

## 8. Marruecos, promesas y desafíos de la regionalización avanzada

*Belhaj Youssef*

*Oucherrou Mohamed*

### 1. La organización territorial de Marruecos

El Reino de Marruecos posee una situación geográfica estratégica y privilegiada. Ubicado en el extremo noroeste del continente africano, entre las latitudes 21°- 36° norte y las longitudes 1°- 17° oeste, está separado de España por una distancia de apenas 14 kilómetros, mediante el Estrecho de Gibraltar, formando así un portal entre África y Europa. Está bordeado, en el este, por Argelia; en el sur, por Mauritania; y bañado por el océano Atlántico en el oeste y por el mar Mediterráneo en el norte. El privilegio de su situación reside en el hecho de constituir una encrucijada. Es, a la vez, un país magrebí, árabe, musulmán, saharauí, africano, mediterráneo y oceánico conectado a Europa.

La superficie del país es de 710.050 km<sup>2</sup>, que incluye además a la región Saharauí<sup>20</sup>, y se reparten entre doce regiones administrativas, y donde tres regiones desérticas cubren 317.024 km<sup>2</sup>, es decir, el 44,6% de la superficie total. Según los datos demográficos del censo 2014, la población marroquí alcanzó 33.848.242 habitantes, estimándose que la densidad de población pasó de 37 habitantes/km<sup>2</sup> en 1982 a 47 habitantes/km<sup>2</sup> en 2014. Excepto algunas aglomeraciones pequeñas en las zonas desérticas, la mayoría de las concentraciones de población ocupan las zonas atlánticas y el oeste de las montañas del Atlas, formando así un triángulo cuya base se extiende a lo largo de la costa mediterránea y su cumbre está en la región de Souss (Figura 1).

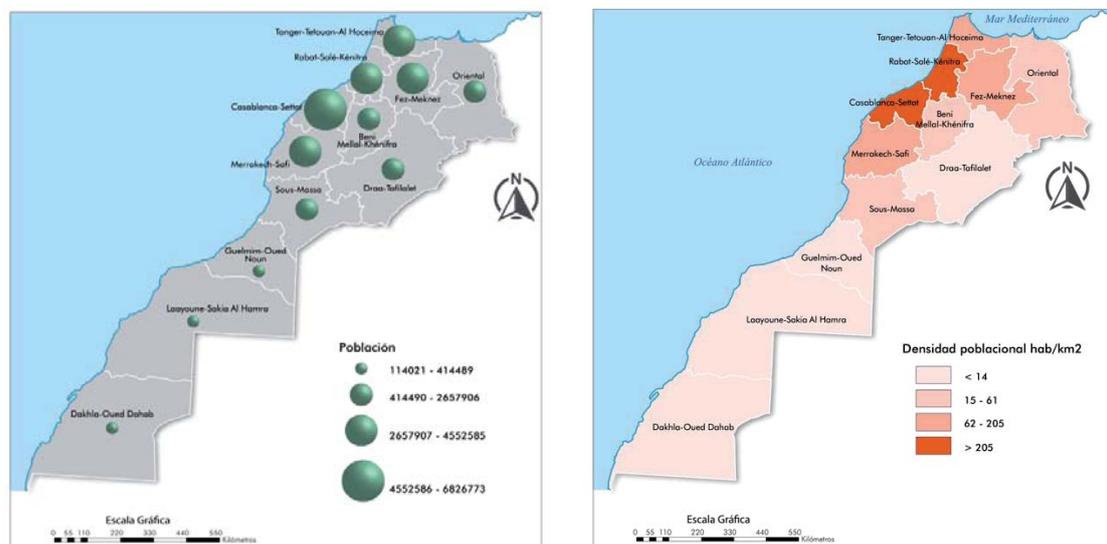
---

<sup>20</sup> La región saharauí ubicada en la zona sur de Marruecos, en la frontera con Mauritania, es un territorio que es objeto de un litigio histórico ante las Naciones Unidas, oponiendo Marruecos al Frente Polisario.

En cuanto a la distribución de la población, podemos destacar tres áreas: el desierto del Sahara, que se extiende por gran parte del sur y del este del país; los márgenes desérticos y las zonas densamente pobladas.

- Las tres regiones desérticas –*Guelmín-Oued Noun, El Aaioun-Sakia El Hamra y Dakhla-Oued Ed Dahab*– tienen una situación particular en todos los sentidos: ocupan, según se indicó, casi la mitad del territorio, y el porcentaje de su población no supera el 2,57% de los habitantes del país, con una densidad promedio de solo 12,29 habitantes/km<sup>2</sup>.
- Las zonas montañosas y los márgenes desérticos se caracterizan por una densidad de la población que varía entre 14 y 61 habitantes/km<sup>2</sup>, agrupando al 63,11% de la población total.
- Las regiones costeras –*Casablanca-Settat y Rabat-Salé-Kenitra*–, cuya superficie no supera el 5,3% de la superficie total del país, están densamente pobladas, albergando un 33,62% de la población global, es decir, más de 11 millones de habitantes, con una densidad de más de 205 habitantes/km<sup>2</sup>.

