

تحديات التخطيط الجهوي بالمغرب "جهة سوس ماسة" نموذجا

The challenges of regional planning in Morocco "the region Souss – Massa" is a model

د. سعيد افندي، باحث في التواصل السياسي، المعهد العالي للإعلام والاتصال بالرباط، المغرب
ملخص: يعالج موضوع هذه الورقة البحثية إشكالية التخطيط الجهوي بالمغرب، وقد حاولنا الوقوف على نموذج تحليلي واحد على مستوى جهات المغرب، من خلال دراسة مجموعة من التحديات والإكراهات المتعلقة بهذا النموذج، كما شملت أيضا الدراسة تحليل الموقع الإلكتروني الخاص بهذه الجهة، وقياس ما مدى مساهمته للتطورات والتغيرات التي يعرفها العالم الرقمي، باستعمال منهج تحليل المحتوى، وقد أكدت نتائج البحث، أن جهة "سوس- ماسة" بصفة عامة تعيش في عزلة، وتواجه كذلك إكراهات وتحديات تتجسد في مستويات ومجالات منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والسياحية، كلها عوامل لا تساعد على بناء صورة إيجابية للجهة، مما يحول دون تحقيق تنمية جهوية فعالة، لكنها في المقابل تمتلك من المقومات والإمكانيات ما يؤهلها لتكون في مقدمة الجهات الوطنية، لكنّ تحتاج الى تكثيف المزيد من جهود المنتخبين المحليين والإرادة السياسية للسلطات المركزية من خلال توفير بيئة تنافسية حقيقية.
الكلمات المفتاحية: التنمية الجهوية، التحديات، التخطيط الجهوي، التواصل المحلي، التنافسية، الاستثمار العمومي، التكنولوجيا الرقمية.

Abstract: This paper discusses the problem of regional planning in Morocco. We have tried to identify one analytical model at the level of Morocco. The study also examined a number of challenges and constraints related to this model. The study also included analysis of the website of this institution and measuring its extent to developments and changes Which is known by the digital world, using the methodology of content analysis. The results of the research confirmed that the " Souss-Massa" region in general lives in isolation, and also faces constraints and challenges embodied in levels and areas, including economic, social, and political and tourism, This is a positive image of the region, which prevents effective regional development, but in turn has the potential to be at the forefront of national authorities. However, it needs to intensify the efforts of local elected officials and the political will of the central authorities by providing a real competitive environment.

Keywords: Regional development, challenges, regional planning, local communication, competitiveness, public investment, digital technology.

مقدمة:

أضحت الجهوية في الوقت الراهن موضوع الخطاب السياسي والإعلامي، خاصة بعد تراكم المشاكل الاجتماعية والاقتصادية إلى الحد الذي أصبحت فيه الدولة المركزية عاجزة وحدها عن إيجاد الحلول اللازمة لحلها، ومن ثم إن الهاجس الذي دفع هاته الدول إلى تبني الخيار الجهوي يتجلى فيما لهذا الأخير، من إيجابيات متعددة على مستوى تنزيل إستراتيجية التنمية المحلية، وتعتبر التحولات العالمية التي عرفها مفهوم الدولة ووظيفتها منذ الثمانينات من تراجع سياستها من الفترة الطويلة والمؤطرة للانتقال من وضعية الدولة الحارسة إلى وضعية دولة الرعايا، وهو تاريخ بدأ باحتجاب الدور التدخلية للدولة وتأثير السياسات الاقتصادية والاجتماعية، التي عرفتها السياسة الليبرالية المعتمدة على اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي للدول خلال هذه الحقبة التاريخية عمل منظرو الليبرالية الجدد وعلى رأسهم، المنظر الاقتصادي " Friedrich Haye " على رفع شعار دولة الحد الأدنى من التدخل كإجابة نظرية على الأزمة التي عرفها الاقتصاد العالمي أواخر القرن العشرين على اعتبار أن اقتصاد السوق، هو أنجح السبل لتحقيق المجتمع الحر وزيادة الرفاهية للشعوب. إن الدولة التي تم تجسيدها وبشكل واسع كأداة لحل المشاكل أصبحت بالنسبة للعديد من المفكرين وصانعي القرار هي ذاتها مشكلة على حد تعبير الاقتصادي الأمريكي تشارلز شولز "Schultze Charle" وكل ذلك يمكن تلخيصه ضمن المقولة الشهيرة لدانيل بيل "d. Bell" التي تعتبر أن الدولة قد أصبحت كبيرة بالنسبة للمشاكل الصغرى وصغيرة بالنسبة للمشاكل الكبرى، فالسلطة المركزية لم تعد تمتلك صفات فعالة لمواجهة التراجع الاقتصادي وانعكاساته الاجتماعية الخطيرة، وهذا ما حدا بالدول إلى تبني مشروعية سياسية جديدة قائمة على تعداد واختلاف الفاعلين واعتبار البعد المحلي محطة إستراتيجية في إعادة هيكلة فعل السياسات العمومية غير أن هذا لا يعني الغياب التام للدولة، بل أنه يوحى إلى نموذج مرغوب فيه يساير هذه التحولات نموذج سماه الفيلسوف الفرنسي " Sylvie Trosa" بالدولة التعاقدية أو الدولة- التركيب، أي أن الدولة التي كانت بمثابة الممول الرئيسي للخدمات أصبح دورها يقتصر على المساعدة لضمان الانتقال والاتصال، والمساعدة على حل النزاعات ووضع الشركاء على نفس الطاولة ورفع الحواجز القانونية والمالية، والسهل على المفاوضات أكثر من أخذ القرارات أو فرض وجهة نظرها، إن إعادة الاهتمام بالمحلي يرجع إلى فشل دولة الرعايا في مواجهة الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية، مما فتح نقاشا حول ضرورة إشراك المواطنين في جميع آليات التخطيط والتنسيق والتقييم التي يتم وضعها على مختلف المستويات بما في ذلك أعلى مستوى وهو رسم السياسات العمومية، ذلك أنه لا يمكن الحديث عن تنمية حقيقة بدون تخطيط فعال (Dubois, F,1993, p109).

