, dont la conditionnalité ne relève pas seulement du contrôle mais de l'alignement des rythmes d'exécution entre organisations autonomes.

Tableau 4 : Synthèse de la convergence entre résultats empiriques et littérature

Résultat empirique	Cadre théorique mobilisé	Nature de la relation
Coordination de la composante d'aménagement urbain par la commune au sein d'un montage à quinze partenaires ; ressources d'interface (foncier, réception, permis de conformité) sur les composantes sectorielles	Provan et Kenis (2008) ; Klijn et Koppenjan (2016) ; Le Galès (1995)	Apport : Pilotage partiel par organisation pivot, la centralité reposant sur des ressources d'interface plutôt que sur la position formelle ou le poids financier
Comités de pilotage, réunions régulières, primauté du face-à-face	Ansell et Gash (2008) ; Emerson et al. (2012)	Convergence partielle : conditions de collaboration réunies au niveau inter-institutionnel seulement
Décaissement conditionné à l'avancement, qualifié de « levier de gouvernance »	Hood (1991) ; Osborne (2006) ; Klijn et Koppenjan (2016)	Apport : dispositif hybride, instrument de contrôle de type NPM au service d'une coordination de réseau, dans les deux sens de la chaîne contractuelle
Autofinancement communal de 3,27% (phase 1) et 15,31% (phase 2) ; fragmentation du montage	OCDE (2024)	Convergence : dépendance aux transferts et coûts de coordination élevés
Diagnostic préalable financé avant contractualisation	Samset et Volden (2016) ; Flyvbjerg (2014)	Convergence : importance déterminante de la définition amont
Chef de projet unique ; engagement des équipes	Müller (2009) ; Müller et Turner (2010) ; Kerzner (2022)	Convergence, assortie d'une réserve sur la soutenabilité du dispositif

Résultat empirique	Cadre théorique mobilisé	Nature de la relation
Besoins des habitants remontés par les élus et les associations	Arnstein (1969) ; Bryson et al. (2006)	Écart : participation située aux niveaux information et consultation
Recul des dégradations et appropriation des équipements	Leloup et al. (2005) ; Moore (1995) ; Shenhar et Dvir (2007)	Convergence sous réserve : perception d'acteur non mesurée, sans attribution causale
Implantations bancaires et commerciales, valorisation foncière, emplois de chantier	Leloup et al. (2005) ; Flyvbjerg (2014) ; Shenhar et Dvir (2007)	Convergence sous réserve : effet de requalification plausible, attribution causale non établie

Source : Auteur

Conclusion

Cette recherche s'est proposée d'analyser la manière dont le management d'un programme de mise à niveau globale contribue au développement territorial d'une ville moyenne marocaine. L'articulation du management des projets publics, de la gouvernance territoriale et du management des parties prenantes a permis de construire un cadre d'analyse à quatre dimensions : gouvernance du projet, parties prenantes, pilotage, facteurs de réussite et contraintes, appliqué au cas de la ville de Tiflet à travers seize entretiens semi-directifs couvrant l'ensemble de la chaîne d'acteurs, complétés par l'exploitation des conventions de partenariat et des documents de suivi et de programmation du programme.

Sur le plan empirique, quatre enseignements se dégagent. Le dispositif de gouvernance observé relève d'un pilotage partiel par organisation pivot : la commune coordonne la composante d'aménagement urbain, tandis que sur les composantes sectorielles elle exerce une fonction d'interface territoriale. Sa centralité ne procède pas de son poids financier mais de la maîtrise de ressources stratégiques, sans lesquelles les équipements ne peuvent être mis en service. Ensuite, la conditionnalité des décaissements, explicitement qualifiée de levier de gouvernance par les financeurs, dépasse la fonction de contrôle pour assurer l'alignement des rythmes d'exécution entre organisations autonomes. Par ailleurs, les facteurs de réussite cités relèvent principalement de registres relationnels et organisationnels, et se distribuent selon la position occupée dans le dispositif plutôt que selon un référentiel partagé. Enfin, l'implication des habitants ne dépasse pas les degrés de l'information et de la consultation, aucun dispositif formalisé de participation directe n'ayant été identifié.

Ces résultats présentent une double portée. Sur le plan théorique, ils prolongent les travaux consacrés aux réseaux de gouvernance en montrant qu'un instrument financier de facture gestionnaire peut remplir une fonction de coordination temporelle entre les organisations autonomes. Les travaux sur la gouvernance reconnaissent l'importance des ressources financières dans les relations entre acteurs, mais étudient peu leur rôle dans l'alignement des rythmes d'exécution. Le cas étudié apporte ainsi un éclairage sur un mécanisme encore peu documenté. Sur le plan managérial, ils suggèrent que la performance de ce type de programme repose davantage sur la régularité des instances de concertation, la clarté de la répartition des responsabilités et la réactivité du maître d'ouvrage que sur la sophistication des outils mobilisés,

tout en soulignant que ce mode de conduite suppose des ressources humaines dont ne disposent pas nécessairement les communes de taille comparable.