Figura 1. Distribución de la población marroquí y su densidad por región



Fuente: Haut Commissariat au Plan (HCP)<sup>21</sup>. cNota: Esta carta incluye al Saharaui dentro de los límites de Marruecos.

<sup>21</sup> Para ampliar estas referencias, consúltese el sitio web del Haut Commissariat au Plan, en particular la sección “Maroc en carte”: <http://rgphencartes.hcp.ma/>

## 1.1 Organización política

Según los artículos 1 y 2 de la Constitución, Marruecos constituye una monarquía constitucional, democrática, parlamentaria y social, donde el Rey es el Jefe de Estado.<sup>22</sup> En cuanto a su poder político, el rey nombra al Jefe de Gobierno dentro del partido político que gana las elecciones de la Cámara de Representantes; asimismo, nombra, a partir de la propuesta del jefe de gobierno, a los miembros de éste. El rey también tiene la capacidad de despedir ministros o al gabinete tras la proposición o consulta del jefe de gobierno, así como también de disolver el Parlamento<sup>23</sup>. Mientras que el Poder Ejecutivo está en manos del rey y del gobierno, el Legislativo reside en el Parlamento. Éste está compuesto por la Cámara de Representantes y por la Cámara de Consejeros. El control legislativo del gobierno tiene lugar en la práctica a través del voto de las leyes de finanzas y reglamentos, mientras que la iniciativa de la revisión de la Constitución se atribuye al Rey y a las dos Cámaras del Parlamento<sup>24</sup>.

Como se aprecia en la Figura 2, los 325 miembros de la Cámara de Representantes son electos por sufragio universal directo para un mandato de cinco años, con base en el sistema de representación proporcional. De esos 325 miembros, 30 son electos con base en la lista nacional, mientras que los 295 restantes son electos a nivel de las circunscripciones electorales locales.

En cuanto a la Cámara de los Consejeros, sus miembros son electos por sufragio universal indirecto para una duración de nueve años. Tres quintos de la Cámara de Consejeros son elegidos por representantes de las colectividades territoriales que se reparten entre las regiones, en forma proporcional a su cantidad de población. Los dos quintos restantes son elegidos por colegios electorales a nivel regional y nacional. Los colegios están formados por cámaras profesionales, sindicatos y patronato<sup>25</sup>.

Los Consejos Comunales “1503” y los Consejos Regionales “12” son elegidos por sufragio universal directo para una duración de seis años<sup>26</sup>. Estos consejos, que deben elegir a los miembros de la Cámara de Consejeros, dependen del control administrativo del gobierno a través de los “Walíes” y “Gobernadores”.

---

<sup>22</sup> La Constitución de Marruecos, así como la totalidad de las publicaciones jurídicas marroquíes, pueden consultarse en el sitio web de la Secrétariat Général du Gouvernement: <http://www.sgg.gov.ma/Accueil.aspx> Para una comparación entre las constituciones del país, véase infra, Cuadro 1. También, Harsi (s/f).

<sup>23</sup> Artículos 24 - 27 de la Constitución de 1996.

<sup>24</sup> Artículo 103 de la Constitución de 1996

<sup>25</sup> La Cámara de Consejeros es renovable en un tercio cada tres años.

<sup>26</sup> Este método de votación puede cambiar de acuerdo con el tamaño de la comuna.



Cuadro 1: Principales cambios constitucionales en Marruecos

Constitución	Cambios principales
1962	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirmación del carácter árabe, musulmán, magrebí y africano de Marruecos.</li> <li>• Definición del régimen político de la Nación (Marruecos es una monarquía constitucional, democrática y social).</li> <li>• La soberanía pertenece a la nación y se ejerce directamente mediante referéndum e indirectamente a través de las instituciones constitucionales.</li> </ul>
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasar del sistema bicameral al sistema unicameral a nivel del Parlamento.</li> </ul>
1972	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura hacia la oposición;</li> <li>• Determina directamente la proporción de representación de los diversos organismos elegibles en la Cámara de Representantes;</li> <li>• Ampliación del área de la ley;</li> <li>• Expansión del área de las competencias de la Cámara de Representantes;</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución de comisiones parlamentarias de investigación (artículo 40);</li> <li>• Elección del Presidente de la Cámara de Representantes por un período de tres años (Artículo 43);</li> <li>• Las respuestas del gobierno a las preguntas parlamentarias son exigibles “dentro de los 20 días posteriores a la fecha en que se le remitió el asunto;</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La regionalización y la libertad de empresa son áreas clave para la reforma;</li> <li>• El parlamento se compone de dos cámaras: una Cámara de Representantes y una Cámara de Consejeros.</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el pluralismo, los derechos humanos y las libertades individuales;</li> <li>• Ampliación de los poderes del jefe de gobierno procedente de la mayoría parlamentaria.</li> </ul>

Fuente: Benabdallah (2001) y Naciri (2009).