1. تحديات مرتبطة بالتخطيط الجهوي:

يتطلب التخطيط الجهوي تعزيز دور مدينة أكادير كعاصمة للجهة، ورد الاعتبار إليها كقطب اقتصادي جهوي قوي، والذي عانى من تهميش قوي في المدة الأخيرة، مدعوماً ومعززا بدعم وتقوية بروز أقطاب إقليمية تنافسية وفاعلة داخل محيطها. وهذا لن يتأتى إلا بتحفيز التكامل الاقتصادي بين أقاليم الجهة وبمعالجة التفاوتات الجهوية، ودعم التوسع الحضري للمراكز

القروية الناشئة، والتي ستلعب دور صمام الأمان مستقبلا للحد من نزيف الهجرة القروية إلى المدن الكبرى (التي تؤدي حتما إلى تضخيم أحزمة الفقر حولها)، وربما أبعد من ذلك إلى ما وراء البحار.

إن تقوية إشراك الساكنة المحلية في العمل التنموي شرط أساسي في وضع التنمية الجهوية في سكتها الصحيحة، وهذا لن يتم إلا بتعزيز طابع الحرفية والمهنية الفائقة لدى مكونات المجتمع المدني، كشريك محوري في العملية التنموية، وتقوية قدراتها البشرية والمالية. ويشكل الاستثمار العمومي رافعة قوية في الاقتصاديات الجهوية الصاعدة، وهنا يتعين دعوة الاستثمار الخاص المحلي إلى مزيد من الإلتزام والتعبئة لكي يلعب دور المصاحب الجاد والمسؤول للتدخل العمومي.

1.1 التحديات الإجتماعية:

ما يمكن ملاحظته على مستوى أقاليم ومدن الجهة، أن هناك عوامل كثيرة تضافرت وتفاعلت، منها التاريخية، والسياسية، والتنموية، والديمقراطية والاجتماعية والثقافية، كلها ساهمت في إنتاج مجال جهوي و ترابي بما يحمله من تناقضات وإشكاليات، ومن هذه المدن نذكر منها مدينة أكادير باعتبارها عاصمة للجهة، نجدها عاجزة على استيعاب وإدماج سكانها في نظام حضري حديث، فالمدينة شهدت في الآونة الأخيرة انتشار وتفاقم العديد من المشاكل الاجتماعية والإيكولوجية، التي أصبحت تؤرق وتقلق بال ساكنة الجهة على حدّ السواء. وثمة أدلة وافية توحى بتزايدها وتراكمها وتعقدتها، لترسم في النهاية ملامح أزمة حضرية متصاعدة وصورة "مدينة الإسمنت" أو "المدينة البائسة" التي تتغذى على تفريغ أزماتها وتناقضات عناصر ومكونات تنظيمها الاجتماعي. لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي هذا الوضع المتأزم إلى المزيد من الترددي بفعل النمو الحضري العشوائي وظهور أزمة الأحياء العشوائية، في ظل التعايش والتداخل بين الأنساق القروية والحضرية، غير أن هذه الثنائية التي كثيرا ما تنتفي حدودها تحول دون ظهور ثقافة حضرية متميزة تحكم الفعل الاجتماعي من ناحية وتكرس مقولات استمرار ظاهرة "الترييف" الفلاحون في المدينة وتراكم المشكلات البيئية والمشاكل الاجتماعية(رحمة بورقية 1991، ص25).

من هنا لنا أن نتساءل عن واقع ومكانة مدن الجهة بكاملها، التي لا تزال تسير عن طريقا مخططات التنمية الي تفنقر من الحد الأدنى من الرؤى التسويقية كبرنامج التنمية الجهوية الحالي(2016- 2022 لجهة سوس ماسة)، حيث نجد تفاوتات بين الأقاليم الخمس المكونة للجهة متصاعدة رغم التوجه المسجل نحو تقليص التفاوتات الجهوية، إلا أنها تظل حاضرة بقوة وآثارها واضحة للعيان. كما تجدر الإشارة إلى حدّة التفاوتات التنموية من حيث الولوج إلى الخدمات الأساسية داخل الجهة بين المناطق الحضرية والمناطق القروية، وبين المناطق الجبلية ومناطق السهول. كما تتميز التفاوتات المجالية بطابعها الكمي مما يجعل كل تأخر في معالجتها جد مكلف مع مرور الوقت. أما شبكات الربط المجالية تظل غير كافية رغم التطور المهم الحاصل في مجال بنيات الطرق، وتوسيع شبكة الطرق السيارة لازال تحدياً قائماً خصوصا بالجهات الأخرى كجهة كلميم واد نون وجهة العيون، باعتبار جهة سوس ماسة

المدخل الرئيسي للعبور إلى هذه الجهات الجنوبية، فضلا عن ضعف كثافة الشبكة الطرقية التي تؤدي إلى بعض المناطق القروية السياحية (تفروات، إدا وتنان، تزنيث، تارودانت، طاطا)، كما أن عزلة الكثير من المناطق الجبلية وضعف مخصصات الدولة لفك هذه العزلة، لا يمكن من دون تنمية وتأمين مواردها الطبيعية والمادية والبشرية، السياحية، الثقافية والأثرية، والتي تزخر بها كثيرا اقاليم الجهة. وما يزيد من عزلة هذه الجهة ضعف البنيات التحتية التي لا تشجع على الاستثمار الأجنبي المتمثلة في إشكالية شبكات الربط السككي، إضافة إلى ضعف قوة وفعالية الربط الرقمي مقارنة مثلا بجهة الدار البيضاء. كل هذه الإكراهات المتعلقة بهيكله المجال الترابي وتقريب الخدمات العمومية إلى المواطن والرفع من تنافسية المقاولات الجهوية وجاذبية التراب، تحول دون تسويق فعال لإمكانات الجهة. فمنطق العولمة وتحديات المنافسة لم تقتصر على المقاولات فقط بل امتدت إلى الجهات نفسها، هذا الواقع أصبح يسائل الطرق التقليدية للتخطيط والتدبير الجهوي، فالتكنولوجيا الحديثة للاتصال في بعض التجارب الأنكلوساكسونية ساهمت إلى حد كبير من الرفع من إنتاجية المجال عبر ما يسمى بالتسويق الترابي، الذي يطال استعمال التحليل العملي من أجل تدبير جيد وتحسين عرض المجال، فهو آلية للإعلام الجغرافي يدخل ضمن الاستراتيجيات التنموية لهذه الدول من خلال التوقيع الفعال للمجال داخل السوق الدولية بهدف جذب الاستثمارات التنموية (Charles-Edouard Houllier-Guibert, 2009, pp45-6).