Trois limites doivent être soulignées.

Si le montage financier et le périmètre des projets sont établis à partir de sources documentaires, les données relatives aux pratiques de management et aux effets du programme demeurent déclaratives et recueillies auprès d'acteurs impliqués ; elles peuvent donc en offrir une représentation plus favorable que la réalité observable. Par ailleurs, aucun habitant ni représentant associatif n'a été interrogé, ce qui restreint la portée du constat relatif à la participation. Enfin, l'étude portant sur un cas unique, ses résultats ne sauraient être généralisés sans réplication.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche : une première consisterait à comparer plusieurs villes moyennes engagées dans des programmes similaires. Une deuxième porterait sur l'intégration du point de vue des bénéficiaires. Enfin, une évaluation des effets du programme pourrait être envisagée, d'autant qu'aucune évaluation de ses effets n'a, à ce jour, été réalisée par les pouvoirs publics. Cette évaluation pourrait s'appuyer sur des indicateurs objectivables, tels que l'évolution des recettes communales, des autorisations de lotir et des implantations économiques, afin de dépasser le registre des perceptions et de mieux apprécier les effets du programme.

BIBLIOGRAPHIE

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bard.2013.01>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(S1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>

Busco, C., Walters, J., & Provoste, E. (2024). Stakeholder management within PPP-arranged civil engineering megaprojects: A systematic literature review of challenges, critical success factors and stakeholder roles. *International Journal of Public Sector Management*, 37(5), 649–671. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2023-0316>

Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87. <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Damoah, I. S., Ayakwah, A., & Twum, P. (2022). Assessing public sector road construction projects' critical success factors in a developing economy: Definitive stakeholders' perspective. *Journal of Project Management*, 7(1), 23–34. <https://doi.org/10.5267/j.jpjpm.2021.7.003>

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Haut-Commissariat au Plan. (2024). *Recensement général de la population et de l'habitat 2024 : Principaux résultats*. <https://www.hcp.ma/file/242665/>

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>

Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE Publications.

Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 45(1), 57–95. <https://doi.org/10.3406/rfsp.1995.403502>

Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, Économie, Société*, 7(4), 321–331. <https://doi.org/10.3166/ges.7.321-331>

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing project management*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118536698>

Müller, R. (2009). *Project governance*. Gower.

Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

Nations Unies, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2025). *World urbanization prospects 2025: Summary of results*. United Nations. https://population.un.org/wup/assets/Publications/undesa_pd_2025_wup2025_summary_of_results_final.pdf

OCDE. (2024). *Revue de la politique urbaine nationale du Maroc*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/d1b643e4-fr>

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Macmillan Press.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

Samset, K., & Volden, G. H. (2016). Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34(2), 297–313. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.014>

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.

Wirick, D. W. (2009). *Public-sector project management: Meeting the challenges and achieving results*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470549131>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

ANNEXES :

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

Objectif général

Explorer les pratiques de management mises en œuvre dans les projets de mise à niveau globale de la ville de Tiflet, afin de comprendre comment les mécanismes de gouvernance, le pilotage des projets et la coordination des parties prenantes contribuent au développement territorial.

Profils des participants

Les entretiens sont réalisés auprès des principaux acteurs impliqués dans la conception, le financement, le pilotage, la réalisation ou le suivi des projets de mise à niveau de la ville de Tiflet.

Durée des entretiens

Environ **40 à 60 minutes**.

Introduction de l'entretien

- Présentation de l'étude et ses objectifs
- Explication du déroulement de l'entretien.
- Demande d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Questions :

Thème 1 : Gouvernance des projets

1. Pouvez-vous présenter votre rôle dans le programme de mise à niveau de la ville de Tiflet ?
2. Comment la gouvernance du programme a-t-elle été organisée entre les différents partenaires ?
3. Quels mécanismes de coordination et de prise de décision ont été mis en place durant le programme ?

Thème 2 : Management des projets

4. Comment les priorités et les projets à réaliser ont-ils été définis ?
5. Quels outils ou méthodes de management ont été utilisés pour assurer le suivi et le pilotage des projets ?
6. Selon vous, quels facteurs ont le plus contribué à la réussite des projets ?

Thème 3 : Contraintes et gestion des parties prenantes

7. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du programme ?
8. Quelles solutions ont permis de dépasser ces difficultés ?
9. Comment les besoins et les attentes des habitants ont-ils été pris en compte tout au long du programme ?

