

Rapport de stage de fin d'études

**Pour l'obtention du
MASTER EN COMMUNICATION, TRANSITION NUMERIQUE ET
DEVELOPPEMENT TERRITORIAL**



Sous le thème :

**Communication publique, visibilité et participation citoyenne dans la coopération
décentralisée : Analyse du partenariat Taroudant-Chambéry**

Stage effectué du 01 Avril au 01 Juin 2026

Réalisé par :
ABICH Ikram & HADIR Safaa

Encadré par :
Pr . OUBELOUHY Hassan

Soutenu le 08 juillet 2026 Devant la commission d'examen :

Pr. BOUFOUS Mohamed	Professeur à la FLASH Ait Melloul ; UIZ	Président
Pr. OUBELOUHY Hassan	Professeur à la FP de Taroudant; UIZ	Encadrant
Pr. MOUNTASSER Tilila	Professeure à la FLASH Ait Melloul ; UIZ	Examinatrice
Pr. CHAKHRATI Samar	Professeure à la FP de Safi; UCA	Examinatrice
Pr. OUBIHI Ilham	Enseignante à » l'OFPPT Ouled Teima	Examinatrice

Année universitaire : 2025- 2026

Attestation de stage

Résumé

Ce mémoire interroge le rôle de la communication publique dans le partenariat de coopération décentralisée entre la commune de Taroudant et la ville française de Chambéry. La question centrale : dans quelle mesure la communication publique, à travers ses outils, peut-elle structurer cette coopération, renforcer sa visibilité et dynamiser la participation des acteurs concernés ?

Pour y répondre, une approche mixte a été adoptée, combinant une enquête quantitative auprès de cent citoyens roudanais et une analyse qualitative fondée sur des entretiens traités par occurrence de mots-clés. Les résultats convergent vers un diagnostic précis : quarante pour cent des répondants n'ont jamais entendu parler du partenariat, et la non-participation s'explique non par le désintérêt, mais par le défaut d'information. Pourtant, là où la communication existe, elle produit des effets mesurables sur la perception et l'adhésion citoyenne.

Les trois hypothèses sont confirmées, avec des nuances. Les recommandations formulées portent sur quatre axes : planifier la communication dans la durée, passer du montrer à l'expliquer, ouvrir concrètement la participation, et refonder la gouvernance du partenariat. Car améliorer la communication sans toucher à la gouvernance, c'est traiter le symptôme sans soigner la cause.

Mots-clés : coopération décentralisée, communication publique, communication territoriale, participation citoyenne, développement territorial, Taroudant, Chambéry.

Abstract

This dissertation examines the role of public communication in the decentralized cooperation partnership between the municipality of Taroudant and the French city of Chambéry. The central question: to what extent can public communication, through its tools, structure this cooperation, strengthen its visibility, and boost stakeholder participation?

A mixed methodology was adopted, combining a quantitative survey of one hundred Taroudant citizens with a qualitative analysis based on interviews processed through keyword occurrence. Results point to a clear diagnosis: forty percent of respondents had never heard of the partnership, and non-participation stems from lack of information rather than disinterest. Yet where communication exists, its effects on citizen perception and approval are measurable.

The three hypotheses are confirmed, with nuances. Recommendations cover four axes: planning communication over time, shifting from showing to explaining, genuinely opening participation, and restructuring the partnership's governance. Improving communication without addressing governance means treating the symptom without curing the cause.

Keywords : decentralized cooperation, public communication, territorial communication, citizen participation, territorial development, Taroudant, Chambéry.

Dédicace

À nos familles,

Ce travail leur est dédié, simplement et profondément. Ils ont été présents sans qu'on ait besoin de le demander, patients sans qu'on ait besoin de l'expliquer. Tout ce qui a été accompli ici porte leur empreinte, même s'ils ne le voient pas toujours.

Ils le savent.

À nos amis,

Ceux qui ont su quand pousser et quand laisser souffler. Ceux qui ont transformé les moments de doute en fous rires et les longues nuits de travail en souvenirs qu'on gardera longtemps. Vous n'avez pas contribué à ce mémoire par des corrections ou des relectures. Vous y avez contribué autrement : en étant là, simplement, exactement comme il fallait.

À nous deux,

Pour avoir choisi de faire ce chemin ensemble. Pour la confiance mutuelle, l'énergie partagée, et cette conviction commune que le travail bien fait vaut toujours la peine qu'il coûte. Un binôme, ce n'est pas juste partager les tâches. C'est choisir de ne pas lâcher quand l'un vacille. On ne lâche pas.

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers l'ensemble des personnes ayant, directement ou indirectement, participé à l'aboutissement de ce mémoire.

Nous remercions notre encadrant, Monsieur Hassan OUBELOUHY, pour la rigueur scientifique, la bienveillance et la disponibilité dont il a fait preuve. Ses orientations avisées, toujours formulées avec bienveillance, ont joué un rôle essentiel dans la construction de cette recherche.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du corps enseignant du Master Communication, Transition Numérique et Développement Territorial, pour la richesse de leur enseignement et leur implication dans la formation de notre promotion.

Nous remercions aussi les élus et les fonctionnaires de la commune de Taroudant, et tout spécialement Madame Fatima Zahra CHIHAB, pour l'accueil, la disponibilité ainsi que la générosité dans le partage de leurs expériences. Leur disponibilité a constitué un appui essentiel dans le recueil de nos données.

Nous adressons un remerciement particulièrement chaleureux à Monsieur Yannick BILLARD et sa famille, qui ont grandement contribué à la réussite de ce travail grâce à leur hospitalité, leur sens de l'organisation et, surtout, leurs précieux conseils qui nous ont accompagnés tout au long de notre travail de terrain.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers les différent·e·s acteur·rice·s de la coopération décentralisée à Chambéry, dont la disponibilité et l'engagement en faveur du partenariat unissant nos deux territoires ont enrichi notre réflexion.

Nous remercions également nos ami·e·s, pour leur soutien bienveillant et leurs encouragements tout au long de ce travail.

Pour finir, et avant tout, nous dédions ces remerciements à nos familles. C'est grâce à leur soutien constant, à leur patience et à leur amour infini que nous avons trouvé la force de mener à bien nos projets. Leur confiance discrète demeure, à nos yeux, la plus précieuse des récompenses.

Liste des tableaux

Tableau 1. Mécanismes financiers de la coopération décentralisée et leurs effets économiques sur les collectivités territoriales marocaines	14
Tableau 2. Opérationnalisation des variables.....	56
Tableau 3. Sexe des répondants	76
Tableau 4. Âge des répondants	77
Tableau 5. Niveau d'études.....	78
Tableau 6. Statut professionnel	79
Tableau 7. Connaissance de la coopération Taroudant–Chambéry	81
Tableau 8. Canaux d'information cités (réponses multiples, base = 100 répondants)	82
Tableau 9. Actions du partenariat perçues par les citoyens (réponses multiples, base = 100)	82
Tableau 10. Facilité à trouver l'information sur la coopération	83
Tableau 11. Visibilité de la coopération au quotidien dans la ville	84
Tableau 12. Affirmation 2 : Le partenariat apporte des bénéfices concrets.....	86
Tableau 13. Statistiques de fiabilité: Affirmation 1, Affirmation 2, Q15	87
Tableau 14. Jugement global sur la coopération	87
Tableau 15. La coopération bénéficie-t-elle réellement aux habitants ?	88
Tableau 16. A déjà participé à un événement lié au partenariat	89
Tableau 17. Raisons de non-participation (réponses multiples, base = 83 répondants concernés).....	90
Tableau 18. La communication encourage à participer	91
Tableau 19. Moyens de participation souhaités à l'avenir (réponses multiples, base = 100).....	91
Tableau 20. Moyens d'amélioration jugés utiles (réponses multiples, base = 100)	92
Tableau 21. Sexe × Jugement global (% en ligne)	93
Tableau 22. Âge × Connaissance de la coopération (% en ligne).....	93
Tableau 23. Niveau d'études × Connaissance de la coopération (% en ligne)	94
Tableau 24. Connaissance × Jugement global (% en ligne).....	94
Tableau 25. Participation × Jugement global (% en ligne)	95
Tableau 26. Corrélation de Pearson entre Affirmation 1 et Affirmation 2	96
Tableau 27. Occurrence des mots-clés - Question 1	98
Tableau 28. Occurrence des mots-clés - Question 2	100

Tableau 29. Occurrence des mots-clés - Question 3	102
Tableau 30. Occurrence des mots-clés - Question 4	104
Tableau 31. Occurrence des mots-clés - Question 5	105
Tableau 32. Synthèse des résultats qualitatifs par axe	107

Liste des figures

Figure 1. Processus et impacts de la coopération décentralisée	12
Figure 2. Triangle de la coopération décentralisée.....	39
Figure 3. Impact de la coopération décentralisée	40
Figure 4. Organigramme administratif de la commune de Taroudant.	68
Figure 5. Répartition par sexe.	77
Figure 6. Répartition par tranche d'âge.....	78
Figure 7. Répartition par niveau d'études.	79
Figure 8. Répartition par statut professionnel.	80
Figure 9. Niveau de connaissance de la coopération.....	81
Figure 10. Facilité à trouver l'information.....	83
Figure 11. Visibilité perçue au quotidien.	84
Figure 12. Clarté perçue des objectifs du partenariat.	85
Figure 13. Bénéfices concrets perçus du partenariat.	86
Figure 14. Jugement global porté sur la coopération.	88
Figure 15. Perception du bénéfice réel pour les habitants.....	89
Figure 16. Taux de participation aux événements du partenariat.....	90
Figure 17. Nuage des mots-clés les plus fréquents - Question 1	98
Figure 18. Nuage des mots-clés les plus fréquents - Question.....	100
Figure 19. Nuage des mots-clés les plus fréquents - Question 3	101
Figure 20. Nuage des mots-clés les plus fréquents - Question 4.....	103
Figure 21. Nuage des mots-clés les plus fréquents - Question 5.....	105

Liste des acronymes

Acronyme	Signification
AIMF	Association Internationale des Maires Francophones
C4D	Communication for Development (Communication pour le développement)
CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis
DAECT	Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales (côté marocain)
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales (Maroc)
FACDI	Fonds Africain d'Appui à la Coopération Décentralisée Internationale
FMDV	Fonds Marocain pour la Coopération Décentralisée (Internationale)
GRH	Gestion des Ressources Humaines
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain (Maroc)
MAD	Dirham marocain (devise officielle du Maroc)
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères (France)
MED-URBS	Programme européen de coopération urbaine Nord-Sud (Méditerranée)
METROPOLIS	Réseau mondial des grandes métropoles (World Association of Major Metropolises)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable (Agenda 2030, ONU)
OING	Organisation Internationale Non Gouvernementale
OVA	Réseau des villes arabes (Organization of Arab Cities)
PAD	Programme d'Appui à la Décentralisation (accord franco-marocain de 2005)
PAGER	Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable en milieu Rural (Maroc)
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (ambassade de France à Rabat)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (logiciel d'analyse statistique)

Sommaire

<u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u>	<u>1</u>
<u>CHAPITRE 1: COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL</u>	<u>6</u>
INTRODUCTION DU CHAPITRE	6
SECTION 1: LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE	7
SECTION 2 : CADRE JURIDIQUE DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCE/MAROC	9
SECTION 3 : LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE	11
SECTION 4 : LES DIMENSIONS STRATÉGIQUES DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE	13
CONCLUSION DU CHAPITRE	17
<u>CHAPITRE 2: COMMUNICATION PUBLIQUE ET PARTICIPATION CITOYENNE..</u>	<u>18</u>
INTRODUCTION DU CHAPITRE	18
SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE	19
SECTION 2 : LES COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE	21
SECTION 3 : COMMUNICATION PUBLIQUE, VISIBILITÉ ET PARTICIPATION CITOYENNE.....	24
SECTION 4 : OUTILS, STRATÉGIES ET LIMITES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE.....	26
CONCLUSION DU CHAPITRE	29
<u>CHAPITRE 3 : LA COMMUNICATION PUBLIQUE AU SERVICE DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE</u>	<u>30</u>
INTRODUCTION DU CHAPITRE	30
SECTION 1 : LA VISIBILITÉ INSTITUTIONNELLE DU PARTENARIAT	31
SECTION 2 : LA COORDINATION ENTRE LES ACTEURS DE LA COOPÉRATION.....	34
SECTION 3 : L'APPROPRIATION DU PARTENARIAT PAR LES ACTEURS LOCAUX	37
SECTION 4 : LES TROIS FLUX THÉORIQUES ACTIVÉS PAR LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ...	38
SECTION 5: ANALYSE DES TROIS SOMMETS DU TRIANGLE	41

CONCLUSION DU CHAPITRE	46
------------------------------	----

CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE

INTRODUCTION DU CHAPITRE	48
SECTION 1 : COURANT ÉPISTÉMOLOGIQUE -PRAGMATISME	48
SECTION 2 : JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'APPROCHE MIXTE	50
SECTION 3 : TYPE DE RECHERCHE (EXPLORATOIRE ET EXPLICATIVE)	52
SECTION 4 : DÉMARCHE DE RECHERCHE ADOPTÉE.....	53
SECTION 5 : PRÉSENTATION DU MODÈLE D'ANALYSE	55
CONCLUSION DU CHAPITRE	58

CHAPITRE 2 : DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE, COLLECTE DES DONNÉES ET ANCRAGE OPÉRATIONNEL

INTRODUCTION DU CHAPITRE	59
SECTION 1 : L'IMMERSION AU SEIN DE LA COMMUNE DE TAROUDANT	59
SECTION 2 : LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE QUANTITATIVE, AXE « VISIBILITÉ » (TAROUDANT)	60
SECTION 3 : LE DISPOSITIF D'ENTRETIENS QUALITATIFS À TAROUDANT, AXE « PARTICIPATION »	62
SECTION 4 : LE DISPOSITIF QUALITATIF PROCESSUEL À CHAMBÉRY, AXE « DYNAMISATION »	63
SECTION 5 : SYNTHÈSE DE LA COLLECTE ET PROTOCOLE DE TRAITEMENT DES DONNÉES.....	64
CONCLUSION DU CHAPITRE	65

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE

INTRODUCTION DU CHAPITRE	66
SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA COMMUNE DE TAROUDANT	66
SECTION 2 : PRÉSENTATION DE LA VILLE DE CHAMBÉRY.....	70
SECTION 3 : GENÈSE ET CADRE INSTITUTIONNEL DE LA COOPÉRATION TAROUDANT–CHAMBÉRY	71

SECTION 4 : L'ENVIRONNEMENT DE STAGE	72
SECTION 5 : INTÉRÊT SCIENTIFIQUE ET JUSTIFICATION DU CHOIX DU TERRAIN	73
CONCLUSION DU CHAPITRE	74
<u>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET ANALYSE</u>	<u>75</u>
INTRODUCTION DU CHAPITRE	75
SECTION 1 : VOLET QUANTITATIF	75
SECTION 2 : VOLET QUALITATIF	97
SECTION 3 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	108
SECTION 4 : RECOMMANDATIONS	113
SECTION 5 : LIMITES ET PERSPECTIVES	116
CONCLUSION DU CHAPITRE	119
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	<u>120</u>
<u>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	<u>123</u>
<u>ANNEXES</u>	<u>125</u>

Introduction générale

Les villes ne s'arrêtent pas à leurs frontières. Elles nouent des liens, signent des accords, construisent des partenariats avec des collectivités d'autres pays. Cette réalité, devenue courante dans le paysage de l'action publique contemporaine, porte un nom : la coopération décentralisée. Et derrière ce terme technique se cache une question très concrète : est-ce que ces partenariats servent vraiment les habitants ? Est-ce qu'ils les atteignent, les informent, les impliquent ?

C'est précisément cette question qui est au cœur de ce mémoire.

Le Maroc s'est engagé depuis plusieurs décennies dans un processus de décentralisation progressive. Les collectivités territoriales y ont gagné en autonomie, en compétences, en responsabilités. Elles ont aussi multiplié les accords de coopération avec des partenaires étrangers, notamment européens. Mais cette dynamique institutionnelle a souvent avancé plus vite que la communication qui devait l'accompagner. Les élus savent. Les techniciens savent. Les citoyens, eux, restent souvent à l'écart : spectateurs d'une coopération qui se fait en leur nom, mais rarement avec eux.

Le partenariat entre Taroudant et Chambéry incarne bien cette tension. Deux villes que tout sépare en apparence : l'une au pied du Haut Atlas, l'autre au pied des Alpes françaises. Et pourtant, un accord de coopération les unit, des échanges ont lieu, des projets se construisent. Ce partenariat existe. Il produit des résultats. Mais est-il connu ? Est-il compris ? Est-il approprié par les habitants de Taroudant ? Ce sont ces questions, simples en apparence, qui ont orienté l'ensemble de ce travail.

La problématique s'est construite autour d'un fil directeur : **dans quelle mesure la communication publique, à travers ses outils, peut-elle structurer la coopération décentralisée, renforcer sa visibilité et dynamiser la participation des acteurs concernés ? Cas de Taroudant et Chambéry.**

Trois questions de recherche guident l'exploration empirique de ce chapitre :

- **Quels instruments de communication publique sont mobilisés dans le cadre du partenariat Taroudant-Chambéry, et quel est leur rôle dans la structuration de cette coopération ?**
- **La communication déployée autour du partenariat est-elle suffisamment continue et multicanale pour en assurer la visibilité auprès des citoyens roudanais ?**
- **Dans quelle mesure la communication publique favorise-t-elle la participation des acteurs locaux à la coopération décentralisée ?**

Ces trois questions ne restent pas sans réponse provisoire. Elles trouvent leur prolongement dans les hypothèses qui structurent l'ensemble du mémoire et qui engagent quelque chose de fondamental : le lien entre ce que les institutions font et ce que les citoyens perçoivent, comprennent et s'approprient. Une coopération invisible est une coopération fragilisée. Une coopération incomprise est une coopération sans ancrage. Et une coopération sans participation citoyenne reste, quoi qu'on en dise, une affaire d'initiés.

Trois hypothèses répondent à cette logique :

- **H1 : Les outils de communication publique mobilisés par les collectivités partenaires structureraient la coopération décentralisée entre Taroudant et Chambéry.**
- **H2 : Une communication publique régulière et multicanale renforcerait la visibilité du partenariat Taroudant-Chambéry auprès des citoyens roudanais.**
- **H3 : Une communication publique participative et bidirectionnelle dynamiserait l'implication des acteurs locaux dans la coopération décentralisée Taroudant-Chambéry.**

Ces trois hypothèses forment un tout cohérent. Elles progressent du général au particulier : de la structuration institutionnelle à la visibilité citoyenne, puis à l'engagement actif. Elles seront confrontées, tout au long de ce travail, à des données empiriques issues d'une double enquête de terrain.

Méthodologie de recherche

Afin de vérifier ces hypothèses, ce mémoire adopte une approche mixte. Deux méthodes, deux publics, deux types de données. Le volet quantitatif repose sur un questionnaire administré auprès de cent citoyens roudanais : il mesure les niveaux de connaissance, de perception et de participation liés au partenariat, et soumet les résultats à des tests statistiques, tris croisés et corrélations de Pearson. Le volet qualitatif s'appuie sur des entretiens et des questions ouvertes, analysés par occurrence de mots-clés selon cinq axes thématiques : il capte ce que les chiffres ne peuvent pas dire, les représentations, les ressentis, les dynamiques de terrain.

Ce choix méthodologique n'est pas un effet de style. C'est une nécessité. Les chiffres mesurent l'ampleur des phénomènes. Les mots en révèlent la nature. Et leur croisement, quand il produit une convergence, donne aux résultats une solidité qu'aucune méthode seule ne pourrait garantir.

Plan du mémoire

Ce travail s'organise en deux grandes parties. La première explore le volet théorique de la problématique. Le premier chapitre pose les fondements conceptuels de la communication publique et territoriale, en examinant son rôle dans la structuration de l'action publique locale. Le deuxième chapitre se penche sur la coopération décentralisée internationale : son cadre juridique et institutionnel, ses acteurs, ses mécanismes, ses programmes. Le troisième chapitre analyse enfin comment la coopération décentralisée peut servir le développement territorial, en s'appuyant sur la littérature académique et les rapports institutionnels disponibles.

La seconde partie se concentre sur le volet empirique. Le quatrième chapitre présente le terrain et la méthodologie de recherche : le partenariat Taroudant-Chambéry dans son contexte, les choix méthodologiques retenus, le protocole d'enquête mis en place. Le cinquième et dernier chapitre est consacré à la présentation, à l'analyse et à la discussion des résultats, avant de formuler les recommandations stratégiques et les perspectives de recherche qui en découlent.

Ce mémoire ne prétend pas épuiser le sujet. Il cherche à l'éclairer, avec rigueur et honnêteté, à partir d'un cas précis. Et si une seule idée devait en rester, ce serait celle-ci : une coopération

décentralisée ne vaut que si elle atteint ceux pour qui elle existe. Les informer, les impliquer, les rendre acteurs de ce qui se construit en leur nom, c'est à la fois l'enjeu de la communication publique et la condition de la réussite durable du partenariat.

Partie I : Cadre théorique

Chapitre 1: Coopération décentralisée et développement territorial

Introduction du chapitre

La coopération décentralisée s'est imposée comme un levier du développement territorial. En mobilisant directement les collectivités locales, elle dépasse le cadre des seules initiatives étatiques et noue des partenariats opérationnels qui ignorent les frontières nationales. Ce chapitre en pose d'abord les fondements conceptuels et juridiques, avant d'en examiner le rôle économique, culturel et social.

Dans un contexte de décentralisation avancée, elle offre une alternative souple à la coopération inter-étatique, souvent bureaucratique et éloignée des réalités du terrain (Abouhani, s.d./2026 ; DGCT, 2023). Son principe est simple : des échanges directs entre régions, provinces ou communes, qui servent à transférer un savoir-faire, à financer des projets structurants et à consolider la gouvernance locale (MEAE, 2019). Au Maroc, le mécanisme s'inscrit dans la régionalisation avancée engagée après 2015 ; en France, il prolonge une longue tradition d'action extérieure des territoires.

L'analyse suit trois axes. Le premier définit la notion, ses origines et ses principes directeurs (solidarité, réciprocité et subsidiarité) tels que les formulent les guides méthodologiques officiels (DGCT, 2023). La deuxième porte sur le cadre juridique bilatéral franco-marocain, qu'illustre le Fonds conjoint de soutien 2019-2021 : ce dispositif organise les cofinancements et cible neuf thématiques prioritaires (MEAE, 2019). Le troisième examine les impacts de la coopération tels que : infrastructures et emploi, jumelages et rayonnement, services publics et participation citoyenne; sans en masquer les limites au Maroc, où le contrôle administratif et les moyens restreints des élus pèsent sur les résultats (Abouhani, s.d./2026).

C'est ce cadre qui éclaire le partenariat Taroudant-Chambéry, étudié dans les chapitres suivants, et qui permet de lire la coopération décentralisée comme un véritable outil de développement durable.

Section 1: la coopération décentralisée

La coopération décentralisée constitue une forme d'action publique à part entière, distincte des logiques diplomatiques classiques. Avant d'en analyser les mécanismes et les effets, il convient d'en poser les bases : ce qu'elle est, comment elle s'est construite, et sur quels principes elle repose.

1.1 Notion et définition

La coopération décentralisée relie des collectivités territoriales de pays différents (régions, préfectures/provinces et communes), autour d'un même objectif : échanger des expériences, transférer des savoir-faire et soutenir ensemble le développement local (DGCT, 2023).

Elle se distingue nettement de la coopération étatique classique. Là où celle-ci repose sur des accords diplomatiques entre gouvernements centraux, la coopération décentralisée mise sur des partenariats concrets et opérationnels : jumelages, conventions et adhésions à des réseaux internationaux. Ses projets restent ciblés, par exemples: améliorer un service public ou mieux gérer une ressource locale, plutôt que de viser de grands engagements macro-économiques ou géopolitiques (Abouhani, s.d./2026).

La définition est large. Elle englobe les collectivités au sens strict, mais aussi les acteurs locaux qui les accompagnent : associations, universités ou société civile dans une logique de co-construction territoriale (DGCT, 2023 ; MEAE, 2019). Au Maroc, par exemple, elle s'appuie sur les lois organiques de 2015, qui en font une compétence reconnue des conseils élus. Ce qui la sépare des aides de l'État, est sa proximité avec les besoins des habitants et sa souplesse face aux lourdeurs bureaucratiques (Abouhani, s.d./2026).

1.2 Origine et évolution

La coopération décentralisée naît des vagues de décentralisation des années 1970-1980. En transférant peu à peu des compétences de l'État vers les collectivités locales, ces réformes ouvrent la voie à des initiatives transfrontalières autonomes. Au départ, cette pratique se limitait à des échanges culturels informels, puis elle s'est peu à peu structurée lorsque les collectivités ont été reconnues comme des actrices de l'aide au développement. Elle passe alors d'une logique étatique descendante à une approche territoriale, ascendante et partenariale (DGCT, 2023). Le mouvement

s'accélère dans les années 1990, porté par des programmes européens comme MED-URBS, qui tissent des réseaux Nord-Sud autour de projets d'urbanisme et d'environnement.

Au Maroc, le tournant remonte à 1976. La Charte communale renforce alors les pouvoirs des élus locaux et leur ouvre la porte des relations internationales. Les lois organiques de 2015 (régions, provinces et communes) confirment cette compétence propre aux conseils élus, et le Fonds conjoint franco-marocain (2019-2021) en illustre la traduction bilatérale (MEAE, 2019). Trois leviers structurent ces échanges : les jumelages (plus de 100 au Maroc en 20 ans), les conventions de partenariat (284 actives fin 2018) et l'adhésion à des réseaux comme CGLU ou AIMF. Ils organisent aussi bien les transferts immatériels (formation et expertise) que les apports matériels (cofinancements), même si les résultats restent souvent modestes, freinés par des contraintes locales (DGCT, 2023 ; Abouhani, s.d./2026).

1.3 Principes de base

Quatre principes garantissent l'équilibre et l'efficacité de la coopération décentralisée : la solidarité, la réciprocité, la subsidiarité et le respect mutuel (DGCT, 2023).

1. La solidarité rassemble les collectivités partenaires autour de programmes concrets, au bénéfice direct des habitants, par-delà les écarts socioéconomiques.
2. La réciprocité assure un enrichissement partagé : chaque territoire retire des bénéfices tangibles de l'échange, ce qui écarte toute logique d'aide à sens unique.
3. La subsidiarité respecte les compétences propres de chaque collectivité tout en lui apportant un appui institutionnel adapté.
4. Le respect mutuel fonde la relation sur une égalité sincère, quels que soient les contextes nationaux.

Ensemble, ces principes donnent à la coopération décentralisée une dimension réellement partenariale, loin des logiques descendantes de l'aide traditionnelle (Abouhani, s.d./2026). Ils nourrissent des relations durables, à l'image de celles qu'encadre le Fonds conjoint franco-marocain, où le cofinancement paritaire et les comités de suivi renforcent la légitimité et la pérennité des projets (MEAE, 2019).

Section 2 : Cadre juridique de la coopération décentralisée France/Maroc

La coopération décentralisée ne s'exerce pas dans un vide juridique ; elle s'inscrit dans des cadres légaux précis, différents d'un pays à l'autre. Cette section examine les dispositifs qui encadrent les échanges franco-marocains, du niveau national au mécanisme bilatéral.

2.1 Cadre marocain

Au Maroc, la coopération décentralisée internationale est une compétence propre des conseils élus, reconnue par les lois organiques de 2015 : régions (Loi 111-14), préfectures-provinces (Loi 112-14) et communes (Loi 113-14) (DGCT, 2023). Ces textes autorisent les présidents de conseils à signer des conventions de partenariat, à conclure des jumelages ou à adhérer à des réseaux internationaux. Toutefois, les collectivités ne disposent pas d'une autonomie totale dans ce domaine, puisque le visa du ministère de l'Intérieur demeure obligatoire et que les conventions de jumelage nécessitent l'accord royal. Les projets doivent par ailleurs s'inscrire dans les plans de développement territorial (6 ans) et respecter les contraintes budgétaires et institutionnelles locales.

Un dispositif institutionnel dédié encadre ce cadre qui comprend une équipe de coopération, un référent et des organes de gouvernance. S'y ajoute un contrôle de tutelle qui, parfois, limite l'autonomie des initiatives locales (Abouhani, s.d./2026). Les chiffres de fin 2018 disent l'ampleur du mouvement (174 jumelages actifs, 284 conventions et 245 adhésions à des OING), mais aussi sa fragilité : ce développement quantitatif reste freiné par des capacités techniques modestes (DGCT, 2023).

2.2 Cadre français

En France, les collectivités territoriales occupent une place centrale dans l'action extérieure décentralisée, vue comme le prolongement naturel de leurs compétences économiques, sociales et culturelles. Ce statut leur permet de nouer des relations directes avec des partenaires étrangers, hors des circuits diplomatiques nationaux, dans un cadre légal qui équilibre autonomie locale et coordination étatique (MEAE, 2019). La coopération décentralisée y est pleinement

institutionnalisée : la Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT) pilote les initiatives et veille à leur alignement sur les priorités nationales.

Des dispositifs concrets soutiennent ce cadre : appels à projets et fonds de cofinancement, à l'image du Fonds conjoint franco-marocain (2019-2021). Gérés en partenariat avec le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'ambassade de France à Rabat, ces mécanismes financent jusqu'à 30 % des projets, tout en exigeant une réciprocité et une implication locale minimale de 30 % côté français (MEAE, 2019). Résultat : une coopération structurée, professionnelle et orientée vers les résultats (DGCT, 2023).

2.3 Cadre bilatéral franco-marocain

Le Fonds conjoint franco-marocain de soutien à la coopération décentralisée (2019-2021) est le mécanisme bilatéral emblématique. Il prolonge un long continuum institutionnel : convention de partenariat de 2003, accord PAD-Maroc de 2005, Assises d'Agadir 2009, puis accords renouvelés en 2011-2016 (MEAE, 2019). Doté de 750 000 € côté français (DAECT) et de 8,25 millions MAD côté marocain (DGCL), ce dispositif triennal structure l'appui en trois volets : cofinancement de projets, expertise ponctuelle et capitalisation via des séminaires régionaux.

Son ambition : accompagner la régionalisation avancée marocaine et les réformes territoriales françaises. Pour cela, il priorise neuf thématiques alignées sur les besoins locaux tels que : Gouvernance, Services publics numériques, Développement durable (ODD), Aménagement, Tourisme, Économie locale, Jeunesse...

Le fonctionnement obéit à des règles claires : un cofinancement paritaire (max. 30 % chacun, 50 000 €/an), une maîtrise d'ouvrage obligatoire confiée aux collectivités, une durée de 12 à 36 mois et un suivi-évaluation (7 % du budget) (MEAE, 2019).

Ce fonds favorise la formalisation et la continuité des partenariats : il impose des comités de pilotage conjoints, une réciprocité bilatérale et une communication publique (brochures, sites web...). Autant d'exigences qui contournent les limites structurelles relevées au Maroc comme la tutelle lourde et les budgets modestes (DGCT, 2023 ; Abouhani, s.d./2026).

Section 3 : Les enjeux de la coopération décentralisée

Au-delà de ses définitions et de ses cadres juridiques, la coopération décentralisée produit des effets concrets sur les territoires. Cette section en examine les trois enjeux principaux : le développement local, le renforcement institutionnel et les limites structurelles qui freinent encore sa pleine efficacité.

3.1 Un levier de développement local

La coopération décentralisée agit comme un levier concret de développement local. Elle apporte des financements externes et un accompagnement technique pour des projets structurants comme l'assainissement, la gestion des déchets et l'aménagement urbain souvent cofinancés jusqu'à 60 % par des fonds dédiés (DGCT 2023 ; MEAE, 2019). Au Maroc, elle mobilise des ressources humaines, techniques et financières pour dynamiser les territoires et replacer le citoyen au cœur des politiques publiques (El Hiki, 2022).

Surtout, elle renforce les capacités des collectivités : échanges de savoir-faire, formations d'élus et de cadres, et transferts d'expertise. À la clé, une meilleure maîtrise d'ouvrage locale et une professionnalisation accrue (Abouhani, s.d./2026 ; DGCT, 2023). Ce rôle compte d'autant plus dans le contexte de la régionalisation avancée, où les collectivités passent d'une posture passive à un véritable pilotage territorial.

Enfin, la coopération appuie les politiques publiques territoriales en s'alignant sur les plans de développement régionaux et nationaux (INDH, Maroc Vert). Elle crée ainsi des synergies entre acteurs locaux et internationaux, pour un impact durable sur l'économie, l'environnement et la cohésion sociale (El Hiki, 2022 ; MEAE, 2019).

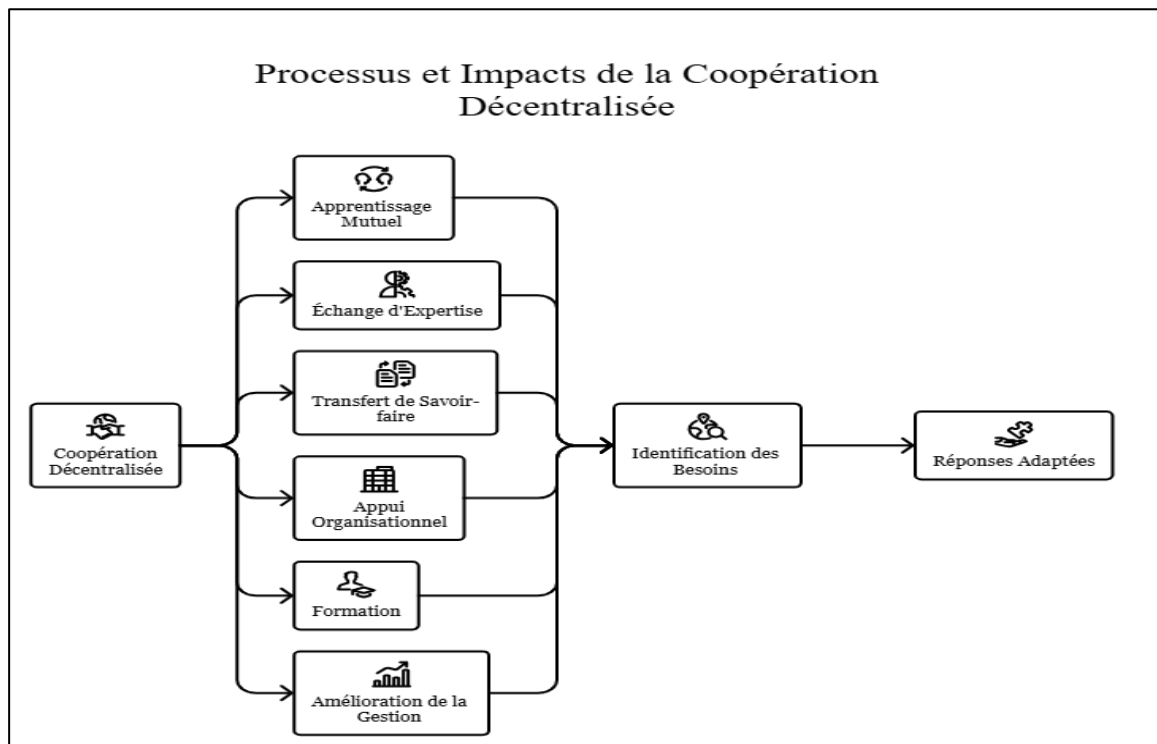
3.2 Un outil de renforcement institutionnel

La coopération décentralisée renforce nettement les institutions des collectivités territoriales : elle ouvre la voie à l'apprentissage mutuel, à l'échange d'expertise et au transfert de savoir-faire entre partenaires locaux (DGCT, 2023 ; MEAE, 2019). Son apport ne se réduit pas au financement. Il prend aussi des formes plus qualitatives : appui organisationnel, formation des élus et des cadres, et amélioration des méthodes de gestion locale. Dans cette logique, la coopération

devient un espace d'échange d'expériences qui aide les collectivités à mieux cerner leurs propres besoins et à construire des réponses adaptées à leur territoire (Abouhane, s.d./2026 ; Cités Unies France, 2009).