2.1 التحديات السياسية.

بعد حوالي عقد من الزمن من عمر خطة التنافس الجهوي التي سبق أن أعلن عنها وزير المالية الأسبق سنة 2007¹، فالملاحظ أن الدولة لم تتمكن من توفير بيئة تنافسية كحق للممارسة، الذي تشتغل فيه الجهة مع جهات أخرى منافسة فمنطق الدولة يتعارض مع المنطق المقاولاتي القائم على مبدأ المنافسة، التي تتمثل عدالتها في أن يتمتع جميع المتنافسين بنفس الشروط الموضوعية الرامية إلى دعم النشاط الجهوي، من جهة أخرى ذلك وجه جزئي لكنه ملموس من أوجه السياسة العمومية الممنهجة ضد هذه الجهة تحديدا، أما فيما يتعلق بمسألة رفع الاختلالات الجهوية لفتح الباب في المستقبل، واستدراك ما تم تفويته أمام ذلك القليل من التنافسية الجهوية التي أعلن عنها وزير المالية. وكما هو معلوم، فإن أي سياسة عمومية لتحقيق ذلك الاستدراك لا يتم طبعاً عن طريق نفس سياسة الربع التي نهجتها الدولة المركزية طيلة حوالي نصف قرن، والتي أدت بالضبط إلى تحويل الخيرات عموديا بدلا أفقيا على مستوى الجهات. فضلا على أن الجهة تخضع لقيود نظام سياسي إداري مكون من القواعد والواجبات التي تحد جزئيا من استقلالية الجهة.

¹ غداة تقديم الوزير الأول المغربي، السيد عباس الفاسي، للتصريح الحكومي أمام البرلمان مساء يوم الأربعاء 24 أكتوبر 2007، أدلى وزير المالية، السيد صلاح الدين مزور، بتصريح للصحافة أحفظ منه بما قاله عن مسألة الجهة ككيان اقتصادي تنموي وعن التوازنات فيما بين الجهات عبر الوطن. فقد قال السيد الوزير بأن الجهة مدعوة الآن إلى الاضطلاع بدور هام باعتبارها قطبا تنافسيا مستقبليا في إطار رؤية تنموية جهوية مندمجة، مضيفا أن الخطة تتمثل اليوم في أن تقلب الآية، أي أن تبادل الجهة بالتقدم بمشاريع تنافسية، تتنافس من خلالها مع غيرها من الجهات، بل ومع السوق العالمية، وذلك بدل أن تتخذ القرارات التخطيطية بشأنها على المستوى المركزي (http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=113508&tr=0).

فاختزال السياسة في مجموعة من الآليات المتبعة في تسيير الشأن العام وإنتاج الفعل العمومي، وذلك حسب تصور لا يخدم إلا المصالح الضيقة للمسؤولين المكلفين بهذا التسيير. لذا نجد بأن الإصلاحات الإدارية التي رافقت تنزيل مسلسل التنمية من خلال بلورة القانون الجديد المنظم للجهات مع التأكيد على الدور التنموي للمنتخبين. كلها معطيات تم استغلالها من بعض المنتخبين بشكل عكسي أثر بالسلب على تطبيق برامج ومقتضيات التنمية. فبالرغم من بعض الفرص التي منحها هذه القوانين للمنتخبين من أجل لعب دور تنموي، فإن طرق إعداد وتنفيذ البرامج الاقتصادية والاجتماعية من طرف هؤلاء المنتخبين، ساهمت في تعميق أزمة التنمية لأن مخرجاتها لم تكن تنموية صرفة بل ريعية بالأساس، لكن هذا لا يعني اختزال أزمة التنمية في طبيعة أداء المنتخبين فقط، بل هي مقترنة كذلك بحجم وطبيعة دور سلطة الوصايا على جل القطاعات التي لم تساهم إلا في خلق تعقيدات على مستوى تنفيذ وتسويق برامج التنمية، بسبب سيطرة أسلوب تقليدي في التسيير وعدم تجذر أساليب الحكامة، وهذا في حد ذاته إشكال ترمز عناصره إلى ضعف تأثير الإصلاحات الإدارية المعتمدة في تحديث أساليب الإدارة والتدبير الجديد، الذي لا زال لم يتم العمل به بشكل واضح نظرا لخضوع تطبيقه لحسابات سياسية، لا يمكن فهمها بدون فهم الوظيفة الحقيقية للتنمية داخل نسق سياسي وإداري يلعب فيه الربيع دورا محوريا، إذ يعتبر بمثابة ميكانيزم وظيفي يضمن الاستمرارية لهذا النسق. هذا ما يفسر تهميش صورة الجهة، فالملاحظ أن محدودية أو انعدام سلطة اتخاذ القرار بالنسبة للأجهزة التي تكون فيها الجهة ممثلة على مستوى المحلي، يبقى دورها في هذه الأجهزة مجرد دور المتفرج للأسباب عديدة أهمها التوجه العام للمركزية وانعدام الوسائل والآليات والفرص.

3.1 التحديات الاقتصادية.

ترتبط التنمية الاقتصادية لأي بلد ارتباطا وثيقا بمدى الجهود المبذولة على مختلف المستويات لتنشيط مجالات الاستثمار، خاصة في ظل راهنية إحتمام المنافسة بين الاقتصاديات المختلفة المتقدمة منها والنامية، واشتداد المزاومة فيما بين التكتلات والكيانات الاقتصادية الجهوية، المتنامية فضلا عن صعود تيار العولمة بكل تحدياته. لذا عملت مختلف الدول وخاصة منها الدول النامية على بذل جهود كبرى، لتحسين مناخها الاستثماري بالشكل الذي يفي بتطلعاتها، قصد الرفع من وتيرة استقطابها للاستثمارات الوطنية والأجنبية الخاصة، وتشجيعها للنفقات الاستثمارية، وذلك بنهجها لسياسات مختلفة ضمن السياسة العامة الاقتصادية، حيث تأتي سياسة الاستثمار مع إنعاش التشغيل في مقدمة وألوية برامج كل الحكومات، وخاصة تلك التي تشكو من نقص الإدخار الوطني. ونظرا لأهمية الاستثمار باعتباره وسيلة لتحقيق تنمية اجتماعية حقيقية وأداة ناجعة للاندماج في الاقتصاد العالمي، سارعت الدول في الأونة الأخيرة على إدخال إصلاحات نوعية على أنظمتها، والإسراع باتخاذ تدابير ملائمة، وذلك عبر ترسانة قانونية تحاول توفير المناخ المناسب للمنافسة والمبادرة الحرة. والمغرب كغيره من الدول ومنذ حصوله على استقلاله يسكنه هاجس تنمية الاستثمارات الوطنية والأجنبية في القطاعات المنتجة الصناعية والسياحية والفلاحية والتجارية...، فمن المعروف في هذه الأدبيات، أن مكافحة البطالة وحل أزمة التشغيل تتم أساسا عبر إنعاش الاستثمار، عن طريق المبادرة الخاصة وتأهيل المقاولات