## 1.2 Regiones administrativas y organización territorial

Desde la Constitución de 1971, el concepto de región

*[ha evolucionado mucho como] marco económico para la ejecución y la coordinación de todos los trabajos, estudios y tareas relacionadas con la región, con el objeto de contribuir a su desarrollo a todos los niveles. La Constitución de 1992 ha elevado el concepto de región a una colectividad local que goza de la personalidad moral y la independencia financiera y administrativa.<sup>27</sup>*

El Marruecos independiente se dividió, al principio, en regiones tribales como El Rif, El Gharb, Souss, El Haouz y El Sahara. Cabe aclarar que, según su situación, dichas regiones se clasifican en Tribus del “Majzén” o Tribus del “Sibah”:

- La zona del Majzén o Marruecos del Majzén está integrada por tribus que dependen de la autoridad absoluta del Sultán bajo el mandamiento de los “Caídas” y “Pachas”. Esta zona se compone principalmente de las llanuras atlánticas cruzadas por los ríos Sebú, Oum Rabia y Tensift. Es una zona fértil con ciudades antiguas y alta densidad de población.

<sup>27</sup> للهوشواري محمد (6002): لا يبي رفي اعداد لترات الوطنى وللعير، مطبعة طوبسي، الطعة 1، لى، الرباط، ص 43 و 43.

- La zona del Sibah o Marruecos del Sibah empieza en el arco montañoso compuesto del Rif, el Medio Atlas y el oeste del Atlas. Es una zona en donde los Amazigh han podido conservar sus instituciones, tradiciones, costumbres y creencias adaptándolas a la ley islámica, pero permaneciendo rebeldes y reconociendo sólo la autoridad espiritual del Sultán (Montagne, 1989, pp. 20-21).

Es de señalar que, desde antes de la imposición del Protectorado francés en 1912 hasta hoy, la división regional marroquí no ha dejado de evolucionar. Las principales etapas del proceso han sido las siguientes:

### *De la herencia colonial a la regionalización económica (1948-1971)*

La preocupación política y militar, los requisitos de la “pacificación” y todo lo ligado al establecimiento de una nueva administración para el control y la seguridad determinaron la división territorial efectuada por Francia en Marruecos. La primera división del territorio tuvo lugar en el año 1913, la segunda fue en 1923, otras dos se registraron en 1926 y 1935; luego se produjo una reorganización en 1940 y, por último, una nueva modificación en 1947. Esta última consistió en dividir el territorio en siete regiones, de las cuales tres eran civiles –Rabat, Casablanca y Uxda– y las otras cuatro militares –Fez, Mequínez, Marrakech y el liderazgo de Agadir con sus fronteras. A esta división se añaden las zonas ocupadas por España tanto en el sur como en el norte del país, así como la zona de Tánger, de ocupación internacional. El objeto primordial de aquel formato era combatir la organización tribal que, en la mayoría de los casos, era hostil al colonialismo, y no dejaba de resistirse a él.

Tras la independencia, Marruecos heredó esa organización administrativa de su territorio. Se trataba de una estructura de administración y control que diferenciaba entre un “Marruecos útil” y un “Marruecos inútil”, y que sirvió de base para el desarrollo de un sistema centralizado de gestión territorial. Sin embargo, las exigencias del desarrollo y de la modernización de la organización territorial se han traducido en el establecimiento de una configuración espacial basada en las provincias y las comunas como unidades administrativas y territoriales. Según el Dahir N° 1-59-351 relacionado con la división territorial del reino<sup>28</sup>, el territorio marroquí está dividido en dieciséis provincias y dos prefecturas. En 1960, esta organización se fortaleció con la creación de comunas urbanas y rurales<sup>29</sup>.