Thème 4 : Contribution au développement territorial

10. Quels changements les projets de mise à niveau ont-ils apportés au développement de la ville de Tiflet ?
11. Selon vous, quelles pratiques de management ont le plus contribué à la réussite du programme et au développement territorial de la ville ?
12. Quelles recommandations proposeriez-vous pour améliorer le management du futur programme de mise à niveau ?

Conclusion de l'entretien

- Souhaitez-vous ajouter un élément qui n'a pas été abordé ?
- Remerciements pour la disponibilité.
- Information sur les prochaines étapes de la recherche.
- Possibilité de transmettre un résumé des résultats après publication.

Annexe 2 : Composition et répartition des projets par bailleur (2010–2026)

Tableau 5 : Composition des projets par bailleur et par période

Projet / Action financée	Montant (MDH)
Commune – Conseil communal (2010-2020)	
Équipement du quartier Saâda en réseau d'électricité et éclairage public	3,5
Équipement du quartier Okhoua en réseau d'électricité et éclairage public	1,4
Création d'une place avec parkings publics au quartier Errachad	3
Maintenance des fontaines	0,4
Aménagement des espaces verts	2,2
Travaux d'étanchéité du siège de la Commune	0,7
Acquisition du terrain (3 ha) objet de création de la station d'épuration des eaux usées	3
Construction de murs de clôture pour deux (2) écoles publiques	0,3
Transfert de poteaux électriques dans divers endroits de la ville	0,7
Construction de toilettes publiques au sein de la gare routière	0,2
Construction de mur de clôture grillagé au contour de la Maison des Associations au quartier El Farah	0,16
Travaux d'assainissement au quartier Errachad	0,84
Équipement Dar Taliba au quartier Dalia	0,2
Entretien de Dar Atfal au quartier El Farah	0,5
Entretien de l'abattoir	0,3
Entretien de mur de clôture de l'ancien cimetière	0,2
Construction d'un poste transformateur électrique à la piscine municipale	0,4
Acquisition de mobilier urbain divers	0,4
Sous-total	18,4
Province – Fonds INDH (2010-2020)	
Construction d'un centre commercial pour marchands ambulants au quartier El Amal	2,4
Création d'un terrain de sport de proximité sur la route de Khémisset	1,6
Construction de la salle couverte omnisports	9,6
Création de deux (2) espaces de sport pour fitness extérieur	1,6
Création de cinq (5) parcs de jeux d'enfants aux divers endroits de la ville	1,5
Équipement des jardins publics en éclairage solaire de nouvelle génération	0,9
Construction d'un centre de formation pour les jeunes	3
Construction d'un centre pour les associations de la société civile	0,6

Équipement d'une classe du préscolaire	0,04
Rénovation de deux (2) maisons des jeunes	1,6
Électrification du quartier « Ayachi » avec éclairage public	3,3
Création de trois (3) placettes au quartier PAM	0,56
Sous-total	26,7
Commune – Conseil communal (2021-2026)	
Aménagement global du parc de loisirs à la forêt urbaine	6
Centre culturel	3
Décharge publique	1,8
Assainissement (Guezar – Wlad Chrifa)	4,4
Eau potable (Guezar – Secteur B ₆ bis)	2
Études techniques et suivi des travaux	1,3
Assainissement	7
Voiries : quartier Saâda	3
Aménagement global de la voie allant vers le complexe pénitencier	5
Feux de signalisation	1,2
Travaux d'électricité et motifs lumineux	4
Sous-total	38,7
Province – Fonds INDH (2021-2026)	
Construction d'un marché de légumes et fruits au quartier Salam	5
Construction d'un centre social pour enfants autistes	6
Construction d'un centre social pour personnes âgées	5
Rénovation de DAR ATFAL au quartier El Farah	2
Acquisition de trois (3) mini-bus pour transport des clubs sportifs et étudiants au Centre de Formation (ITA)	2,6
Acquisition d'une ambulance	0,4
Sous-total	21
DGCT / Banque mondiale / AFD – Programme d'appui à l'amélioration de la performance des communes (2021-2026)	
Rénovation du siège de la Commune	5,6
Entretien et maintenance du mobilier urbain sis aux espaces publics	2,3
Création d'un parc de loisirs touristiques	4
Travaux complémentaires de la piscine municipale	1,8
Travaux d'infrastructures	1,3
Sous-total	15

Source : Auteur d'après les conventions et documents de suivi, recoupés avec les entretiens

Ce tableau présente des éléments descriptifs documentant la composition des enveloppes mentionnées dans les tableaux 1 et 2 ainsi que la ventilation retenue pour la figure 1. Il ne constitue pas un résultat de la recherche et ne fait l'objet d'aucun traitement analytique.