المرهونة بتبسيط الإجراءات والإصلاحات الإدارية، وإذا كان من المؤكد أن الاستثمار تطور بشكل نسبي، إلا أن تضاعف العوائق والعراقيل أمام المستثمرين بسبب المشاكل التي تفرزها الإدارة المتضخمة في عدد أطرها، وبالنظر كذلك لتراكم المشاكل البنوية والعبارة التي تعرقل هذه التنمية، فلاشك أن التسويق الترابي يقدم للجهات فرصة ملائمة لتوجيه حاجيات المرتفق أو الزبون ووضعية التجهيزات والبنيات التحتية. فهو بمثابة ذلك المجيب عن تساؤلات التنمية الترابية، في ظل إكراهات وعوائق المنافسة، ومن ثم فالاستثمارات العمومية والأجنبية تلعب دورا هاما في التنمية الجهوية والإقلاع الاقتصادي والاجتماعي، وفي هذا الصدد يمثل الاستثمار المحلي قطب الرحى الذي تدور حوله الاقتصاد الجهوي، الذي يشكل الدعامة الأساسية للاقتصاد الوطني. على هذا الأساس تعتبر المراكز الجهوية للاستثمار من بين الدعامات والوسائل التي اعتمدت عليها السلطات العمومية من أجل تشجيع الاستثمار على الصعيد الجهوي، وذلك عبر المساهمة في التعريف بالإمكانات الاقتصادية للمناطق، وإزالة العوائق والصعوبات التي تعترض سبل المستثمرين، ومن ثم فالمراكز الجهوية للاستثمار جاءت بهدف تأسيس ثقافة جديدة للتدبير العمومي الجديد وتجاوز الممارسات اللامسؤولة والعقليات المتحجرة والبيروقراطية الإدارية.

تستند السياسات العمومية المتبعة في مجال التنمية الجهوية في جزء كبير منها، على مقارنة قطاعية تتضمن برمجة التجهيزات والخدمات على شكل استراتيجيات قطاعية متوسطة المدى (المخطط الأزرق، المخطط الأخضر ومخطط تسريع التنمية الصناعية... إلخ) أو مخططات لتعميم الخدمات العمومية (اعتماد الخريطة الصحية والمخطط الهيكلي للطرق السيارة)، وبالنظر لحجم المبالغ الملتزم بها ضمن هذه السياسات القطاعية وخطتها وآثارها على التنمية الجهوية، يبدو أن هذه المقاربة لا تزال أقل فاعلية في الوقت الراهن.

إن هدف تحقيق الفاعلية في إنجاز البرامج التنموية قد أدى بالدولة في كثير من الأحيان إلى المضي نحو لامركزية اعتمادات الميزانية والاستثمارات المطابقة لها، وهو ما مكن من تقريب القائمين على المشاريع من المستفيدين وتسهيل عملية ترشيد النفقات. وقد عرفت الاستثمارات الجهوية بشكل إجمالي تحسنا كبيرا بارتفاع نفقات الميزانية العامة المخصصة للاستثمار من 18,7 مليار درهم سنة 2005 إلى 53,8 سنة 2010، ثم 59,9 سنة 2013، علاوة على ذلك الارتفاع الذي شهدته نفقات المقاولات والمؤسسات العمومية في المقابل نجد ان التوزيع المجالي لهذه الاستثمارات عبر الجهات يتميز بالتمركز في جهات محددة. ويلاحظ أنه في فترة (2010-2013) استحوذت 6 جهات من أصل 16 جهة على أكثر من 61% من مجموع استثمارات الدولة بالجهات المقدره ب 47 مليار درهم خلال هذه المرحلة، وذلك كالتالي: طنجة تطوان 15%، مراكش. تانسيفت الحوز 12%، سوس ماسة درعة 9 %، و 8% في الجهات الثلاث التالية: الشرق، الرباط سلا زمرور زعير وجهة مكناس تافيلالت (المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إحالة رقم 2015/17).

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين أن استثمارات الدولة لا زالت تساهم بشكل كبير في تكريس المزيد من الفوارق بين الجهات، مما يوسع الهوة بين هذه الجهات المستفيدة من الاستثمار العمومي، وهذا يشكل عائق أمام خلق بيئة تنافسية بين الجهات، مثلا جهة سوس ماسة رغم كل

المؤهلات والإمكانات التي تتوفر عليها (الفلاحة، السياحة، الصيد البحري، المعادن ...) تبقى متخلفة عن بعض الجهات الأخرى (طنجة تطوان، مراكش، الدر البيضاء...)، في جلب الاستثمارات، وخلق تنمية اقتصادية.

إن الاقتصاد الجهوي لجهة سوس ماسة، يركز أساسا على الرافعات الثلاثة المتمثلة في القطاعات ذات الأولوية (الفلاحة - السياحة- الصيد البحري) (P.T.A). ولا يجادل أحد اليوم في أن هذه القطاعات الرئيسية، تبدو عليها علامات الضعف بجلاء، بسبب ضيق أفق التطوير وتحسين المردود الذي تعاني منه هذه المجالات على مر العقود الأخيرة. وينظرها بحزم رفع رهان الالتزام الجاد والمسؤول بخلق أنشطة ذات قيمة مضافة عالية وذات قدرة تنافسية وتتلاءم مع التحديات .

4.1 التحديات السياحية:

تواجه السياحة اليوم بيئة تنافسية متغيرة، نتج عنها إعادة هيكلة عميقة لسياسة القطاع، وفي ظل هذه البيئة التنافسية تحتد المنافسة بشكل أساسي بما لا يدع مجالا لإبراز جهات الأكثر كفاءة وجاذبية، لهذا فإن استخدام أدوات التسويق الحديثة أصبح أمرا ضروريا. في تسويق المؤهلات السياحية، وفي هذا الإطار تسعى الجهات لتنمية وترقية مزاياها. وتقتضي الحاجة لجذب عدد مهم من السياح، إلى توفر بنيات تحتية ومؤسسات وتبني استراتيجيات قادرة على فرض نفسها في السوق الدولية .