Elle professionnalise également les acteurs locaux en renforçant leurs capacités de pilotage, de planification et de mise en œuvre. Les travaux de capitalisation sont clairs sur ce point : la vraie valeur ajoutée de la coopération décentralisée tient moins au transfert de moyens techniques isolés qu'à la consolidation de la maîtrise d'ouvrage, du rôle politique des élus et du fonctionnement institutionnel des autorités locales (Cités Unies France, 2009 ; CIED el, 2015). C'est par là qu'elle améliore la gouvernance territoriale : des collectivités plus aptes à dialoguer, à coordonner leurs actions et à répondre efficacement aux attentes des populations. Le guide marocain le souligne d'ailleurs : la coopération vise explicitement le renforcement de la gouvernance locale et la mise en place de mécanismes d'appui technique et de transfert de savoir-faire entre collectivités (DGCT, 2023).

Figure 1. Processus et impacts de la coopération décentralisée



Source : Conçue par les autrices.

3.3 Les limites et difficultés

La coopération décentralisée peine à décoller, d'abord par manque de moyens financiers. Les budgets des collectivités marocaines servent surtout aux dépenses courantes et dépendent largement des subventions de l'État. Difficile, dès lors, de monter des partenariats équilibrés et durables (Abouhani, s.d./2026 ; DGCT, 2023).

S'y ajoute un déficit de compétences techniques. Beaucoup d'élus maîtrisent mal les langues étrangères, et les spécialistes des relations internationales manquent. Cela limite les échanges et freine la mobilisation des entreprises ou des associations locales (Abouhani, s.d./2026).

Le poids du contrôle administratif aggrave encore le problème : tous les projets doivent passer par le ministère de l'Intérieur, ce qui crée des tensions entre élus et services de l'État. Conséquence directe : plus de 100 jumelages en 20 ans, mais souvent réduits à des visites de courtoisie plutôt qu'à de vrais projets transformateurs (Abouhani, s.d./2026 ; MEAE, 2019).

Section 4 : Les dimensions stratégiques de la coopération décentralisée

La coopération décentralisée est devenue un outil structurant de l'action publique territoriale : elle permet aux collectivités de s'inscrire dans des dynamiques de développement à la fois nationales et internationales. Elle ne se limite plus à des actions ponctuelles. Elle relie désormais étroitement les dimensions économique, sociale et culturelle, dans une logique intégrée. Son objectif premier : renforcer l'efficacité des politiques territoriales en promouvant des partenariats durables, fondés sur la solidarité et la réciprocité (OCDE, 2019 ; CGLU, 2016).

4.1 Dimension économique : un levier d'ingénierie financière et de développement local

Sur le plan économique, la coopération décentralisée s'affirme comme un outil stratégique d'ingénierie financière territoriale. Elle ouvre aux collectivités marocaines l'accès à des ressources complémentaires, en mobilisant des cofinancements institutionnalisés et durables pour financer les projets nationaux (DGCT, 2018).

➤ **Instruments financiers spécialisés et hiérarchisés**

Tableau 1. Mécanismes financiers de la coopération décentralisée et leurs effets économiques sur les collectivités territoriales marocaines

Mécanisme international	Modalités de cofinancement	Taux maximal supporté	Domaines prioritaires
Fonds Africain d'Appui à la Coopération Décentralisée (FACDI)	30 % collectivité marocaine + 10 % partenaire africain	60% du coût total	Afrique subsaharienne, économie verte
Fonds Marocain pour la Coopération Décentralisée Internationale (FMDV)	Appels à projets annuels ciblés	50-70 % selon montage	Tous secteurs prioritaires
Fonds de soutien conjoint franco-marocain	Cofinancement paritaire DGCL-DAECT	30 % par partenaire (50 000 €/an max)	9 thématiques régionalisation
Programmes européens historiques (Meda/Med-Urbs)	Subventions directes + expertise	50-80% volet immatériel	Eau, déchets, urbanisme

Source : (Ministère de l'Intérieur / DGCL, 2019)

➤ **Bilan quantitatif structurant (état des lieux officiel DGCT, fin 2018)**

- 174 jumelages institutionnels actifs et opérationnels à travers le Royaume.
- 284 conventions de partenariat formelles signées et en exécution.
- 245 adhésions stratégiques à des OING internationales de gouvernements locaux (CGLU, UCLG-A, AIMF, METROPOLIS).

➤ **Domaines d'impact économique direct et mesurable**

- Développement économique local structuré : création et animation de clusters sectoriels, appui aux PME et TPE, structuration de filières artisanales et touristiques.

- Création nette d'emplois durables : programmes de formation professionnelle qualifiante, insertion socio-économique des jeunes diplômés, création d'emplois verts.
- Infrastructures structurantes d'envergure : réalisation d'équipements publics collectifs (écoles, centres de santé), développement de réseaux de transport interrégional.
- Ingénierie sophistiquée de projets territoriaux : plans d'aménagement urbain durable, ingénierie de projets d'économie sociale et solidaire, montage de financements mixtes.

4.2 Dimension sociale : renforcement capacitaire institutionnel et amélioration des services publics

Sur le plan social, la coopération décentralisée joue un rôle central. Elle mise sur le développement des capacités des acteurs territoriaux et sur l'amélioration des conditions de vie des populations, à travers plusieurs formes d'appui et d'échange.

➤ Renforcement institutionnel stratégique des collectivités partenaires

- Formation certifiante continue des élus (gouvernance, finances locales, relations internationales) et des cadres intermédiaires (gestion de projets, passation de marchés publics).
- Échanges d'experts bilatéraux structurés : missions d'appui-conseil de longue durée, coaching managérial individualisé.
- Appui technique spécialisé à la GRH : optimisation des organigrammes, plans de carrière, systèmes d'évaluation des performances (CGLU, 2016).

➤ Amélioration qualitative et quantitative des services publics essentiels

- Eau potable et assainissement (PAGER) : extension des réseaux, modernisation des stations de traitement.
- Santé publique et action sociale : équipement de centres de santé régionaux, programmes de prévention sanitaire.

- Éducation-formation et sport : construction d'établissements scolaires, développement des infrastructures sportives communautaires.
- Services sociaux de proximité : crèches collectives, centres d'accueil pour personnes âgées, programmes d'aide sociale (OCDE, 2019).

➤ **Consolidation de la cohésion sociale et de la démocratie participative locale**

- Insertion socio-professionnelle ciblée des jeunes : mobilité triangulaire internationale, stages professionnalisants, programmes d'entrepreneuriat jeunesse.
- Mécanismes renforcés de participation citoyenne : conseils de développement local, budgets participatifs, consultations publiques structurées.
- Capitalisation méthodique et évaluation indépendante : systèmes de suivi-évaluation performants, restitution publique annuelle des résultats, bases de données nationales des bonnes pratiques (OCDE, 2019).

4.3 Dimension culturelle : diplomatie décentralisée et rayonnement territorial international

Sur le plan culturel, la coopération décentralisée fait rayonner les territoires et valorise leurs spécificités. Les partenariats entre collectivités s'appuient souvent sur des liens historiques, linguistiques ou culturels, ce qui facilite des échanges durables et structurés (AIMF, 2020).

➤ **Contenus culturels et stratégiques**

- Éducation et formation continue : échanges d'élèves et d'étudiants, programmes de formation des enseignants, jumelages pédagogiques.
- Patrimoine culturel et tourisme durable : projets de sauvegarde du patrimoine immatériel, circuits touristiques thématiques, labelling conjoint.
- Événements et manifestations culturelles : festivals transfrontaliers, résidences d'artistes, accueil de manifestations internationales.

➤ **Diplomatie des villes et rayonnement territorial stratégique**

- Participation active et influente aux réseaux mondiaux de référence (CGLU, METROPOLIS, OVA, AIMF, UCLG).

- Rayonnement international des territoires : accueil régulier de sommets, conférences et manifestations d'envergure internationale.
- Diplomatie décentralisée pluridisciplinaire : promotion des intérêts territoriaux spécifiques sur la scène internationale, plaidoyer pour des thématiques locales d'intérêt global (CGLU, 2016).

La coopération décentralisée apparaît dès lors comme un outil intégré de développement territorial durable, qui articule de manière dialectique les dimensions économique (cofinancements, infrastructures), sociale (capacités, services publics) et culturelle (diplomatie, rayonnement). Elle dépasse la logique d'aide ponctuelle pour s'inscrire dans une perspective de partenariats réciproques et stratégiques, fondés sur la solidarité, l'égalité, la réciprocité et la subsidiarité.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre, la coopération décentralisée s'impose comme un instrument clé et autonome du développement territorial. Elle combine ressources financières, expertises techniques et processus participatifs pour répondre aux besoins concrets des collectivités, au-delà des cadres étatiques traditionnels. En s'appuyant sur la solidarité, la réciprocité, la subsidiarité et le respect mutuel, elle relie des actions opérationnelles comme les infrastructures, les services et l'ingénierie de projets à des dynamiques de renforcement institutionnel et de capital social. De quoi mieux ajuster les interventions aux attentes locales.

Son intégration dans des dispositifs juridiques et financiers (lois organiques marocaines, mécanismes de cofinancement, fonds bilatéraux...) lui donne des leviers concrets pour moderniser les collectivités : montée en compétences des agents et des élus, professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage, mobilisation de financements complémentaires pour des projets structurants. Ses effets positifs restent toutefois conditionnés. Ils dépendent de la qualité des processus (gouvernance locale, transparence, suivi-évaluation, communication...) et de la capacité des collectivités à surmonter des obstacles structurels : moyens financiers limités, contrôle administratif, déficit de compétences techniques.

Pour devenir un véritable moteur durable du développement territorial, la coopération décentralisée a donc besoin de trois appuis : des mécanismes d'accompagnement institutionnel

renforcés (comme la formation et l'assistance technique), des outils d'évaluation et de capitalisation partagés, et des formes effectives de participation citoyenne. Ainsi structurée, elle ne se réduit plus à un transfert d'expertise : elle devient une pratique stratégique de gouvernance locale, au service de l'innovation, de la résilience et du rayonnement des territoires partenaires.

Chapitre 2: Communication publique et participation citoyenne

Introduction du chapitre

La communication publique constitue l'un des grands axes de la gouvernance territoriale contemporaine, en particulier dans les contextes de décentralisation avancée comme ceux du Maroc et de la France. Elle dépasse la simple diffusion d'informations pour devenir un dispositif de médiation entre les institutions locales et les citoyens, qui structure la compréhension des politiques, la visibilité des projets et la participation aux décisions territoriales. En ce sens, la communication publique ne se réduit pas à une fonction administrative secondaire, mais à un levier central de légitimité, de cohésion sociale et de développement durable.

Ce chapitre examine la communication publique en s'appuyant sur trois composantes articulées : la communication territoriale, qui valorise l'identité du territoire et ses projets de développement ; la communication institutionnelle, qui informe, diffuse et légitime l'action des collectivités ; et la communication pour le développement, qui mobilise les habitants autour de changements concrets et de projets co-construits. À partir de travaux récents sur le Maroc et la France, il s'agit de montrer comment ces trois dimensions s'imbriquent pour renforcer la visibilité de l'action publique, la participation citoyenne et, in fine, la gouvernance participative des territoires. Cette clarification conceptuelle servira de cadre de lecture pour analyser ensuite le rôle de la communication publique dans les partenariats de coopération décentralisée, notamment celui de Taroudant--Chambéry.

Section 1 : Cadre conceptuel de la communication publique

La communication publique ne se réduit pas à la diffusion d'informations officielles, elle structure la relation entre les institutions et les citoyens dans toute sa complexité. Avant d'en analyser les composantes et les effets, il s'agit d'en poser les fondements : ce qu'elle recouvre, comment elle s'exerce dans la gouvernance locale, et à qui elle s'adresse.

1.1 Définition et enjeux de la communication publique

La communication publique renvoie à l'ensemble des actions mises en œuvre par les institutions publiques afin d'informer les citoyens, d'expliquer leurs décisions, de rendre visibles leurs services et d'entretenir un lien de confiance avec les administrés. Dans le contexte marocain, elle ne se limite plus à une logique descendante de diffusion de l'information, mais s'inscrit progressivement dans une dynamique de transparence, de dialogue et de participation, en lien avec les transformations induites par la régionalisation avancée (OCDE, 2021/2022 ; Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022). Le guide pratique marocain de la communication publique insiste d'ailleurs sur la nécessité de structurer cette fonction, de la planifier et de l'adapter aux différents publics concernés (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022).

Dans cette perspective, la communication publique devient un instrument de gouvernance territoriale. Elle ne sert pas seulement à « faire savoir », mais aussi à expliquer, convaincre, écouter et associer les citoyens aux politiques locales. L'étude de l'OCDE sur la voix citoyenne au Maroc montre que la qualité de la communication institutionnelle influence directement la capacité des habitants à comprendre l'action publique, à exprimer leurs attentes et à participer aux dispositifs de consultation (OCDE, 2021/2022). Ainsi, la communication publique constitue à la fois un outil d'information, de légitimation et de participation.

1.2 La communication publique dans la gouvernance locale

Dans le champ de la gouvernance locale, la communication publique joue un rôle central, car elle relie les institutions territoriales aux citoyens. Elle permet aux collectivités de rendre lisibles leurs actions, leurs budgets, leurs priorités et leurs résultats, ce qui renforce la crédibilité de l'action publique. Au Maroc, cette fonction est particulièrement importante dans un contexte où

la confiance entre élus et citoyens reste parfois fragile, et où les réformes de décentralisation exigent une meilleure visibilité des politiques locales (OCDE, 2021/2022 ; El Abbadi & El Mattichi, 2023).

L'article d'El Abbadi et El Mattichi (2023) montre que la communication territoriale peut devenir un levier du nouveau modèle de développement, précisément parce qu'elle aide les territoires à rendre leurs projets compréhensibles et mobilisateurs. Cette approche rejoint l'idée selon laquelle la communication publique, lorsqu'elle est bien conçue, contribue à la gouvernance territoriale en favorisant la circulation de l'information, la coordination des acteurs et la participation aux décisions locales. Elle devient alors un espace de médiation entre l'action administrative et les attentes sociales.

1.3 Acteurs et publics de la communication publique

La communication publique implique une pluralité d'acteurs. Du côté institutionnel, elle mobilise les communes, les régions, les préfectures, les services administratifs et les élus locaux. Du côté social, elle s'adresse aux citoyens, aux associations, aux jeunes, aux opérateurs économiques et aux médias locaux. Cette diversité des publics oblige les collectivités à adapter leurs messages, leurs supports et leurs canaux de diffusion selon les besoins et les usages de chaque catégorie (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022 ; OCDE, 2021/2022).

Le guide marocain souligne que la communication publique doit être pensée en fonction des cibles : certains publics privilégient les supports numériques, tandis que d'autres restent attachés aux réunions de proximité, aux affiches ou aux relais humains (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022). Dans le même sens, l'OCDE rappelle que la communication publique ne produit des effets réels que si elle est compréhensible, régulière et orientée vers les besoins des citoyens (OCDE, 2021/2022). Cette logique de ciblage montre que la communication publique n'est pas un simple accessoire de l'action publique, mais une condition de son efficacité et de sa légitimité.

Section 2 : Les composantes de la communication publique

La communication publique ne forme pas un bloc monolithique : elle se déploie en trois dimensions complémentaires, chacune répondant à des objectifs distincts. Cette section les examine successivement ; communication territoriale, institutionnelle et pour le développement, avant de montrer comment elles s'articulent dans la pratique.

2.1 La communication territoriale : identité, attractivité et lisibilité des projets

La communication territoriale désigne l'ensemble des actions menées par une collectivité afin de valoriser son identité, ses ressources, ses projets et son image auprès de ses publics internes (habitants, associations, agents, élus) et externes (investisseurs, touristes, partenaires, grandes institutions). Elle dépasse la simple diffusion de contenu municipal pour construire un récit collectif qui donne du sens à l'appartenance au territoire et qui relie les projets locaux à une vision stratégique de développement. Dans le contexte marocain, cette dimension prend une importance particulière avec la régionalisation avancée, qui impose aux collectivités de se distinguer, de se positionner et de rendre lisibles leurs priorités sur des plans tant nationaux qu'internationaux (El Abbadi & El Mattichi, 2023 ; Ennaïmi et al., 2025).

Contrairement à une communication uniquement informative, la communication territoriale vise à renforcer l'attractivité du territoire, à renforcer la cohésion sociale et à améliorer la lisibilité des politiques publiques. Elle met en avant des éléments tels que le patrimoine culturel, les ressources naturelles, les atouts économiques, la qualité de vie et les dynamiques locales, afin de susciter intérêt, fierté et fidélité des habitants (El Abbadi & El Mattichi, 2023). Elle s'inscrit également dans une logique de « preuve de développement » : les citoyens perçoivent davantage la réalité des projets lorsqu'ils sont mis en valeur via des supports visuels, des récits de réussite et des indicateurs tangibles, ce qui renforce l'adhésion aux politiques locales (Ennaïmi et al., 2025).

Au-delà de la seule image, la communication territoriale joue un rôle de médiation entre les décisions administratives et la compréhension des citoyens. Elle traduit des projets souvent techniques ou budgétaires en bénéfices visibles pour le quotidien (nouveaux services, infrastructures, amélioration de l'environnement, création d'emplois). Elle devient ainsi un outil de gouvernance qui structure une relation durable entre la collectivité et les habitants, en favorisant la

confiance et l'appropriation des démarches de développement territorial (El Abbadi & El Mattichi, 2023).

2.2 La communication institutionnelle : information, diffusion et légitimation

La communication institutionnelle regroupe l'ensemble des dispositifs mis en place par les institutions publiques pour informer les citoyens, expliquer les politiques publiques, rendre compte de l'action publique et légitimer les décisions prises. Elle s'inscrit dans une logique de responsabilisation des élus et des cadres administratifs vis-à-vis des administrés, en organisant la relation entre la sphère politique/administrative et la sphère sociale. Cette dimension se retrouve aussi bien au Maroc qu'en France, bien que les dispositifs spécifiques varient selon les traditions juridiques, administratives et politiques (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022 ; OCDE, 2025).

Dans le contexte marocain, la communication institutionnelle recouvre des supports tels que les rapports d'activité, les comptes-rendus de conseil, les sites web officiels, les communiqués de presse, les brochures, les affiches et les réseaux sociaux institutionnels. Elle s'efforce de rendre lisibles les décisions budgétaires, les orientations stratégiques et les résultats des projets, ce qui contribue à renforcer la transparence et la confiance des citoyens. Le guide pratique de la communication publique souligne la nécessité de multiplier les canaux, de simplifier les messages et de les adapter aux différents publics, afin de réduire les écarts de compréhension entre les élus et les habitants (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022).

En France, la communication institutionnelle est structurée au sein d'une démarche de performance de la communication publique, dans laquelle les collectivités sont invitées à planifier, mesurer et améliorer leurs actions de communication. Le rapport de l'OCDE sur la communication publique en France insiste sur l'importance de relier la communication aux objectifs de politique publique, de disposer d'outils de suivi-évaluation et de développer une culture de la responsabilité vis-à-vis du public (OCDE, 2025). La communication institutionnelle n'est donc pas seulement un outil de diffusion : elle devient un levier de légitimation politique, de continuité des politiques publiques et de stabilisation des coalitions locales.

2.3 La communication pour le développement : mobilisation et co-construction des projets

La communication pour le développement (C4D) se distingue des deux autres composantes par son orientation plus participative, engagée et orientée vers des changements concrets dans les conditions de vie des populations. Elle ne vise pas seulement à informer ou à valoriser, mais à mobiliser les citoyens autour de projets de développement économique, social, culturel ou environnemental, en les associant à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des initiatives. Elle s'inscrit dans une logique de « pouvoir d'agir » (empowerment), en renforçant la capacité des acteurs locaux à s'exprimer, à négocier et à co-construire les politiques publiques (OCDE, 2021/2022 ; El Abbadi & El Mattichi, 2023).

Dans le contexte marocain, la communication pour le développement se traduit par des dispositifs de participation citoyenne comme les consultations publiques, les budgets participatifs, les forums locaux, les ateliers de concertation et les espaces de dialogue entre élus, agents et habitants. Ces dispositifs, encouragés par la Constitution de 2011 et la régionalisation avancée, s'efforcent de transformer les citoyens de simples destinataires en acteurs de la gouvernance territoriale. L'étude de l'OCDE sur la « voix citoyenne au Maroc » montre que la participation se renforce lorsque la communication est claire, accessible, suivie d'une réelle prise en compte des apports citoyens et accompagnée de retour d'information sur les décisions prises (OCDE, 2021/2022).

La communication pour le développement repose sur un dialogue continu, dans lequel les citoyens sont invités à faire connaître leurs besoins, leurs priorités et leurs savoirs, tandis que les institutions adaptent leurs projets en conséquence. Cette approche favorise l'appropriation locale des politiques publiques, réduit le risque de méfiance et renforce la cohésion sociale. Dans le même temps, la communication territoriale décrite par El Abbadi et El Mattichi (2023) montre que la valorisation des actions concrètes et des impacts sur le territoire peut amplifier la participation, en donnant du sens aux projets et en les rendant visibles aux habitants. Ainsi, la communication pour le développement complète la communication institutionnelle et la communication territoriale, en injectant une dimension sociale, participative et transformatrice dans l'action publique.

Section 3 : Communication publique, visibilité et participation citoyenne

La communication publique ne produit ses effets que si elle parvient à rendre l'action publique visible, compréhensible et mobilisatrice. Cette section examine le lien entre visibilité institutionnelle, légitimité des élus et engagement effectif des citoyens dans les politiques locales.

3.1 De la visibilité des actions publiques à la légitimité des institutions

La communication publique, dans ses différentes composantes, joue un rôle central dans la mise en visibilité de l'action publique, c'est-à-dire dans la manière dont les citoyens perçoivent, comprennent et évaluent les décisions des élus et des administrations locales. Lorsque les projets sont expliqués, illustrés et valorisés (par des supports institutionnels, territoriaux ou de communication pour le développement), ils deviennent plus tangibles pour les habitants, ce qui renforce la confiance et la légitimité des institutions. À l'inverse, un manque ou une faiblesse de communication aboutit à des perceptions de non-transparence, de désintérêt ou de gestion opaque, susceptibles de miner la crédibilité des élus et des collectivités (OCDE, 2021/2022 ; Ennaimi et al., 2025).

L'étude de l'OCDE sur la « voix citoyenne au Maroc » montre que la visibilité des actions publiques influence directement la confiance des citoyens dans les institutions locales. Lorsque les décisions sont expliquées, les budgets clarifiés et les résultats rendus visibles, les habitants estiment davantage l'efficacité et la loyauté des responsables électifs (OCDE, 2021/2022). Dans le même sens, une recherche sur la communication politique et la gouvernance territoriale à Nouaceur souligne que la communication locale, lorsqu'elle est régulière, cohérente et adaptée, contribue à construire une image de compétence et de fiabilité des élus, ce qui renforce leur légitimité dans le temps (Ennaimi et al., 2025). La communication publique devient ainsi un levier de stabilisation politique et de continuité des politiques territoriales.

3.2 Les mécanismes de participation citoyenne

La participation citoyenne constitue une des conséquences de la communication publique lorsqu'elle est bien conçue et mise en œuvre. Elle se traduit par l'implication directe des habitants dans la définition, le suivi et l'évaluation des politiques publiques locales, à travers des dispositifs

structurés tels que les consultations publiques, les budgets participatifs, les assemblées de quartier, les forums de développement et les réunions plénières de conseil. La Constitution de 2011 et la régionalisation avancée, en reconnaissant le droit des citoyens à participer aux décisions qui les concernent, ont donné un cadre juridique fort à ces pratiques, tout en les reliant à la communication publique comme condition de leur fonctionnement efficace (OCDE, 2021/2022).

Dans la pratique, la participation citoyenne exige des dispositifs de communication clairs, accessibles et récurrents, afin de rendre les citoyens capables de comprendre les enjeux, de formuler leurs attentes et de choisir collectivement des priorités. Les travaux de l'OCDE montrent que la participation ne se limite pas à une simple « consultation symbolique » : elle suppose un réel retour d'information, la prise en compte des suggestions et la mise en valeur des résultats obtenus grâce à la participation (OCDE, 2021/2022). Une simple annonce de réunions, sans relais médiatique, sans supports explicatifs ni suivi écrit, aboutit souvent à une participation faible ou à des perceptions de simulacre, ce qui peut renforcer la défiance plutôt que la confiance. La communication publique apparaît donc comme un préalable indispensable à la participation citoyenne réelle.

3.3 Le lien entre communication, compréhension et engagement des habitants

La communication publique structure un cercle vertueux entre information, compréhension et participation. En premier lieu, les informations diffusées par les institutions peuvent être de nature diverse : comptes-rendus de conseil, documents de planification, fiches de projets, bilans chiffrés, récits de réussite, ou témoignages de bénéficiaires. Ces informations seules ne suffisent pas à produire de l'engagement, si elles restent abstraites, techniques ou peu accessibles. La communication publique doit donc traduire ces contenus en langage simple, en supports visuels et en récits situés, pour rendre les enjeux compréhensibles et significatifs pour les habitants (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022 ; Ennaïmi et al., 2025).

En deuxième lieu, cette compréhension des enjeux nourrit l'engagement des citoyens. Lorsque les habitants parviennent à relier les projets aux effets concrets sur leur quotidien (qualité des services, emploi, environnement, sécurité, mobilité), ils sont plus enclins à participer, à contribuer et à s'investir dans le suivi des actions. L'étude de l'OCDE sur la voix citoyenne au Maroc insiste sur le fait que la participation se renforce lorsque les citoyens estiment qu'on les

comprend et qu'on les écoute, ce qui suppose des dispositifs de feedback et de dialogue plutôt que de simples annonces unilatérales (OCDE, 2021/2022). La communication publique devient ainsi un processus de l'appropriation des politiques publiques, où les citoyens passent du statut de consommateurs de services à celui d'acteurs de la gouvernance locale.

Enfin, cet engagement alimente à son tour une nouvelle visibilité des actions publiques, dans la mesure où les citoyens participent à la diffusion de l'information, à l'évaluation des projets et à la construction de la réputation de la collectivité. La communication publique, dans cette logique, ne se réduit pas à un simple outil de gestion de l'image : elle devient un levier de gouvernance participative, de renforcement de la légitimité des institutions et de consolidation de la confiance entre élus et populations.

Section 4 : Outils, stratégies et limites de la communication publique

Disposer d'une vision claire de la communication publique ne suffit pas, encore faut-il identifier les outils disponibles, les stratégies adaptées et les obstacles qui en freinent l'efficacité. Cette section examine successivement les outils numériques, les dispositifs de proximité et les limites structurelles auxquelles se heurtent les collectivités.

4.1 Les outils numériques de communication publique

Les outils numériques constituent aujourd'hui un pilier essentiel de la communication publique, notamment au niveau des collectivités territoriales. Les sites web officiels, les pages Facebook municipales, les comptes Twitter ou Instagram, les newsletters, les applications mobiles et les plateformes de concertation en ligne permettent de diffuser des informations en temps quasi réel, de publier des comptes-rendus, des bilans de projets, des appels à participation et des formulaires de consultation. Au Maroc, le guide pratique de la communication publique insiste sur l'importance des supports numériques pour toucher une fraction croissante de la population, notamment les jeunes et les habitants des zones urbaines bien connectées (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022).

Ces outils présentent plusieurs avantages : rapidité de diffusion, capacité d'interaction directe (commentaires, réponses, sondages), possibilité de suivre les indicateurs d'engagement (likes, partages, commentaires, réponses aux formulaires) et capacité à valoriser les projets via des

contenus audiovisuels courts. Dans le même temps, l'OCDE souligne que les outils numériques peuvent renforcer la transparence, la réactivité des institutions et la proximité perçue entre élus et citoyens, à condition de les inscrire dans une démarche structurée, professionnelle et évaluée (OCDE, 2025). La communication publique ne se limite pas à la présence en ligne, mais à la qualité de la relation nouée à travers ces canaux.

4.2 Les outils traditionnels et les dispositifs de proximité

Si les outils numériques se sont imposés, les supports traditionnels et les dispositifs de proximité restent indispensables pour une communication publique véritablement inclusive. Les affiches, les bulletins municipaux, les réunions de quartier, les forums de développement, les assemblées publiques, la presse locale, la radio associative et les affiches imprimées dans les lieux stratégiques (mairies, centres de santé, écoles, mosquées, souks) structurent une communication « au sol » qui atteint les publics peu connectés, les personnes âgées, les habitants des zones rurales ou périurbaines et les populations les moins familiarisées avec les technologies numériques (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022).

Ces dispositifs de proximité permettent par ailleurs un échange direct, plus humain et plus immédiat, entre les élus, les agents et les citoyens : questions précises, réponses spontanées, échanges critiques, réassurance, reformulation des messages. L'OCDE souligne que ces moments de face-à-face participent à la construction de la confiance et à la réduction des malentendus, car ils donnent une visibilité corporelle aux responsables locaux et une dimension concrète aux débats (OCDE, 2021/2022). La communication publique efficace s'appuie donc sur une combinaison de canaux numériques et de canaux physiques, chacun répondant à des besoins et des usages différents.

4.3 Les stratégies multicanales et leurs limites

La mise en œuvre d'une communication publique durable suppose la conception de stratégies multicanales, c'est-à-dire des dispositifs coordonnés qui combinent différents outils (numérique, écrit, oral, visuel, événementiel) autour d'une logique cohérente. Le guide marocain recommande de définir une grille de canaux adaptée à chaque territoire, en tenant compte des usages des publics, des ressources humaines disponibles et des capacités techniques internes (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022). Une stratégie

multicanale bien conçue permet de multiplier les points de contact entre la collectivité et les citoyens, d'assurer la continuité de l'information et de réduire le risque de confusion ou de désinformation.

Cependant, ces stratégies rencontrent des limites structurelles. Les collectivités, particulièrement au Maroc, disposent souvent de budgets limités, de ressources humaines surchargées et de compétences techniques insuffisantes en matière de communication publique. Cela se traduit par des contenus de qualité inégale, des sites peu actualisés, une faible présence structurée sur les réseaux sociaux et une communication parfois réactive plutôt que proactive. L'OCDE montre que la qualité des dispositifs numériques reste un frein à l'efficacité de la communication publique, notamment dans les territoires où la formation des agents et la professionnalisation des services de communication sont encore embryonnaires (OCDE, 2025).

4.4 Contraintes budgétaires, techniques et sociales

Les contraintes budgétaires constituent un des freins les plus importants à la mise en œuvre d'une communication publique de qualité. Les collectivités territoriales marocaines consacrent rarement des budgets spécifiques et stables à la communication, ce qui oblige à multiplier les tâches au sein de l'équipe administrative, sans spécialisation ni formation. Ce manque de moyens se traduit par une production de contenus souvent amateurs (textes mal rédigés, visuels de faible impact, supports peu mis à jour), ce qui nuit à la crédibilité et à la confiance des citoyens (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022).

Sur le plan technique, les collectivités confrontées à des infrastructures numériques limitées, à une faible capacité d'hébergement ou à une dépendance à des prestataires externes, rencontrent également des difficultés pour assurer une communication fluide, régulière et sécurisée. L'absence de bases de données, de schémas éditoriaux coordonnés ou de calendriers de communication structurés renforce encore l'improvisation. Sur le plan social, les inégalités d'accès à l'information (fracture numérique, illettrisme, marginalisation des populations rurales ou périurbaines) exposent certains groupes à l'exclusion des dispositifs de communication, ce qui fragilise la dimension démocratique de la participation citoyenne (OCDE, 2021/2022).

4.5 Défiance, fracture numérique et inégalités territoriales

La communication publique peut, à l'inverse de son objectif, nourrir la défiance lorsque les citoyens perçoivent qu'elle est utilisée comme un outil de propagande ou de mise en scène des projets sans véritable prise en compte de leurs préoccupations. L'OCDE souligne que la communication publique perd de sa légitimité lorsque la communication déconnecte de l'action, créant un écart entre le discours officiel et les réalités vécues (OCDE, 2021/2022).

La fracture numérique représente un autre risque majeur, car elle creuse les inégalités entre une partie de la population bien connectée et d'autres catégories qui dépendent principalement des réseaux de proximité. Le guide marocain rappelle ainsi la nécessité de combiner des canaux numériques accessibles et des dispositifs de proximité (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022).

Au total, la Section 4 montre que la communication publique, bien que centrale dans la gouvernance locale, repose sur des outils et des stratégies fragmentés, affectés par des contraintes budgétaires, techniques et sociales. La réussite d'une communication publique efficace et inclusive suppose un investissement durable, une professionnalisation croissante des acteurs locaux et une réelle prise en compte des inégalités territoriales.

Conclusion du chapitre

La communication publique se révèle comme un levier central de la gouvernance territoriale, articulant trois dimensions complémentaires : la communication territoriale, la communication institutionnelle et la communication pour le développement. Elle permet de rendre lisibles les décisions publiques, de valoriser les projets de développement et de mobiliser les citoyens autour des politiques locales, ce qui renforce la légitimité des institutions et la confiance des habitants (OCDE, 2021/2022 ; El Abbadi & El Mattichi, 2023).

L'analyse montre que la communication publique soutient directement la participation citoyenne, en transformant la relation élus-citoyens d'une logique descendante en une dynamique de dialogue et de co-construction. Les outils numériques, les supports traditionnels et les dispositifs de proximité, lorsqu'ils sont combinés au sein de stratégies multicanales, optimisent la visibilité de

l'action publique et favorisent l'engagement des habitants (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022 ; OCDE, 2025).

Cependant, cette communication reste confrontée à des limites structurelles : contraintes budgétaires, professionnalisation insuffisante, fracture numérique et inégalités territoriales. Pour être véritablement efficace, la communication publique doit donc s'inscrire dans une démarche cohérente, durable et inclusive, ancrée dans les réalités locales. Elle prépare ainsi naturellement le chapitre suivant, consacré au rôle de la communication dans la coopération décentralisée et les partenariats territoriaux.

Chapitre 3 : La communication publique au service de la coopération décentralisée

Introduction du chapitre

Le développement de la coopération décentralisée ne repose pas uniquement sur des cadres juridiques ou des dispositifs institutionnels ; il dépend également de la capacité des acteurs publics à rendre cette coopération visible, compréhensible et appropriable. Dans cette perspective, la communication publique apparaît comme un levier structurant de l'action territoriale, en ce qu'elle permet de donner du sens aux partenariats, d'en assurer la lisibilité et d'en soutenir la mise en œuvre. Elle ne se limite pas à une fonction d'information, mais participe pleinement à la construction de la relation entre institutions, partenaires et citoyens.

Dans le contexte des coopérations territoriales, notamment franco-marocaines, la communication publique intervient à plusieurs niveaux : elle contribue à la visibilité institutionnelle du partenariat, facilite la coordination entre les acteurs impliqués et favorise l'appropriation locale des projets. Elle s'inscrit ainsi au cœur des dynamiques de gouvernance territoriale, en articulant des enjeux de transparence, de légitimité et de participation.

Ce chapitre propose d'analyser le rôle de la communication publique dans la consolidation de la coopération décentralisée à travers une approche structurée en trois dimensions complémentaires : la visibilité du partenariat, la coordination des acteurs et l'appropriation par les

publics locaux. Il s'appuie également sur un modèle théorique triangulaire mettant en évidence les interactions entre communication publique, participation citoyenne et développement territorial, afin de montrer que la communication constitue à la fois un outil, un processus et un facteur de durabilité des partenariats territoriaux.

Section 1 : La visibilité institutionnelle du partenariat

Un partenariat de coopération décentralisée n'existe pas seulement parce qu'un accord a été signé, il existe parce qu'il est vu, compris et reconnu. Cette section examine comment la communication publique construit cette visibilité, en transformant une relation interinstitutionnelle en action publique lisible et légitime aux yeux des citoyens.

1.1 La communication comme mise en valeur du partenariat

Dans le cadre de la coopération décentralisée, la communication publique joue d'abord une fonction de mise en valeur du partenariat, en donnant une existence publique, lisible et intelligible à une relation institutionnelle qui, sans cela, risquerait de demeurer confinée aux sphères administratives. En effet, un partenariat entre collectivités territoriales ne prend pleinement sens que lorsqu'il est rendu visible à travers des supports, des discours et des dispositifs capables d'en exposer la finalité, les acteurs impliqués et l'intérêt pour le territoire. La communication ne se limite donc pas à un accompagnement formel de l'action ; elle participe à la construction même de sa présence dans l'espace public (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2021 ; OCDE, 2019).