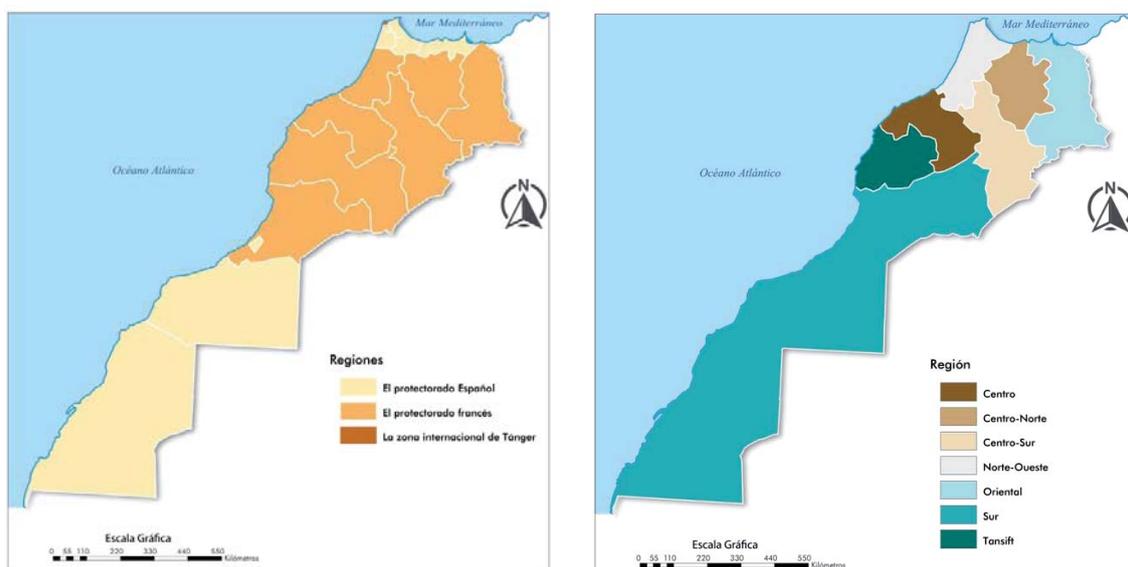
---

<sup>28</sup> Boletín Oficial n° 2458 de 04/12/1959 - Página: 2040. Disponible en: <http://adala.justice.gov.ma/production/html/Fr/98274.htm>

<sup>29</sup> Dahir de 1960 relacionado con la organización comunitaria y la creación de comunas urbanas y rurales.

Ante las disparidades espaciales, tomó forma una nueva división territorial, basada en siete regiones identificadas según la toponimia cardinal (región del este, del centro-norte...). Una nueva lógica de desarrollo encarnaba el deseo de servir al conjunto del territorio de forma equilibrada y armoniosa. La región se definió entonces como “un conjunto de provincias que tanto a nivel geográfico como a nivel económico y social son susceptibles de mantener relaciones que estimulen su desarrollo y, como tales contribuyen a un desarrollo general” (Boujrouf y Hassani, 2008). En resumidas cuentas, la vocación de esa nueva organización fue la de valorar una división con fines económicos, lejos de las interpretaciones políticas y étnicas (Figura 3).

Figura 3. Evolución de la división administrativa entre 1948 y 1971



Fuente: *Atlas de África-Atlas de Marruecos (2002) (traducido del francés)*. Nota: Esta carta incluye al Saharaui dentro de los límites de Marruecos.

### ***Hacia la regionalización avanzada (1997-2015)***

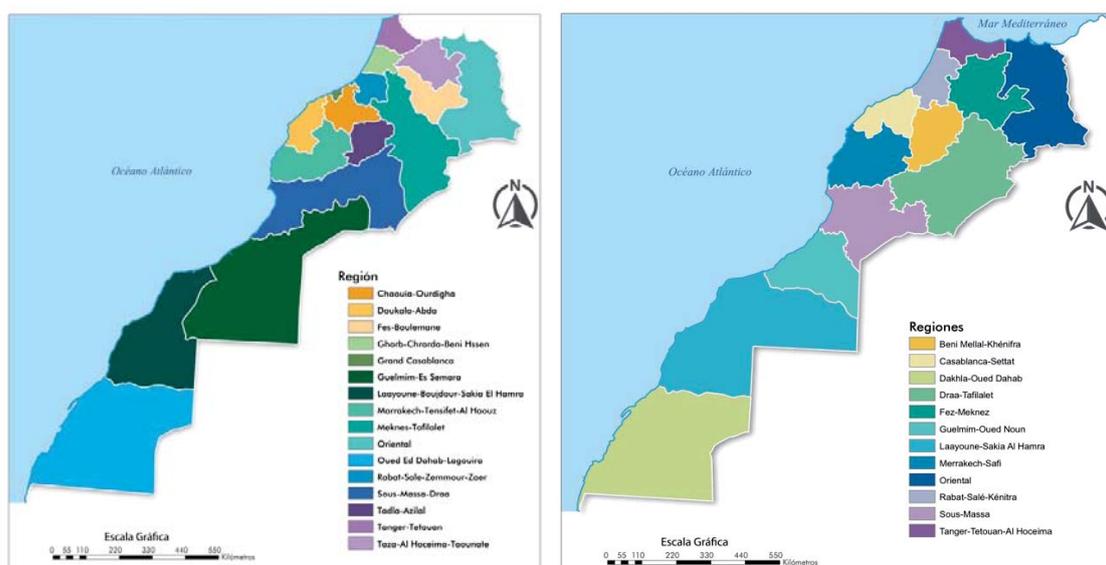
La división de 1971 fue infructuosa por su débil coherencia organizacional, la cual amplió las brechas de desarrollo entre las diferentes regiones. Esta realidad explica la división de 1997. La región es reconocida ahora como una comunidad territorial<sup>30</sup>, como una unidad espacial con poderes limitados bajo el control de los “Walíes”, representantes de la administración central.