يعد القطاع السياحي ركيزة أساسية في اقتصاد جهة سوس ماسة، ويشكل مصدرا هاما للعملة الصعبة ومحركا لتنشيط عدة قطاعات في توفير فرص الشغل، ويعتبر مناخ الجهة وتكامل تضاريسها وتنوع إرثها الحضاري الثقافي والفني من المقومات الأساسية للجذب السياحي، إلا أن هذا القطاع يعيش عدة إكراهات وتحديات، فتحسين صورة السياحة بأكادير والجهة عموما، يتطلب تبني مقاربة تشاركية قوامها الجودة والتأطير وتقديم خدمات لائقة، بحيث ينخرط الجميع في هذه المقاربة من وحدات سياحية وفنادق، ووكالات الأسفار والخطوط الملكية الجوية، والمركز الجهوي للاستثمار وكذا السلطات الجهوية. فمشكل الترويج والتسويق السياحي مقارنة مع الاستراتيجية المتبعة من طرف دول أخرى. تبقى الجهود المبذولة من طرف الفاعلين المحليين للتعريف بالمنتج السياحي المحلي لا ترقى إلى المستوى المطلوب، على اعتبار أن الاعتمادات المخصصة من قبل الوزارة الوصية غير كافية، فتنامي الإكراهات على مستوى هذه الجهة، من شأنه أن ينعكس سلبا على جميع المناحي الاجتماعية، والمتمثلة أساسا في استمرار هشاشة الروابط الاجتماعية بين ساكنة الجهة ومجالسها، وتفشي مظاهر الجريمة والفقر والتشرد وانعدام الأمن التي تحد من بناء صورة إيجابية للجهة. والجدول أسفله يختصر أهم مؤهلات وإكراهات الجهة والفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على المجال أو التراب معتمدا على أداة التحليل الرباعي "SWOT"² .

² - إذا كانت الجماعات الترابية بالخارج، قد استعانت بهذه الأدوات منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، فإن التجربة المغربية في هذا المجال لا تزال في بدايتها، ولما كانت نجاح هذه المبادرات رهينا بمرحلة التطبيق والتنفيذ وبمدى دعم المواطنين لها عبر مشاركتهم في مختلف الأوراش، كان لا بد من الاعتماد على بعض التجارب الناجحة

المؤهلات	الإكراهات	الفرص	التحديات
موقع جغرافي متميز مواقع تاريخية، وأثرية وايكولوجية غابات شجرة الأركان. وجود مناطق صناعية فلاحية، مناطق سياحية متعددة.	انعدام شبكات النقل السككي على مستوى الجهة، إشكالية الربط الجوي للجهة لا يساعده على تثمين الموارد السياحية والثقافية والطبيعية التفاوتات التنموية تضارب رؤى الفاعلين في التدبير الجهوي.	مناطق تمنح فرص كثيرة في مجالات السياحة والتكنولوجيا والأعمال التجارية الزراعية اتفاقيات التعاون.	التلوث البيئي الناتج عن النفايات الفلاحية الصناعية خصوصا على مستوى الشريط الساحلي لمدينة أكادير.

2. تحديات مرتبطة بالتواصل والتسويق الرقمي:

إن منطق العولمة وما يحيل إليه من إكراهات وتحديات، أبرزها المنافسة التي لم تقتصر على المقاولات الخاصة بل امتدت إلى الجهات، هذا الواقع فرض تجاوز الطرق التقليدية للتخطيط والتدبير المحلي، وقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة للاتصال إلى حد كبير خاصة في الدول الأنكلوساكسونية، من الرفع من إنتاجية المجال من خلال مستوى الخدمات التي تقدمها الجهات، مستخدمة آليات التسويق الترابي الذي يطال استعمال التحليل العملي من أجل تدبير جيد وتعيين عرض المجال، فهو يدخل ضمن استراتيجية التنمية المحلية، ويتعلق الأمر بالتموقع الفعال للمجال المحلي داخل السوق الدولي ويهدف هذا التسويق إلى وضع المعلومة الكاملة حول خصائص الجهة والامتيازات التي توفرها رهن إشارة المستثمرين في مختلف بقاع العالم عبر البوابات الإلكترونية. فضمن نجاح السياسة التسويقية للتراب يتطلب تنوع وسائل الاتصال المستعملة، وتوفير المعلومات الشاملة والمعطيات المتعلقة بكل جهة من خلال إحداث نظام

التي عرفتها مدن وجهات مختلفة من العالم، فمنذ انطلاق التجارب الأولى في بداية الثمانينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، استلهمت الجماعات المحلية (من مدن ومقاطعات ولايات) نموذج التخطيط الاستراتيجي الذي وضعه خلال فترة الستينات باحثوا كلية هارفورد للأعمال والذي اشتهر تحت أسماء متعددة مثل نموذج LGAC حيث تشير إلى الأحرف الأولى لأسماء واضعية وهم El'earmed C :charistensen K: andrew w :guth، ويشتهر أيضا بمصنوفة strengths/weaknesses/opportunities/ -swot، وهي الأحرف الأولى للكلمات الإنجليزية التي تعني نقاط القوة ومكامن الضعف، الفرص المتاحة والتحديات، ويعرف أيضا بالاسم الذي يختصر المرادفات الفرنسية للكلمات السابقة F.F.O.N –forces/faiblens/opportunities/menaces. وترتكز هذه المكنات التي شاع استعمالها في مختلف المنظمات الخاصة والهيئات العمومية، على تشخيص الوضع لمعرفة مواطن قوة الجماعة المحلية المعنية (من كفاءات وامكانيات متوفرة بالمنطقة) ونقاط ضعف (كنقص التجهيزات والبنية التحتية) ومقارنته بما تنتجه بيئتها من فرص أو تمثله من تهديدات وبما يسعى إليه مختلف الفرقاء (مواطنون، جمعيات المجتمع المدني، فاعلون اقتصاديون).

جهوي للمعلومات الإحصائية كامل وفرعي للنظام الوطني للمعلومات الإحصائية(تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إحالة ذاتية رقم 2016/22).