Dans le contexte marocain, le Guide de la communication publique souligne que l'une des missions essentielles de la communication institutionnelle consiste à rendre l'action publique compréhensible et visible pour les citoyens, en l'inscrivant dans une logique de service, de proximité et d'intérêt général (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2021). Cette exigence vaut pleinement pour les projets de coopération décentralisée, qui associent souvent plusieurs partenaires, plusieurs échelles de décision et des objectifs parfois techniques ou peu perceptibles dans l'immédiat par les habitants. La communication publique permet alors de transformer un accord administratif en projet identifiable, en explicitant sa portée territoriale, ses bénéficiaires potentiels et les changements attendus.

Dans cette perspective, la visibilité institutionnelle n'est pas seulement un enjeu d'image. Elle relève aussi d'une logique de reconnaissance publique du partenariat. Lorsqu'une collectivité communique sur un jumelage, une convention ou un projet conjoint, elle inscrit cette action dans le registre de la politique publique locale et lui confère une valeur symbolique. La coopération cesse d'apparaître comme une relation périphérique ou réservée à quelques responsables ; elle devient un élément de l'action territoriale assumée, présentée et justifiée devant les citoyens. Le guide méthodologique de la coopération décentralisée internationale publié par la DGCT insiste d'ailleurs sur la nécessité de « communiquer autour de la coopération décentralisée internationale », en intégrant cette dimension dans les étapes mêmes de réalisation des projets (Direction générale des collectivités territoriales, 2023).

1.2 La construction de la légitimité publique de la coopération

La visibilité du partenariat participe directement à la construction de sa légitimité publique. Dans le cas de la coopération décentralisée, la légitimité ne repose pas uniquement sur l'existence d'un cadre juridique ou sur la signature d'une convention ; elle dépend également de la manière dont le partenariat est présenté, expliqué et justifié dans l'espace public local. La communication publique intervient ici comme médiation entre l'action institutionnelle et sa reconnaissance par les citoyens, les élus, les agents et les acteurs du territoire (OCDE, 2019).

Le rapport Voix citoyenne au Maroc rappelle que la communication publique constitue une composante essentielle d'un gouvernement plus ouvert, dans la mesure où elle renforce la transparence, soutient l'accès à l'information et améliore les relations entre institutions et citoyens (OCDE, 2019). Appliquée à la coopération décentralisée, cette logique signifie que le partenariat gagne en légitimité lorsqu'il est présenté non comme une démarche abstraite ou diplomatique, mais comme une action publique territoriale orientée vers des bénéfices concrets. Plus la communication permet de clarifier les raisons du partenariat, les intérêts mutuels des parties et les effets attendus pour les habitants, plus elle réduit les perceptions d'opacité, de distance ou d'inutilité.

Dans le contexte marocain, cette question est particulièrement importante, car les projets de coopération décentralisée peuvent être perçus comme extérieurs au quotidien des citoyens s'ils ne sont pas suffisamment contextualisés. La communication publique contribue alors à inscrire la coopération dans le champ de l'utilité collective, en expliquant ses liens avec les priorités locales,

les politiques de développement et les besoins du territoire. Cette mise en cohérence entre le partenariat et l'intérêt général local renforce la légitimité de la collectivité qui s'y engage, mais aussi celle du partenariat lui-même en tant qu'action publique crédible. Ainsi, la légitimité publique de la coopération se construit moins par l'affichage d'un accord que par la capacité à en produire un récit institutionnel cohérent, transparent et socialement recevable.

1.3 La lisibilité des objectifs, des engagements et des résultats attendus

La visibilité institutionnelle d'un partenariat ne peut être pleinement efficace que si elle s'accompagne d'un effort de lisibilité. En d'autres termes, rendre la coopération visible ne suffit pas ; encore faut-il que ses objectifs, ses engagements réciproques et ses résultats attendus soient compris de manière claire par les différents publics concernés. Dans cette optique, la communication publique remplit une fonction de traduction : elle transforme des informations techniques, administratives ou diplomatiques en contenus accessibles, structurés et intelligibles pour les citoyens, les acteurs associatifs, les partenaires économiques ou encore les agents territoriaux (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2021).

Le Guide de la communication publique insiste sur l'importance de produire des messages simples, adaptés aux publics cibles et cohérents avec les missions de l'institution (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2021). Dans le cas de la coopération décentralisée, cette exigence implique d'explicitier clairement plusieurs éléments : la nature du partenariat, les domaines d'intervention concernés, les responsabilités de chaque partie, les moyens mobilisés et les résultats recherchés. Sans cette clarification, le partenariat risque de rester flou, de susciter des incompréhensions ou de ne pas être perçu comme pertinent par les habitants.

La méthodologie de la coopération décentralisée internationale élaborée par la DGCT met en évidence l'importance de structurer les projets autour d'étapes précises, d'objectifs définis et de modalités de communication intégrées au processus de mise en œuvre (Direction générale des collectivités territoriales, 2023). Cela montre que la lisibilité n'est pas un élément accessoire, mais une condition de bonne gouvernance du partenariat. Elle permet de réduire l'asymétrie d'information entre institutions et citoyens, de clarifier les engagements pris et de rendre plus crédible l'évaluation future des actions menées.

En outre, la lisibilité des résultats attendus joue un rôle central dans la mobilisation des acteurs locaux. Lorsque les finalités du partenariat sont formulées de manière concrète ; amélioration d'un service public, renforcement des compétences, valorisation d'un secteur local, création d'opportunités, les citoyens peuvent plus facilement en percevoir l'intérêt. La coopération devient alors plus qu'un accord interinstitutionnel : elle se présente comme une action orientée vers des effets tangibles, socialement identifiables et politiquement assumables. La communication publique agit ainsi comme un vecteur de clarification, sans lequel la coopération risque de rester institutionnellement visible mais socialement peu appropriable.

Section 2 : La coordination entre les acteurs de la coopération

La coopération décentralisée mobilise une pluralité d'acteurs aux logiques et temporalités différentes, dont la coordination ne va pas de soi. Cette section montre comment la communication publique joue un rôle organisationnel central, en assurant la circulation de l'information, l'articulation des actions et la prévention des ruptures entre partenaires.

2.1 La circulation de l'information entre partenaires institutionnels

Dans le cadre de la coopération décentralisée, la coordination entre les acteurs repose en grande partie sur la qualité de la circulation de l'information entre les partenaires institutionnels. En effet, un partenariat entre collectivités territoriales ne peut produire des effets durables que si les informations relatives aux objectifs, aux calendriers, aux responsabilités et aux modalités d'exécution sont partagées de manière régulière, structurée et compréhensible. La communication publique prend ici une dimension organisationnelle essentielle : elle ne s'adresse pas uniquement aux citoyens, mais constitue aussi un mécanisme interne de mise en relation entre administrations, élus, services techniques et partenaires extérieurs (Direction générale des collectivités territoriales, 2023 ; Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2026).

La méthodologie marocaine de la coopération décentralisée internationale souligne que la réussite d'un projet dépend de la capacité des collectivités à mettre en place des circuits d'échange efficaces, à clarifier les rôles des intervenants et à assurer le suivi des étapes du partenariat (Direction générale des collectivités territoriales, 2023). Dans cette optique, la circulation de l'information ne doit pas être pensée comme un simple transfert de données administratives, mais

comme un processus de coordination qui permet à chaque acteur de se situer dans le projet commun. L'information partagée devient ainsi une ressource stratégique pour stabiliser les relations entre partenaires et garantir une compréhension convergente des priorités de coopération.

Cette exigence est également mise en avant dans le Guide opérationnel de la coopération décentralisée publié par le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères, qui présente la conduite d'un projet de coopération comme un processus nécessitant un accompagnement méthodique, des repères communs et un pilotage continu entre les parties prenantes (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2026). La circulation de l'information apparaît donc comme une condition de cohérence institutionnelle, sans laquelle la coopération risque de se fragmenter entre services, d'accumuler des retards ou de produire des interprétations divergentes de ses objectifs.

2.2 La communication comme outil d'articulation des actions

Au-delà de la seule circulation de l'information, la communication publique joue un rôle d'articulation entre les différentes actions engagées dans le cadre d'un partenariat. La coopération décentralisée mobilise en effet plusieurs niveaux d'intervention ; politique, administratif, technique, financier, parfois associatif... qui doivent être coordonnés pour éviter les chevauchements, les incohérences ou les ruptures de séquence. Dans ce contexte, la communication devient un outil de synchronisation des initiatives, en assurant que les actions entreprises par chaque acteur s'inscrivent dans une logique commune et dans un calendrier partagé (Direction générale des collectivités territoriales, 2023).

Le guide marocain de la communication publique rappelle que la communication institutionnelle doit accompagner l'action publique dans toutes ses phases : conception, mise en œuvre, suivi et valorisation (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2021). Appliquée à la coopération décentralisée, cette approche signifie que la communication ne doit pas intervenir seulement en aval, au moment de diffuser les résultats, mais aussi en amont et pendant l'exécution du projet. Elle contribue à maintenir un cadre de référence commun entre les partenaires, à relier les décisions stratégiques aux actions opérationnelles et à assurer la continuité du partenariat dans le temps.

Cette fonction d'articulation est d'autant plus importante lorsque la coopération implique des acteurs aux cultures administratives différentes, comme dans les partenariats franco-marocains. Les écarts de procédures, de temporalités institutionnelles ou de modes de décision peuvent alors produire des incompréhensions si aucun effort de communication n'est mis en place pour harmoniser les pratiques. Dans cette perspective, la communication publique agit comme un dispositif de médiation organisationnelle, permettant de relier les logiques institutionnelles distinctes et de favoriser une mise en œuvre plus fluide des projets de coopération.

2.3 La prévention des malentendus et des discontinuités

L'un des apports majeurs de la communication publique dans la coordination de la coopération décentralisée réside dans sa capacité à prévenir les malentendus et les discontinuités. En l'absence de communication claire et continue, les projets de coopération peuvent être affectés par des incompréhensions sur les rôles respectifs, les attentes mutuelles, les délais de réalisation ou les critères d'évaluation. Ces décalages, souvent discrets dans un premier temps, peuvent fragiliser le partenariat, ralentir sa mise en œuvre ou en réduire la portée effective (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères 2026).

La documentation méthodologique met en évidence que les partenariats durables reposent sur une clarification préalable des engagements, des responsabilités et des mécanismes de suivi, mais aussi sur une capacité à ajuster en permanence les échanges entre acteurs (Direction générale des collectivités territoriales, 2023). La communication publique participe à cette régulation en créant des espaces de dialogue, en facilitant la remontée d'informations et en assurant une continuité dans la compréhension mutuelle du projet. Elle joue donc un rôle préventif, dans la mesure où elle limite les zones d'ambiguïté qui peuvent compromettre la coopération.

Par ailleurs, la continuité de la communication permet de faire face aux changements institutionnels, administratifs ou politiques qui affectent souvent les partenariats de moyen ou long terme. Le renouvellement des équipes, les réorganisations internes ou les changements de priorités politiques peuvent affaiblir la mémoire du projet si aucune stratégie de communication et de capitalisation n'a été mise en place. Dans ce sens, la communication publique contribue non seulement à la coordination immédiate des actions, mais aussi à la continuité institutionnelle du

partenariat. Elle assure la traçabilité des décisions, la transmission des informations essentielles et la préservation d'un cadre commun malgré les évolutions contextuelles.

Ainsi, dans la coopération décentralisée, la coordination ne peut être pensée indépendamment de la communication publique. Celle-ci ne se limite pas à soutenir la visibilité extérieure du partenariat ; elle intervient également au cœur de son fonctionnement interne, en garantissant la circulation de l'information, l'articulation des actions et la prévention des ruptures. Elle constitue, de ce fait, un levier fondamental de cohérence et de durabilité de l'action coopérative.

Section 3 : L'appropriation du partenariat par les acteurs locaux

La réussite d'une coopération décentralisée se mesure aussi à la capacité des acteurs locaux à se l'approprier ; c'est-à-dire à la comprendre, à y adhérer et à en devenir les porteurs. Cette section examine les différentes étapes de ce processus d'appropriation, de la compréhension du sens à la construction d'une démarche véritablement partagée.

3.1 La compréhension du sens de la coopération par les publics concernés

L'appropriation locale d'un partenariat de coopération décentralisée suppose, en premier lieu, que les acteurs concernés en comprennent le sens, les objectifs et les implications. La communication publique joue ici un rôle fondamental, car elle rend la coopération intelligible pour des publics variés en traduisant ses dimensions techniques, administratives ou diplomatiques en enjeux concrets pour le territoire et ses habitants (OCDE, 2019 ; Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2022).

3.2 La construction d'un sentiment d'adhésion au projet

Au-delà de la compréhension, l'appropriation du partenariat repose sur la capacité de la communication publique à susciter un sentiment d'adhésion. La communication publique contribue à cette adhésion lorsqu'elle inscrit la coopération dans un registre de proximité, d'intérêt général et de bénéfices collectifs, en montrant en quoi les actions engagées répondent à des enjeux concrets pour les habitants (OCDE, 2019).

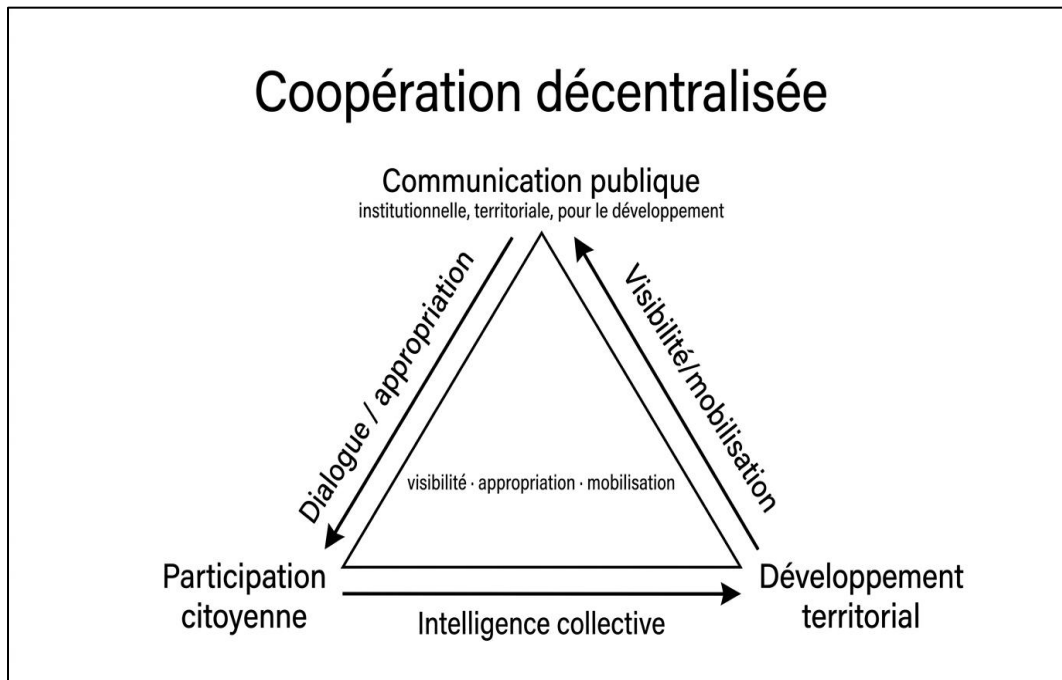
3.3 La transformation du partenariat en démarche partagée

L'appropriation locale atteint son niveau le plus élevé lorsque le partenariat cesse d'être perçu comme une initiative institutionnelle descendante pour devenir une démarche partagée entre la collectivité et les acteurs du territoire. Les travaux de Dulaurans sur communication et coopération décentralisée montrent que la légitimité de l'action publique locale se construit dans l'interaction entre institution et citoyens (Dulaurans, 2020).

Section 4 : Les trois flux théoriques activés par la coopération décentralisée

La dynamique partenariale de la coopération décentralisée repose sur une synergie systémique entre l'action institutionnelle, l'implication des acteurs locaux et la valorisation des acquis du territoire. Pour modéliser ces interactions, la coopération décentralisée peut être appréhendée sous la forme d'un modèle triangulaire reliant trois dimensions fondamentales : la communication publique, la participation citoyenne et le développement territorial. Comme l'illustre la figure ci-dessous, ce modèle académique met en évidence trois flux théoriques interdépendants et complémentaires (le dialogue d'appropriation, l'intelligence collective et la visibilité mobilisatrice) qui structurent, alimentent et pérennisent le cycle vertueux des projets de territoire.

Figure 2. Triangle de la coopération décentralisée



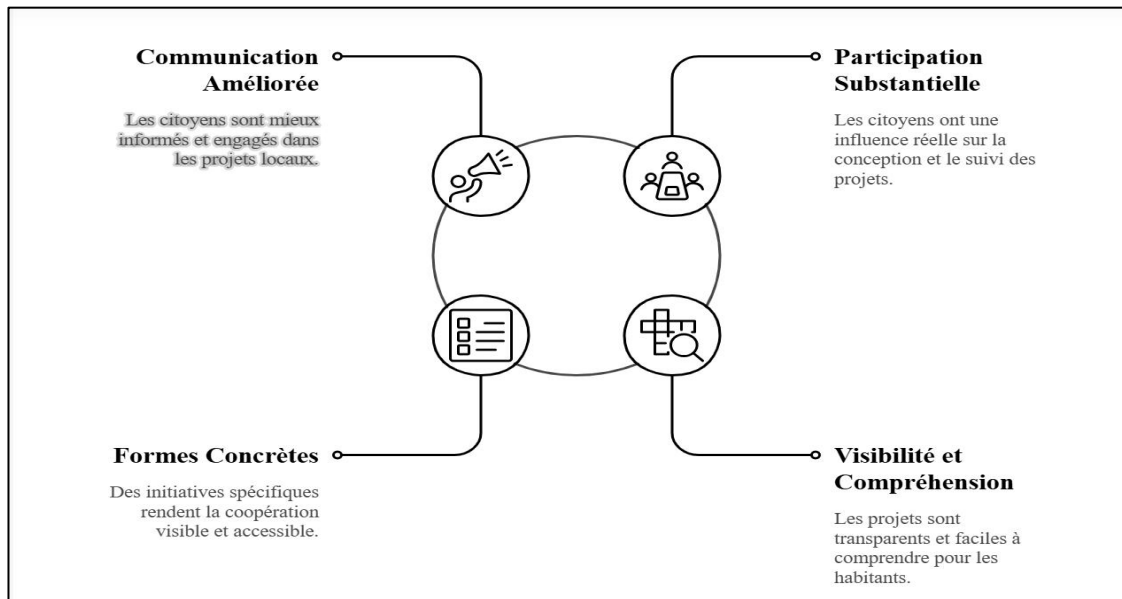
Source : Conçue par les autrices.

4.1 Flux 1 : Communication publique → Participation citoyenne (Dialogue / appropriation)

La coopération décentralisée active un premier flux théorique, Communication publique → Participation citoyenne, dans lequel la communication publique constitue un mécanisme d'information, de mise en visibilité et de médiation entre les institutions, les partenaires et les citoyens. Par la diffusion d'informations compréhensibles, l'ouverture d'espaces de dialogue et l'organisation de dispositifs d'échange, elle favorise l'implication des citoyens dans les affaires publiques locales.

Dans cette perspective, la communication publique ne se réduit pas à transmettre des informations sur les projets engagés ; elle crée les conditions d'une participation citoyenne plus informée, plus accessible et plus efficace. Le guide marocain de la communication publique rappelle d'ailleurs qu'elle contribue à la transparence, à la redevabilité et à une plus grande participation des parties.

Figure 3. Impact de la coopération décentralisée



Source : Conçue par les autrices.

La participation citoyenne devient alors un prolongement direct de la communication publique, dans la mesure où celle-ci rend l'action collective lisible, discutable et socialement appropriée.

4.2 Flux 2 : Participation citoyenne → Développement territorial (Intelligence collective)

Le deuxième flux, Participation citoyenne → Développement territorial, met en évidence la contribution des citoyens à la définition de projets plus adaptés aux réalités locales. Lorsque les habitants, associations, acteurs économiques et institutions locales sont associés à l'identification des besoins et au suivi des actions, la coopération décentralisée gagne en pertinence, en ancrage territorial et en durabilité.

La participation citoyenne permet en effet de faire remonter des connaissances situées, des priorités concrètes et des contraintes spécifiques que les approches strictement administratives saisissent parfois imparfaitement. Elle alimente ainsi une forme d'intelligence collective territoriale, utile à la conception de projets mieux ajustés aux ressources, aux attentes sociales et aux dynamiques propres à chaque territoire.

Dans le cadre franco-marocain, plusieurs projets soutenus par le fonds conjoint s'inscrivent dans des domaines tels que la gouvernance territoriale, la transformation numérique, le tourisme durable, la jeunesse ou le développement économique local, ce qui montre que la coopération décentralisée est pensée comme un instrument de développement territorial fondé sur l'articulation entre expertise institutionnelle et implication des acteurs locaux. Le développement territorial apparaît ainsi comme le produit d'une participation citoyenne structurée, capable d'améliorer la qualité des choix publics et de renforcer l'appropriation des résultats par les populations concernées.

Section 5: Analyse des trois sommets du triangle

5.1 Sommet 1 – Communication publique

➤ Rôle de visibilisation des partenariats transfrontaliers

La communication publique assure la visibilisation des partenariats transfrontaliers en les intégrant dans le paysage informationnel des territoires : sites officiels des collectivités, réseaux sociaux institutionnels, affichages, réunions publiques, événements locaux et relais médiatiques (Dulaurans, 2012 ; ADECO, 2024 ; Ennaimi et al., 2025). Cette mise en visibilité rend lisibles les acteurs impliqués, les objectifs poursuivis, les financements mobilisés, les délais et les modalités d'accompagnement, ce qui contribue à dissiper les incertitudes, la méfiance et les rumeurs pouvant émerger autour de projets menés avec des partenaires étrangers (Cherkaoui, 2023 ; Anani, 2022).

Dans le cadre franco-marocain, cette fonction est particulièrement cruciale, car la coopération se déploie dans des cadres institutionnels et juridiques distincts. Une traduction institutionnelle, linguistique et culturelle claire des enjeux est alors nécessaire pour garantir la compréhension commune des finalités du partenariat (Dulaurans, 2012 ; Medias24, 2025). La communication publique devient ainsi un outil de régulation symbolique, clarifiant la place de l'État, des collectivités partenaires et des citoyens dans le dispositif coopératif.

➤ Fonction de traduction des enjeux techniques en bénéfices territoriaux

La communication publique traduit également les enjeux techniques en bénéfices territoriaux concrets : emplois, développement des compétences, infrastructures, services publics, événements culturels et attractivité économique (Com4Dev, 2025 ; Dulaurans, 2012 ; Chemaou, 2023). Cette traduction est essentielle pour que les habitants ne perçoivent pas la coopération

comme un simple échange entre élus, mais comme un levier de transformation de leur quotidien (Anani, 2022 ; Safou & Mansoureddine, 2024).

Pour illustrer cette dynamique, un projet de formation des agents de Taroudant, mené avec Chambéry, doit être communiqué non seulement dans son contenu, mais aussi dans ses effets attendus : meilleure qualité des services publics, transparence administrative, fiabilité des projets de développement et professionnalisation des partenaires locaux (ADECO, 2024 ; Dulaurans, 2012). Cette traduction mobilise plusieurs registres ; institutionnel, pédagogique et symbolique afin de rendre ces liens intelligibles et significatifs pour les publics visés.

➤ **Positionnement comme interface entre partenaires étrangers et acteurs locaux**

La communication publique se positionne ainsi comme une interface entre les partenaires étrangers (collectivités françaises) et les acteurs locaux : élus, agents, associations et habitants (Dulaurans, 2012 ; Cherkaoui, 2023). Elle coordonne les messages des deux collectivités, garantit leur cohérence et les adapte aux publics cibles : administrés, entrepreneurs, médias, parents et jeunes.

En assurant cette articulation, elle réduit les risques de dissonance sémantique : messages contradictoires, confusion sur les rôles et attentes déçues. Elle renforce du même coup la confiance dans le partenariat (Com4Dev, 2025 ; Chemaou, 2023). Elle sert enfin de pont culturel, traduisant des référents institutionnels différents (France/Maroc) en langages communs, limitant les malentendus et soutenant la durabilité des relations coopératives.

5.2 . Sommet 2 – Participation citoyenne

➤ **L'appropriation locale comme condition de durabilité des partenariats**

Réellement sollicitée, la participation citoyenne assure l'appropriation locale des partenariats, condition de leur durabilité et de leur pérennisation dans le temps (Chemaou, 2023 ; Ennaïmi et al., 2025). Un projet perçu comme « imposé de l'extérieur » se heurte souvent à des résistances passives, des retards, des blocages, voire à la désertion des bénéficiaires. À l'inverse, lorsque les acteurs locaux ont participé à l'identification des priorités, la coopération s'ancre durablement, dans une logique de développement endogène (Dulaurans, 2012 ; Anani, 2022).

Au Maroc, plusieurs programmes, tels que la participation citoyenne et le budget participatif (dispositifs appuyés par l'UE ou l'AMPPO), montrent une corrélation directe : plus les

habitants comprennent les mécanismes de participation, plus ils s'engagent dans les projets de développement (Tanmia, 2024 ; ADECO, 2024). La coopération décentralisée peut s'inscrire dans cette continuité en intégrant des dispositifs participatifs structurés dès la conception : réunions préalables, plateformes numériques, consultations, ateliers et commissions de suivi.

➤ **L'intelligence collective comme amplification des effets du partenariat**

La participation citoyenne génère une intelligence collective qui enrichit les projets de coopération : elle repère des opportunités ignorées, lève des contraintes locales et ajuste les projets aux réalités du terrain (Cherkaoui, 2023 ; Chemaou, 2023). Cette intelligence collective agit comme un amplificateur : un projet de tourisme, de formation, d'eau ou de gestion des déchets produit davantage de bénéfices lorsque habitants, professionnels et associations contribuent à sa conception et à son adaptation (ADECO, 2024 ; Anani, 2022).

Dans le cadre franco-marocain, la coopération décentralisée nourrit cette intelligence collective autant qu'elle s'en nourrit : échanges de terrain, visites mutuelles, formations croisées et partages de pratiques entre élus et agents renforcent la capacité des deux territoires à penser localement tout en profitant de l'expertise de l'autre (Dulaurans, 2012 ; Medias24, 2025). Pour Taroudant–Chambéry, par exemple, l'organisation conjointe de visites de terrain (tourisme responsable, gestion de l'eau, quartiers informels) permet aux acteurs marocains et français d'identifier ensemble des solutions adaptées, de partager des erreurs évitables et de bâtir des modèles de gouvernance partagée (Le360, 2025 ; ADECO, 2024).

Cette intelligence collective transfrontalière transforme la coopération en réseau d'apprentissage territorial : chaque projet devient source de connaissances, pour les partenaires comme pour d'autres collectivités du Maroc et de France (Anani, 2022 ; Cherkaoui, 2023). Lorsque les acteurs locaux sont pleinement associés, la coopération cesse d'être un simple transfert de « bonnes pratiques » pour devenir un processus de co-construction : habitants, associations, entrepreneurs et élus réinventent ces modèles afin qu'ils soient réellement compatibles avec les contextes socio-économiques, culturels et administratifs des territoires (Chemaou, 2023 ; Ennaimi et al., 2025).

L'intelligence collective ne rend donc pas seulement les projets plus efficaces : elle les rend aussi plus légitimes et plus durables, car ils portent l'empreinte de la participation locale. Inscrite dans une logique de gouvernance participative, la coopération décentralisée devient ainsi un levier

de développement territorial partagé. Ses bénéfices ne se mesurent plus seulement en financements ou en infrastructures, mais en capacités collectives à innover, à s'adapter et à s'engager sur le long terme.

5.3 Sommet 3 – Développement territorial

➤ Le partenariat comme vecteur accéléré de développement local

La coopération décentralisée fonctionne comme un vecteur accéléré de développement local : elle mobilise des ressources financières, des savoir-faire techniques et des échanges d'expériences entre territoires (Anani, 2022 ; Cherkaoui, 2023). Dans le cadre franco-marocain, les partenariats ne se limitent pas au transfert de fonds. Ils renforcent aussi les capacités institutionnelles (gestion des services, planification, pilotage de projets) et les capacités sociales (associations, entreprises locales, communautés de quartier) (Medias24, 2025 ; Le360, 2025).

Dans une coopération comme Taroudant–Chambéry, cette accélération se traduit par des projets concrets :

- Formation : renforcement des compétences des agents communaux,
- Gouvernance locale : lutte contre les inégalités, budget participatif, transitions numériques.
- Tourisme et patrimoine : valorisation des savoir-faire artisanaux, circuits culturels, signalétique bilingue.
- Gestion des services publics : eau, déchets, mobilité, espaces publics (ADECO, 2024 ; Anani, 2022).

La coopération devient ainsi un levier de modernisation des territoires partenaires, non en imposant des modèles extérieurs, mais en soutenant des priorités locales identifiées par les acteurs eux-mêmes.

➤ Les critères d'impact territorial de la coopération décentralisée

L'impact territorial d'un partenariat s'évalue à travers des indicateurs concrets, mesurables et parlants pour les habitants :

- Création d'emplois et opportunités économiques (emplois permanents, stages, micro-projets).

- Amélioration des infrastructures et des services (réhabilitation d'équipements, accessibilité, maintenance).
- Montée en compétences des agents et des acteurs locaux (formations, ateliers, échanges de terrain).
- Renforcement des associations et des formes d'organisation locale (groupements, comités de quartier, coopératives).
- Attractivité accrue du territoire (tourisme, investissements, image positive, attractivité auprès des jeunes) (Anani, 2022 ; ADECO, 2024 ; Ennaïmi et al., 2025).

Ces critères le rappellent : la valeur d'un partenariat se mesure autant à ses effets visibles sur le territoire qu'à la qualité de ses processus : participation, communication et transparence. Un projet qui produit des résultats techniques mais reste opaque ou mal compris des habitants aura un impact limité et souvent éphémère (Chemaou, 2023 ; Cherkaoui, 2023).

➤ **Le développement territorial comme preuve de réussite du partenariat**

Dans la logique de ce triangle, le développement territorial est la preuve de réussite du partenariat : il traduit concrètement les effets de la communication et de la participation (Dulaurans, 2012 ; Com4Dev, 2025). Quand les habitants constatent des infrastructures réhabilitées, des agents mieux formés, des services améliorés ou des emplois créés, le partenariat sort de l'abstraction institutionnelle pour entrer dans leur réalité quotidienne (Anani, 2022 ; ADECO, 2024).

Dans le cas de Taroudant–Chambéry, cette réussite se lit à deux niveaux :

- Des indicateurs de développement : emplois, services, infrastructures.
- Des effets symboliques : la fierté d'appartenir à un territoire qui « coopère » et « se développe » avec un partenaire étranger, l'image d'une commune moderne et ouverte, et l'appropriation par les habitants de projets qu'ils identifient comme « les nôtres » (Ennaïmi et al., 2025 ; Cherkaoui, 2023).

En ce sens, le développement territorial scelle le cercle vertueux :

Communication → participation → développement → communication.

Les résultats concrets nourrissent la visibilité et la légitimité de la coopération, qui à leur tour motivent de nouveaux cycles de participation et de développement.

Conclusion du chapitre

L'analyse développée dans ce chapitre met en évidence le rôle central de la communication publique dans la structuration, la mise en œuvre et la pérennisation de la coopération décentralisée. Loin de se réduire à une fonction accessoire ou à un simple outil de diffusion, elle apparaît comme un élément constitutif de l'action publique territoriale, intervenant à la fois dans la construction de la visibilité du partenariat, dans la coordination des acteurs et dans l'appropriation locale des projets.

En assurant la lisibilité des objectifs, la clarification des engagements et la valorisation des résultats, la communication publique contribue à renforcer la légitimité des partenariats et à inscrire la coopération dans le champ de l'intérêt général local. Par ailleurs, en facilitant la circulation de l'information et l'articulation des actions, elle soutient la cohérence organisationnelle des projets et limite les risques de fragmentation ou de discontinuité. Enfin, en rendant la coopération compréhensible et en favorisant l'adhésion des acteurs locaux, elle participe à transformer un dispositif institutionnel en démarche territoriale partagée.

Le modèle triangulaire mobilisé dans ce chapitre permet de souligner le caractère systémique de ces dynamiques. La communication publique alimente la participation citoyenne, laquelle enrichit le développement territorial, dont les résultats viennent à leur tour renforcer la visibilité et la légitimité de l'action publique. Ce cercle vertueux montre que la communication constitue un vecteur de médiation essentiel entre institutions et société, et qu'elle conditionne, en grande partie, la durabilité et l'efficacité des partenariats de coopération décentralisée.

Dans cette optique, penser la coopération décentralisée sans intégrer une stratégie de communication publique structurée reviendrait à en limiter la portée, tant sur le plan institutionnel que territorial. La communication apparaît ainsi non seulement comme un accompagnement de l'action, mais comme un véritable levier de gouvernance territoriale et de transformation collective.

Partie II: Enseignements empiriques

Chapitre 1 : Positionnement épistémologique et choix méthodologique

Introduction du chapitre

Avant de collecter une seule donnée, il faut savoir pourquoi on la collecte et comment on va l'interpréter. C'est l'objet de ce chapitre : poser les fondations épistémologiques et méthodologiques sur lesquelles repose l'ensemble de la démarche empirique.

Tout choix méthodologique cache une vision du monde. Choisir de mesurer, c'est postuler que la réalité est quantifiable. Choisir d'écouter, c'est postuler qu'elle se construit dans les discours. Choisir les deux à la fois, c'est refuser de trancher une querelle qui ne sert pas la recherche. C'est exactement la posture adoptée ici, ancrée dans le pragmatisme : une philosophie qui ne cherche pas la vérité absolue, mais ce qui fonctionne pour répondre à la question posée.

Ce chapitre s'organise autour de cinq sections : le positionnement épistémologique pragmatiste, la justification de l'approche mixte, le type de recherche retenu, la démarche séquentielle explicative mise en œuvre, et enfin le modèle d'analyse opérationnel qui structure le test des trois hypothèses. Chaque choix y est justifié à partir de la problématique, du terrain et des contraintes réelles de la recherche. La question commande. La méthode suit.

Section 1 : Courant épistémologique -pragmatisme

Toute démarche de recherche repose sur une vision du monde, consciente ou non. Cette section expose le courant épistémologique qui fonde ce mémoire : le pragmatisme, une philosophie qui refuse les querelles paradigmatiques et place la question de recherche au centre de toutes les décisions méthodologiques.

1.1 Définition du pragmatisme

Le pragmatisme ne cherche pas la vérité absolue. Il se demande : qu'est-ce qui fonctionne, ici et maintenant ?

Né aux États-Unis à la fin du XIXe siècle avec Charles Sanders Peirce, William James et John Dewey, ce courant philosophique rompt avec les querelles métaphysiques. Il refuse de trancher

entre « la réalité existe indépendamment de nous » et « nous construisons la réalité ». Pour le pragmatiste, une idée vaut ce qu'elle produit comme effets pratiques (Teddlie & Tashakkori, 2009). La connaissance naît de l'action et se juge à ses conséquences.

En recherche, cette philosophie libère le chercheur. Il n'a plus à choisir entre positivisme et interprétativisme. Il mobilise les outils qui répondent le mieux à sa problématique. La question de recherche commande. La méthode suit.

Creswell (2014) identifie le pragmatisme comme l'une des quatre visions du monde majeures en recherche. Sa spécificité : il est centré sur le problème, pluraliste et orienté vers la pratique. Les pragmatiques considèrent que la recherche a toujours lieu dans des contextes sociaux, historiques et politiques (Teddlie & Tashakkori, 2009). Ils rejettent le dualisme entre sujet et objet. Ils privilégient une vision relationnelle de la connaissance.