<sup>30</sup> Dahir N° 1-97-84 del 2 de abril de 1997 con promulgación de la ley N° 47-96 con relación a la organización de la región. BORM (4470), 3-4-97: 292-306.

En esta fase de la evolución de la organización administrativa del país, la definición de las regiones tuvo lugar considerando las particularidades de cada parte del territorio nacional. Cabe señalar que la toponimia de la división de 1997 se refería a las identidades colectivas locales. En efecto, tomaba prestados los nombres de las tribus que ocupaban cada espacio. Sin embargo, criterios económicos fueron tomados en consideración al momento de la división, marginando el aspecto social y su percepción a nivel local (Fakihi, 2006).

En realidad, la división de los años 90 no estaba en línea con las profundas transformaciones experimentadas por el país. Entre otras cosas, el éxodo rural, la apertura al mercado internacional, el surgimiento de enfoques participativos en la gestión pública y el mandato de las organizaciones internacionales impusieron la necesidad de adoptar una nueva organización territorial. Como muestra la Figura 4, el territorio se presenta actualmente dividido en doce regiones en vez de en dieciséis. Según el Comité Asesor de Regionalización “Commission Consultative pour la Régionalisation” (CCR), el diseño de la nueva división se forjó sobre la base de la malla administrativa provincial con el fin de “construir sobre lo que ya existe y aprovechar la larga tradición de descentralización administrativa del reino”<sup>31</sup>. Así, el criterio fundamental de esta división es la noción de proximidad, que se refiere a una distancia relacional, según la cual la región debe ser un marco y un mecanismo para involucrar a los actores locales que comparten un mínimo de puntos de referencia comunes y son percibidos desde fuera como un espacio regional pertinente y relevante.

Figura 4. Evolución de la división administrativa entre 1997 y 2015



Fuente: Atlas de África-Atlas de Marruecos; 2002 (traducido del francés). Nota: Esta carta incluye al Saharaui dentro de los límites de Marruecos.

<sup>31</sup> Rapport de la Commission Consultative de la Régionalisation (2011), p. 32. Disponible en [http://www.regionalisationavancee.ma/pdf/rapport/fr/l1\\_conceptiongenerale.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/pdf/rapport/fr/l1_conceptiongenerale.pdf). Nota: Esta carta incluye al Saharaui dentro de los límites de Marruecos.

En el marco de la regionalización avanzada, el territorio está organizado en cuatro niveles jerárquicos. Una configuración que refleja un cambio en la lógica de acción a favor de una revalorización del papel de la región como factor clave para el desarrollo territorial. Como se muestra en el (Cuadro 2), el diseño, la concepción, la implementación y las políticas de desarrollo territorial se basan en los principios de descentralización y desconcentración dentro del marco de una lógica de complementariedad.

*Cuadro 2. Roles y responsabilidades de cada nivel de organización político-administrativa en la gestión del desarrollo territorial*