إن تقوية جاذبية الجهات لاستقطاب المزيد من الاستثمارات الوطنية والأجنبية، على حدّ سواء لبلوغ هدف التنمية المندمجة التي يكرسها مشروع الجهوية المتقدمة، يفرض الاستغلال الأمثل لمختلف مؤهلات الجهة كعناصر مميزة لها من غيرها من الجهات، تمكنها من خلق ظروف ومناخ الاستثمار، وذلك من خلال الترويج لمؤهلاتها عبر تقنية التسويق الترابي كألية تفرّض مكانتها ضمن قائمة الآليات الحديثة للتدبير العمومي، لفعاليتها في ضمان تنافسية قوية للتراب الجهوي وتمكينه من التموّج الجيد على الصعيدين الوطني والأجنبي.

لا يمكن أن نتجاهل أهمية التواصل الترابي اليوم بالنسبة للجهات، فهي لا يمكنها أن تنفصل عن محيطها الخارجي ولا أن تعمل معزولة، إنها مطالبة بالتواصل مع العديد من الفاعلين، ومحكوم عليها بتبادل المعلومات التي بواسطتها يمكنها أن تندمج في محيطها، لا سيما وأن السياق الحالي المتميز بمشاركة متساعدة للمجتمع المدني، يتطلب توثيق التعارف والصلات بين فاعلين لا يعرفون بعضهم البعض جيدا، ولم يطوروا بعد القنوات المؤسسية للحوار وتبادل الرأي والتفاعل. بمعنى آخر يتطلب السياق الحالي تطوير ثقافة جديدة للتواصل، ويحيل التواصل إلى العلاقة التي تجمع بين الإدارة ومحيطها، غير أنه لا يمكن دراسة مؤسسة أو إدارة معينة بدون أن نأخذ بعين الاعتبار شروط وظروف إدماج الإدارة في وسط معيّن والذي لا محال أنه فعليا يؤثر على مستوى التوازنات البنوية للإدارة، كما يعتبر هذا التحليل مقياس ما مدى فعالية واستعداد المنظمات أو المؤسسات من أجل التفاعل مع محيطها الخارجي، وحسب هذه العلاقة الثنائية بين الإدارة ومحيطها يمكن أن تترتب عنها نموذجين، إما أن تفتتح الإدارة على محيطها وذلك عن طريق إقامة تبادل مستمر للمعلومات والمستجدات التي تهم الرأي العام، والنموذج الثاني، هو انغلاق الإدارة على نفسها والعمل بشكل أحادي بعيدا عن اهتمامات المواطنين، غير أنه عندما نتحدث عن التسويق الترابي، فإن التواصل هو المحرك الأساسي والفعلي لإنجاح هذه العملية، لذلك فاستراتيجية التسويق لا بد أن تحتوي أيضا على تحديد القنوات اللازمة توفرها سواء لبث المعلومة حول تراب أو مجال معين أو لاستقبال هذه المعلومة، وهنا تكمن عملية التواصل من أجل تسهيل العمل داخل الجماعة وتطوير آليات التشاور العمومي والحوار بخصوص برامج العمل والتدخلات التي تستجيب لحاجيات الساكنة، ويساهم كذلك هذا التواصل في التعريف بباقي الفاعلين والشركاء إضافة إلى التعريف بأنشطة وبرامج الجماعات الترابية، وقد لاحظنا أنه في ظل القوانين التنظيمية الجديدة ازدادت المهام المنوطة بالجماعات الترابية وأصبحت ملزمة أكثر من أي وقت مضى على مضاعفة الدور التواصلي، لأن بعض التجارب الديمقراطية المحلية لطالما تعتبر الرهان التواصلي من الأولويات ضمن برامجها التنموية(بيرنارد ميخ، الفكر الاتصالي، 2011، ص100). فاستراتيجية التسويق الترابي تقوم في جزء منها على السياسة التواصلية، فأهمية الوسائل التي تنهجها الجهة تتأثر حتما على نجاعة استراتيجيتها التسويقية سواء على مستوى التعريف بالمشروع أو الخصائص والإمكانات التي تتوفر عليها الجهة الداعية إلى دعم أي مشروع كان، جذب الاستثمارات، احتضان تظاهرة ثقافية أو رياضية أو مهنية،

وبالصورة المراد ترويجها عن التراب. فالتواصل المحلي بكل أشكاله وما يستلزمه من تقنيات، يعد اليوم أداة رئيسية من أدوات التدبير وتسير الشأن العام، وذلك سواء على المستوى الحكومي أو على المستوى المحلي، بحيث أضحت توفر هذا الفعل داخل الحقل السياسي أداة ناجعة للتأثير ومؤشرا واضحا على وجود بعض المعايير الديمقراطية على الأقل، فالتواصل المرتبط بالمؤسسات يلعب دوراً حيوياً داخل المجتمعات عن طريق المساهمة في بناء المواطنة وطرح النقاشات العمومية حول طبيعة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدولة. وكوظيفة شاملة، يهدف هذا الفعل إلى جعل الخيارات والعمل الذي تقوم به هذه المؤسسات يساعد على فهم الحياة العامة والسياسية. ووفقا للمادة الأولى من ميثاق الاتصالات العامة الذي تم تبنيه في سنة 2002 من طرف منظمة اليونسكو، حيث اعتبرت أن التواصل العمومي اليوم أصبح حاجة ضرورية وأساسية للمؤسسات والدول الديمقراطية ليس فقط أنه من وجهة نظر باعتباره أداة تقنية للتدبير فقط، بل هو أيضا نهج عالمي يندرج ضمن الممارسة الديمقراطية للسلطة (سييمان اعراج، 2003، ص 89).