1.2 Principes du pragmatisme en recherche

Le pragmatisme repose sur plusieurs principes opérationnels :

- **Pluralisme méthodologique** : le chercheur combine quantitative et qualitative selon ses besoins. Aucune méthode ne lui est imposée (Creswell & Plano Clark, 2018).
- **Liberté méthodologique** : il choisit librement ses techniques et procédures. Le pragmatisme ouvre la porte à de multiples méthodes et hypothèses (Johnson et al., 2007).
- **Critère de la conséquence** : la validité se mesure aux résultats pratiques. Les pragmatistes mettent l'accent sur l'expérimentation, l'observation et la vérification empirique (Teddlie & Tashakkori, 2009).
- **Rejet du dualisme** : pas d'opposition tranchée entre sujet et objet. La réalité se saisit à travers nos interactions avec elle.
- **Action contextualisée** : la recherche s'inscrit toujours dans un contexte précis. Il n'existe pas de vérité décontextualisée.

Ces principes justifient notre recours simultané à un questionnaire et à des entretiens qualitatifs. Nous ne subissons pas cette dualité : nous l'assumons parce qu'elle répond à notre objectif.

1.3 Pertinence du pragmatisme pour cette recherche

Notre problématique porte sur la communication publique au service de la coopération décentralisée Taroudant–Chambéry. Cet objet est complexe. Il croise des dimensions institutionnelles (cadres juridiques franco-marocains), des pratiques organisationnelles (circulation de l'information entre acteurs), et des perceptions subjectives (visibilité du partenariat auprès des citoyens). Aucune méthode unique ne saisiserait cette réalité dans son épaisseur.

Le pragmatisme nous autorise à mesurer la visibilité du partenariat auprès de 100 citoyens roudanais, tout en recueillant les discours des acteurs institutionnels à Taroudant et à Chambéry. Il nous permet d'observer des réunions stratégiques, de traduire un site web municipal, et d'analyser le tout dans un même cadre cohérent. La question de recherche commande : pas le paradigme.

De plus, notre immersion de deux mois au sein de la commune de Taroudant place la recherche dans une situation concrète, historiquement située. Le pragmatisme légitime cette proximité au terrain. Il ne demande pas au chercheur de se tenir à distance pour préserver une objectivité illusoire. Il l'invite au contraire à utiliser son ancrage opérationnel comme ressource heuristique.

Section 2 : Justification du choix de l'approche mixte

Pourquoi combiner questionnaire et entretiens plutôt que de choisir l'un ou l'autre ? Cette section répond à cette question en montrant que l'approche mixte n'est pas un choix par défaut, mais la réponse la plus rigoureuse aux exigences d'une problématique à la fois quantifiable et interprétable.

2.1 Définition de l'approche mixte

L'approche mixte combine, dans une même recherche, des données quantitatives et qualitatives. Elle ne juxtapose pas deux méthodes : elle les intègre pour produire une compréhension plus riche du phénomène étudié.

Creswell et Plano Clark (2018, p. 5) la définissent comme « un plan de recherche avec des hypothèses philosophiques ainsi que des méthodes d'enquête [...] qui implique des hypothèses philosophiques qui guident l'orientation de la collecte et de l'analyse des données et le mélange de données qualitatives et quantitatives dans une seule étude ou dans une série d'études ». Son principe central : l'utilisation combinée des deux approches permet de mieux comprendre les problèmes de recherche qu'aucune méthode unique (Teddlie & Tashakkori, 2009).

2.2 Intérêt de l'approche mixte dans cette recherche

Notre recherche vise à tester trois hypothèses sur le lien entre communication publique et coopération décentralisée. Cet objectif exige à la fois de la mesure et de la compréhension :

- **Mesurer** : combien de citoyens connaissent le partenariat Taroudant–Chambéry ? Quels canaux d'information utilisent-ils ? Quelle image en ont-ils ? Le questionnaire de 100 répondants répond à ces questions.
- **Comprendre** : comment les acteurs locaux vivent-ils leur participation ? Quels freins structurels entravent la coopération ? Comment la communication coordonne-t-elle les actions entre partenaires ? Les entretiens semi-directifs et les observations répondent à ces questions.

L'approche mixte évite deux écueils. Seul le quantitatif nous donnerait des chiffres sans chair : nous saurions que 30 % des citoyens connaissent le partenariat, mais pas pourquoi les 70 % restants l'ignorent. Seul le qualitatif nous offrirait des récits riches mais sans portée : nous comprendrions la frustration d'un élu, sans savoir si cette frustration est partagée.

La combinaison des deux permet de généraliser certaines tendances (visibilité faible du partenariat) tout en explorant les mécanismes qui les produisent (défaut de communication institutionnelle, contraintes budgétaires, contrôle étatique).

3.4 Complémentarité des méthodes quantitatives et qualitatives

Dans notre dispositif, les deux méthodes se nourrissent mutuellement :

- **La phase quantitative éclaire la phase qualitative** : les résultats du questionnaire (visibilité faible, canaux numériques peu utilisés) orientent les questions posées aux acteurs institutionnels. Nous ne partons pas en entretien sans savoir ce que pensent les citoyens.
- **La phase qualitative approfondit la phase quantitative** : les entretiens avec le directeur des services de Taroudant ou les responsables de Chambéry expliquent les raisons structurelles derrière les chiffres. Pourquoi le site web de la commune n'est-il qu'en arabe ? Pourquoi les réunions de bilan restent-elles confidentielles ?

Cette complémentarité s'appuie sur un raisonnement abductif. Nous partons d'observations (le partenariat peine à exister dans l'espace public), nous formulons des hypothèses (la communication publique le structure, le rend visible, le dynamise), et nous testons ces hypothèses par des données quantitatives tout en les enrichissant par des données qualitatives.

Section 3 : Type de recherche (exploratoire et explicative)

Ce mémoire ne se contente pas de décrire un phénomène — il cherche à en comprendre les mécanismes et à tester des relations entre variables. Cette section présente la double nature de la recherche conduite : exploratoire dans sa phase d'immersion, explicative dans sa phase de test des hypothèses.

3.1 La recherche exploratoire : compréhension du phénomène

Notre recherche commence par l'exploration. Le partenariat Taroudant–Chambéry n'a fait l'objet d'aucune étude académique antérieure. Nous ne disposons pas de cadre théorique tout fait pour analyser sa communication publique.

L'immersion de deux mois au service communication de la commune de Taroudant a servi cette fonction exploratoire. Nous avons observé les pratiques réelles, identifié les blocages informels, saisi la culture organisationnelle locale.

Cette phase exploratoire a permis de dégager les variables pertinentes. Nous avons compris que la communication publique n'était pas un simple accessoire du partenariat : elle en constituait un levier structurant. Nous avons repéré trois dimensions cruciales : visibilité (les citoyens savent-ils ?), participation (les acteurs s'impliquent-ils ?), dynamisation (le partenariat vit-il ?).

3.2 La recherche explicative : test des relations entre variables

À partir de cette exploration, nous avons formulé trois hypothèses :

- **H1** : Les outils de communication publique mobilisés par les collectivités partenaires structureraient la coopération décentralisée entre Taroudant et Chambéry.
- **H2** : Une communication publique régulière et multicanale renforcerait la visibilité du partenariat Taroudant–Chambéry auprès des citoyens Roudanais.
- **H3** : Une communication publique participative et bidirectionnelle dynamiserait l'implication des acteurs locaux dans la coopération décentralisée Taroudant–Chambéry.

La recherche devient alors explicative. Nous testons des relations causales entre une variable indépendante (communication publique) et trois variables dépendantes (visibilité, participation, dynamisation). Le questionnaire mesure la visibilité. Les entretiens à Taroudant évaluent la participation. Les entretiens à Chambéry et les observations de réunions apprécient la dynamisation.

3.3 Complémentarité entre exploration et explication

Les deux phases ne s'opposent pas. L'exploration a construit le cadre dans lequel l'explication opère. Sans les deux mois de stage, nous n'aurions pas su quelles questions poser aux citoyens. Sans les hypothèses, nous n'aurions pas su comment organiser les entretiens.

Cette dualité type exploratoire/explicative est cohérente avec notre démarche séquentielle explicative. La phase quantitative (questionnaire) précède et informe la phase qualitative (entretiens approfondis). Les résultats chiffrés orientent les questions des entretiens, qui à leur tour expliquent les mécanismes sous-jacents aux tendances observées.

Section 4 : Démarche de recherche adoptée

Choisir une approche mixte, c'est bien, organiser concrètement sa mise en œuvre, c'est mieux. Cette section présente la démarche séquentielle explicative retenue, ses étapes, et la cohérence entre chaque décision de collecte et les objectifs de la recherche.

4.1 Une démarche séquentielle explicative

Nous avons opté pour une démarche séquentielle explicative. Cela signifie : d'abord la quantification, ensuite la qualification.

Le questionnaire administré à 100 citoyens de Taroudant constitue la première phase. Il produit des données chiffrées sur la notoriété du partenariat, les canaux de communication utilisés, les perceptions d'utilité.

La seconde phase qualitative s'appuie sur ces résultats. Elle creuse les entretiens semi-directifs avec les acteurs institutionnels (directeur des services, cadres administratifs, acteurs associatifs à Taroudant ; directeur de la vie associative et relations internationales, membres de Chambéry Solidarité Internationale à Chambéry). Elle complète par des entretiens non directifs avec des acteurs d'autres coopérations (département de la Savoie, association Savoie Solidaire) pour contextualiser les pratiques.

Cette séquence n'est pas rigide. Les notes de terrain issues du stage ont nourri la construction du questionnaire. Les premiers entretiens qualitatifs ont parfois éclairé des résultats quantitatifs inattendus. La démarche reste itérative dans sa pratique, même si son architecture est séquentielle.

4.2 Étapes de la démarche de recherche

Notre protocole s'organise en cinq étapes concrètes :

1. **Immersion et observation participante** (2 mois, service communication de la commune de Taroudant) : accès aux données informelles, compréhension de la culture organisationnelle, traduction du site web.
2. **Collecte quantitative** : questionnaire de 100 répondants, passation hybride (face à face, numérique), mesure de la variable « visibilité ».
3. **Collecte qualitative à Taroudant** : entretiens semi-directifs avec le directeur des services, cadres administratifs, acteurs associatifs ; mesure de la variable « participation ».
4. **Collecte qualitative à Chambéry** : entretiens non directifs avec des acteurs d'autres coopérations, puis entretiens semi-directifs avec les responsables de la coopération

Taroudant–Chambéry ; observation de deux réunions stratégiques (accueil et bilan) ; mesure de la variable « dynamisation ».

5. **Triangulation et analyse** : croisement des données quantitatives (SPSS, Excel) et qualitatives (analyse de contenu thématique, codage, catégorisation).

3.4 Cohérence entre la démarche et les objectifs de recherche

Notre objectif est de comprendre comment la communication publique structure, rend visible et dynamise la coopération décentralisée Taroudant–Chambéry. La démarche séquentielle explicative y répond parfaitement :

- Elle mesure l'ampleur du problème (visibilité faible ou forte).
- Elle explique les mécanismes qui produisent cette ampleur (communication institutionnelle défaillante, contraintes de tutelle, manque de ressources).
- Elle évalue la vitalité du partenariat (rythme des échanges, qualité des relations, continuité des projets).

La triangulation méthodologique renforce la validité interne de l'étude. Les perceptions citoyennes (quantitatif) se confrontent aux pratiques institutionnelles (qualitatif). Les discours des acteurs (qualitatif) s'éclairent par les données chiffrées (quantitatif). Les observations directes (stage, réunions) ancrent le tout dans une réalité vécue.

Section 5 : Présentation du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est le pont entre le cadre théorique et les données empiriques, c'est lui qui traduit les hypothèses en variables mesurables. Cette section expose sa logique générale, l'opérationnalisation de chaque variable et les techniques d'analyse retenues pour croiser les données quantitatives et qualitatives.

5.1 Logique générale du modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse repose sur un triangle théorique déjà mobilisé dans la partie théorique : communication publique, participation citoyenne, développement territorial. Nous l'opérationnalisons ici pour tester nos trois hypothèses.

La logique est simple. La communication publique (variable indépendante) agit sur trois dimensions du partenariat (variables dépendantes). Chaque dimension se mesure par un outil spécifique :

- **Visibilité** : questionnaire auprès des citoyens de Taroudant avec une attention particulière accordée aux acteurs de la société civile et du tissu associatif local, considérés comme des bénéficiaires directs des actions de la coopération décentralisée.
- **Participation** : entretiens semi-directifs avec les responsables de la coopération à Taroudant.
- **Dynamisation** : entretiens avec les responsables de Chambéry et acteurs d'autres coopérations.

Le modèle postule que ces trois variables dépendantes sont interconnectées. Une communication publique efficace renforce la visibilité, qui favorise la participation, qui alimente la dynamisation. Le cercle vertueux se referme : la dynamisation produit des résultats territoriaux, qui à leur tour nourrissent de nouvelles actions de communication.

5.2 Opérationnalisation des variables

Tableau 2. Opérationnalisation des variables.

Variable	Définition opérationnelle	Outil de mesure	Indicateurs
Communication publique (indépendante)	Ensemble des actions mises en œuvre par les collectivités pour informer, rendre visible	Analyse des supports de communication (site web, réseaux	Existence de canaux, fréquence des publications,

	et mobiliser autour du partenariat	sociaux, brochures, réunions publiques) + entretiens avec les acteurs	multicanalité, participation citoyenne
Visibilité (dépendante)	Notoriété et perception du partenariat par la société civile	Questionnaire (100 répondants)	Taux de connaissance du partenariat, canaux d'information utilisés, image perçue, utilité ressentie
Participation (dépendante)	Degré d'implication des acteurs locaux (élus, agents, associations) dans la coopération	Entretiens semi-directifs (Taroudant)	Fréquence des réunions, rôle des associations, niveau d'information des acteurs, contraintes juridiques et financières
Dynamisation (dépendante)	Vitalité du partenariat, continuité des échanges, qualité des relations	Entretiens semi-directifs et non directifs (Chambéry) + observation de réunions	Nombre de projets en cours, régularité des échanges, nouvelles initiatives, médiations communicationnelles

Source : Conçu par les autrices.

5.3 Techniques d'analyse des relations entre variables

Les données quantitatives issues du questionnaire font l'objet d'analyses statistiques descriptives : tris à plat, tris croisés, fréquences. Le logiciel SPSS et Excel traitent ces données. L'objectif est d'évaluer le niveau de visibilité du partenariat et d'identifier les profils de citoyens les plus informés.

Le traitement des données qualitatives a suivi une démarche structurée. Les réponses issues des entretiens ont d'abord été importées et traitées sous le logiciel NVivo, qui a permis de générer les nuages de mots et d'amorcer l'organisation thématique des données. Face aux blocages rencontrés dans la poursuite de l'analyse, nous avons eu recours à l'outil Perplexity Pro afin de

synthétiser les données collectées et d'en dégager les axes thématiques structurant les résultats qualitatifs. Cette combinaison d'outils a permis d'assurer un traitement rigoureux et cohérent des matériaux empiriques, en tirant parti des capacités analytiques de chaque outil à l'étape où il s'avérait le plus pertinent.

La triangulation des sources permet de croiser les résultats. Si le questionnaire révèle que 70 % des citoyens ignorent le partenariat, les entretiens expliquent ce chiffre par l'absence de supports de communication traduits, le manque de réunions publiques, ou la faible présence sur les réseaux sociaux. Si les entretiens à Chambéry soulignent la régularité des échanges, les observations de réunions vérifient concrètement cette affirmation.

Cette double analyse chiffrée et narrative donne à la recherche sa robustesse. Elle ne se contente pas de constater. Elle explique. Elle ne se limite pas à l'opinion des citoyens. Elle confronte cette opinion aux pratiques réelles des acteurs. C'est là tout l'intérêt du pragmatisme : la connaissance naît de l'action, et elle se juge à ses effets.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a exposé les choix méthodologiques qui fondent la rigueur empirique de ce mémoire. Chaque décision a une justification : le stage comme porte d'entrée dans l'organisation, l'enquête quantitative pour mesurer ce qui se perçoit, les entretiens qualitatifs pour comprendre ce qui se vit, l'observation directe pour saisir ce qui ne se dit pas.

La force de ce dispositif tient à sa logique de complémentarité. Les chiffres issus du questionnaire mesurent l'ampleur du déficit de visibilité auprès des citoyens roudanais. Les entretiens semi-directifs, conduits à Taroudant comme à Chambéry, révèlent les dynamiques internes, les tensions de coordination et les pratiques communicationnelles réelles des acteurs. L'observation directe des réunions stratégiques ajoute une couche que ni les questionnaires ni les entretiens ne peuvent restituer : celle des interactions en situation, des ajustements en temps réel, des non-dits institutionnels. Et le stage, enfin, donne à l'ensemble une profondeur de terrain que la seule posture de chercheur extérieur n'aurait pas permis d'atteindre.

La triangulation de ces quatre sources ne garantit pas l'exhaustivité. Elle garantit quelque chose de plus utile : la capacité à confronter les perceptions citoyennes aux pratiques des acteurs, et les discours institutionnels aux réalités observées. C'est précisément ce croisement qui permet de dépasser les apparences et d'aller chercher ce qui structure réellement le partenariat.

Le dispositif est en place. Les données sont collectées, traitées, organisées. Le chapitre suivant entre dans le vif : la présentation et l'analyse des résultats, là où les hypothèses rencontrent le terrain.

Chapitre 2 : Dispositif méthodologique, collecte des données et ancrage opérationnel

Introduction du chapitre

L'objectif de ce chapitre est de détailler et de justifier scientifiquement l'ensemble des choix méthodologiques mis en œuvre pour tester notre modèle conceptuel. Fidèle aux principes du réalisme critique, ce protocole articule l'observation directe des structures administratives, le recueil des discours des acteurs décisionnels et la mesure quantitative des perceptions citoyennes. Il s'organise autour d'une double posture : celle du chercheur académique et celle du praticien en immersion durant un stage de deux mois au sein de la commune de Taroudant.

Section 1 : L'immersion au sein de la commune de Taroudant

Avant de collecter la moindre donnée formelle, il fallait comprendre le terrain de l'intérieur. Le stage de deux mois au service communication de la commune de Taroudant a rempli cette fonction : offrir un accès direct aux dynamiques organisationnelles, aux blocages informels et aux pratiques réelles que ni un questionnaire ni des entretiens n'auraient pu révéler seuls.

1.1 Positionnement institutionnel et missions de stage

L'ancrage empirique de cette recherche repose sur un stage d'une durée de deux mois effectués au sein de la commune de Taroudant, plus précisément affecté au service communication.

Ce positionnement stratégique au cœur de l'appareil administratif local a offert une opportunité unique d'observation participante.

Les missions principales confiées durant ce stage étaient axées sur l'optimisation de l'accès aux supports de communication de la ville de Taroudant, à commencer par la traduction du contenu du site officiel de la commune qui n'est publié qu'en langue arabe. Concrètement, ce stage nous a servi de passerelle opérationnelle, nous permettant d'appréhender de manière directe les dynamiques internes de l'organisation.

1.2 Justification scientifique de l'observation participante

L'observation participante est une méthode d'enquête par laquelle l'observateur observe directement, par sa présence sur le terrain, les agissements et les interactions d'individus dans leur environnement quotidien, en s'intégrant à la routine du groupe pour mieux comprendre les comportements.

Elle est validée comme une méthode de choix pour accéder au niveau réel et actuel des organisations. Elle se justifie par deux facteurs majeurs :

- **L'accès aux données informelles** : les blocages financiers, les tensions de coordination et l'impact des lourdeurs juridiques de la tutelle étatique (DGCT) ne sont que rarement formalisés dans des rapports écrits officiels. L'immersion permet de saisir ces freins systémiques au moment où ils se produisent.
- **La contextualisation de l'action publique** : permet de comprendre la culture organisationnelle de la commune de Taroudant, indispensable pour interpréter correctement les discours recueillis ultérieurement lors des entretiens.

Section 2 : Le dispositif d'enquête quantitative, axe « Visibilité » (Taroudant)

Mesurer la visibilité du partenariat Taroudant–Chambéry auprès des citoyens exige un outil capable d'isoler des variables, de quantifier des perceptions et de produire des données

comparables. Cette section présente le dispositif d'enquête par questionnaire retenu, de la définition de la population cible à la structure de l'outil de collecte.

2.1 Objectif de l'enquête et population cible

Le premier volet de notre dispositif méthodologique, inscrit dans une approche mixte, porte sur la variable dépendante « visibilité ». Il vise à apprécier le niveau de notoriété du partenariat Taroudant–Chambéry, ainsi que l'image qui lui est associée et la perception de son utilité par les citoyens.

La population cible se compose des habitants de la ville de Taroudant, avec une attention particulière accordée aux acteurs de la société civile et du tissu associatif local, considérés comme des bénéficiaires directs des actions de la coopération décentralisée.

2.2 Échantillonnage et mode d'administration

L'enquête repose sur un échantillon de convenance constitué de 100 répondants. Le questionnaire a été administré selon une modalité hybride combinant :

- Une passation en face à face, réalisée en partie durant le stage, notamment auprès d'acteurs associatifs rencontrés dans le cadre des activités communales.
- Une diffusion numérique via les réseaux sociaux et les groupes locaux, afin d'élargir la couverture territoriale et diversifier les profils interrogés.

Le recours au questionnaire s'explique par sa capacité à isoler des variables, à quantifier les perceptions et à produire des données empiriques permettant d'évaluer l'efficacité, ou les limites de la communication externe de la commune.

2.3 Structure de l'outil de collecte

L'outil d'enquête a été structuré autour de six sections principales :

- **Les caractéristiques sociodémographiques** : elles permettent d'identifier le profil des répondants.

- **La connaissance de la coopération et les canaux d'information** : ils montrent si les répondants connaissent le partenariat et comment ils en ont entendu parler.
- **L'accessibilité et la visibilité perçues de la communication** : elles portent sur la facilité d'accès à l'information et sur la visibilité des actions de communication.
- **La perception et le jugement de la coopération** : ils concernent l'avis des répondants sur la coopération.
- **La participation citoyenne** : elle mesure le niveau d'implication des citoyens.
- **Les pistes d'amélioration de la communication** : elles recueillent les suggestions des répondants pour améliorer la communication.

Section 3 : Le dispositif d'entretiens qualitatifs à Taroudant, axe « Participation »

Comprendre la participation des acteurs locaux dans la coopération ne se mesure pas, cela s'explore et s'écoute. Cette section présente le dispositif d'entretiens semi-directifs conduits à Taroudant, les profils ciblés et les raisons du choix de cet outil pour saisir les dynamiques d'implication et les contraintes qui les encadrent.

3.1 Profils des acteurs interrogés

Afin d'appréhender la variable « participation » et d'analyser le rôle de la communication dans l'implication des acteurs, une série d'entretiens semi-directifs a été conduite au sein de la commune de Taroudant. Dans le prolongement du stage, qui a facilité l'instauration d'un climat de confiance, les entretiens ont ciblé des profils stratégiques, notamment :

- Le directeur des services de la commune.
- Des cadres administratifs et techniques impliqués dans la mise en œuvre des projets.
- Des acteurs associatifs qui ont contribué au montage du dossier de la coopération.
- Un élu de la commune de Taroudant impliqué dans les actions de coopération.

3.2 Justification du guide d'entretien semi-directif

Le choix de l'entretien semi-directif repose sur la volonté d'articuler un cadre analytique structuré, en lien avec les variables de recherche, et une souplesse permettant aux acteurs d'exprimer librement leurs perceptions.

Cet outil s'avère particulièrement pertinent pour mettre en évidence les tensions et contraintes qui encadrent la participation des acteurs locaux, notamment celles liées aux exigences juridiques et financières. Il permet également d'analyser le rôle de la communication dans la régulation de ces contraintes et dans la facilitation des processus de coordination.

Section 4 : Le dispositif qualitatif processuel à Chambéry, axe « Dynamisation »

La dynamisation du partenariat se construit et se négocie du côté de Chambéry, dans les échanges quotidiens entre acteurs, les réunions stratégiques et les pratiques communicationnelles en situation réelle. Cette section présente le dispositif qualitatif mis en place pour saisir cette vitalité, en deux temps complémentaires : entretiens exploratoires puis observation directe.

4.1 Entretiens exploratoires non directifs et semi-directifs

La variable « dynamisation » renvoie à la vitalité du partenariat, au rythme des actions engagées et à la qualité des relations entre les partenaires. Du côté de la ville de Chambéry, le protocole méthodologique s'appuie sur une approche qualitative en deux temps. Dans une première phase, des entretiens non directifs ont été réalisés auprès d'acteurs d'autres coopérations (coopération intercommunale Chambéry-Ouahigouya, coopération entre départements Savoie-Bignona...):

- Département de la Savoie : Ex-chargé de la communication et secrétaire générale
- Association de Savoie Solidaire: Directrice et ex-chargée de mission

Afin de recueillir de manière libre leurs représentations du partenariat. Dans un second temps, des entretiens semi-directifs ont été menés, après une phase d'observation, avec les acteurs chargés de la coopération à la ville de Chambéry :

- Directeur de la vie associative, tiers-lieux et relations internationales de la ville de Chambéry
- Membres de l'association Chambéry Solidarité Internationale : Présidente, Vice-président, administratrice, directeur et chargé de mission

Dans une logique d'approfondissement et de validation des analyses.

4.2 Observation directe des réunions stratégiques

Le dispositif intègre également une observation directe de deux réunions :

- La réunion d'accueil entre la délégation de Taroudant et les représentants de la ville de Chambéry, permettant d'observer les dynamiques de communication et les processus de convergence des objectifs.
- La réunion de bilan final, consacrée à l'évaluation.

L'accès à ces espaces décisionnels offre un terrain d'analyse privilégié pour étudier les pratiques communicationnelles en situation réelle et apprécier leur rôle dans la coordination du partenariat et le dépassement des contraintes institutionnelles.

Section 5 : Synthèse de la collecte et protocole de traitement des données

Collecter des données de sources multiples n'a de valeur que si leur traitement est rigoureux et leur croisement méthodiquement organisé. Cette section présente les principes de triangulation retenus et les outils d'analyse mobilisés pour traiter les données quantitatives et qualitatives de manière cohérente et complémentaire.

5.1 Triangulation des données et validité de la recherche

La solidité scientifique du dispositif repose sur une triangulation méthodologique combinant données quantitatives, entretiens qualitatifs conduits sur les deux sites, observations directes et notes issues du stage. Ce croisement des sources permet de confronter les perceptions citoyennes aux pratiques des acteurs institutionnels, tout en tenant compte des contraintes

structurelles observées. Il contribue ainsi à limiter les biais et à renforcer la validité interne de cette étude de cas.

5.2 Méthodes de traitement et d'analyse des données

Le traitement des données s'inscrit dans une démarche complémentaire :

- Les données quantitatives issues des questionnaires font l'objet d'analyses statistiques descriptives (tris à plat, tris croisés, fréquences) à l'aide du logiciel SPSS et Excel, afin d'évaluer le niveau de visibilité du partenariat.
- Le traitement des données qualitatives a suivi une démarche structurée. Les réponses issues des entretiens ont d'abord été importées et traitées sous le logiciel NVivo, qui a permis de générer les nuages de mots et d'amorcer l'organisation thématique des données. Face aux blocages rencontrés dans la poursuite de l'analyse, nous avons eu recours à l'outil Perplexity Pro afin de synthétiser les données collectées et d'en dégager les axes thématiques structurant les résultats qualitatifs. Cette combinaison d'outils a permis d'assurer un traitement rigoureux et cohérent des matériaux empiriques, en tirant parti des capacités analytiques de chaque outil à l'étape où il s'avérait le plus pertinent. Ce dispositif analytique permet de mettre en évidence les écarts éventuels entre les ambitions stratégiques affichées et les réalités opérationnelles observées sur le terrain.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a détaillé l'ensemble du dispositif méthodologique qui structure cette recherche. Chaque choix y répond à une logique précise : le stage comme ancrage dans la réalité organisationnelle, le questionnaire pour mesurer ce que les citoyens perçoivent, les entretiens pour comprendre ce que les acteurs vivent, et l'observation directe des réunions pour saisir ce qui se joue dans les espaces de décision réels.

La force du dispositif repose sur sa cohérence interne. Les trois axes du modèle d'analyse, visibilité, participation et dynamisation, correspondent chacun à un outil de collecte spécifique et à un terrain précis. La visibilité se mesure à Taroudant, auprès des citoyens. La participation

s'analyse à travers les acteurs institutionnels et associatifs de la commune. La dynamisation s'évalue à Chambéry, là où la vitalité du partenariat se construit et se négocie au quotidien.

Ce qui donne à l'ensemble sa robustesse scientifique, c'est la triangulation. Les chiffres éclairent les discours. Les discours expliquent les chiffres. Les observations ancrent les deux dans une réalité vécue que ni le questionnaire ni les entretiens ne pourraient restituer seuls. Aucune source ne suffit isolément. C'est leur croisement qui produit la connaissance.

Le dispositif est désormais posé dans sa totalité. Le chapitre suivant entre dans le cœur de l'analyse : les résultats empiriques, confrontés aux hypothèses, éclairés par le cadre théorique, et traduits en enseignements concrets pour l'action publique locale.

Chapitre 3 : Présentation du terrain d'étude

Introduction du chapitre

Ce mémoire s'appuie sur deux territoires : Taroudant, au Maroc, et Chambéry, en France. Leur partenariat existe, mais ce n'est pas la seule raison de les choisir. Ce qui compte, c'est ce que cette relation permet d'observer : comment des institutions locales rendent visible leur action, hiérarchisent leurs priorités et donnent une forme publique à leurs engagements. La coopération devient ici un espace à double face ; à la fois terrain d'action et espace de communication.

Section 1 : Présentation de la commune de Taroudant

Taroudant n'est pas un terrain choisi par hasard ; c'est une collectivité dont les caractéristiques géographiques, administratives et institutionnelles en font un cas d'étude particulièrement révélateur. Cette section en trace le portrait : un territoire identifié, engagé dans la coopération internationale depuis 1992, et aujourd'hui en quête de visibilité publique pour ses actions.

1.1 Un territoire localisé, identifié, engagé

Taroudant est située dans la région de Souss-Massa, au sud-ouest du Maroc. Les documents institutionnels de la coopération la présentent comme une ville fortifiée, nichée entre l'Anti-Atlas

et le Haut-Atlas : médina ancienne, souks, et économie structurée autour de l'agriculture, de l'agroalimentaire, du tourisme et de l'artisanat (Ville de Chambéry, 2024a). Cette présentation dessine une identité territoriale forte, où le territoire apparaît à la fois comme un espace vécu, productif et symbolique.

Les chiffres confirment son poids démographique et fonctionnel. Taroudant compte environ 91 800 habitants et se trouve à 80 kilomètres à l'est d'Agadir, le long de l'oued Souss (Ville de Chambéry, 2024a). Cette position en fait un pôle de proximité régionale et de centralité locale. La ville ne se résume pas à son image patrimoniale : elle remplit des fonctions économiques, sociales et administratives qui ancrent sa place dans l'organisation territoriale de la région.

Un dernier élément mérite attention. Selon la présentation officielle de la coopération, Taroudant entretient des relations à l'international depuis 1992, en associant plusieurs acteurs locaux à cette démarche. Ce n'est donc pas une ouverture récente. Le partenariat avec Chambéry s'inscrit dans un cheminement plus long, déjà articulé à des dynamiques institutionnelles et territoriales bien établies.

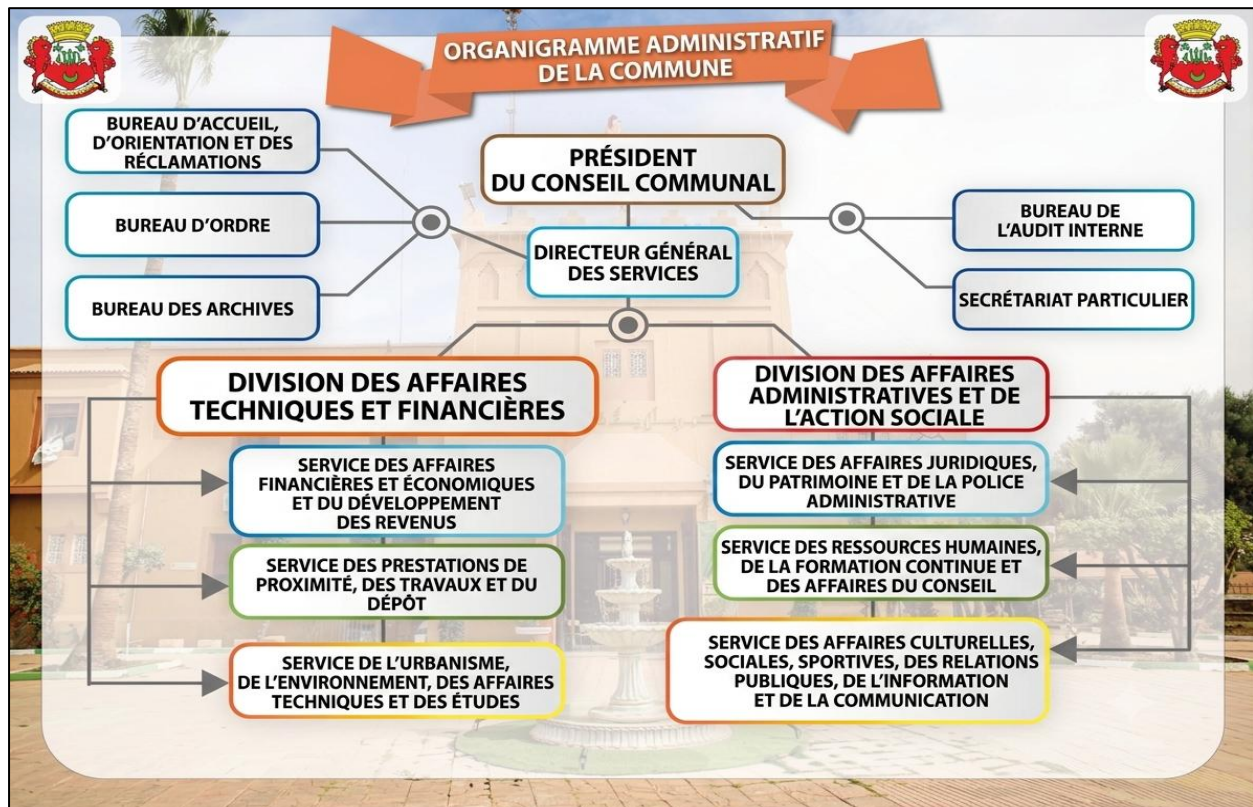
Dans le cadre de ce mémoire, Taroudant doit être appréhendée comme une collectivité qui cherche à consolider ses capacités d'action tout en donnant une visibilité publique à ses priorités. Les domaines couverts par la coopération le montrent clairement (eau, déchets, jeunesse, culture, sport, participation citoyenne, patrimoine et animation de la vie sociale et de la vie associative); ils traduisent des besoins de développement, mais aussi des enjeux de formulation publique de l'action communale (Ville de Chambéry, 2023). C'est précisément là que le terrain devient intéressant : là où l'action locale rencontre la mise en récit institutionnelle du territoire.

1.2 Structure administrative de la commune

La commune de Taroudant dispose d'une administration structurée autour d'un Directeur Général des Services, qui assure la gestion et la coordination opérationnelle des services communaux sous l'autorité du Président du Conseil Communal. Le siège principal de la commune se situe au quartier Administratif, dans le quartier de Mohayita, à Taroudant.

L'organigramme administratif de la commune (Figure 2.1) révèle une architecture organisationnelle articulée autour de deux grandes divisions, elles-mêmes subdivisées en services spécialisés, et d'un ensemble de bureaux rattachés directement au Directeur Général des Services.

Figure 4. Organigramme administratif de la commune de Taroudant.



Source : Adapté et traduit de la Commune de Taroudant (2026).

Au sommet de la hiérarchie figure le Président du Conseil Communal, détenteur de la légitimité politique et élective. Il est secondé par un Secrétariat Particulier et contrôlé par un Bureau de l'Audit Interne. Le Directeur Général des Services constitue le pivot opérationnel de l'administration, coordonnant l'ensemble des activités exécutives.

Trois bureaux relèvent directement de lui, avec des fonctions transversales :

- **Bureau d'Accueil, d'Orientation et des Réclamations** : la porte d'entrée des citoyens.
- **Bureau d'Ordre** : enregistrement et circulation du courrier.
- **Bureau des archives** : conservation et gestion documentaire.