Organización administrativa	Estructura	Tareas
Administración central <sup>32</sup>	Rey / Jefe de Gobierno / Parlamento	Diseño e implementación de políticas de desarrollo territorial;
Región <sup>33</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los asuntos de la región son gestionados por un consejo cuyos miembros son elegidos por sufragio universal directo<sup>34</sup> (artículo 9) ;</li> <li>Los candidatos a la presidencia del consejo de la región, los miembros se clasificaron en la parte superior de las listas de candidaturas en todos los distritos electorales creados por la ley orgánica n ° 59-11 y haber obtenido escaños en el consejo (artículo 13);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>promover el desarrollo regional integrado y sostenible a través de su organización, coordinación y monitoreo;</li> <li>mejorar el atractivo del espacio territorial de la región y desarrollar recursos;</li> <li>la adopción de medidas y acciones para alentar a la empresa;</li> <li>contribución al logro del desarrollo sostenible;</li> <li>mejorar la capacidad de gestión de recursos humanos y la capacitación.</li> </ul>
Provincia / Prefectura <sup>35</sup>	Los asuntos de la prefectura o de la provincia son gestionados por un consejo cuyos miembros son elegidos de conformidad con las disposiciones de la ley orgánica n ° 59-11 relativa a la elección de los miembros de los consejos de las autoridades locales, promulgada por el dahir n ° 1-11-173 de 24 hija 1432 (21 de noviembre de 2011);	<ul style="list-style-type: none"> <li>promoción del desarrollo social, especialmente en las zonas rurales y en las zonas urbanas.</li> <li>El refuerzo de la eficiencia y la cooperación entre las comunas ubicadas en el territorio de la prefectura o la provincia.</li> </ul>

<sup>32</sup> Constitución de 2011 en el enlace: [http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution\\_2011\\_En.pdf](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_En.pdf)

<sup>33</sup> Ley Orgánica de las Regiones; por Dahir n ° 1-15-83 del 20 de Ramadan 1436 (7 de julio de 2015) promulgando la ley orgánica n ° 111-14 relativa a las regiones Boletín Oficial N ° 6440 del 09 de julio I 1437 (18 de febrero de 2016) .disponible en el enlace: file: /// C: /Users/Pc-Hp/Downloads/Loi%20organique%20region.pdf

<sup>34</sup> De acuerdo con las disposiciones de la ley orgánica n ° 59-11 sobre la elección de los miembros de los consejos de las colectividades territoriales promulgadas por el dahir n ° 1-11-173 de 24 hija 1432 (21 de noviembre de 2011).

<sup>35</sup> Ley Orgánica de Prefecturas y Provincias; Dahir n ° 1-15-84 de 20 Ramadan 1436 (7 de julio de 2015) promulgando la ley orgánica n ° 112-14 relativa a las prefecturas y provincias; Boletín oficial N ° 6440 del 09 Joumada I 1437 (18 de febrero de 2016). En el enlace: file: /// C: /Users/Pc-Hp/Downloads/organicl%20provinces%20et%20prefectures.pdf

Municipio <sup>36</sup>	Los asuntos del municipio son gestionados por un consejo cuyos miembros son elegidos por sufragio universal directo;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios locales a los ciudadanos, en el ámbito de los poderes que se le asignan en virtud de esta Ley orgánica, a través de su organización, coordinación y seguimiento.</li> </ul>
-------------------------	--	--

Fuente: Leyes relativas a cada actor institucional.

## 2. El funcionamiento del sistema de planificación del desarrollo territorial

Al explicarse por múltiples causas, al estar enraizadas en diferentes políticas e involucrar a varios de los niveles de gobierno (Agranoff, 2003; Agranoff y McGuire, 1998, O'Toole, 1997), las complejas dificultades que aquejan al territorio y ocupan a las autoridades públicas requieren de acciones colectivas. Los principios de la Nueva Gestión Pública (NPM), establecen que, para hacer frente a la complejidad de los problemas, la acción pública ha de basarse cada vez más en la división y la especialización (Verhoest *et al.*, 2012; Moynihan, 2006; Hood y Dickson, 2015). Es en este sentido que se supone que la *regionalización avanzada* brinda algunas respuestas a las deficiencias de la acción estatal.

### 2.1 Actores de la planificación del desarrollo territorial en Marruecos

Tal como se concibe en Marruecos, el plan de regionalización avanzada trae consigo un cambio profundo en la lógica de la acción estatal. Implica el involucramiento de todos los actores locales. Por lo tanto, y tal como puede apreciarse en la Figura 5, la acción territorial en Marruecos es un campo de interacción entre varios actores a muchos niveles (Jafari y El Moujaddidi, 2016):