إن الاعتماد على نظام الجهوية يفرض إلزاما دعم الفعل التواصلي على المستوى المحلي، إذ يجب التوجه نحو مقاربة تواصلية من خلال الاستغلال الفعلي لوسائل الإعلام والاتصال المتنوعة، والتي تعتبر أهم الآليات الحديثة اليوم لبلوغ بعض أهداف التنمية المستدامة وتحقيق تسويق تراحي فعال، هي آليات تعتمد في الأصل المقاولات الخاصة، غير أن ضمان نجاح السياسة التسويقية للتراب يتطلب تنوع وسائل الاتصال المستعملة، من حيث توفير المعلومات الشاملة وجمع المعطيات المتعلقة بكل جهة بغية مساعدة المؤسسة الجهوية على إتخاذ القرارات المناسبة لممارسة اختصاصاتها في مجال الاتصال لتطوير العلاقة بين المواطنين والمؤسسات العمومية (Mégane Dominique, 2017, p34)، فالبنية التحتية في مجال تكنولوجيا الاتصال عرفت في المغرب في ظل الثورة الاتصالية تطورا ملحوظا بما أتاح ظهور أنشطة خدمتية جديدة تعتمد التكنولوجيا الحديثة، وتقوم بالأساس على عنصر المعرفة، وعلى هذا المنوال يحتاج المرء في هذه النقطة، إلى رصد وتقييم المواقع الإلكترونية التي أقامتها المرافق العمومية وعلى وجه التحديد مؤسسة الجهة للوقوف عند مضامين هذه المواقع، لتحديد ما تقدمه للمواطنين والزبناء، من معلومات أو بيانات أو "تسهيلات"، كل فيما يخص ميدان عمله وتخصصها، وقد يحتاج الباحث فوق كل هذا وذلك، إلى معاينة ميدانية للوقوف عند رأي المتلقي، ومدى إستفادته من المواقع إياها في معاملته بناء على تصفح الموقع الإلكتروني للجهة نستنتج بعض الملاحظات، أن تصميم الموقع لا يغري قطعا بجمالية ما في المظهر أو بفتنة في الصياغة، بقدر ما تبدو في شكلها دون ما تمكنه التقنيات المتوفرة على مستوى الفنية والجمالية وما سواهما وبالتالي، فهي تبدو كما لو أنها صيغت على عجل، وقام عليها موظفون لا يفقهون كثيرا في تصميم المواقع. من هنا، يتم تصفحه من قبل المرء، لكنه قد لا يجد الحافز للمعاودة، ومعنى هذا أن الموقع مصمم بطريقته، وليس ثمة التزام بتوفير حد أدنى ما من المعلومات، تفيد المتصفح أو تجعله مرتادا إعتياديا عليه، فموقع الجهة يحمل خاصية الفقر في المضامين وطول المدة بين تحيين وآخر قد تصل إلى أربعة أو خمسة أشهر، ولا تحمل في العديد منها إلا أخبار عن أنشطة

رئيس المجلس، وهذا الموقع أقرب من منصة للحملة الانتخابية أكثر منه موقع لمؤسسة عمومية التي يفترض أن تنشر كل ما يخص الجهة من معلومة عمومية. في حين أن بعض التجارب العملية فرضت وجودها على مستوى الأنترنت، وقامت باستثمار الشبكات الاجتماعية، التي زادت من وزنها وقيمتها في المحافل المحلية والدولية. فمثلا في عام 2010 دخلت علامة ليون تحت توقيع الاستمرارية، بهدف زيادة تحسين إشعاع هذه المدينة والانتقال بها من المحلي إلى الصعيد الدولي، وحشدت حتى عام 2011 أكثر من 7463 سفير و3900 مشترك في تويتر و8000 في فايسبوك (Chanoux, M., Serval, 2011).

لتوضيح ذلك ننتقل إلى نصّ بصري يحتوي ضمن تأطيره على آخر لفظي، أخذ من الموقع الإلكتروني للجهة وبالتحديد في تاريخ ظاهر في النص المأخوذ بتاريخ 22 شتبر 2018. الشكل " 1": مثن بصري للموقع الرسمي للجهة .



الملاحظ في دراسة الموقع الإلكتروني لجهة سوس ماسة، لم يتطور كثيرا، وأن الإنترنت لم ينجح في إثراء الحياة الإدارية على مستوى الإدارة الجهوية، وفي تطوير قنوات التواصل الأفقي. فموقع الجهة لا يتضمن معلومات كافية حول مختلف الخدمات الجهوية بالإضافة إلى غياب بوابة إلكترونية تتيح الاتصال برئيس الجهة، علاوة على أن الجهة لا تقوم ببيت معلومات حول الخدمات المقدمة والامتيازات التي تمنحها مثلا للمستثمرين، ولا تتيح الآليات التفاعلية مع المواطنين، ولا تشجع مساهمة أكبر من لدنهم في التداول حول الشؤون المحلية والجهوية وإحياء الديمقراطية التشاركية التي أساسها التواصل الأفقي (Pierre Zémo, 1995, P128).

عموما يمكن استخلاص أن موقع الجهة على شبكة الإنترنت يشتغل وفق نموذج الاتصال الهرمي، وهو بمثابة نسخة طبق الأصل للبيروقراطية المتبعة من طرف مجلس الجهة على المستوى الإداري، عوض التواصل الأفقي الذي أساس الديمقراطية التشاركية، فالجهة لم تستفيد من التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها في تنمية مواردها الترابية. فكان من المفترض عليها أن تبدي