L'administration se déploie ensuite selon deux grandes divisions :

La Division des Affaires Techniques et Financières regroupe trois services :

1. Le Service des Affaires Financières et Économiques et du Développement des Revenus, qui assure la gestion budgétaire, la mobilisation des ressources propres et le suivi des performances économiques locales.
2. Le Service des Prestations de Proximité, des Travaux et du Dépôt, qui gère les interventions matérielles sur le terrain, les infrastructures locales et les stocks.
3. Le Service de l'Urbanisme, de l'Environnement, des Affaires Techniques et des Études, qui couvre les questions d'aménagement, de planification urbaine, de protection environnementale et d'études techniques.

La Division des Affaires Administratives et de l'Action Sociale comprend également trois services :

1. Le Service des Affaires Juridiques, du Patrimoine et de la Police Administrative, qui traite les contentieux, la gestion du patrimoine communal et les questions de sécurité et d'ordre public.
2. Le Service des Ressources Humaines, de la Formation Continue et des Affaires du Conseil, qui gère le personnel, la formation et l'organisation des instances délibératives.
3. Le Service des Affaires Culturelles, Sociales, Sportives, des Relations Publiques, de l'Information et de la Communication, qui constitue le service le plus directement pertinent pour cette recherche.

C'est précisément ce dernier service qui mérite une attention particulière dans le cadre de ce mémoire. Le Service des Affaires Culturelles, Sociales, Sportives, des Relations Publiques, de l'Information et de la Communication concentre les compétences relatives à la communication publique, à la valorisation des actions communales et à la gestion des relations externes. Dans le cadre de la coopération décentralisée avec Chambéry, c'est ce service qui est naturellement amené à produire, diffuser et mettre en forme les discours institutionnels sur le partenariat. Il constitue le point de passage obligé entre l'action technique et sa traduction en communication publique.

En termes de transition numérique, la commune dispose d'un site web officiel (communetaroudant.ma) et d'une adresse email institutionnelle (commune.taroudant@gmail.com),

ainsi que d'un numéro de contact (0661983840). Ces outils numériques constituent les premiers vecteurs de communication externe de la commune.

Section 2 : Présentation de la ville de Chambéry

Chambéry appartient à un tout autre contexte institutionnel. Ville-centre de Savoie, elle s'inscrit dans un système français où l'action internationale des collectivités territoriales s'est progressivement imposée comme une composante légitime de l'action publique locale. Les travaux de Dali, Fall et Jean-Jacques le confirment : cette action ne relève plus d'une simple logique symbolique ou diplomatique ; elle est désormais liée aux objectifs de coopération, de développement territorial, d'échanges d'expertise et de mobilisation d'acteurs locaux (Dali et al., 2019).

Dans les documents municipaux, la coopération avec Taroudant est présentée comme une composante à part entière de la politique internationale de la ville. Chambéry y affirme rechercher des partenariats durables, notamment dans l'espace maghrébin, en s'appuyant sur des principes de respect, de solidarité et d'ouverture (Ville de Chambéry, 2025). Ce vocabulaire n'est pas neutre : il relève d'une communication publique institutionnelle assumée, où la collectivité nomme son action, lui attribue des valeurs et l'inscrit dans une continuité politique.

Le choix de Taroudant résulte d'un processus formalisé. En 2022, Chambéry lance un appel à manifestation d'intérêt dans trois pays du Maghreb. Cinq candidatures sont reçues, puis examinées selon plusieurs critères : sécurité, stabilité, taille humaine de la ville, francophonie, dynamisme de la société civile, projet de développement, thématiques de coopération et existence de liens territoriaux mobilisables. Taroudant est finalement sélectionnée à l'unanimité par un jury réunissant la Ville de Chambéry, Grand Chambéry et Chambéry Solidarité Internationale (Ville de Chambéry, 2024a). Cette séquence le montre bien : la coopération n'est pas seulement un projet politique, elle repose sur une mise en compatibilité entre territoires.

Du point de vue empirique, Chambéry apparaît donc comme une collectivité qui structure publiquement son action internationale, la documente et l'ancre dans ses orientations territoriales. Cela compte pour l'analyse : la communication publique n'intervient pas ici après l'action. Elle participe à son cadrage, à sa lisibilité et à sa légitimation.

Section 3 : Genèse et cadre institutionnel de la coopération Taroudant–Chambéry

La coopération entre Taroudant et Chambéry prend réellement forme en 2023. Du 4 au 10 mars, une délégation de Taroudant est accueillie à Chambéry pour rencontrer élus, agents municipaux et associations du territoire. L'objectif : établir un contact direct entre les acteurs et ouvrir un espace d'échange autour de futures actions communes (Ville de Chambéry, 2023). La coopération est encore en construction, mais elle est déjà rendue publique à travers les supports institutionnels de la ville.

L'accord de coopération est signé le 20 avril 2024 à Taroudant, par le maire de Chambéry Thierry Repentin et Mohammed Amarsi, premier vice-président de la commune, en présence du consul général de France à Agadir (Ville de Chambéry, 2024b). Il couvre une durée de trois ans et porte sur plusieurs champs : eau, gestion des déchets, culture, jeunesse et vie associative (Ville de Chambéry, 2024b). Ces éléments ont une double fonction (juridique et politique), mais aussi communicationnelle : ils stabilisent le partenariat dans un langage institutionnel clair, public et reproductible.

La dynamique ne s'arrête pas à la signature. Les publications de Chambéry documentent un enchaînement de temps forts :

- Mission technique en avril 2024 sur l'eau, l'assainissement et les déchets.
- Mission conjointe en avril 2025 pour la co-construction du plan d'actions 2025-2026.
- Participation d'artisans de Taroudant au festival Lafi Bala.
- Chantier solidaire réunissant des jeunes des deux territoires au printemps 2025 (Ville de Chambéry, 2025).

La coopération se déploie ainsi à travers des actions concrètes et à travers leur mise en visibilité.

Cette visibilité n'est pas secondaire. Les événements, les missions, les festivals et les échanges deviennent autant de supports par lesquels la collectivité expose son action, montre ses partenaires et donne un contenu territorial à son engagement international. Le partenariat n'existe donc pas uniquement dans les dispositifs administratifs : il existe aussi dans les formes publiques de sa narration institutionnelle.

- **Les acteurs de la coopération et l'épaisseur institutionnelle du terrain :**

Le terrain étudié ne se réduit pas à une relation binaire entre deux municipalités. Il mobilise une pluralité d'acteurs. La Ville de Chambéry porte politiquement le partenariat, mais elle agit avec Chambéry Solidarité Internationale, qualifiée dans les documents officiels d'opérateur clé de la coopération. Cette structure coordonne les activités sur le terrain, soutient les échanges entre élus, techniciens, jeunes et acteurs locaux, et anime plusieurs actions de valorisation culturelle (Ville de Chambéry, 2025).

D'autres partenaires entrent en jeu. La signature de l'accord associe Grand Chambéry et Savoie Déchets pour les volets techniques : eau, assainissement, gestion des déchets (Ville de Chambéry, 2024b). S'y ajoutent, selon les actions, des partenaires associatifs, culturels et institutionnels. Cette configuration le montre clairement : la coopération décentralisée fonctionne comme un dispositif collectif. La commune n'agit pas seule, elle s'appuie sur un réseau territorial de compétences et de relais.

Ce point a une conséquence méthodologique directe. L'analyse ne peut pas traiter la coopération comme un simple texte ou un accord administratif. Elle doit l'observer comme un ensemble d'interactions entre institutions, opérateurs, agents, associations et publics. Dans cette perspective, la communication publique ne se réduit plus à une production de contenus : elle devient une pratique de coordination, de médiation et de valorisation des actions engagées.

Section 4 : L'environnement de stage

Notre stage s'est déroulé au sein de la commune de Taroudant, dans le cadre de la coopération décentralisée avec Chambéry. Il a duré deux mois, période pendant laquelle nous avons eu accès aux documents internes de la commune relatifs à la coopération, aux échanges avec les

partenaires chambériens et aux processus de communication mis en place dans le cadre de ce partenariat.

Notre rôle a principalement consisté à observer les pratiques des différents membres de l'équipe de communication et à traduire le site de la commune. Cette immersion au sein de l'administration nous a permis d'observer de l'intérieur les mécanismes de coordination entre les services et les acteurs de la coopération décentralisée.

Taroudant apparaît ici comme un acteur central de la coopération avec Chambéry. Elle coordonne les échanges avec les partenaires français, organise les missions exploratoires, comme celle de Grand Chambéry en avril 2024 sur l'eau, l'assainissement et les déchets et participe aux projets culturels conjoints (Festival Ciné Bala, Festival Lafi Bala).

Cette posture d'observateur participante nous a permis de saisir comment l'administration locale produit des discours et des représentations sur la coopération et la transition numérique. La commune n'est pas seulement un lieu géographique : c'est un acteur communicationnel qui donne forme publique à ses engagements, traduit des actions techniques en narrations institutionnelles, et médie entre des publics multiples (citoyens locaux, partenaires étrangers, institutions nationales et société civile).

Section 5 : Intérêt scientifique et justification du choix du terrain

Le choix du cas Taroudant–Chambéry tient d'abord à son actualité. Le partenariat est récent (pas encore figé par le temps), ce qui permet d'observer sa phase de structuration : les attentes projetées, les premières actions réalisées et la manière dont les deux collectivités cherchent à en construire la cohérence publique. Pour un travail empirique, cette temporalité est précieuse.

Le terrain est également pertinent parce qu'il articule plusieurs dimensions simultanément : enjeux de développement local, mécanismes de coopération décentralisée, gouvernance multi-acteurs, formes de communication publique. Cette superposition rend l'analyse plus exigeante (mais aussi plus riche).

Ce cas permet aussi de saisir comment une coopération internationale locale peut être portée, non seulement par des objectifs techniques, mais aussi par une mise en récit institutionnelle.

Les deux villes ne se contentent pas de coopérer : elles donnent à voir cette coopération, l'inscrivent dans des supports, des événements, des annonces et des séquences publiques. C'est précisément dans cette articulation entre action territoriale et communication publique que réside l'intérêt central de ce terrain.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a posé les bases du terrain sur lequel repose l'ensemble de l'analyse empirique. Deux villes, deux contextes institutionnels distincts, un partenariat en construction : c'est dans cette configuration précise que la question du rôle de la communication publique prend tout son sens.

Taroudant et Chambéry ne sont pas des terrains interchangeables. Chacune arrive dans cette coopération avec ses propres capacités, ses propres pratiques communicationnelles, ses propres contraintes. Chambéry structure publiquement son action internationale, la documente, l'inscrit dans ses orientations territoriales. Taroudant, de son côté, cherche à consolider ses capacités d'action tout en donnant une visibilité publique à ses engagements. Cette asymétrie n'est pas un défaut du terrain : c'est l'une de ses données les plus révélatrices.

Le partenariat lui-même n'existe pas uniquement dans les textes et les accords administratifs. Il existe dans les missions techniques, les festivals, les chantiers solidaires, les échanges entre jeunes. Il existe surtout dans les formes publiques de sa narration : les publications institutionnelles, les événements médiatisés, les supports de communication produits des deux côtés. La coopération se fait et se montre en même temps. C'est précisément cette articulation entre action territoriale et communication publique qui justifie le choix de ce terrain.

Le stage au sein de la commune de Taroudant a ajouté une dimension supplémentaire. Observer de l'intérieur comment une administration locale produit des discours sur sa propre action, coordonne ses services, traduit des engagements techniques en narrations institutionnelles : c'est un accès rare, que ni le questionnaire ni les entretiens seuls n'auraient pu offrir.

Ce terrain est maintenant identifié, justifié, situé. Le chapitre suivant entre dans le cœur de la démarche empirique : la méthodologie qui a permis de l'interroger, les outils mobilisés, et les données qui en sont issues.

Chapitre 4 : Résultats et analyse

Introduction du chapitre

Les hypothèses sont posées, le terrain est identifié, le dispositif méthodologique est en place. Ce chapitre entre dans le vif : il présente, analyse et discute les résultats empiriques issus de la double enquête conduite auprès des citoyens de Taroudant et des acteurs des deux territoires.

La démarche suit une logique séquentielle en cinq temps. Le volet quantitatif ouvre l'analyse : il mesure la notoriété du partenariat, les canaux d'information mobilisés, la perception des citoyens et leur niveau de participation, à partir des réponses de cent répondants traitées sous SPSS et Excel. Le volet qualitatif prend le relais : il approfondit et éclaire ces tendances à travers l'analyse thématique des discours de seize acteurs institutionnels, associatifs et techniques des deux villes, traités sous NVivo puis synthétisés avec l'appui de Perplexity Pro. La discussion croise ensuite les deux sources pour en dégager les convergences, les tensions et les enseignements les plus solides. Les recommandations traduisent ces enseignements en propositions concrètes pour l'action publique. Les limites, enfin, délimitent honnêtement ce que ce travail peut et ne peut pas prouver. Un fil conducteur traverse l'ensemble : est-ce que la communication publique, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui autour du partenariat Taroudant-Chambéry, remplit réellement ses fonctions de structuration, de visibilité et de dynamisation ? Les données répondent. Pas toujours dans le sens attendu.

Section 1 : Volet quantitatif

Cette section présente les résultats du volet quantitatif de notre recherche, conduit auprès de cent répondants issus de la société civile de Taroudant. L'enquête par questionnaire a été administrée auprès d'un échantillon diversifié en termes de sexe, d'âge, de niveau d'études et de statut professionnel, tout en reconnaissant une surreprésentation des jeunes diplômés et des publics connectés aux réseaux sociaux. Conformément aux principes éthiques de la recherche, les données collectées ont été traitées de manière anonyme et agrégée ; aucune information nominative n'a été conservée, et les résultats sont présentés sous forme de fréquences et de pourcentages pour garantir la confidentialité des répondants.

L'analyse descriptive a été conduite à partir des réponses codées, regroupées autour de cinq axes correspondant aux cinq objectifs de recherche quantitatifs : le profil sociodémographique des répondants, la connaissance de la coopération et les canaux d'information, l'accessibilité et la visibilité perçues de la communication, la perception et le jugement portés sur le partenariat, ainsi que la participation citoyenne et les pistes d'amélioration. Pour chaque axe, des tableaux de fréquences synthétisent les distributions des réponses, des figures en illustrent les tendances principales, et un commentaire analytique restitue le sens construit à partir de l'interprétation des données. Enfin, une série d'analyses croisées (tests du Khi-carré, corrélation de Pearson) a été réalisée pour tester la significativité statistique des liens entre variables. Cette démarche s'inscrit dans la logique d'une recherche mixte séquentielle explicative, où les résultats quantitatifs mesurent et structurent les tendances générales de la perception citoyenne, en amont de leur approfondissement qualitatif.

1.1 Profil des répondants

Avant d'interpréter les résultats sur la coopération, il faut savoir qui a répondu. Cette première étape situe la portée de l'enquête.

Tableau 3. Sexe des répondants

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	44	44,0 %
Femme	56	56,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 5. Répartition par sexe.

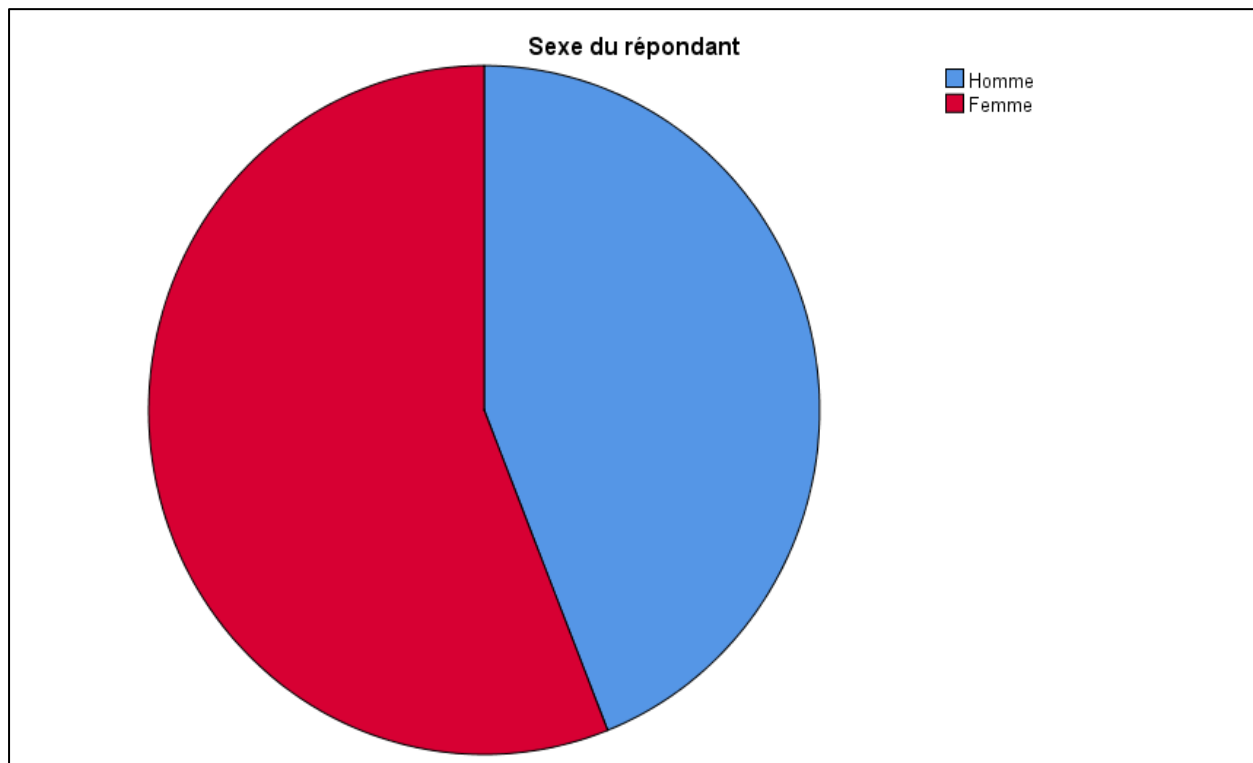


Tableau 4. Âge des répondants

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
18-25 ans	42	42,0 %
26-35 ans	25	25,0 %
36-45 ans	24	24,0 %
46-55 ans	8	8,0 %
56 ans et plus	1	1,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 6. Répartition par tranche d'âge.

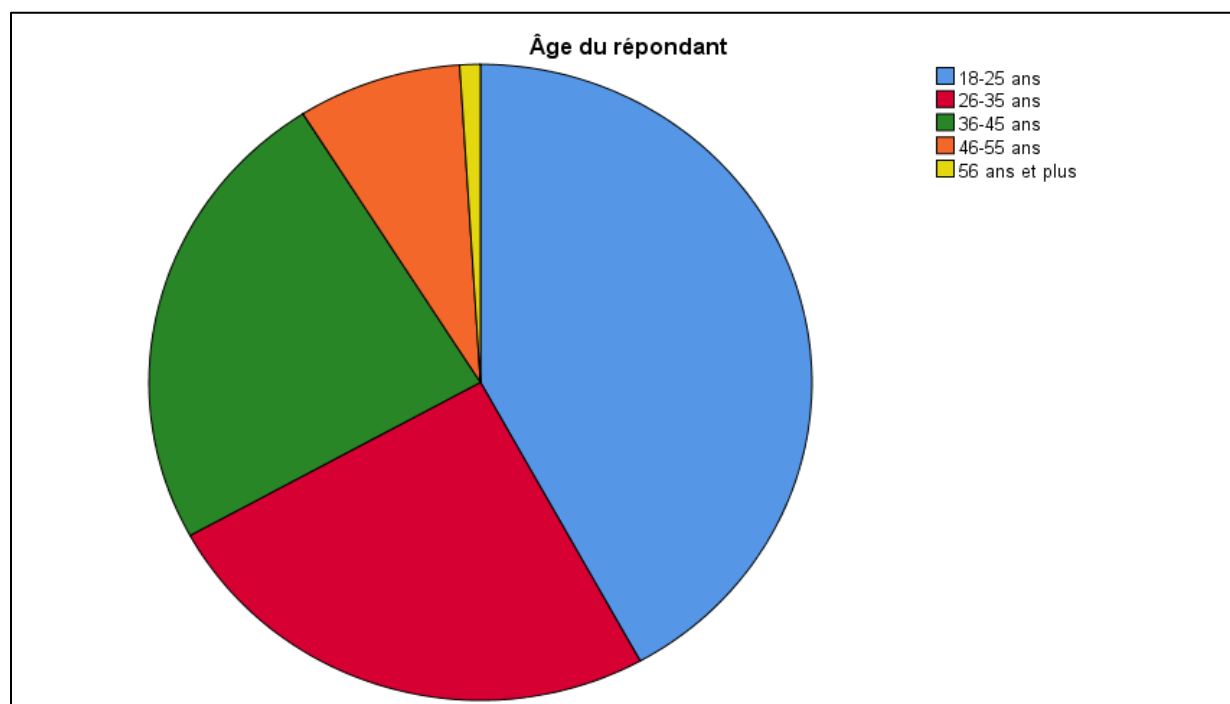


Tableau 5. Niveau d'études

Niveau	Fréquence	Pourcentage
Collégial	3	3,0 %
Lycéen	6	6,0 %
Enseignement supérieur	89	89,0 %
Sans diplôme	2	2,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 7. Répartition par niveau d'études.

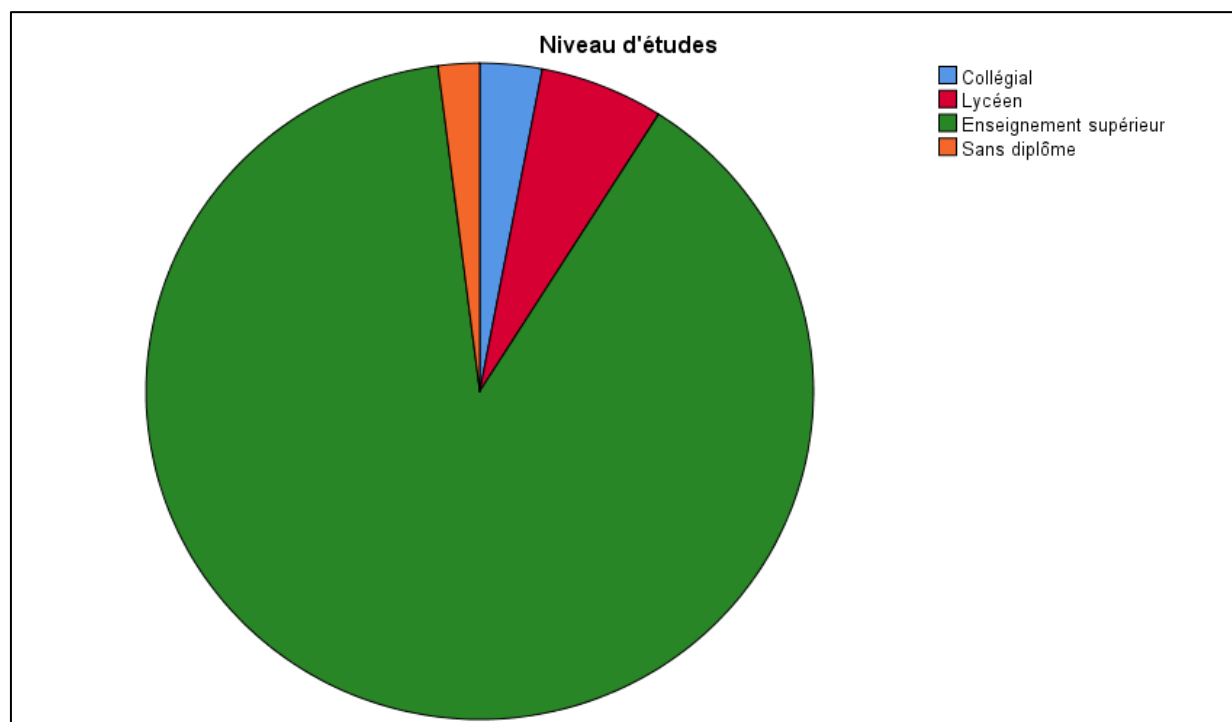
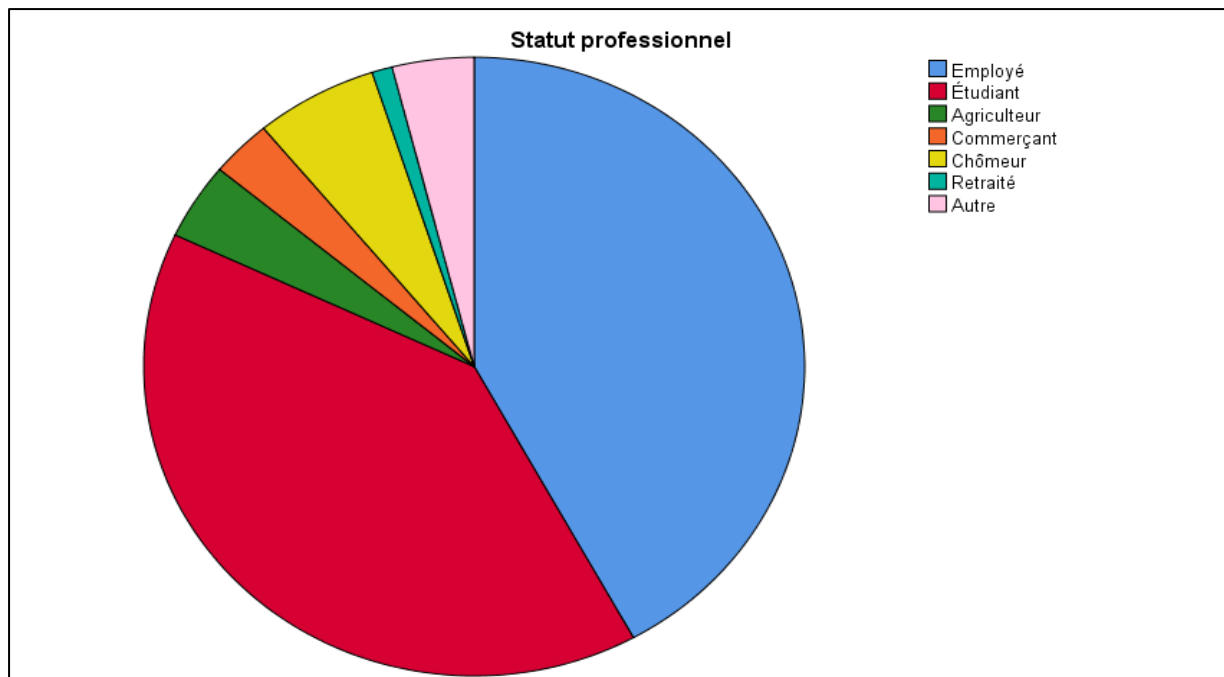


Tableau 6. Statut professionnel

Statut	Fréquence	Pourcentage
Employé	42	42,0 %
Étudiant	40	40,0 %
Agriculteur	4	4,0 %
Commerçant	3	3,0 %
Chômeur	6	6,0 %
Retraité	1	1,0 %
Autre	4	4,0 %
Tota	100	100,0 %

Figure 8. Répartition par statut professionnel.



L'échantillon est majoritairement féminin (56 %) et très jeune : 42 % des répondants ont entre 18 et 25 ans, et 91 % ont moins de 46 ans. Le niveau d'études est lui aussi très élevé, avec 89 % de répondants ayant suivi un enseignement supérieur. Cette concentration se reflète logiquement dans le statut professionnel : employés et étudiants représentent à eux seuls 82 % de l'échantillon.

Ce profil appelle une réserve méthodologique à inscrire dans les limites du mémoire. L'échantillon ne reflète pas la structure démographique réelle de la population de Taroudant, où les niveaux d'études sont en moyenne plus bas et la population plus âgée. Les résultats qui suivent décrivent donc avant tout la perception d'un public jeune et diplômé, plus connecté aux réseaux sociaux et probablement plus exposé aux canaux numériques de communication.

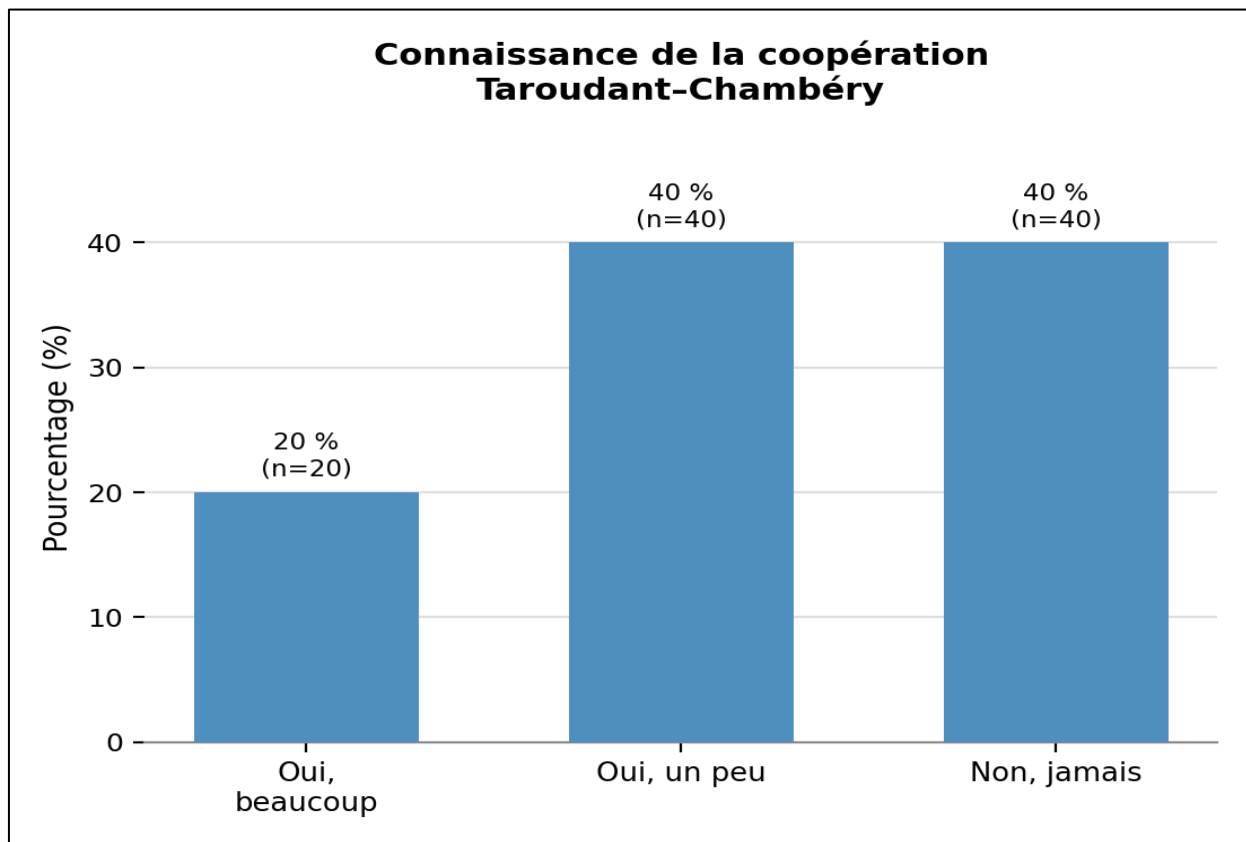
1.2 Connaissance de la coopération et canaux d'information

Ce bloc répond directement à l'objectif principal du mémoire : la coopération est-elle connue, et par quels canaux ?

Tableau 7. Connaissance de la coopération Taroudant–Chambéry

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui, beaucoup	20	20,0 %
Oui, un peu	40	40,0 %
Non, jamais	40	40,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 9. Niveau de connaissance de la coopération.



Le constat est net : 40 % des citoyens interrogés n'ont jamais entendu parler de la coopération, et parmi ceux qui en ont entendu parler, le double dit en savoir « un peu » plutôt que « beaucoup ». Autrement dit, une connaissance approfondie de la coopération ne concerne qu'un répondant sur cinq.

Tableau 8. Canaux d'information cités (réponses multiples, base = 100 répondants)

Canal	N	% des réponses	% des observations
Réseaux sociaux(Facebook, Instagram)	42	30,0 %	42,0 %
Non applicable (ne connaît pas)	41	29,3 %	41,0 %
Bouche-à-oreille (famille, amis, voisins)	32	22,9 %	32,0 %
Événements publics (fêtes, rencontres)	18	12,9 %	18,0 %
Municipalité (affiches, brochures)	6	4,3 %	6,0 %
Télévision / Radio	1	0,7 %	1,0 %
Total des réponses	140	100,0 %	140,0 %

En excluant les 41 répondants qui ne connaissent pas la coopération, le canal dominant est sans conteste les réseaux sociaux (42 % des répondants), suivi du bouche-à-oreille (32 %). À l'inverse, les canaux institutionnels ; municipalité (6 %) et télévision/radio (1 %, soit un seul répondant sur cent), sont quasiment absents.

Tableau 9. Actions du partenariat perçues par les citoyens (réponses multiples, base = 100)

Action perçue	N	% des réponses	% des observations
Échange culturel et artistique	54	35,1 %	54,0 %
Ne sait pas	40	26,0 %	40,0 %
Développement économique et touristique	29	18,8 %	29,0 %
Coopération technique et technologique	21	13,6 %	21,0 %
Formation et éducation	9	5,8 %	9,0 %
Santé et social	1	0,6 %	1,0 %
Total des réponses	154	100,0 %	154,0 %

La dimension culturelle domine très largement la perception du partenariat (54 %), loin devant les autres volets. Le second résultat marquant est que 40 % des répondants déclarent ne pas

savoir ce que fait concrètement la coopération ; un chiffre cohérent avec celui de la question précédente. Les volets santé (1 %) et formation (9 %) restent presque invisibles aux yeux des habitants, ce qui suggère soit une faible activité réelle sur ces axes, soit une communication très insuffisante à leur sujet.

1.3 Accessibilité et visibilité perçues de la communication

Tableau 10. Facilité à trouver l'information sur la coopération

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	5	5,0 %
Plutôt d'accord	33	33,0 %
Neutre	41	41,0 %
Plutôt en désaccord	15	15,0 %
Tout à fait en désaccord	6	6,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 10. Facilité à trouver l'information.