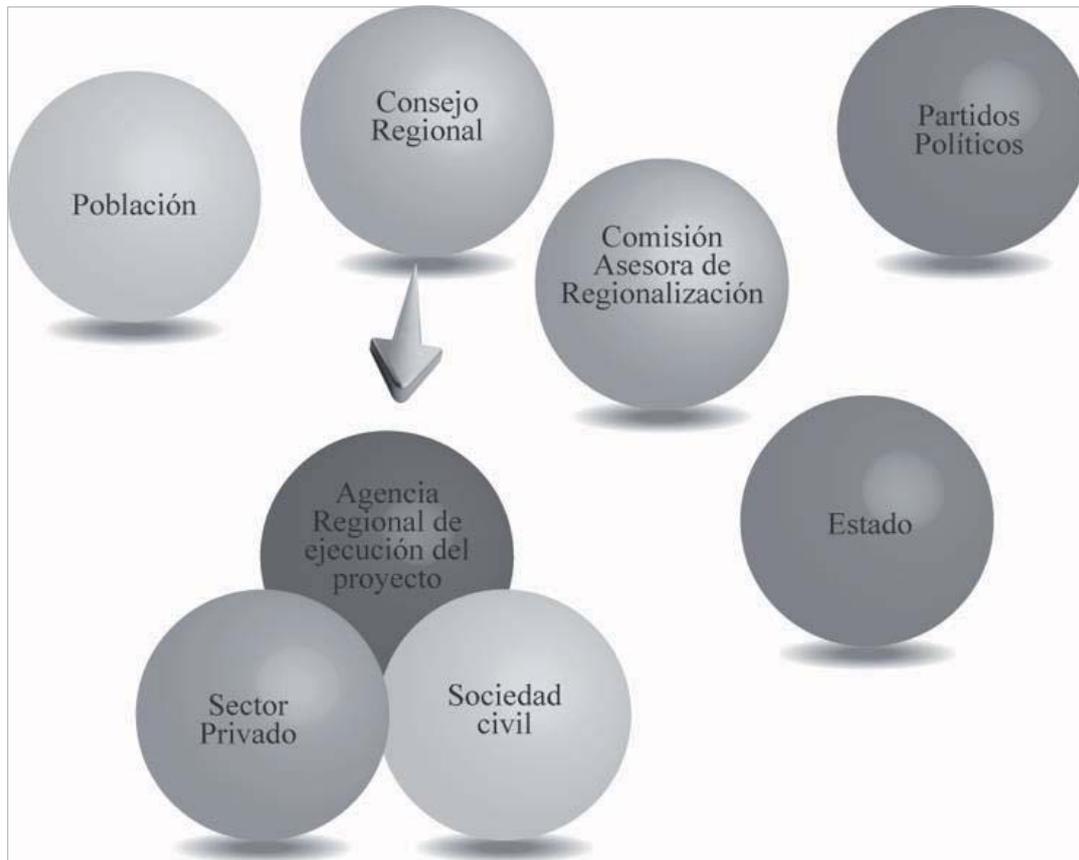
- El Estado<sup>37</sup>: a nivel nacional, la administración central es responsable del diseño, implementación y evaluación de las políticas de desarrollo; a nivel regional, su misión es coordinar y monitorear la implementación de programas y acciones de las autoridades locales, servicios y organismos públicos. La administración prefectoral asegura la implementación de acciones y proyectos diseñados.

<sup>36</sup> Ley orgánica relativa a las comunas, Dahir n° 1-15-85 de los 20 ramadán 1436 (7 de julio de 2015) promulgación de la ley orgánica n° 113-14 relativa a las comunas; Boletín oficial N° 6440 de 09 Jomada I 1437 (18 de febrero de 2016) en el enlace: file:/// C: / Users / Pc-Hp / Downloads / law% 20organic% 20commune% 20 (2).pdf

<sup>37</sup> Véase el sitio web del Ministerio de Planificación Espacial, Planificación Urbana, Vivienda y Política de la Ciudad: <http://www.muat.gov.ma/>

- El Wali<sup>38</sup>: es el representante del Estado a nivel de la región, representado por el gobernador a nivel de la prefectura o la provincia. Está a cargo de la aplicación de las leyes, reglamentos y decisiones del gobierno y es un nexo entre los consejos territoriales y la administración central, en lo que respecta a la información, planificación y realización de los proyectos comunes.

*Figura 5. Los actores del plan nacional de regionalización avanzada*



*Fuente: Commission Consultative de la Régionalisation (2011).*

- Los consejos regionales: se encargan de la elaboración de la estrategia nacional para el desarrollo económico y social, de los planes sectoriales nacionales y regionales, del plan nacional de ordenamiento territorial y del plan de desarrollo urbano, de las estrategias nacionales para la promoción de la inversión regional y el empleo, del agua, la energía, el medio ambiente, la educación, la capacitación, la cultura y la salud.

<sup>38</sup> Constitución marroquí de 2011, artículo 145.