أكثر اهتماما من بقية الفاعلين السياسيين الآخرين، باعتبارها الأقرب إلى الساكنة المحلية. فهو موقع للإشهار أكثر مما هو موقع لتبسيط المساطر الإدارية ونشر المعلومة العمومية، ولتقريب الإدارة من المواطنين، يجب أن تكون الموارد البشرية المستخدمة من قبل الجهات والجماعات الترابية الأخرى، قادرة على استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، من أجل بلوغ هدفين إثنين أولهما خارجي، يتعلق بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى المرتفقين والثاني داخلي يخص تحديث مناهج العمل والتواصل وتجميع ومعالجة المعلومات المستعملة من قبل تلك المصالح، والتي تستخدم بشكل كبير مخططات التنمية ليس فقط في تحقيق أهدافها وإنما أيضا في الحصول على المردودية والنجاعة(المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، رقم 13، 2013، ص67). فالمخططات التنموية اليوم بحاجة إلى تحديث أدواتها ومواكبتها لمجموعة من المتغيرات القائمة من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات، في سبيل تجاوز الكثير من العراقيل الإدارية والبيروقراطية، وفرض إيقاع سريع على مستوى الإعداد والتنفيذ وتحقيق المردودية في الأداء والإنجاز وفق تكلفة معقنة ورشيده. وإذا كان المغرب قد قطع شوطا لا بأس به فيما يتعلق باللامركزية والجهوية، فإن جانب تخليق المرفق العمومي لا يزال يراود مكانه، بسبب استبعاد مسألة نشر المعلومات والوثائق العمومية. فالجهة التي تطمح أن تكون مؤسسة ذكية ومستدامة، لا بد أن تعتبر تكنولوجيات المعلومات رافعة أساسية في العملية التنموية، ومن ثم تعزز التنافسية الجهوية. إضافة لما توفره شبكة الإنترنت من فرص عديدة على مستوى فعل التواصل العموم، الذي يقع على عاتق المؤسسات والإدارات العمومية، فالتواصل المرتبط بهذه المؤسسات يلعب دوراً حيوياً في تنشيط الفضاء العمومي الجهوي، من جهة أخرى تمكن هذه التقنية من تجاوز ما هو محلي والانفتاح على العالم من خلال المستثمرين والشركات الأجنبية والسياح، وكوظيفة شاملة فالتواصل من هذا النوع يهدف إلى جعل الخيارات والعمل الذي تقوم به المؤسسات يساعد على فهم الحياة العامة(شوقي العلوي، 2017، ص331). فالتواصل في هذا الجانب، يمثل احد الخطوات الناتجة عن الوسائل التي توفرها برامج التهيئة والتنمية الترابية، والتي يجب على المجالس الجهوية ادراجها ضمن المخططات التنموية، من خلال تحديد رهانات وقدرات الجهة على الاستقطاب وبناء هويتها المحلية على عدة مستويات، وتتكلف بهذه الاجراءات إدارة التواصل الخاصة، لتمكين الشركاء من الانخراط في تواصل عمومي ترابي يقوم على إنتاج أو إحداث علامة تجارية للجهة على غرار التجارب الدولية، هي بالأساس مرحلة من مراحل تجسيد وتسخير جميع الفاعلين من أجل تنمية ترابية. فالوظيفة التسويقية هنا تعد أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري و عاملا مهما لتدعيم الحكامة الترابية وتحقيق التنمية المحلية، وتنشيط الاقتصاد الجهوي نظرا لما تقوم بها هذه الوظيفة من دور في التعريف والترويج لتراب الجهة، وإقناع المستثمرين بزيادة طلبهم حول الاستثمارات الجهوية.

خاتمة:

تشكل الجهة والجهوية، إحدى الخيارات الأساسية للدولة الديمقراطية الحديثة، ولذلك تسعى العديد من الدول الى رفع شعار الجهوية المبنية على آليات تديرية حديثة، وفي هذا الصدد نجحت العديد من الدول في إرساء دعائم نظام جهوي قائم على تسويق وبناء صورته، التي انعكست على

مجالات التنمية الجهوية. وتعتبر من اهم الاليات التي يمكن تطبيقها على مستوى الاختيارات الجهوية، من أجل استقطاب السياح والاستثمارات، لهذا فإن جميع الفاعلين المحليين، وخصوصا المسؤولين عن تسير الشأن المحلي بإمكانهم تبني سياسية التسويق والتخطيط الجهوي، من أجل إنتاج وتعريف وترويج المنتوجات والخدمات المحلية. فتبني أساليب جديدة في التدبير العمومي، ستسمح للجهات بالمغرب بالحصول على مجال تنافسي في ظل التحولات التي يشهدها المغرب وما تقتضيه ضغوطات العولمة، أصبح من الضروري بالنسبة لجميع المؤسسات المحلية العمل على توظيف مختلف مشاريع التأهيل والتخطيط والاستشراف، وذلك لتحسين جاليتها ودعم جاذبيتها وتقوية تنافسياتها بغية استقطاب الاستثمارات والمقاولات ورجال الأعمال، لخلق فرص الشغل واحتواء البطالة والحد من الفقر والهشاشة الاجتماعية.

قائمة المراجع:

1. بيرنارد ميج(2001)، الفكر الاتصالي، من التأسيس إلى منطوق الألفية الثالثة، ترجمة أحمد القصور، ط1، دار توبقال للنشر، المغرب.
2. تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي(2013)، تدبير وتنمية الكفاءات البشرية، رافعة أساسية لإنجاح الجهوية المتقدمة، المغرب.
3. تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي(2015)، التوزيع المجالي للاستثمار العمومي في أفق الجهوية المتقدمة، ودور المراكز الجهوية للاستثمار في إعداد، وبلورة المخططات التنموية على الصعيد الجهوي وتعزيز الاستثمار وتحسين مناخ الأعمال على صعيد الجهة، المغرب.
4. تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي(2016)، متطلبات الجهوية وتحديات ادماج السياسات القطاعية، المغرب.
5. رحمة بورقية(1991)، دولة والسلطة والمجتمع: دراسة في الثابت والمتحول في علاقة الدولة بالقبائل في المغرب، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت.
6. سبيمان أعراج(2003)، الاتصال السياسي والعملية الانتخابية، الملتقى الدولي: الاتصال السياسي في العالم العربي وإفريقيا: المقاربات وآليات الممارسة، معهد الصحافة وعلوم الأخبار ومؤسسة كونراد أديناور، 25 و26 أبريل، تونس.
7. شوقي العلوي(2011)، الاتصال السياسي، نظريات النماذج والوسائط، منشورات مركز النشر الجامعي، تونس.
8. اليحيوي يحيي(2003)، الاتصال السياسي وجدلية العلاقة بين الاتصال والسياسة"، الملتقى الدولي: الاتصال السياسي في العالم العربي وإفريقيا: المقاربات وآليات الممارسة، معهد الصحافة وعلوم الأخبار ومؤسسة كونراد أديناور، 25 و26 أبريل، تونس.
9. Chanoux, M, Serval, S(2011),Etat des lieux et perspectives du marketing urbain Une approche par la littérature », Laboratoire CERGAM.paris.
- 10.Charles-Edouard Houllier-Guibert(2009), Evolution de la communication territoriale,les limites de l'idéologie de la proximité, Les Enjeux de l'information et de la communication, <https://www.cairn.info.pdf>.
- 11.Dominique Mégane (2017), La communication publique et territoriale, 2 éditions, la collection Les Topos, Paris, France.

-
12. Dubois, F(1993). La communication de la région : le nouveau champ d'action des communicateurs. Dans CURAPP, Les Politiques régionales, Presses universitaires de France, Paris, France.
 13. Fabrice Hatem(2007), le marketing territorial : principes, Méthodes et pratiques, éditions EMS, Paris, France.
 14. Pierre Zémor(1995), La communication publique, PUF, Paris.
 15. Souchard, M. et Wahnich, S(1995). La Communication politique locale. Paris, France : Presses universitaires de France.