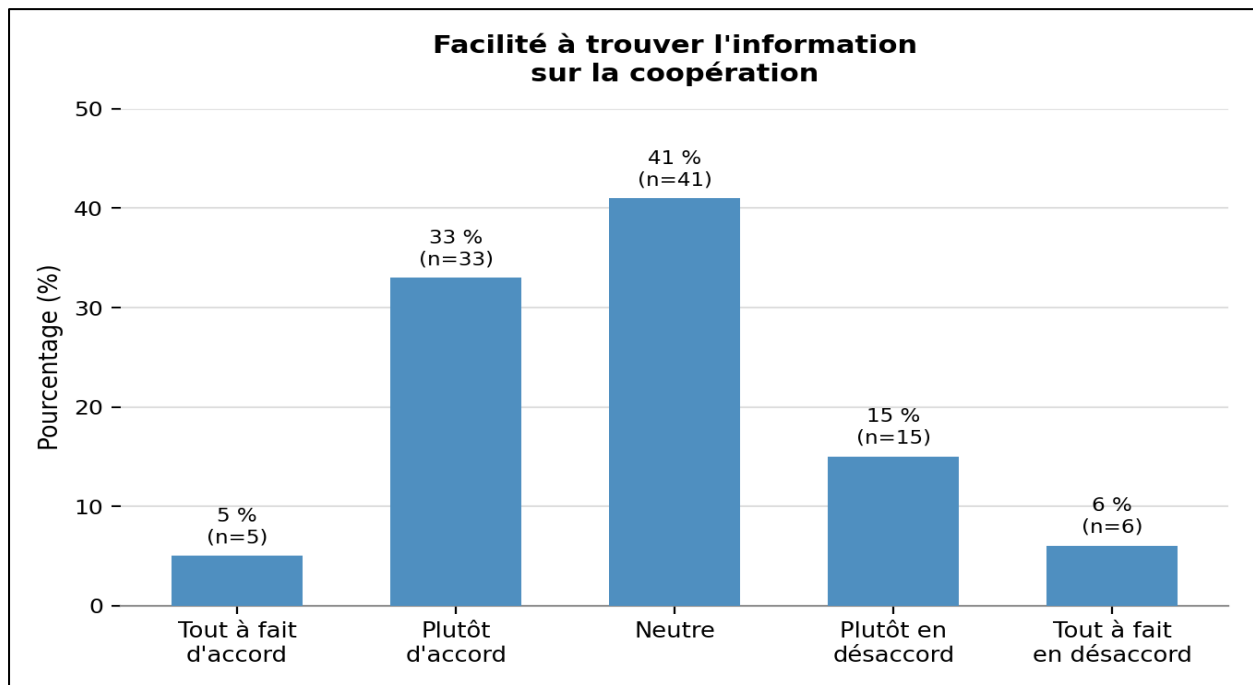
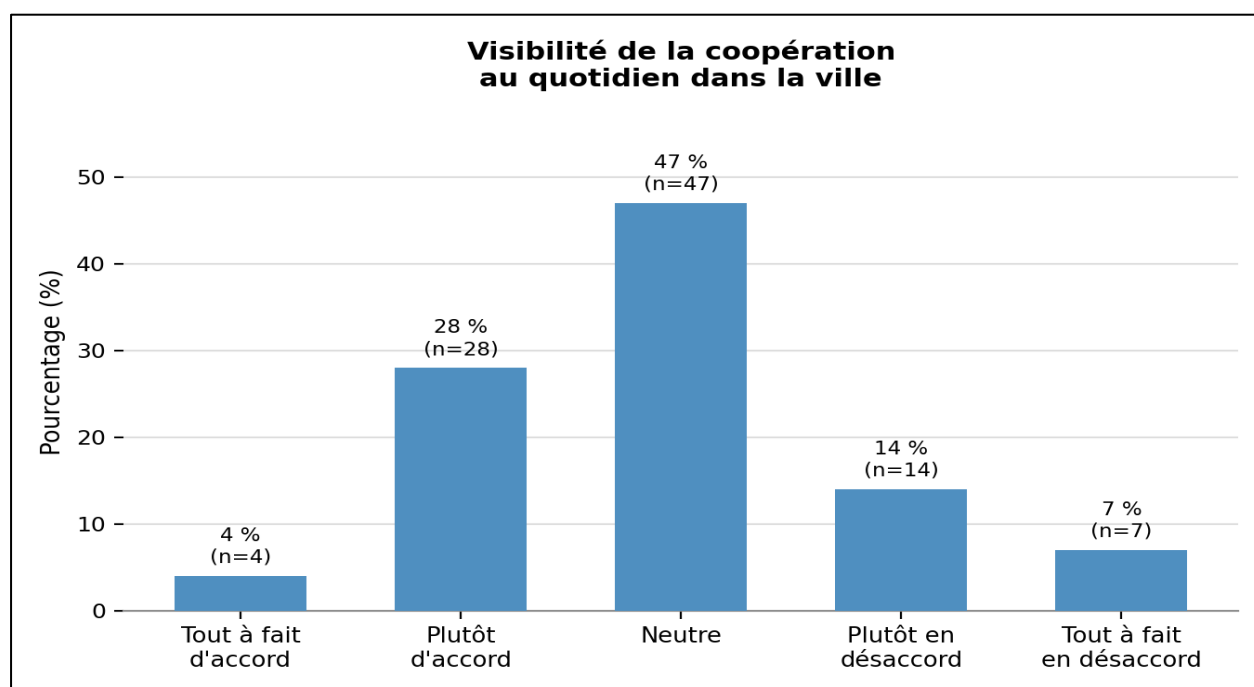


Tableau 11. Visibilité de la coopération au quotidien dans la ville

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	4	4,0 %
Plutôt d'accord	28	28,0 %
Neutre	47	47,0 %
Plutôt en désaccord	14	14,0 %
Tout à fait en désaccord	7	7,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 11. Visibilité perçue au quotidien.



Sur les deux questions, la modalité « Neutre » est la plus choisie (41 % et 47 %), ce qui traduit une indifférence ou une incertitude plus qu'un jugement tranché. En cumulant les avis défavorables (« plutôt » + « tout à fait » en désaccord), on obtient 21 % pour l'accès à l'information et 21 % pour la visibilité au quotidien, des taux de mécontentement réels, mais minoritaires. Le signal le plus parlant n'est donc pas un rejet massif, mais une communication qui ne marque pas les esprits : ni clairement visible, ni clairement absente.

1.4 Perception et jugement de la coopération

➤ Les deux affirmations centrales

Tableau 10. Affirmation 1: Les objectifs du partenariat sont clairs

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	21	21,0 %
Plutôt d'accord	13	13,0 %
Neutre	36	36,0 %
Plutôt en désaccord	18	18,0 %
Tout à fait en désaccord	12	12,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 12. Clarté perçue des objectifs du partenariat.

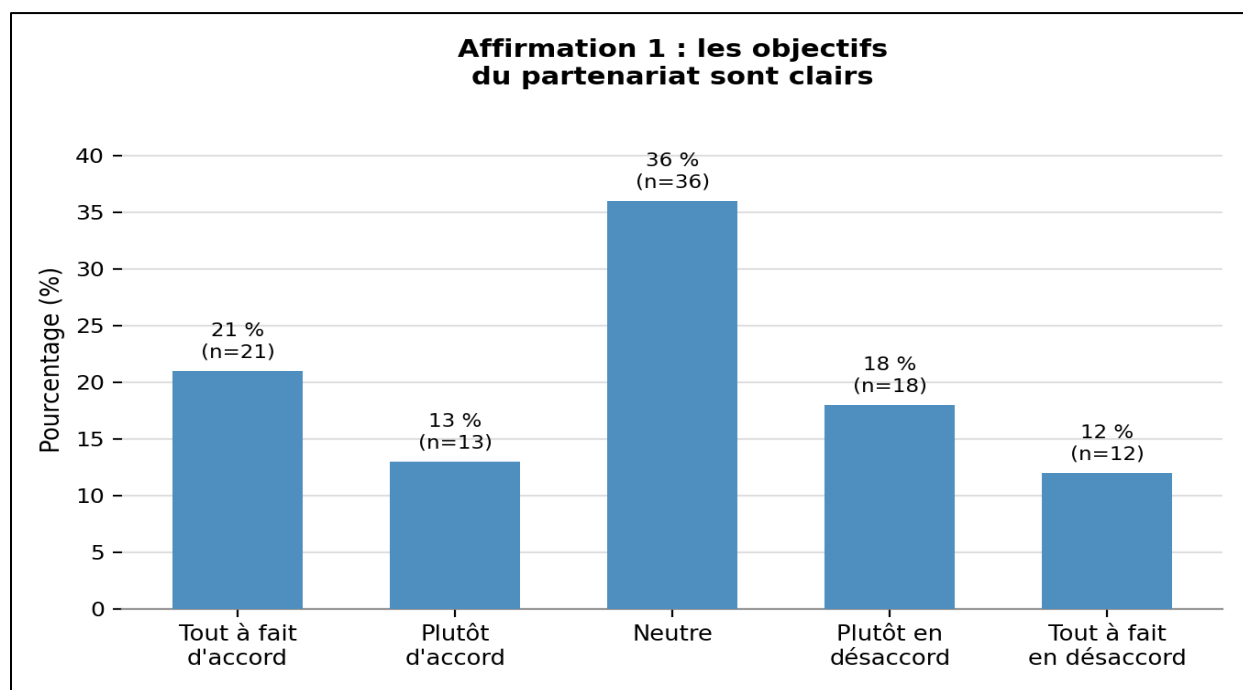
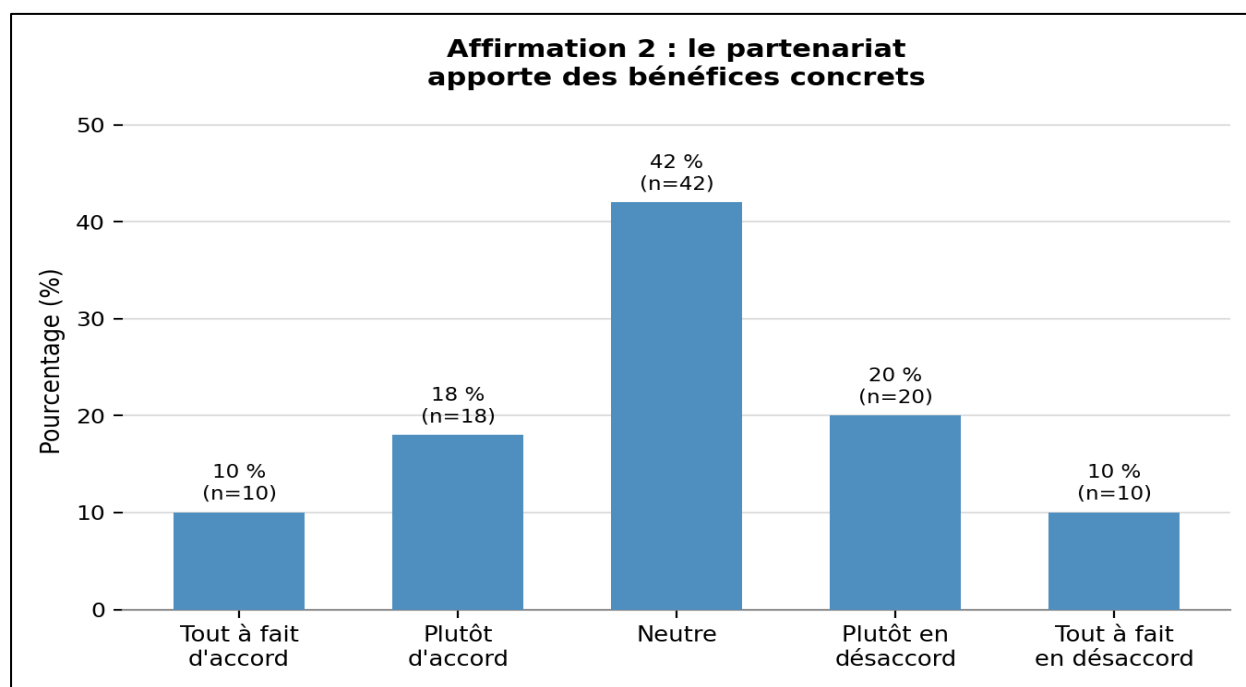


Tableau 12. Affirmation 2 : Le partenariat apporte des bénéfices concrets

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	10	10,0 %
Plutôt d'accord	18	18,0 %
Neutre	42	42,0 %
Plutôt en désaccord	20	20,0 %
Tout à fait en désaccord	10	10,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 13. Bénéfices concrets perçus du partenariat.



Un écart net apparaît entre les deux affirmations. Sur la clarté des objectifs, 34 % des répondants sont d'accord (21 % + 13 %) contre 30 % en désaccord ; les avis sont partagés. Sur les bénéfices concrets, en revanche, seuls 28 % sont d'accord contre 30 % en désaccord, et surtout 42 % restent neutres. Le partenariat semble donc plus facilement compris dans ses intentions que dans ses retombées tangibles pour la population.

1.5 Fiabilité de l'échelle de perception (Alpha de Cronbach)

Tableau 13. Statistiques de fiabilité: Affirmation 1, Affirmation 2, Q15

Indicateur	Valeur
Alpha de Cronbach	0,569
Nombre d'éléments	3

Élément	Corrélation corrigée	Alpha si supprimé
Affirmation 1 (objectifs clairs)	0,428	0,389
Affirmation 2 (bénéfices concrets)	0,344	0,522
Q15 (communication encourage à participer)	0,374	0,481

Ce test mesure si les trois items se comportent comme une seule et même échelle de perception. Le résultat doit être présenté avec honnêteté scientifique : un Alpha de 0,569 se situe sous le seuil de 0,70 généralement requis pour parler d'une échelle fiable, il est même à la limite basse de ce qui est jugé acceptable en recherche exploratoire. Cela signifie que les trois questions, bien qu'elles abordent toutes la perception du partenariat, ne mesurent pas suffisamment la même chose pour être fusionnées en un seul score composite.

1.6 Jugement global

Tableau 14. Jugement global sur la coopération

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Très positif	12	12,0 %
Positif	35	35,0 %
Neutre	53	53,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 14. Jugement global porté sur la coopération.

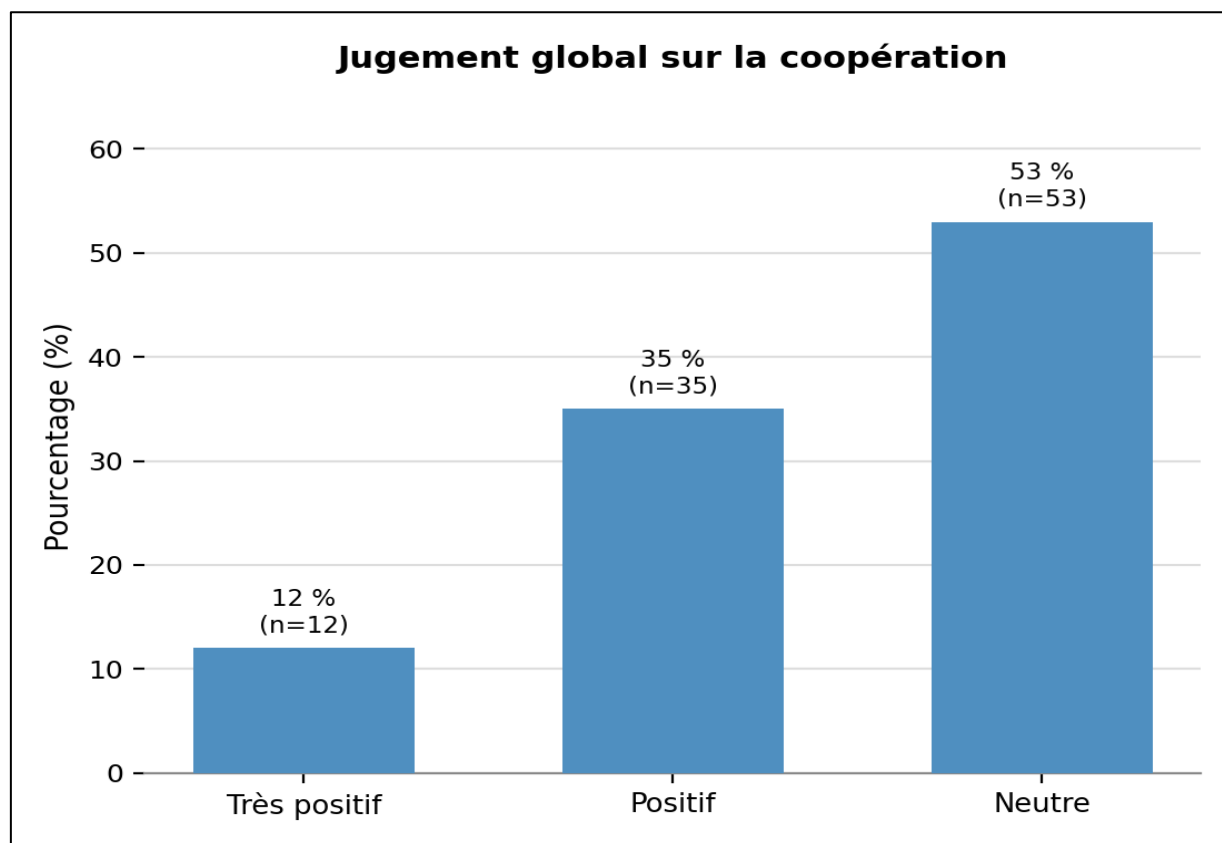
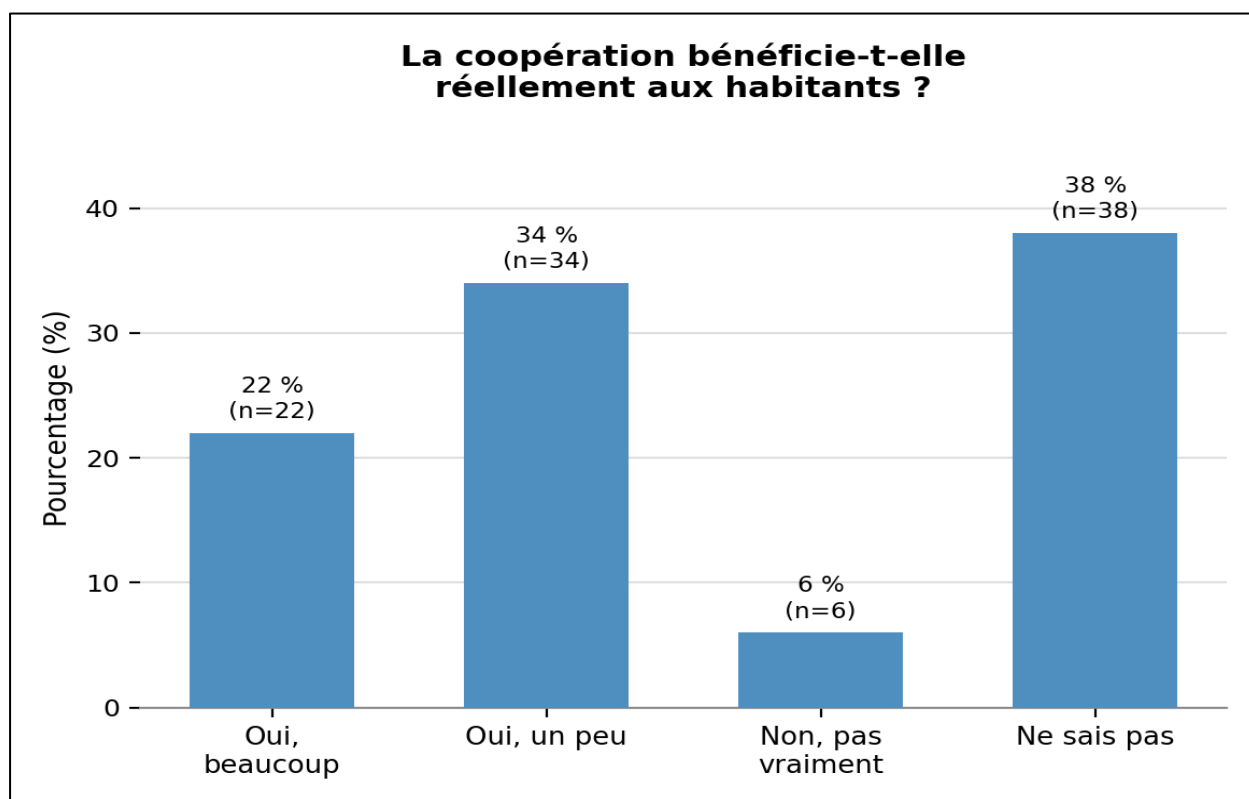


Tableau 15. La coopération bénéficie-t-elle réellement aux habitants ?

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui, beaucoup	22	22,0 %
Oui, un peu	34	34,0 %
Non, pas vraiment	6	6,0 %
Ne sais pas	38	38,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 15. Perception du bénéfice réel pour les habitants.



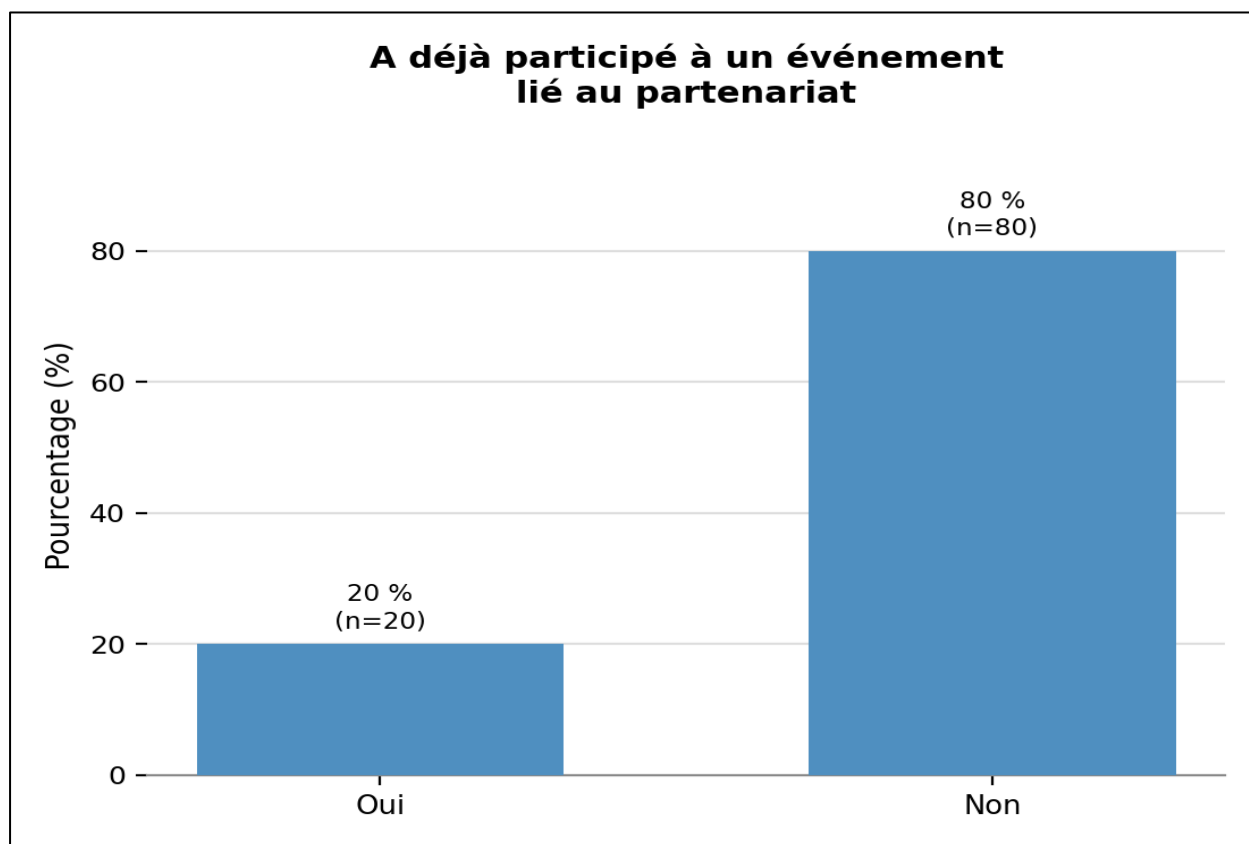
Aucun répondant n'a choisi « Négatif » ou « Très négatif » : la coopération n'est pas rejetée. Mais le jugement majoritaire (53 %) est « Neutre », ce qui rejoint un fil conducteur déjà observé : la coopération ne suscite pas d'hostilité, mais elle ne convainc pas non plus. Le tableau 14 confirme cette tendance avec un signal supplémentaire à souligner : 38 % des répondants répondent « Ne sais pas » à la question des bénéfices réels, c'est la modalité la plus fréquente, devant même les avis positifs.

1.7 Participation citoyenne

Tableau 16. A déjà participé à un événement lié au partenariat

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	20,0 %
Non	80	80,0 %
Total	100	100,0 %

Figure 16. Taux de participation aux événements du partenariat.



Seul un répondant sur cinq a déjà participé à un événement lié à la coopération. Ce taux de 20 % constitue la mesure concrète de l'écart entre la connaissance théorique du partenariat et l'engagement réel des citoyens.

Tableau 17. Raisons de non-participation (réponses multiples, base = 83 répondants concernés)

Raison	N	% des réponses	% des observations
Pas informé	52	61,9 %	62,7 %
Communication insuffisante	21	25,0 %	25,3 %
Horaires ne convenaient pas	5	6,0 %	6,0 %
Pas intéressant	5	6,0 %	6,0 %
Autre	1	1,2 %	1,2 %
Total des réponses	84	100,0 %	101,2 %

Ce tableau est probablement le plus directement exploitable pour les recommandations du mémoire. En cumulant « Pas informé » (62,7 % des répondants concernés) et « Communication

insuffisante » (25,3 %), près de 88 % des non-participants attribuent leur absence à un problème d'information, et non à un manque d'intérêt (seulement 6 %) ou à une contrainte pratique comme les horaires (6 %). La cause de la faible participation n'est donc pas un désintérêt des citoyens : c'est un problème de communication, point que confirme statistiquement l'analyse croisée présentée en section 7.5.

Tableau 18. La communication encourage à participer

Indicateur	Valeur
N	100
Minimum	1
Maximum	5
Moyenne	2,95
Écart type	1,351

Rappel de l'échelle : 1 = tout à fait d'accord, 5 = tout à fait en désaccord.

Une moyenne de 2,95 se situe très proche du point neutre (3), avec un écart type élevé (1,351) qui indique une forte dispersion des opinions, les répondants sont loin de partager un avis commun. Cette donnée seule ne permet pas de conclure à un encouragement net ni à un échec net de la communication ; elle confirme surtout l'hétérogénéité des perceptions déjà observée dans les sections précédentes.

Tableau 19. Moyens de participation souhaités à l'avenir (réponses multiples, base = 100)

Moyen souhaité	N	% des réponses	% des observations
Événements en présentiel	80	31,3 %	80,0 %
Volontariat / Bénévolat	66	25,8 %	66,0 %
Réunions de quartier	46	18,0 %	46,0 %
Consultation en ligne	34	13,3 %	34,0 %
Enquêtes et questionnaires	30	11,7 %	30,0 %
Total des réponses	256	100,0 %	256,0 %

Le format présentiel reste très largement préféré (80 % des répondants), suivi du bénévolat (66 %). Ce résultat est intéressant à mettre en regard du tableau 6 : si l'information circule surtout par les réseaux sociaux, le souhait de participation, lui, reste majoritairement physique et humain. Une stratégie de communication efficace devrait donc combiner les deux : utiliser le numérique pour informer, mais proposer des formats de participation présentiels pour engager.

1.8 Pistes d'amélioration de la communication

Tableau 20. Moyens d'amélioration jugés utiles (réponses multiples, base = 100)

Moyen d'amélioration	N	% des réponses	% des observations
Réseaux sociaux plus actifs	89	24,9 %	89,0 %
Communication dans les écoles et universités	65	18,2 %	65,0 %
Affiches et brochures dans la ville	44	12,3 %	44,0 %
Partenariat avec les médias locaux	43	12,0 %	43,0 %
Réunions publiques régulières	42	11,8 %	42,0 %
Plus de transparence sur les résultats	39	10,9 %	39,0 %
Site web dédié	34	9,5 %	34,0 %
Autre	1	0,3 %	1,0 %
Total des réponses	357	100,0 %	357,0 %

Avec 89 % des répondants qui le citent, le renforcement des réseaux sociaux arrive très largement en tête ; cohérent avec le constat du tableau 6, où les réseaux sociaux étaient déjà le canal le plus cité. Le second résultat à souligner est la demande de communication dans les écoles et universités (65 %), un canal actuellement non exploité par la coopération d'après les données recueillies. Enfin, la demande de transparence sur les résultats (39 %) fait directement écho au constat de la section 4.3 : un tiers des citoyens ne sait pas si la coopération profite réellement à la population, et demande explicitement plus de preuves concrètes.

1.8 Analyses croisées : tester les liens entre variables

Cette dernière partie va au-delà de la simple description : elle teste si les différences observées entre groupes sont statistiquement réelles ou dues au hasard. Le seuil de signification retenu est 0,05 : en dessous de cette valeur, la différence est considérée comme réelle.

➤ Le jugement diffère-t-il selon le sexe ?

Tableau 21. Sexe × Jugement global (% en ligne)

Sexe	Très positif	Positif	Neutre
Homme	11,4 %	43,2 %	45,5 % (n=44)
Femme	12,5 %	28,6 %	58,9 % (n=56)

Khi-carré de Pearson = 2,373 ; ddl = 2 ; Sig. = 0,305

Le seuil de signification (0,305) est largement supérieur à 0,05 : la différence observée entre hommes et femmes n'est pas statistiquement significative. Le sexe du répondant n'apparaît donc pas comme un facteur déterminant du jugement porté sur la coopération.

➤ La connaissance de la coopération dépend-elle de l'âge ?

Tableau 22. Âge × Connaissance de la coopération (% en ligne)

Âge	Oui, beaucoup	Oui, un peu	Non, jamais
18-25 ans	21,4 %	35,7 %	42,9 % (n=42)
26-35 ans	24,0 %	36,0 %	40,0 % (n=25)
36-45 ans	16,7 %	50,0 %	33,3 % (n=24)
46-55 ans	12,5 %	50,0 %	37,5 % (n=8)
56 ans et plus	0,0 %	0,0 %	100,0 % (n=1)

Khi-carré de Pearson = 3,559 ; ddl = 8 ; Sig. = 0,895

Aucun lien significatif entre l'âge et le niveau de connaissance ($p = 0,895$, bien au-dessus de 0,05). À noter une réserve technique : 7 cellules sur 15 (46,7 %) ont un effectif théorique inférieur à 5, notamment à cause des très petits sous-groupes (1 seul répondant de 56 ans et plus).

Le test du Khi-carré perd en fiabilité dans ces conditions ; il faut donc interpréter ce résultat avec prudence plutôt que comme une preuve définitive d'absence de lien.

➤ **La connaissance dépend-elle du niveau d'études ?**

Tableau 23. Niveau d'études × Connaissance de la coopération (% en ligne)

Niveau d'études	Oui, beaucoup	Oui, un peu	Non, jamais
Collégial	0,0 %	33,3 %	66,7 % (n=3)
Lycéen	0,0 %	100,0 %	0,0 % (n=6)
Enseignement supérieur	22,5 %	36,0 %	41,6 % (n=89)
Sans diplôme	0,0 %	50,0 %	50,0 % (n=2)

Khi-carré de Pearson = 11,358 ; ddl = 6 ; Sig. = 0,078

Le résultat est non significatif au seuil conventionnel de 0,05, mais s'en approche (0,078) : on parle d'une tendance plutôt que d'un effet confirmé. Comme pour l'analyse précédente, 9 cellules sur 12 (75 %) ont un effectif théorique inférieur à 5 ; une limite imputable à la très faible taille des groupes Collégial, Lycéen et Sans diplôme dans cet échantillon. Ce résultat illustre une limite déjà identifiée en section 1 : l'échantillon, trop concentré sur l'enseignement supérieur, ne permet pas de tester sérieusement l'effet du niveau d'études.

➤ **La connaissance influence-t-elle le jugement porté sur la coopération ?**

C'est le test le plus important du mémoire : il vérifie l'hypothèse centrale selon laquelle mieux informer améliore la perception de la coopération.

Tableau 24. Connaissance × Jugement global (% en ligne)

Connaissance	Très positif	Positif	Neutre
Oui, beaucoup	20,0 %	75,0 %	5,0 % (n=20)
Oui, un peu	15,0 %	40,0 %	45,0 % (n=40)
Non, jamais	5,0 %	10,0 %	85,0 % (n=40)

Khi-carré de Pearson = 36,477 ; ddl = 4 ; Sig. = 0,000

Ce résultat est hautement significatif ($p < 0,001$) : le lien entre connaissance et jugement positif est réel, et il est fort. Chez les répondants qui connaissent bien la coopération, 95 % portent un jugement positif ou très positif (20 % + 75 %), contre seulement 15 % chez ceux qui ne la connaissent pas du tout, un écart de 80 points. À l'inverse, 85 % des répondants qui ne connaissent pas la coopération restent neutres à son égard. C'est la démonstration statistique centrale du mémoire : la visibilité de la coopération n'est pas un simple enjeu de communication accessoire, elle conditionne directement la perception qu'en ont les citoyens. À noter une réserve technique mineure (3 cellules sur 9, soit 33,3 %, avec un effectif théorique inférieur à 5) ; elle ne remet pas en cause la conclusion, compte tenu de l'ampleur de l'effet et du niveau de signification très largement inférieur au seuil.

➤ **Participer à un événement change-t-il le jugement ?**

Tableau 25. Participation × Jugement global (% en ligne)

A participé	Très positif	Positif	Neutre
Oui	35,0 %	50,0 %	15,0 % (n=20)
Non	6,3 %	31,3 %	62,5 % (n=80)

Khi-carré de Pearson = 19,439 ; ddl = 2 ; Sig. = 0,000

Second résultat hautement significatif ($p < 0,001$). Parmi les citoyens ayant déjà participé à un événement, 85 % portent un jugement positif ou très positif, contre 37,3 % chez les non-participants. La participation concrète semble donc renforcer fortement l'adhésion au partenariat. Combiné au tableau 16 (62,7 % des non-participants se disent simplement « pas informés »), ce résultat dessine un cercle qu'il convient de souligner dans la discussion : moins on est informé, moins on participe ; moins on participe, plus on reste neutre voire sceptique. Améliorer la communication ne profiterait donc pas seulement à la connaissance de la coopération, mais, par effet d'entraînement, à la participation et à l'adhésion citoyenne.

1.9 Cohérence entre clarté des objectifs et bénéfices perçus

Tableau 26. Corrélation de Pearson entre Affirmation 1 et Affirmation 2

	Affirmation 1	Affirmation 2
Affirmation 1	1	$r = 0,321$; Sig. = 0,001
Affirmation 2	$r = 0,321$; Sig. = 0,001	1

La corrélation est positive et statistiquement significative ($p = 0,001$), mais son intensité reste modérée ($r = 0,321$ sur une échelle de -1 à 1). Les citoyens qui jugent les objectifs clairs ont donc tendance à percevoir aussi davantage de bénéfices concrets, mais le lien est loin d'être automatique. Cette modération confirme, d'un point de vue statistique, l'écart déjà observé en section 4.1 entre les deux affirmations : comprendre les objectifs d'un partenariat n'implique pas mécaniquement de lui reconnaître des retombées tangibles.

1.10 Synthèse des principaux résultats quantitatifs

Trois constats structurent l'ensemble de cette analyse et méritent d'ouvrir la discussion du mémoire :

- 1. Un déficit de connaissance plus que de rejet :** 40 % des citoyens ignorent l'existence de la coopération, et 38 % ne savent pas si elle leur profite réellement. Aucun jugement négatif n'a été recueilli : le problème central est l'absence d'information, pas une opinion défavorable.
- 2. La connaissance et la participation déterminent statistiquement le jugement :** Les deux tests les plus robustes du mémoire (sections 7.4 et 7.5, tous deux $p < 0,001$) démontrent que mieux connaître la coopération et y avoir déjà participé sont associés à un jugement nettement plus positif. C'est l'argument scientifique le plus solide pour justifier un effort renforcé de communication.

- 3. Les réseaux sociaux sont à la fois le canal le plus utilisé et le plus demandé.** Déjà premier canal d'information spontané (42 %, tableau 6), ils arrivent aussi en tête des leviers d'amélioration souhaités (89 %, tableau 19).¹

Section 2 : Volet qualitatif

Cette section présente les résultats du volet qualitatif de notre recherche, conduit auprès de seize acteurs impliqués dans le partenariat Taroudant-Chambery. Les entretiens semi-directifs et non directifs ont été réalisés auprès de responsables institutionnels, de membres d'associations de coopération, de techniciens, d'élus et d'acteurs de la société civile des deux territoires. Conformément aux principes éthiques de la recherche, les identités des personnes interrogées sont traitées de manière strictement anonyme dans ce chapitre : les acteurs sont désignés par leur profil fonctionnel uniquement (ex. : acteur institutionnel Chambérien, responsable associatif Roudanais, élu local, etc.).

L'analyse de contenu thématique a été conduite à partir des transcriptions codées, regroupées autour de cinq axes correspondant aux cinq questions de recherche qualitatives. Pour chaque axe, un nuage de mots-clés synthétise les termes les plus récurrents, un tableau d'occurrences en quantifie la fréquence, et un commentaire analytique restitue le sens construit à partir du croisement des discours. Cette démarche s'inscrit dans la logique d'une recherche mixte séquentielle explicative, où les résultats qualitatifs approfondissent et éclairent les tendances mesurées quantitativement.

¹ Note : Il faut garder un point en tête en lisant ces résultats. Comme on l'a vu en section 1, les personnes interrogées sont surtout de jeunes diplômés faisant partie de la société civile : elles ne représentent pas toute la population de Taroudant, où l'on trouve aussi des personnes plus âgées, des personnes sans diplôme, ou des personnes moins connectées à internet

2.1 Question 1 : Comment le partenariat est-il perçu et vécu par les acteurs ?

Cette première question explore les représentations que les acteurs des deux territoires se font du partenariat : ce qu'il signifie pour eux, comment ils en sont venus à s'y impliquer, et quelle place il occupe dans leur trajectoire personnelle et professionnelle.

Figure 17. Nuage des mots-clés les plus fréquents - Question 1



Le nuage de mots relatif à la première question fait ressortir des termes centraux tels que partenariat, échange, humain, coopération et confiance. Ces mots-clés traduisent une vision du partenariat fondée sur la rencontre entre personnes plutôt que sur la seule relation institutionnelle. Les termes réciprocité et solidarité soulignent la dimension éthique de l'engagement des acteurs, tandis que dynamisme et associatif renvoient à la vitalité de la société civile comme moteur de la coopération. Les mots territoire, histoire et engagement indiquent que le partenariat est perçu comme une démarche ancrée dans des trajectoires singulières et des identités territoriales.

Tableau 27. Occurrence des mots-clés - Question 1

Mots-clés	Nombre d occurrences	Pourcentage pondere (%)
Partenariat / coopération	18	3,12
Echange / humain	15	2,60
Associatif / société civile	12	2,08
Réciprocité / solidarité	10	1,73

Institutionnel / élus	9	1,56
Dynamisme / engagement	8	1,39
Territoire / culture	7	1,21
Confiance / valeurs	6	1,04

Le tableau N°28 illustre la distribution des mots-clés extraits des discours relatifs à la première question. Le binôme partenariat/coopération arrive nettement en tête avec 18 occurrences (3,12 %), ce qui confirme que les acteurs situent d'abord la relation dans un cadre partenarial explicitement assumé. Le binôme échange/humain (15 occurrences, 2,60 %) révèle que la dimension relationnelle prime sur la dimension technique ou administrative : le partenariat est avant tout vécu comme une rencontre entre personnes. La forte récurrence du champ lexical associatif/société civile (12 occurrences) souligne le rôle essentiel du tissu associatif dans la mise en vie du partenariat, en complément, et parfois en contrepoids, de la logique institutionnelle. Les termes réciprocité/solidarité (10 occurrences) et confiance/valeurs (6 occurrences) expriment l'ancrage éthique des motivations des acteurs.

2.2 Question 2 : Quelles sont les pratiques de communication territoriale mises en œuvre dans ce partenariat ?

Cette deuxième question explore les outils, les stratégies et les acteurs de la communication territoriale tels qu'ils sont identifiés et évalués par les personnes interrogées. Elle permet de cartographier les dispositifs existants et d'identifier les écarts entre pratiques Chambériennes et Roudanaises.

Partenariat / coopération

Réciproctif / société civile

Dynamisme / engagement

Territoire

Coopération

Engagement

Associatif

Solidarité

Élus

Institutionnel

Confiance / valeurs

Réciprocité

Échange / valeurs

Dynamisme / culture

Société d'ionnart

Erssoération

Territoire / culture

Mots-clés	Nombre d occurrences	Pourcentage pondere (%)
Réseaux sociaux / numérique	20	3,40
Evènementiel / festival	18	3,06
Bouche-oreille / proximité	14	2,38
Communication institutionnelle	11	1,87
Communication associative	10	1,70
Newsletter / site web	8	1,36
Régulier / planifie	7	1,19
Affichage / support papier	5	0,85

Le tableau N°29 confirme la domination des réseaux sociaux et du numérique (20 occurrences, 3,40 %) et de l'événementiel/festival (18 occurrences, 3,06 %) dans les pratiques de communication évoquées par les acteurs. Le bouche-à-oreille et la communication de proximité (14 occurrences) arrivent en troisième position, ce qui traduit la persistance d'une culture relationnelle forte dans les deux territoires. La communication institutionnelle (11 occurrences) et la communication associative (10 occurrences) illustrent la dualité des registres mobilisés. Les outils numériques formels comme la newsletter et le site web (8 occurrences) restent moins cités que les réseaux sociaux informels, ce qui témoigne d'une communication encore peu structurée sur le plan éditorial. L'affichage et les supports papier (5 occurrences) apparaissent comme des outils marginaux, mentionnés surtout par les acteurs Roudanais.

2.3 Question 3 : Quel est l'impact de la communication sur la visibilité du partenariat ?

Cette troisième question porte sur la notoriété du partenariat auprès des habitants des deux villes et sur le rôle joué par la communication dans cette visibilité. Les acteurs interrogés portent un regard critique sur l'écart entre les efforts de communication déployés et la faible visibilité résultante auprès du grand public.

Figure 19. Nuage des mots-clés les plus fréquents - Question 3



Le nuage de mots de la troisième question est dominé par la tension entre visibilité et invisibilité. Le terme grand public est fréquemment associé à des adjectifs négatifs (inconnu,

abstrait, invisible), tandis que les termes festival et événement sont associés à une visibilité partielle et temporaire. Le mot concret apparaît comme une aspiration centrale : les acteurs réclament une communication qui rende le partenariat tangible et visible dans le quotidien des habitants. La récurrence du terme cercle (des initiés, des convaincus) traduit la conscience d’une communication encore captive d’un public déjà acquis.

Tableau 29. Occurrence des mots-clés - Question 3

Mots-clés	Nombre d occurrences	Pourcentage pondere (%)
Visibilité / notoriété	19	3,25
Grand public / citoyen lambda	17	2,91
Festival / événement	15	2,57
Inconnu / invisible	13	2,22
Concret / tangible	11	1,88
Cercle des initiés	9	1,54
Perception / image	8	1,37
Récemment / jeune partenariat	7	1,20

Le tableau N°30 met en évidence la domination du champ sémantique de la visibilité/notoriété (19 occurrences, 3,25 %) et du grand public/citoyen lambda (17 occurrences, 2,91 %), confirmant que la question de la portée populaire de la communication est au cœur des préoccupations des acteurs. La forte récurrence des termes inconnu/invisible (13 occurrences, 2,22 %) révèle un diagnostic partagé et sans complaisance : le partenariat reste largement méconnu du grand public des deux villes. Les termes festival/événement (15 occurrences) sont présents mais associés à une visibilité limitée : ils permettent de toucher des publics mais sans garantir la compréhension de la coopération derrière les festivités. Le terme concret/tangible (11 occurrences) exprime une aspiration forte des acteurs à une communication plus axée sur les réalisations visibles.

Cette quatrième question explore le lien entre les pratiques de communication et le degré d'implication des acteurs locaux dans la coopération. Elle examine aussi la vitalité du partenariat et le rôle de la communication dans sa dynamisation.

[illegible]

103

Tableau 30. Occurrence des mots-clés - Question 4

Mots-clés	Nombre d occurrences	Pourcentage pondère (%)
Participation / mobilisation	18	3,08
Echanges / voyages / rencontres	16	2,74
Jeunes / renouvellement	14	2,39
Gouvernance / comité de pilotage	12	2,05
Bénévoles / base vieillissante	11	1,88
Engagement ponctuel / difficile	10	1,71
Diaspora / étudiants / relais	8	1,37
Témoignage / action directe	7	1,20

Le tableau N°31 confirme la centralité des thèmes de participation et mobilisation (18 occurrences, 3,08 %) et d'échanges/voyages/rencontres (16 occurrences, 2,74 %) dans les discours sur la dynamique du partenariat. La forte récurrence des termes jeunes/renouvellement (14 occurrences) et bénévoles/base vieillissante (11 occurrences) traduit le diagnostic commun des acteurs sur le défi du renouvellement générationnel. Les termes gouvernance/comité de pilotage (12 occurrences) signalent l'importance accordée à la structuration institutionnelle comme condition de la dynamisation. L'engagement ponctuel et la difficulté de mobilisation (10 occurrences) reflètent la réalité sociologique de l'engagement bénévole contemporain.

2.5 Question 5 : Quels sont les impacts globaux du partenariat et comment améliorer la communication ?

Cette cinquième et dernière question aborde les retombées concrètes du partenariat sur les deux territoires, et recueille les recommandations des acteurs pour améliorer la communication autour de la coopération. Elle permet de clôturer l'analyse qualitative sur une note prospective et constructive.

Figure 21. Nuage des mots-clés les plus fréquents - Question 5



Le nuage de mots de la cinquième question est structuré autour de deux pôles : les impacts constatés (économique, culturel, social, artisanat, apprentissage, savoir-faire) et les recommandations pour l’avenir (plan de communication, bilingue, témoignage, charte, formaliser, stratégique, cibler). La coexistence de ces deux registres confirme que les acteurs passent naturellement du constat à la prescription, ce qui reflète leur engagement dans la démarche de coopération et leur désir de l’améliorer.

Tableau 31. Occurrence des mots-clés - Question 5

Mots-clés	Nombre d occurrences	Pourcentage pondéré (%)
Impact humain / apprentissage	17	2,89
Impact culturel / artisanat	15	2,55
Impact économique / débouchés	12	2,04
Plan / stratégie communication	14	2,38
Témoignage / personnification	11	1,87
Bilingue / multilingue / fracture	10	1,70
Formaliser / charte / comité	9	1,53
Cibler / diversifier / publics	8	1,36

Le tableau N°32 révèle que les impacts humains et d’apprentissage arrivent en tête des retombées perçues (17 occurrences, 2,89 %), avant les impacts culturels/artisanaux (15 occurrences, 2,55 %) et économiques (12 occurrences, 2,04 %). Ce classement est significatif : les

acteurs valorisent en premier lieu les transformations individuelles et collectives produites par les échanges humains, avant les retombées matérielles ou financières. Du côté des recommandations, la demande d'un plan ou d'une stratégie de communication (14 occurrences, 2,38 %) est la plus forte, suivie de la demande de témoignages et de personnification de la communication (11 occurrences, 1,87 %) et de la nécessité d'une communication multilingue (10 occurrences, 1,70 %).

2.6 Synthèse des principaux résultats qualitatifs

L'analyse thématique transversale des seize entretiens conduits dans le cadre de cette recherche permet de dégager cinq grands enseignements synthétiques, qui alimentent directement la discussion et la vérification des hypothèses.

1. Un partenariat jeune, vivant, mais encore peu lisible

L'ensemble des acteurs interrogés partage une vision convergente : le partenariat Taroudant-Chambery est perçu comme porteur et dynamique pour son âge, mais il manque encore de lisibilité publique. La jeunesse de la coopération est à la fois une excuse et une invitation à agir : elle justifie la faible notoriété actuelle tout en appelant à investir des maintenant dans une communication stratégique pour construire une identité forte et durable.

2. L'humain avant l'institutionnel

Tous les acteurs, sans exception, valorisent la dimension humaine de la coopération au-dessus de la dimension institutionnelle ou financière. Les liens personnels entre acteurs des deux villes sont décrits comme le moteur invisible du partenariat. Cette conviction profonde a des implications directes pour la communication : les formats de témoignage, les récits personnels et les événements de rencontre physique sont identifiés comme les outils les plus efficaces, bien au-delà des communiqués institutionnels ou des publications génériques sur les réseaux sociaux.

3. Une asymétrie communicationnelle entre les deux territoires

Une différence structurelle importante est identifiée entre les pratiques communicationnelles des deux villes. Du côté chambérien, une stratégie de communication en cours de professionnalisation, avec une diversification des canaux et une attention croissante au

rythme des publications. Du côté roudanais, une communication encore linéaire, non différenciée, essentiellement réactive, dépendante du calendrier des événements et peu adaptée à la spécificité de la coopération internationale. Cette asymétrie est un frein à la co-construction d'une communication partagée et cohérente entre les deux territoires.

4. La gouvernance comme condition de la communication

Les acteurs les plus expérimentés s'accordent sur un point crucial : l'amélioration de la communication est indissociable de la structuration de la gouvernance. Sans comité de pilotage régulier, sans convention cadre claire, sans instance de coordination binationale, toute stratégie de communication risque de rester superficielle et conjoncturelle. La communication ne peut pas compenser les déficits de gouvernance : elle peut seulement les rendre visibles.

5. Une demande forte de communication distribuée et participative

Plusieurs acteurs convergent vers une vision de la communication distribuée : plutôt que de laisser à la collectivité à elle seule la charge de communiquer sur la coopération, il faudrait que chaque acteur impliqué (bénévole, artisan, enseignant, technicien, jeune participant) devienne lui-même un relais de communication. Cette communication citoyenne, fondée sur les témoignages et les expériences personnelles, est jugée plus crédible, plus diverse et plus efficace que la communication institutionnelle unidirectionnelle. Elle constitue aussi un antidote aux critiques politiques contre les « dépenses inutiles », en donnant de la chair et du sens aux investissements de la coopération.

Tableau 32. Synthèse des résultats qualitatifs par axe

Question	Mots-clés dominants	Diagnostic principal	Recommandations clés
Q1: Perception du partenariat	Echange, humain, réciprocité, associatif	Partenariat perçu positivement mais fragile et récente	Investir dans les liens humains directs
Q2: Pratiques de communication	Réseaux sociaux, événementiel, bouche-à-oreille	Asymétrie entre Chambéry (stratégique) et Taroudant (linéaire)	Adopter un plan de communication conjoint dédié

Q3: Visibilité du partenariat	Inconnu, grand public, festival, concret	Partenariat visible mais non lisible ; notoriété limitée au cercle des initiés	Privilégier lisibilité sur visibilité ; cibler des publics spécifiques
Q4: Participation et dynamique	Participation, jeunes, gouvernance, échanges	Participation faible due à un problème de communication, non d'intérêt	Structurer la gouvernance ; mobiliser par l'action directe
Q5: Impacts et améliorations	Humain, culturel, plan, témoignage, bilingue	Impacts humains forts mais mal communiqués ; gouvernance à renforcer	Communication distribuée, personnalisée, multilingue et séquentielle

Section 3 : Discussion des résultats

Les données quantitatives ont mesuré, les données qualitatives ont expliqué ; la discussion croise maintenant les deux pour en extraire les enseignements les plus solides. Cinq axes structurent ce croisement, avant de revenir sur les trois hypothèses et de les situer dans la littérature mobilisée tout au long du mémoire.

3.1 Croisement systématique des données quantitatives et qualitatives

Cent citoyens d'un côté, seize acteurs de l'autre : deux publics différents, deux méthodes différentes. Leur convergence, quand elle se produit, en devient d'autant plus solide. Leurs écarts, eux, ouvrent des pistes que le seul questionnaire n'aurait jamais révélées. Cinq axes structurent ce croisement.

- 1. La notoriété :** un déficit total, sans appel. Le chiffre est sans ambiguïté : 40 % des répondants n'ont jamais entendu parler de la coopération (tableau 7). Une autre tranche dans le même sens : 40 % ne savent pas ce qu'elle fait concrètement (tableau 9). Les entretiens donnent un visage à ces deux chiffres. Le champ lexical de la question 3 oppose le grand public/citoyen lambda (17 occurrences, 2,91 %) à l'inconnu/invisible (13 occurrences, 2,22

%), et fait émerger l'image d'un cercle des initiés (9 occurrences, 1,54 %). Le partenariat existe ; il ne sort simplement pas de ce cercle. La synthèse qualitative n°1 : « un partenariat jeune, vivant, mais encore peu lisible », dit la même chose que la statistique, avec d'autres mots.

2. **Les canaux** : convergence sur le numérique, divergence sur l'humain. Côté chiffres, les réseaux sociaux dominent partout : 42 % des canaux actuels (tableau 8), 89 % des leviers d'amélioration souhaités, en tête du tableau 21. Côté entretiens, même verdict : réseaux sociaux/numérique arrive en première position des pratiques évoquées (20 occurrences, 3,40 %, tableau 29), devant l'événementiel/festival (18 occurrences, 3,06 %). Sur ce point, les deux sources s'accordent parfaitement. Mais un autre résultat vient nuancer ce tableau tout-numérique : quand on demande aux citoyens comment ils souhaitent participer, et non plus seulement s'informer, le présentiel revient nettement en tête (80 %, tableau 20), devant le bénévolat (66 %). Les entretiens expliquent ce paradoxe apparent : les échanges/voyages/rencontres sont cités comme le levier de participation le plus efficace (16 occurrences, 2,74 %, tableau 31), et la synthèse n°2 affirme sans détour la primauté de « l'humain avant l'institutionnel ». Conclusion simple : le numérique informe, l'humain engage.
3. **La perception** : un écart entre ce qui est visible et ce qui compte. C'est ici que le croisement est le plus révélateur. Sur la clarté des objectifs, les avis se partagent presque à égalité : 34 % d'accord contre 30 % en désaccord (tableau 12). Sur les bénéfices concrets, le doute domine davantage : 28 % d'accord contre 42 % de neutres (tableau 13), et le tableau 16 confirme que « ne sais pas » (38 %) reste la réponse la plus citée à la question des retombées réelles, devant même les avis positifs. La corrélation de Pearson entre ces deux affirmations reste positive, mais modérée ($r = 0,321$; tableau 27) : comprendre les intentions du partenariat n'entraîne pas automatiquement la conviction qu'il profite à la population. Les entretiens éclairent précisément cet écart. Interrogés sur les impacts du partenariat, les acteurs classent en tête les impacts humains et d'apprentissage (17 occurrences, 2,89 %, tableau 32), devant le culturel (15 occurrences) et très loin devant l'économique (12 occurrences). Or ce type de bénéfice reste, par nature, le moins visible pour un observateur extérieur : on ne perçoit pas du dehors la qualité d'un échange humain.

Ce que le citoyen perçoit, en revanche, c'est le volet culturel ; 54 % le citent comme l'action principale du partenariat (tableau 9), soit précisément le volet que les acteurs eux-mêmes placent après l'humain dans leur propre hiérarchie. L'écart statistique entre clarté des objectifs et bénéfices perçus n'est donc pas un artefact de mesure : il traduit un vrai décalage entre ce que la coopération produit de plus précieux selon ses acteurs, et ce qu'elle rend visible au public.

4. **La participation** : une causalité confirmée des deux côtés. Le test croisé le plus net du questionnaire, après celui sur la connaissance, porte sur la participation : 85 % de jugements positifs chez les citoyens ayant déjà participé à un événement, contre 37,3 % chez les non-participants ($p < 0,001$, tableau 26). La cause de cette non-participation, elle, ne fait aucun doute : 62,7 % des non-participants disent ne pas avoir été informés, 25,3 % évoquent une communication insuffisante contre seulement 6 % qui se disent simplement « pas intéressés » (tableau 18). Les entretiens reproduisent cette même hiérarchie des causes, mais y ajoutent une dimension que le questionnaire ne pouvait pas capter : le contraste entre jeunes/renouvellement (14 occurrences) et bénévoles/base vieillissante (11 occurrences, tableau 31) révèle un défi générationnel qu'aucune amélioration de la communication, à elle seule, ne résoudra.
5. **Les profils** : un déficit transversal, pas ciblé. Aucune des trois analyses croisées testant l'effet des variables sociodémographiques ne ressort significative : ni le sexe sur le jugement ($p = 0,305$, tableau 22), ni l'âge sur la connaissance ($p = 0,895$, tableau 23), ni de façon plus nuancée, à 0,078, mais avec des effectifs trop faibles dans plusieurs cellules ; le niveau d'études (tableau 24). Le déficit de notoriété ne vise donc aucun groupe en particulier. Les entretiens, qui n'interrogent pas un échantillon mais des acteurs, ne permettent pas de répliquer ce test ; ils révèlent en revanche une autre ligne de fracture, de nature territoriale plutôt que sociodémographique : l'asymétrie entre une communication chambérienne en cours de professionnalisation et une communication Roudanaise encore linéaire et réactive (synthèse n°3). Les deux constats s'articulent bien : si le problème ne se loge pas chez le citoyen ; son âge, son sexe, son niveau d'études, c'est qu'il se loge en amont, dans l'asymétrie de capacités entre les deux collectivités partenaires.

3.2 Vérification des hypothèses de recherche

Ces cinq axes permettent de revenir, point par point, sur les trois hypothèses du mémoire :

✓ **H1. Les outils de communication publique structureraient la coopération décentralisée entre Taroudant et Chambéry : hypothèse partiellement confirmée.**

Les outils jouent bien un rôle, mais un rôle de révélateur plus que de moteur. L'axe 2 montre une nette domination des outils numériques et événementiels, quasiment absents les outils institutionnels classiques (municipalité : 6 % ; télévision/radio : 1 %, tableau 8). L'axe 5 va plus loin : l'asymétrie observée entre Chambéry et Taroudant ne tient pas tant aux outils eux-mêmes qu'à la capacité institutionnelle à les déployer de façon structurée. Le thème de la gouvernance/comité de pilotage (12 occurrences, tableau 31) le confirme : pour les acteurs eux-mêmes, « la communication ne peut pas compenser les déficits de gouvernance ». Autrement dit, les outils de communication structurent l'image du partenariat, pas son fonctionnement institutionnel profond. L'hypothèse se vérifie donc, mais seulement à la marge : ce sont les structures de gouvernance qui organisent la coopération ; la communication, elle, ne fait que rendre cette structuration plus ou moins visible.

✓ **H2. Une communication régulière et multicanale renforcerait la visibilité du partenariat : hypothèse confirmée.**

Les données vont toutes dans le même sens. Là où la communication est faible ; canaux institutionnels quasi inexistants, absence de stratégie planifiée côté Roudanais (axe 2), la visibilité s'effondre : 40 % de citoyens n'ont jamais entendu parler du partenariat (axe 1), 38 % ignorent s'il leur profite (axe 3). Le test croisé le plus significatif du mémoire confirme le lien direct entre connaissance et perception positive ($p < 0,001$, tableau 25) : 95 % de jugements favorables chez les citoyens bien informés, contre 15 % seulement chez les non-informés. La demande citoyenne elle-même valide l'hypothèse en creux : 89 % réclament davantage de réseaux sociaux, 65 % une communication dans les écoles et universités (tableau 21) , preuve que l'absence de multicanalité, aujourd'hui, est vécue comme la cause principale du déficit de visibilité.

✓ **H3. Une communication participative et bidirectionnelle dynamiserait l'implication des acteurs locaux : hypothèse confirmée, sous réserve d'une condition non remplie.**

Le lien entre participation et adhésion ne souffre aucun doute statistique : 85 % de jugements positifs chez les participants, contre 37,3 % chez les non-participants ($p < 0,001$, tableau 26). Les entretiens convergent : la synthèse n°5 décrit une demande forte de « communication distribuée et participative », où chaque acteur ; bénévole, artisan, jeune participant, deviendrait lui-même un relais. Mais un résultat tempère cet optimisme : la moyenne obtenue à la question « la communication encourage à participer » reste proche du point neutre (2,95 sur 5, écart type 1,351, tableau 19), preuve que cette communication bidirectionnelle, aujourd'hui, n'est pas encore vécue comme telle par la majorité des citoyens. L'hypothèse décrit donc un mécanisme réel, mais une condition encore largement absente sur le terrain : la dynamisation qu'elle promet suppose une participation et une gouvernance qui restent, pour l'instant, embryonnaires (axe 4).

3.3 Lecture théorique des résultats croisés

Ces trois verdicts trouvent un écho net dans la littérature mobilisée :

- La confirmation nuancée de H1 rejoint la thèse d'Abouhane (s.d./2026) sur les limites structurelles de la coopération décentralisée au Maroc : manque de moyens, déficit de compétences techniques, absence de structuration institutionnelle stable. L'asymétrie Chambéry-Taroudant, observée dans les entretiens, en est la traduction concrète sur ce terrain précis.
- La confirmation de H2 valide directement les rapports de l'OCDE sur la voix citoyenne au Maroc, selon lesquels la participation se renforce avec une communication claire, accessible et suivie d'un retour d'information (OCDE, 2021/2022). Une nuance s'impose toutefois : l'OCDE évoque un risque de défiance en cas de communication défaillante. Ici, aucun jugement négatif n'apparaît, ni dans le questionnaire, ni dans les entretiens. C'est l'indifférence ; le « neutre », le « ne sais pas », qui domine, pas le rejet.

- La confirmation conditionnelle de H3 rejoint enfin la thèse d'El Abbadi et El Mattichi (2023) sur la communication territoriale comme outil de traduction des projets en bénéfices compréhensibles. Cette traduction reste incomplète à Taroudant-Chambéry : le partenariat est montré ; festivals, réseaux sociaux ... mais l'effort qui consisterait à relier ces actions aux impacts humains qu'en retirent les acteurs, précisément ceux qu'ils valorisent le plus, n'a pas encore eu lieu.

Section 4 : Recommandations

Le diagnostic est posé. Les données ont parlé. Ce qui suit n'est pas une liste de bonnes pratiques génériques, c'est un ensemble de propositions concrètes, ancrées dans les résultats du terrain, articulées autour d'une conviction simple : améliorer la communication sans toucher à la gouvernance, c'est traiter le symptôme sans soigner la cause.

➤ **Recommandation 1 : Construire une stratégie de communication territoriale planifiée, continue et multicanale**

Aujourd'hui, la commune de Taroudant communique quand il se passe quelque chose. Un festival, une visite officielle, un événement ponctuel. Cette logique réactive a une limite évidente : elle ne crée pas de présence dans l'esprit des citoyens. Elle produit des pics de visibilité, pas une notoriété durable.

Il faut changer de logique. Passer de la communication événementielle à la communication stratégique. Cela signifie élaborer un plan de communication annuel dédié au partenariat, structuré, programmé et pleinement assumé avec trois temps distincts pour chaque action : annoncer avant, couvrir pendant et rendre compte après. Ce troisième temps est le plus souvent absent. C'est pourtant lui qui construit la confiance sur le long terme.

Les canaux à privilégier sont clairs, les citoyens les ont eux-mêmes désignés. Les réseaux sociaux arrivent en tête, suivis des établissements scolaires et universitaires, puis des affichages urbains. Mais attention à un raccourci fréquent : le numérique informe, il n'engage pas. Les entretiens avec les acteurs sont sans ambiguïté là-dessus ; ce sont les rencontres directes, les échanges humains, les voyages qui créent l'attachement au partenariat. Une stratégie efficace

articule les deux : le numérique pour toucher large, le présentiel pour ancrer profondément. L'un sans l'autre reste insuffisant.

Enfin, cette stratégie doit s'inscrire dans la durée. Une campagne ponctuelle ne suffit pas. Ce qu'il faut construire, c'est une présence régulière, reconnaissable et cohérente qui permette au citoyen de suivre la vie du partenariat, pas seulement d'en entendre parler lors des grands moments.

➤ **Recommandation 2 : Transformer la communication : passer du « montrer » au « expliquer »**

Le partenariat est visible. Les festivals existent, les publications circulent, les échanges culturels ont lieu. Le problème n'est pas l'invisibilité totale, c'est l'incompréhension. Les citoyens voient des actions sans en comprendre le sens, sans savoir à quoi elles servent, sans percevoir en quoi elles les concernent. Voir n'est pas comprendre. Et dans ce mémoire, c'est précisément cet écart entre ce qui est montré et ce qui est compris, qui explique le mieux le doute persistant sur les bénéfices réels du partenariat.

La réponse n'est pas de multiplier les publications. C'est d'en changer radicalement la nature. Chaque action doit désormais être accompagnée d'un récit d'impact : Qui a participé ? Qu'est-ce que ça a changé concrètement ? Qu'est-ce que Taroudant en retire ; pour ses jeunes, ses artisans et ses associations ? Ce type de contenu n'existe pratiquement pas aujourd'hui. Il doit devenir la norme.

Les acteurs du partenariat le savent mieux que quiconque : ce qu'ils valorisent le plus dans la coopération, c'est la dimension humaine ; les apprentissages, les liens créés et les compétences développées. C'est précisément ce que le citoyen ordinaire ne perçoit pas, faute que ce soit mis en mots et en images. Il faut donc investir dans cette médiation narrative : témoignages de participants, bilans simplifiés et accessibles, infographies diffusées dans les deux langues. Ce travail de traduction entre l'action publique et la compréhension citoyenne, c'est exactement ce que la communication territoriale est censée accomplir. À Taroudant-Chambéry, il reste largement à faire.

➤ **Recommandation 3 : Ouvrir réellement la participation : rendre visible ce qui est possible, puis le rendre accessible**

La participation change tout. Les citoyens qui ont participé à un événement du partenariat jugent la coopération de façon massivement positive. Ceux qui n'ont jamais participé sont beaucoup plus mitigés ou indifférents. Le lien est solide, statistiquement établi, confirmé par les entretiens. Le problème : la grande majorité des citoyens roudanais n'a jamais participé à quoi que ce soit lié au partenariat.

Pourquoi ? Pas par désintérêt. Les données sont claires là-dessus : la raison principale, c'est que les gens ne savaient pas que c'était possible. Ils n'ont pas été informés. Ils n'ont pas été invités. La non-participation n'est donc pas un choix, c'est une exclusion par défaut.

Corriger cela demande deux choses distinctes. D'abord, rendre la participation visible : publier un calendrier annuel des événements, ouvrir des inscriptions accessibles en ligne, relayer l'information dans les lycées, les universités, les associations de quartier. Ensuite, et c'est là que beaucoup de collectivités s'arrêtent trop tôt, diversifier les formes de participation pour atteindre ceux qui ne se déplacent pas spontanément : forums de quartier, consultations en ligne, groupes de travail thématiques... Les jeunes en particulier représentent un défi spécifique, clairement identifié dans les entretiens. Les mobiliser suppose des formats pensés pour eux, pas un affichage supplémentaire sur une page Facebook institutionnelle.

Participer doit devenir facile, naturel, évident. Ce n'est pas le cas aujourd'hui. Ça peut le devenir.

➤ **Recommandation 4. Refonder la gouvernance du partenariat : paritaire, évaluable, transparente**

Les acteurs du partenariat l'ont dit eux-mêmes, avec des mots simples : « la communication ne peut pas compenser les déficits de gouvernance. » Ce n'est pas un constat d'échec, c'est un diagnostic de priorité. Tant que le pilotage du partenariat reste informel, asymétrique, dépourvu d'évaluation partagée, la communication restera cosmétique. Elle peut améliorer l'image ; elle ne peut pas créer la substance qui manque.

Trois choses concrètes s'imposent. Premièrement, formaliser une instance de pilotage bilatérale ; un comité réunissant élus, techniciens et représentants de la société civile des deux villes, avec des réunions régulières et des comptes rendus publics. Pas un comité de façade : un

espace de décision réel, où les deux parties ont une voix équivalente. Deuxièmement, introduire un protocole d'évaluation partagé, des indicateurs définis ensemble, un bilan annuel diffusé aux citoyens, une mesure des impacts qui va au-delà du nombre d'événements organisés. Troisièmement, et c'est peut-être le plus urgent à court terme, renforcer les compétences des services de la commune de Taroudant en communication institutionnelle et en gestion de projet. L'asymétrie entre les deux collectivités n'est pas seulement une asymétrie de moyens, c'est une asymétrie de capacités. Chambéry a développé une expertise en communication de la coopération que Taroudant peut apprendre à mobiliser, à condition que ce transfert de compétences soit explicitement inscrit dans le cadre du partenariat.

Gouverner ensemble, évaluer ensemble, rendre compte ensemble. Ce n'est pas un idéal, c'est la condition pour que ce partenariat tienne dans le temps et serve réellement les habitants des deux villes.

Section 5 : Limites et perspectives

Reconnaître les limites d'une recherche, ce n'est pas en minimiser la portée ; c'est prouver sa rigueur. Cette section identifie trois contraintes réelles qui encadrent les conclusions de ce travail, et montre comment chacune ouvre une piste concrète pour les recherches à venir.

4.1 Limites

Toute recherche a ses angles morts. Les nommer sans détour, ce n'est pas diminuer la valeur du travail ; c'est en délimiter honnêtement le périmètre de validité. Et c'est ouvrir la voie aux travaux qui viendront le compléter.

➤ Limite 1 : Un échantillon utile, mais non représentatif au sens strict

Cent répondants, c'est suffisant pour dégager des tendances, tracer des corrélations, mettre en évidence des associations significatives. Ce n'est pas suffisant pour prétendre représenter statistiquement l'ensemble de la population de Taroudant. Plusieurs tableaux croisés se heurtent à des effectifs trop faibles dans certaines cellules ; le cas du niveau d'études en est l'exemple le plus net, ce qui limite la portée interprétative de certains tests. Les résultats ont donc une valeur

exploratoire et indicative. Ils décrivent des tendances lourdes, des mécanismes plausibles. Ils ne prétendent pas en mesurer l'ampleur exacte à l'échelle de la ville entière.

Il faut aussi nommer un biais probable dans la composition de l'échantillon. Le mode de passation en ligne et en présence directe favorise mécaniquement certains profils : les plus connectés, les plus jeunes, les plus instruits. Les populations moins accessibles ; femmes des quartiers périphériques, personnes âgées, habitants peu alphabétisés... sont vraisemblablement sous-représentées. Or ce sont souvent elles que la coopération est censée atteindre en priorité. Ce décalage entre la population enquêtée et la population visée par le partenariat constitue une limite réelle, qu'une recherche future devra corriger par un protocole d'échantillonnage plus rigoureux et plus inclusif.

➤ **Limite 2 : Un cas unique, à un moment précis**

Ce mémoire porte sur un partenariat singulier, entre deux villes précises, capturé à un instant donné. La singularité du cas Taroudant-Chambéry ; deux collectivités aux tailles très asymétriques, aux systèmes administratifs distincts, inscrites dans un contexte de coopération franco-marocaine historiquement dense rend toute généralisation directe hasardeuse. Les résultats s'appliquent à ce terrain. Ils peuvent suggérer des hypothèses pour d'autres contextes ; ils ne les valident pas.

La dimension temporelle ajoute une seconde contrainte. L'enquête a été menée à un moment précis de la vie du partenariat, qualifié dans les entretiens de « jeune, vivant, mais encore peu lisible ». Les perceptions mesurées sont celles de cet instant. Elles pourraient évoluer significativement si une stratégie de communication structurée était mise en place, si la gouvernance du partenariat se formalisait, ou à l'inverse si l'activité ralentissait. L'étude prend une photographie. Elle ne décrit pas une trajectoire.

➤ **Limite 3 : Un accès limité aux données institutionnelles internes**

C'est la limite la plus contraignante pour l'analyse. Les budgets alloués à la communication, les comptes rendus des réunions de pilotage, les bilans internes des actions menées... autant d'éléments qui auraient permis de confronter les perceptions citoyennes à la réalité documentée de la coopération n'ont pas été rendus accessibles. Cette difficulté d'accès aux données administratives

internes est récurrente dans les recherches portant sur l'action publique locale au Maroc. Elle n'est pas propre à ce terrain, mais elle pèse sur ce travail.

L'analyse repose donc essentiellement sur des perceptions ; celles des citoyens et des acteurs sans pouvoir les croiser avec des données de gestion objectives. Ce que les gens pensent du partenariat est précieux. Ce n'est pas la même chose que ce que le partenariat produit réellement, en termes de budget mobilisé, d'actions réalisées et de résultats mesurés. Ce biais documentaire est une limite que les recherches futures devront chercher à dépasser, idéalement par des protocoles d'accès négociés en amont avec les collectivités partenaires, et non construits après coup.

4.2 Perspectives de recherche

Ces trois limites ne ferment pas le sujet. Elles indiquent précisément où aller ensuite. La première piste est comparative. Étudier plusieurs accords de coopération décentralisée impliquant des collectivités marocaines avec des niveaux de communication et de structuration institutionnelle différents, permettrait de tester si les mécanismes observés à Taroudant sont spécifiques à ce cas ou généralisables. La variable « asymétrie institutionnelle entre partenaires » mériterait notamment d'être isolée et mesurée systématiquement : est-ce qu'un partenariat plus équilibré entre les deux collectivités produit une meilleure lisibilité citoyenne ? Les données de Taroudant-Chambéry le suggèrent. Une étude comparative pourrait le confirmer ou l'infirmer.

La deuxième piste est longitudinale. Reconduire cette même enquête à trois ou cinq ans d'intervalle ; avant et après d'éventuelles réformes de la communication ou de la gouvernance, permettrait de mesurer des effets causaux là où l'étude actuelle ne peut qu'observer des associations. C'est la condition pour passer d'un diagnostic à une véritable évaluation d'impact. La photographie deviendrait alors un film.

La troisième piste est méthodologique. Une approche ethnographique, intégrée au travail quotidien des équipes de coordination des deux collectivités sur une période étendue donnerait accès à ce que ni le questionnaire ni les entretiens ponctuels ne restituent : les logiques de décision internes, les contraintes de terrain non dites, les dynamiques informelles qui structurent réellement la gouvernance d'un tel partenariat. C'est à ce niveau-là que se joue, souvent, l'essentiel.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a conduit l'analyse empirique dans sa totalité : des chiffres aux discours, des tendances aux mécanismes, du diagnostic aux propositions.

Le volet quantitatif a posé les faits avec netteté. Le déficit de notoriété est réel et profond. La participation est marginale, non par désintérêt mais par défaut d'information. Et là où la communication existe, ses effets sur la perception et l'adhésion citoyenne sont mesurables et statistiquement solides.

Le volet qualitatif a donné chair à ces chiffres. Il a révélé l'asymétrie communicationnelle entre les deux territoires, la primauté de la dimension humaine sur la dimension institutionnelle, et le diagnostic partagé par tous les acteurs : la communication ne peut pas compenser les déficits de gouvernance.

Le croisement des deux sources a confirmé les trois hypothèses, avec des nuances qui comptent. H1 partiellement : les outils révèlent plus qu'ils ne structurent. H2 pleinement : la visibilité progresse avec la communication. H3 sous condition : le mécanisme participatif est réel, mais la condition n'est pas encore remplie sur le terrain.

Les recommandations qui en découlent forment un ensemble cohérent : planifier la communication dans la durée, passer du montrer à l'expliquer, ouvrir concrètement la participation, et refonder la gouvernance sur une base paritaire et transparente. Ces quatre axes ne sont pas indépendants. Ils se conditionnent mutuellement.

Les limites, assumées sans détour, indiquent la voie aux recherches futures : études comparatives, analyses longitudinales, approches ethnographiques. Le terrain est balisé. Le travail qui vient peut aller plus loin.

Conclusion générale

Ce mémoire est parti d'une question simple : est-ce que les habitants de Taroudant connaissent, comprennent et s'approprient le partenariat qui lie leur ville à Chambéry ? La réponse, au terme de cette enquête, est nuancée. Pas un échec, pas un succès. Un potentiel réel, largement sous-exploité.

Les données ont raconté une histoire cohérente. Deux méthodes différentes, deux publics différents, mais un même constat qui revient sous toutes les formes : le partenariat existe, il produit des résultats, il est apprécié par ceux qui le connaissent. Le problème, c'est que trop peu de citoyens le connaissent vraiment. Quarante pour cent n'en ont jamais entendu parler. Parmi ceux qui l'ont côtoyé de loin, une large part ne sait pas s'il leur profite réellement. Et pourtant, aucun rejet. Aucune défiance. Ce qui domine, c'est l'indifférence informationnelle : une forme d'absence d'opinion, non par désintérêt, mais faute de matière pour se forger un avis.

Ce résultat est à la fois rassurant et exigeant. Rassurant, parce qu'il n'y a pas de capital de confiance à reconstruire. Exigeant, parce que l'indifférence, si elle dure, finit par ressembler à de l'abandon.

Les trois hypothèses du mémoire ont permis de structurer ce diagnostic avec précision. La première, sur le rôle structurant des outils de communication, s'est confirmée partiellement : les outils jouent un rôle, mais ils révèlent plus qu'ils ne construisent. Ce sont les structures de gouvernance qui organisent la coopération en profondeur ; la communication, elle, ne fait que rendre cette structuration plus ou moins visible aux yeux des citoyens. La deuxième hypothèse, sur l'effet d'une communication régulière et multicanale, s'est confirmée pleinement : là où la communication est présente, claire et accessible, la perception du partenariat s'améliore nettement. Le lien entre connaissance et adhésion est l'un des résultats les plus solides de ce travail. La troisième hypothèse, sur la communication participative et bidirectionnelle, s'est confirmée sous condition : le mécanisme est réel, les données le prouvent, mais la condition n'est pas encore remplie sur le terrain. La participation reste marginale, non par désintérêt citoyen, mais par défaut d'invitation et d'accessibilité.

Le cadre théorique a accompagné ce diagnostic sans jamais l'étouffer. El Abbadi et El Mattichi (2023) avaient raison : la communication territoriale doit traduire les projets en bénéfices compréhensibles. À Taroudant-Chambéry, cette traduction reste incomplète. Le partenariat est montré, pas expliqué. L'OCDE (2021/2022) avait raison aussi : informer engage, et la participation renforce l'adhésion. Les deux tests croisés les plus significatifs du mémoire en sont la démonstration statistique directe. Abouhani, enfin, avait identifié les freins structurels de la coopération décentralisée au Maroc : manque de moyens, déficit de compétences, poids de la centralisation administrative. Ces freins, ce terrain les confirme, avec une clarté particulière dans l'asymétrie observée entre les pratiques de communication chambérienne, en cours de professionnalisation, et roudanaise, encore réactive et linéaire.

Ce que ce mémoire apporte, au-delà de la confirmation de la littérature, c'est une distinction que les auteurs mobilisés n'avaient pas formulée explicitement : celle entre visibilité et lisibilité. Voir n'est pas comprendre. Un festival est visible. Un impact humain, une compétence transmise, un lien tissé entre deux communautés, ce n'est pas visible par défaut. Ça s'explique, ça se raconte, ça se met en récit. C'est précisément ce travail de médiation narrative qui manque aujourd'hui, et c'est lui qui conditionne le passage d'un partenariat connu à un partenariat compris, puis approprié.

Les recommandations formulées en découlent directement. Planifier la communication dans la durée. Passer du montrer à l'expliquer. Ouvrir concrètement la participation à ceux qui n'ont pas été invités. Et refonder la gouvernance du partenariat sur une base paritaire, évaluable, transparente. Ces quatre axes ne sont pas indépendants : ils forment un ensemble. Améliorer la communication sans toucher à la gouvernance, c'est repeindre une façade sans consolider les fondations.

Les limites de ce travail sont connues et assumées : un échantillon de taille modeste, un cas unique ancré dans un moment précis, un accès restreint aux données institutionnelles internes. Ces contraintes ne fragilisent pas les tendances observées. Elles invitent simplement à la prudence dans la généralisation, et surtout à poursuivre : par des études comparatives, par des analyses longitudinales, par des approches ethnographiques qui accèdent à ce que les questionnaires ne peuvent pas atteindre.

Ces conclusions ne sont pas restées au stade de l'analyse. Elles ont été traduites en actes.

Dans le prolongement direct de ce mémoire — et des deux mois de stage conduits au sein du service communication de la commune de Taroudant — un vade-mecum opérationnel a été conçu et remis à la commune. Ancré dans les données du terrain, il traduit chaque enseignement de la recherche en outil directement mobilisable : un diagnostic en trois déficits, quatre axes d'intervention prioritaires, cinq fiches méthodes pratiques et une feuille de route avec indicateurs de suivi. Il s'adresse aux élus, aux cadres administratifs, aux agents du service communication et aux responsables associatifs de Taroudant. Il peut être consulté de façon autonome, fiche par fiche, selon les besoins du moment.

Ce n'est pas un document de plus. C'est la réponse concrète à la question qui a ouvert ce mémoire : que faire, maintenant, avec ce que la recherche a révélé ?

« 3 200 km les séparent, un accord les unit, des projets les rapprochent : Taroudant et Chambéry, une coopération qui existe, qui avance, qui construit... il reste à la raconter, ensemble. »

Références bibliographiques

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Direction générale des collectivités territoriales. (2023). *Méthodologie de la coopération décentralisée internationale des collectivités territoriales*. Ministère de l'Intérieur. <https://collectivites-territoriales.gov.ma/sites/default/files/pnct/2023-01/M%C3%A9thodologie%20de%20la%20Coop%C3%A9ration%20D%C3%A9centralis%C3%A9e%20Internationales%20des%20collectivites%20territoriales.pdf>

Dulaurans, M. (2020). *Communication et coopération décentralisée : le cas de la région Aquitaine dans ses relations avec la région de Souss-Massa-Drâa* (Thèse de doctorat, Université Bordeaux Montaigne). HAL thèses. <https://hal.science/tel-02448496v1/file/Th%C3%A8se%20de%20doctorat%20Marl%C3%A8ne%20Dulaurans.pdf>

El Abbadi, A., & El Mattichi, F. (2023). La communication territoriale : un levier de la mise en place du nouveau modèle de développement ? *Revue AME*, 5(2). <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/download/41093/21093/110817>

Ennaïmi, T., Takhdade, A., & Tamim, A. (2025). Local political communication and territorial governance: Case of the territorial community of Nouaceur. *International Journal of Direction and Advanced Management*. <https://doi.org/10.23882/ijdam.24168>

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>

Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration. (2021). *Guide de la communication publique*. Royaume du Maroc.

https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/GuideCommunicationPublique_09022021_Fr_0.pdf

Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration. (2022). *Guide pratique de la communication publique*. Royaume du Maroc.
https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/GuidePratiqueCommunicationPublique_18102022_Fr.pdf

OCDE. (2019). *Voix citoyenne au Maroc : Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert*. Éditions OCDE.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2021/07/voix-citoyenne-au-maroc-2021_fca9018d/c56c56e3-fr.pdf

OCDE. (2021). *Voix citoyenne au Maroc : Le rôle de la communication et des consultations publiques*. Éditions OCDE.
https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/VoixCitoyenneAuMaroc_07022020.pdf

OCDE. (2025). *Scan de la communication publique en France : Planifier l'impact*. Éditions OCDE.
https://www.oecd.org/fr/publications/2025/12/public-communication-scan-of-france_4be1c40f/full-report/planning-for-impact-a-more...

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. SAGE Publications.

Ville de Chambéry : <https://www.chambery.fr/>

Commune de Taroudant : <https://www.communetaroudant.ma/>

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire administré aux citoyens de Taroudant

OBJECTIF : Évaluer la visibilité de la coopération décentralisée Taroudant-Chambéry et l'impact de la communication publique. الهدف : تقييم مدى وضوح التعاون اللامركزي بين تارودانت وشامبيري وتأثير : الهدف .التواصل العمومي

SECTION 1 : Informations générales | معلومات عامة

1. Sexe | الجنس *

(Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- ☐ Homme | ذكر
- ☐ Femme | أنثى

2. Âge | العمر *

(Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- ☐ 18-25 ans | سنة ١٨-٢٥
- ☐ 26-35 ans | سنة ٢٦-٣٥
- ☐ 36-45 ans | سنة ٣٦-٤٥
- ☐ 46-55 ans | سنة ٤٦-٥٥
- ☐ 56 ans et plus | سنة وأكثر ٥٦

3. Niveau d'études | المستوى الدراسي *

(Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- ☐ Sans diplôme | بدون شهادة
- ☐ Primaires | ابتدائي

- ☐ Collégial | إعدادي
- ☐ Lycéen | ثانوي
- ☐ Enseignement supérieur | جامعي

4. Statut professionnel | الوضعية المهنية *

(Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- ☐ Étudiant | طالب
- ☐ Employé | موظف
- ☐ Agriculteur | فلاح
- ☐ Commerçant | تاجر
- ☐ Chômeur | عاطل عن العمل
- ☐ Retraité | متقاعد
- ☐ Autre | آخر :

SECTION 2 : Connaissance de la coopération | المعرفة بالتعاون

5. Avez-vous entendu parler de la coopération Taroudant-Chambéry ? | هل سمعت عن التعاون بين * تارودانت وشامبير؟

(Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- ☐ Oui, beaucoup | نعم، كثيرًا
- ☐ Oui, un peu | نعم، قليلاً
- ☐ Non, jamais | لا، أبداً

6. Par quels canaux avez-vous entendu parler de cette coopération ? | عبر أي وسائل سمعت عن هذا التعاون؟

(Plusieurs réponses possibles / عدة إجابات ممكنة)

- ☐ Municipalité (affiches, brochures) | البلدية (ملصقات، كتيبات)
- ☐ Réseaux sociaux (Facebook, Instagram) | وسائل التواصل الاجتماعي
- ☐ Télévision / Radio | تلفاز / راديو
- ☐ Bouche-à-oreille (famille, amis, voisins) | من الأقارب والأصدقاء
- ☐ Événements publics (fêtes, rencontres) | فعاليات عامة
- ☐ Non applicable (je ne connais pas) | غير ساري (لا أعرف)

7. Selon vous, quelles sont les principales actions de ce partenariat ? | وفقاً لرأيك ما هي الإجراءات الرئيسية لهذه الشراكة؟

(Plusieurs réponses possibles / عدة إجابات ممكنة)

- ☐ Coopération technique et technologique | التعاون التقني والتكنولوجي
- ☐ Échange culturel et artistique | التبادل الثقافي والفني
- ☐ Développement économique et touristique | التنمية الاقتصادية والسياحية
- ☐ Santé et social | الصحة والاجتماع
- ☐ Formation et éducation | التكوين والتعليم
- ☐ Ne sais pas | لا أعرف

8. Les informations sur cette coopération sont-elles faciles à trouver ? | هل المعلومات حول هذا التعاون * سهلة الوصول؟

(Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- ☐ Tout à fait d'accord | متفق تماماً
- ☐ Plutôt d'accord | إلى حد ما متفق

- [] Neutre | محايد
- [] Plutôt en désaccord | إلى حد ما غير متفق
- [] Tout à fait en désaccord | غير متفق تماماً

9. La coopération est-elle visible au quotidien dans la ville ? | هل التعاون ظاهر في الحياة اليومية بالمدينة؟ *

(Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- [] Tout à fait d'accord | متفق تماماً
- [] Plutôt d'accord | إلى حد ما متفق
- [] Neutre | محايد
- [] Plutôt en désaccord | إلى حد ما غير متفق
- [] Tout à fait en désaccord | غير متفق تماماً

SECTION 3 : Perception et jugement | التصور والتقييم

10. Affirmation 1 : Les objectifs de ce partenariat sont clairs | * أهداف هذه الشراكة واضحة

(Échelle de 1 à 5 - Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- 1 [] Tout à fait en désaccord | غير متفق تماماً
- 2 []
- 3 []
- 4 []
- 5 [] Tout à fait d'accord | متفق تماماً

11. Affirmation 2 : Ce partenariat apporte des bénéfices concrets aux habitants | هذه الشراكة تجلب

* فوائد ملموسة للسكان

(إجابة واحدة ممكنة / Une seule réponse possible / Échelle de 1 à 5)

- 1 [] Tout à fait en désaccord | غير متفق تماماً
- 2 []
- 3 []
- 4 []
- 5 [] Tout à fait d'accord | متفق تماماً

12. * ما التقييم العام الذي تقدمه لهذا التعاون؟ | Quel jugement global portez-vous sur cette coopération ?

(إجابة واحدة ممكنة / Une seule réponse possible)

- [] Très positif | إيجابي جداً
- [] Positif | إيجابي
- [] Neutre | محايد
- [] Négatif | سلبي
- [] Très négatif | سلبي جداً

13. هل تعتقد | Pensez-vous que cette coopération bénéficie réellement aux habitants de Taroudant ?

* أن هذا التعاون يفيد فعلياً سكان تارودانت؟

(إجابة واحدة ممكنة / Une seule réponse possible)

- [] Oui, beaucoup | نعم، كثيراً
- [] Oui, un peu | نعم، قليلاً
- [] Non, pas vraiment | لا، ليس حقاً
- [] Non, pas du tout | لا، على الإطلاق

- لا أعرف | Ne sais pas []

SECTION 4 : Participation citoyenne | المشاركة المواطنة

14. Avez-vous déjà participé à des événements liés à ce partenariat (rencontres, journées thématiques, visites, expositions, etc.) ? | هل سبق أن شاركت في فعاليات مرتبطة بهذه الشراكة (لقاءات، أيام، موضوعاتية، زيارات، معارض، إلخ)؟ *
 (Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- نعم | Oui []
- لا | Non [] (إذا كانت الإجابة بلا، انتقل إلى السؤال 15 / Si Non, passer à la question 15)

15. Pourquoi n'avez-vous pas participé ? | لم تشارك؟

(Plusieurs réponses possibles / عدة إجابات ممكنة)

- لم أكن أعلم | Je n'étais pas informé []
- الأوقات لا تناسبني | Les horaires ne convenaient pas []
- الموقع بعيد جداً | Lieu trop éloigné []
- غير مثير للاهتمام بالنسبة لي | Pas intéressant pour moi []
- تواصل غير كاف | Communication insuffisante []
- Autre | آخر :

16. La communication sur cette coopération vous encourage-t-elle à participer ? | هل التواصل حول هذا التعاون يشجعك على المشاركة؟ *
 (Échelle de 1 à 5 - Une seule réponse possible / إجابة واحدة ممكنة)

- غير متفق تماماً | Tout à fait en désaccord [] 1
- 2 []

- [] 3
- [] 4
- [] 5 Tout à fait d'accord | متفق تماماً

17. Par quels moyens souhaiteriez-vous participer à l'avenir ? | عبر أي وسائل ترغب في المشاركة في المستقبل؟

(Plusieurs réponses possibles / عدة إجابات ممكنة)

- [] Événements en présentiel (fêtes, rencontres) | فعاليات حضورية (حفلات، لقاءات)
- [] Consultation en ligne | استشارة عبر الإنترنت
- [] Réunions de quartier | اجتماعات حي
- [] Volontariat / Bénévolat | تطوع
- [] Enquêtes et questionnaires | استبيانات واستطلاعات
- [] Autre | آخر :

SECTION 5 : Amélioration de la communication | تحسين التواصل

18. À votre avis, par quels moyens la communication sur la coopération pourrait-elle être améliorée ? | برأيك، كيف يمكن تحسين التواصل حول هذا التعاون؟

(Plusieurs réponses possibles / عدة إجابات ممكنة)

- [] Réseaux sociaux plus actifs (Facebook, Instagram) | نشاط أكبر على وسائل التواصل الاجتماعي
- [] Affiches et brochures dans la ville | ملصقات وكتيبات في المدينة
- [] Réunions publiques régulières | اجتماعات عامة منتظمة
- [] Partenariat avec les médias locaux | شراكة مع الوسائل الإعلامية المحلية
- [] Site web dédié | موقع مخصص

- [] Communication dans les écoles et universités | تواصل في المدارس والجامعات
- [] Plus de transparence sur les résultats | شفافية أكبر حول النتائج
- [] Autre | آخر :

19. Souhaitez-vous ajouter des suggestions ou remarques ? (Facultatif) | هل ترغب في إضافة ملاحظات أو اقتراحات؟ (اختياري)

FIN | نهاية
 Merci pour votre participation ! | شكراً لمشاركتك
Votre contribution aidera à améliorer la communication sur la coopération décentralisée. مساهمتك ستساعد في تحسين التواصل حول التعاون اللامركزي

Annexe 2 : Grille d'entretien semi-directif

1. Introduction (présentation et consentement)

1. Pourriez-vous vous présenter brièvement (fonction, expérience dans la coopération décentralisée) ?
2. L'entretien vise à comprendre l'impact de la communication sur la coopération entre Taroudant et Chambéry. Il durera environ 30–45 minutes.
3. Les réponses resteront anonymes ou utilisées sous votre nom selon votre accord. Est-ce OK pour vous ?

2. Contexte de la coopération Taroudant–Chambéry

1. Comment la coopération entre Taroudant et Chambéry a-t-elle été initiée ?
2. Quels sont les principaux objectifs de ce partenariat (développement local, eau, gestion des déchets, culture, jeunesse, etc.) ?

3. Communication territoriale et outils utilisés

1. Existe-t-il une stratégie de communication spécifique pour la coopération avec Chambéry ? Quels outils de communication sont utilisés (site web, affiches, réseaux sociaux, rencontres publiques, bulletins, presse locale, etc.) ?

4. Effets sur la visibilité du partenariat

1. Selon vous, dans quelle mesure la coopération avec Chambéry est-elle visible auprès des habitants de Taroudant ?

5. Participation des acteurs locaux

1. Comment la communication contribue-t-elle à mobiliser les acteurs locaux (citoyens, associations, jeunes, entreprises, élus, etc.) autour des projets avec Chambéry ?
2. Avez-vous organisé des événements (sensibilisations, rencontres, journées thématiques, visites) pour présenter le partenariat ?
3. Quels sont les principaux obstacles à une participation plus large des citoyens et des acteurs locaux ?

6. Dynamisation et continuité de la coopération

1. La communication permet-elle, selon vous, de dynamiser et pérenniser la coopération avec Chambéry (nouveaux projets, continuité des échanges, répétition des actions) ?

7. Perspectives et améliorations

1. Quelles améliorations souhaiteriez-vous apporter à la stratégie de communication du partenariat Taroudant–Chambéry ?
2. Quels leviers pourraient renforcer la visibilité, la participation et la dynamisation de cette coopération décentralisée ?

8. Fermeture de l'entretien

Merci pour votre temps et votre contribution à cette recherche. Avez-vous d'autres remarques ou précisions à formuler ?

Annexe 3 : Grille d'entretien non-directif

1. Entrée en relation

Consigne d'ouverture :

« Pouvez-vous nous parler de votre rôle et de votre lien avec le partenariat Taroudant–Chambéry ? »

Relances possibles :

- Depuis quand êtes-vous impliqué dans ce partenariat ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à y participer ?
- Quel est votre rôle au quotidien ?

2. Récit du partenariat

Consigne de lancement :

« J'aimerais que vous nous racontiez comment vous percevez le partenariat entre Taroudant et Chambéry. »

Relances possibles :

- Comment ce partenariat a-t-il été mis en place selon vous ?
- Quelles sont les principales actions ou projets qui vous viennent à l'esprit ?
- Quels acteurs interviennent le plus dans ce cadre ?
- Y a-t-il un moment ou un événement qui vous a marqué ?

3. Communication territoriale

Consigne de lancement :

« Comment se fait, selon vous, la communication autour de ce partenariat ? »

Relances possibles :

- Quels moyens sont utilisés pour le faire connaître ?
- Qui s'occupe de cette communication ?
- Quels supports ou canaux vous semblent les plus utilisés ?
- Avez-vous observé des changements dans la manière de communiquer ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous dans cette communication ?

4. Visibilité du partenariat

Consigne de lancement :

« Comment décririez-vous la visibilité de ce partenariat auprès des habitants et des acteurs concernés ? »

Relances possibles :

- Qui, selon vous, connaît ce partenariat ?
- Qu'est-ce qui permet ou empêche qu'il soit mieux connu ?
- Avez-vous vu des effets concrets d'une action de communication ?
- Pouvez-vous donner un exemple où le partenariat a été davantage mis en avant ?

5. Participation des acteurs

Consigne de lancement :

« Comment les citoyens, associations ou autres acteurs participent-ils à ce partenariat, selon votre expérience ? »

Relances possibles :

- Quels types de personnes ou de structures s'impliquent le plus ?

- Qu'est-ce qui favorise leur participation ?
- Qu'est-ce qui peut au contraire la freiner ?
- Avez-vous un exemple d'action qui a mobilisé plusieurs acteurs ?

6. Dynamisation et retombées

Consigne de lancement :

« Selon vous, qu'est-ce que ce partenariat apporte concrètement aux deux territoires ? »

Relances possibles :

- Voyez-vous des retombées économiques, culturelles ou sociales ?
- Qu'est-ce qui montre que le partenariat est “vivant” ou dynamique ?
- La communication joue-t-elle un rôle dans ces effets ?
- Quels résultats vous paraissent les plus visibles ?

7. Regard critique et recommandations

Consigne de lancement :

« Avec votre expérience, que faudrait-il améliorer ou changer ? »

Relances possibles :

- Quelles sont, selon vous, les limites actuelles ?
- Quels besoins prioritaires voyez-vous en matière de communication ?
- Quelles actions pourraient renforcer la visibilité ou la participation ?
- Si vous deviez conseiller une amélioration, laquelle serait la plus importante ?

8. Clôture

Formule de fin :

« Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé et que vous souhaitez ajouter ? »

Table des matières

ATTESTATION DE STAGE	II
SOMMAIRE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1: COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL	6
INTRODUCTION DU CHAPITRE	6
SECTION 1: LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE	7
1.1 NOTION ET DÉFINITION	7
1.2 ORIGINE ET ÉVOLUTION.....	7
1.3 PRINCIPES DE BASE	8
SECTION 2 : CADRE JURIDIQUE DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCE/MAROC	9
2.1 CADRE MAROCAIN	9
2.2 CADRE FRANÇAIS.....	9
2.3 CADRE BILATÉRAL FRANCO-MAROCAIN.....	10
SECTION 3 : LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE	11
3.1 UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	11
3.2 UN OUTIL DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL	11
3.3 LES LIMITES ET DIFFICULTÉS	13
SECTION 4 : LES DIMENSIONS STRATÉGIQUES DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE	13
4.1 DIMENSION ÉCONOMIQUE : UN LEVIER D'INGÉNIERIE FINANCIÈRE ET DE DÉVELOPPEMENT LOCAL .	13
4.2 DIMENSION SOCIALE : RENFORCEMENT CAPACITAIRE INSTITUTIONNEL ET AMÉLIORATION DES SERVICES PUBLICS	15
4.3 DIMENSION CULTURELLE : DIPLOMATIE DÉCENTRALISÉE ET RAYONNEMENT TERRITORIAL INTERNATIONAL	16
CONCLUSION DU CHAPITRE	17
CHAPITRE 2: COMMUNICATION PUBLIQUE ET PARTICIPATION CITOYENNE..	18

INTRODUCTION DU CHAPITRE	18
SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE	19
1.1 DÉFINITION ET ENJEUX DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE.....	19
1.1 LA COMMUNICATION PUBLIQUE DANS LA GOUVERNANCE LOCALE	19
1.3 ACTEURS ET PUBLICS DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE	20
SECTION 2 : LES COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE	21
2.1 LA COMMUNICATION TERRITORIALE : IDENTITÉ, ATTRACTIVITÉ ET LISIBILITÉ DES PROJETS.....	21
2.2 LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE : INFORMATION, DIFFUSION ET LÉGITIMATION	22
2.3 LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT : MOBILISATION ET CO-CONSTRUCTION DES PROJETS	23
SECTION 3 : COMMUNICATION PUBLIQUE, VISIBILITÉ ET PARTICIPATION CITOYENNE.....	24
3.1 DE LA VISIBILITÉ DES ACTIONS PUBLIQUES À LA LÉGITIMITÉ DES INSTITUTIONS	24
3.2 LES MÉCANISMES DE PARTICIPATION CITOYENNE.....	24
3.3 LE LIEN ENTRE COMMUNICATION, COMPRÉHENSION ET ENGAGEMENT DES HABITANTS.....	25
SECTION 4 : OUTILS, STRATÉGIES ET LIMITES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE.....	26
4.1 LES OUTILS NUMÉRIQUES DE COMMUNICATION PUBLIQUE	26
4.2 LES OUTILS TRADITIONNELS ET LES DISPOSITIFS DE PROXIMITÉ.....	27
4.3 LES STRATÉGIES MULTICANALES ET LEURS LIMITES.....	27
4.4 CONTRAINTES BUDGÉTAIRES, TECHNIQUES ET SOCIALES	28
4.5 DÉFIANCE, FRACTURE NUMÉRIQUE ET INÉGALITÉS TERRITORIALES.....	29
CONCLUSION DU CHAPITRE	29
 <u>CHAPITRE 3 : LA COMMUNICATION PUBLIQUE AU SERVICE DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE</u>	 <u>30</u>

INTRODUCTION DU CHAPITRE	30
SECTION 1 : LA VISIBILITÉ INSTITUTIONNELLE DU PARTENARIAT	31
1.1 LA COMMUNICATION COMME MISE EN VALEUR DU PARTENARIAT	31
1.2 LA CONSTRUCTION DE LA LÉGITIMITÉ PUBLIQUE DE LA COOPÉRATION.....	32
1.2 LA LISIBILITÉ DES OBJECTIFS, DES ENGAGEMENTS ET DES RÉSULTATS ATTENDUS	33
SECTION 2 : LA COORDINATION ENTRE LES ACTEURS DE LA COOPÉRATION.....	34
2.1 LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ENTRE PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	34
2.2 LA COMMUNICATION COMME OUTIL D'ARTICULATION DES ACTIONS	35

2.3	LA PRÉVENTION DES MALENTENDUS ET DES DISCONTINUITÉS	36
SECTION 3 : L'APPROPRIATION DU PARTENARIAT PAR LES ACTEURS LOCAUX		37
3.1	LA COMPRÉHENSION DU SENS DE LA COOPÉRATION PAR LES PUBLICS CONCERNÉS	37
3.2	LA CONSTRUCTION D'UN SENTIMENT D'ADHÉSION AU PROJET	37
3.4	LA TRANSFORMATION DU PARTENARIAT EN DÉMARCHE PARTAGÉE	38
SECTION 4 : LES TROIS FLUX THÉORIQUES ACTIVÉS PAR LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ...		38
4.1	FLUX 1 : COMMUNICATION PUBLIQUE → PARTICIPATION CITOYENNE (DIALOGUE / APPROPRIATION) 39	
4.2	FLUX 2 : PARTICIPATION CITOYENNE → DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL (INTELLIGENCE COLLECTIVE)	40
SECTION 5: ANALYSE DES TROIS SOMMETS DU TRIANGLE		41
5.1	SOMMET 1 – COMMUNICATION PUBLIQUE	41
5.2	SOMMET 2 – PARTICIPATION CITOYENNE.....	42
5.3	SOMMET 3 – DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL.....	44
CONCLUSION DU CHAPITRE		46
 <u>CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE</u>		<u>48</u>
 INTRODUCTION DU CHAPITRE		48
SECTION 1 : COURANT ÉPISTÉMOLOGIQUE -PRAGMATISME		48
1.1	DÉFINITION DU PRAGMATISME	48
1.2	PRINCIPES DU PRAGMATISME EN RECHERCHE.....	49
1.3	PERTINENCE DU PRAGMATISME POUR CETTE RECHERCHE	50
SECTION 2 : JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'APPROCHE MIXTE		50
2.1	DÉFINITION DE L'APPROCHE MIXTE	50
2.2	INTÉRÊT DE L'APPROCHE MIXTE DANS CETTE RECHERCHE.....	51
3.5	COMPLÉMENTARITÉ DES MÉTHODES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES.....	51
SECTION 3 : TYPE DE RECHERCHE (EXPLORATOIRE ET EXPLICATIVE)		52
3.1	LA RECHERCHE EXPLORATOIRE : COMPRÉHENSION DU PHÉNOMÈNE.....	52
3.2	LA RECHERCHE EXPLICATIVE : TEST DES RELATIONS ENTRE VARIABLES	53
3.3	COMPLÉMENTARITÉ ENTRE EXPLORATION ET EXPLICATION	53
SECTION 4 : DÉMARCHE DE RECHERCHE ADOPTÉE.....		53

4.1	UNE DÉMARCHÉ SÉQUENTIELLE EXPLICATIVE	54
4.2	ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ DE RECHERCHE	54
3.4	COHÉRENCE ENTRE LA DÉMARCHÉ ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE	55
SECTION 5 : PRÉSENTATION DU MODÈLE D'ANALYSE		55
5.1	LOGIQUE GÉNÉRALE DU MODÈLE D'ANALYSE	56
5.2	OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES	56
5.3	TECHNIQUES D'ANALYSE DES RELATIONS ENTRE VARIABLES	57
CONCLUSION DU CHAPITRE		58

CHAPITRE 2 : DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE, COLLECTE DES DONNÉES ET ANCRAGE OPÉRATIONNEL

INTRODUCTION DU CHAPITRE		59
SECTION 1 : L'IMMERSION AU SEIN DE LA COMMUNE DE TAROUDANT		59
1.1	POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET MISSIONS DE STAGE	59
1.2	JUSTIFICATION SCIENTIFIQUE DE L'OBSERVATION PARTICIPANTE.....	60
SECTION 2 : LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE QUANTITATIVE, AXE « VISIBILITÉ » (TAROUDANT)		60
2.1	OBJECTIF DE L'ENQUÊTE ET POPULATION CIBLE	61
2.2	ÉCHANTILLONNAGE ET MODE D'ADMINISTRATION.....	61
2.3	STRUCTURE DE L'OUTIL DE COLLECTE	61
SECTION 3 : LE DISPOSITIF D'ENTRETIENS QUALITATIFS À TAROUDANT, AXE « PARTICIPATION »		62
3.1	PROFILS DES ACTEURS INTERROGÉS	62
3.2	JUSTIFICATION DU GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF.....	63
SECTION 4 : LE DISPOSITIF QUALITATIF PROCESSUEL À CHAMBÉRY, AXE « DYNAMISATION » 63		
4.1	ENTRETIENS EXPLORATOIRES NON DIRECTIFS ET SEMI-DIRECTIFS	63
4.2	OBSERVATION DIRECTE DES RÉUNIONS STRATÉGIQUES.....	64
SECTION 5 : SYNTHÈSE DE LA COLLECTE ET PROTOCOLE DE TRAITEMENT DES DONNÉES.....		64
5.1	TRIANGULATION DES DONNÉES ET VALIDITÉ DE LA RECHERCHE.....	64
5.2	MÉTHODES DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES	65
CONCLUSION DU CHAPITRE		65

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE

INTRODUCTION DU CHAPITRE	66
SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA COMMUNE DE TAROUDANT	66
1.1 UN TERRITOIRE LOCALISÉ, IDENTIFIÉ, ENGAGÉ.....	66
1.2 STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE LA COMMUNE.....	67
SECTION 2 : PRÉSENTATION DE LA VILLE DE CHAMBÉRY.....	70
SECTION 3 : GENÈSE ET CADRE INSTITUTIONNEL DE LA COOPÉRATION TAROUDANT–CHAMBÉRY	71
SECTION 4 : L'ENVIRONNEMENT DE STAGE	72
SECTION 5 : INTÉRÊT SCIENTIFIQUE ET JUSTIFICATION DU CHOIX DU TERRAIN	73
CONCLUSION DU CHAPITRE	74

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET ANALYSE 75

INTRODUCTION DU CHAPITRE	75
SECTION 1 : VOLET QUANTITATIF	75
1.1 PROFIL DES RÉPONDANTS	76
1.2 CONNAISSANCE DE LA COOPÉRATION ET CANAUX D'INFORMATION	80
1.3 ACCESSIBILITÉ ET VISIBILITÉ PERÇUES DE LA COMMUNICATION	83
1.4 PERCEPTION ET JUGEMENT DE LA COOPÉRATION	85
1.5 FIABILITÉ DE L'ÉCHELLE DE PERCEPTION (ALPHA DE CRONBACH).....	87
1.6 JUGEMENT GLOBAL.....	87
1.7 PARTICIPATION CITOYENNE.....	89
1.8 PISTES D'AMÉLIORATION DE LA COMMUNICATION.....	92
1.8 ANALYSES CROISÉES : TESTER LES LIENS ENTRE VARIABLES.....	93
1.9 COHÉRENCE ENTRE CLARTÉ DES OBJECTIFS ET BÉNÉFICES PERÇUS.....	96
1.10 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS QUANTITATIFS	96
SECTION 2 : VOLET QUALITATIF.....	97
2.1 QUESTION 1 : COMMENT LE PARTENARIAT EST-IL PERÇU ET VÉCU PAR LES ACTEURS ?.....	98
2.2 QUESTION 2 : QUELLES SONT LES PRATIQUES DE COMMUNICATION TERRITORIALE MISES EN ŒUVRE DANS CE PARTENARIAT ?	99
2.3 QUESTION 3 : QUEL EST L'IMPACT DE LA COMMUNICATION SUR LA VISIBILITÉ DU PARTENARIAT ?	

2.4	QUESTION 4 : QUEL EST L'IMPACT DE LA COMMUNICATION SUR LA PARTICIPATION ET LA DYNAMIQUE DU PARTENARIAT ?	103
2.5	QUESTION 5 : QUELS SONT LES IMPACTS GLOBAUX DU PARTENARIAT ET COMMENT AMÉLIORER LA COMMUNICATION ?.....	104
2.6	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS QUALITATIFS	106
	SECTION 3 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	108
3.1	CROISEMENT SYSTÉMATIQUE DES DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES.....	108
3.2	VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	111
3.3	LECTURE THÉORIQUE DES RÉSULTATS CROISÉS	112
	SECTION 4 : RECOMMANDATIONS.....	113
	SECTION 5 : LIMITES ET PERSPECTIVES	116
4.1	LIMITES.....	116
4.2	PERSPECTIVES DE RECHERCHE	118
	CONCLUSION DU CHAPITRE	119
	 <u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	 <u>120</u>
	 <u>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</u>	 <u>123</u>
	 <u>ANNEXES.....</u>	 <u>125</u>
	 ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ AUX CITOYENS DE TAROUDANT	 126
	ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF.....	133
	ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTRETIEN NON-DIRECTIF	135