- Los consejos prefectorales y provinciales: son responsables del desarrollo y la ejecución de los programas de desarrollo humano y de los planes de desarrollo regional, del desarrollo y la ejecución de programas de equipamiento e infraestructuras básicas en coordinación con la región, y de la coordinación y la concertación entre los consejos regionales y comunales.
- El sector privado: es un socio clave para el crecimiento económico, la inversión y la creación de empleo.
- Las empresas públicas: realizan una parte importante de las inversiones públicas y contribuyen a la realización de los objetivos de las políticas públicas. Sus inversiones contribuyen a reducir las disparidades espaciales en cuanto a las infraestructuras de base.
- La sociedad civil: incluye a la población y a las asociaciones. A la población se le pide especialmente que elija y vote a sus representantes, quienes presentarán y defenderán sus intereses; las asociaciones son fuerzas de propuesta, consulta y vigilancia junto con las autoridades públicas y los organismos elegidos.
- La Agencia de Desarrollo (AD)<sup>39</sup>: se encarga de crear una dinámica de desarrollo y promoción territorial, así como de fortalecer proyectos y programas económicos y sociales reservados para las provincias. Desempeña un rol de enlace entre los diferentes operadores públicos y privados. Es un integrador territorial que brinda apoyo técnico y financiero para proyectos de desarrollo y consolida las intervenciones de los actores y su coherencia.
- La Agencia Regional para la Ejecución de Proyectos (AREP)<sup>40</sup>: está presente en todas las regiones para facilitar a los consejos regionales el ejercicio de su misión. Es una persona jurídica de derecho público, dotada de autonomía administrativa y financiera, bajo la tutela de la CR para garantizar el respeto de las disposiciones de la ley que rige la región. Tiene el mandato de proporcionar asistencia al CR, sea legal, técnica o financiera, durante el estudio, preparación y ejecución de los programas y proyectos.

---

<sup>39</sup> Véase el sitio web de la Agencia para la Promoción y el Desarrollo del Norte: <http://www.apdn.ma/>

<sup>40</sup> Véase, a modo de ejemplo, el sitio de la Agencia de la Región del Souss Massa: <https://www.soussmassa.ma/en>

## 2.2 Algunos programas en progreso

Marruecos ha emprendido una serie de iniciativas, programas y planes en muchos sectores públicos vitales, como la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano (INDH) en 2005, el Plan Marruecos Verde en 2008, el Plan Azur Blue de Turismo en 2009, el Plan de Emergencia Industrial en 2005, el Plan Comercial 2008 y el Plan “Halieutis” de Pesca Marítima en 2009. Todos ellos estuvieron orientados a lograr el desarrollo territorial. Dado que no hay espacio para tratarlos en detalle a todos, nos limitaremos a considerar dos experiencias: la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano y el Plan Marruecos Verde.

*Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano (INDH).* La INDH fue anunciada por el rey Mohamed VI en su discurso del 18 de mayo de 2005. Ha sido una de las grandes iniciativas lanzadas en Marruecos, un vasto proyecto que tuvo como objetivo combatir la pobreza y la vulnerabilidad, así como la exclusión social, a través de la realización de la infraestructura básica, de la capacitación y del fortalecimiento de las capacidades, de la activación social por medio de actividades culturales y deportivas, así como de la promoción de actividades generadoras de ingresos. La iniciativa se basó en un enfoque participativo que permite a la población y a las organizaciones de la sociedad civil expresar necesidades y contribuir a la toma de decisiones, comprometiéndose con los mecanismos de privatización, evaluación y monitoreo riguroso. Los programas de la INDH se enfocaron en muchos campos<sup>41</sup>:

- Programa de lucha contra la pobreza en las zonas rurales: 403 comunidades rurales con una tasa de pobreza de 30% o menos están concernidas. El objetivo ha sido mejorar las condiciones de vida de la población rural, mejorar el acceso a los servicios sociales básicos, etc.
- Lucha contra la exclusión social en los centros urbanos: este programa tuvo como objetivo combatir la exclusión social en 264 sectores urbanos, mejorar el acceso a la infraestructura básica y los servicios de proximidad urbanos (educación y salud), buscando asegurar la integración social de los jóvenes.
- Programa de lucha contra la fragilidad: focalizado en diez categorías de personas en situación frágil, se propuso apoyar a la población en situación difícil, mejorando la protección y la reinserción familiar y social, así como la calidad de los servicios prestados por las diferentes asociaciones.

---

<sup>41</sup> Véase el sitio web del Observatorio Nacional de Desarrollo Humano: <http://www.ondh.ma/fr/presentation-indh>

- Programa horizontal: agrupó múltiples actividades de apoyo con gran impacto para el desarrollo humano a nivel de todas las comunidades rurales y urbanas.
- Programa de rehabilitación territorial: buscó subvenir las necesidades de la población en algunas zonas montañosas o de difícil acceso, reduciendo las disparidades en el acceso a la infraestructura básica, equipamientos y servicios de proximidad, y promoviendo las actividades sectoriales en consulta con los actores del desarrollo local y en coordinación con el Comité Regional para el Desarrollo Humano presidido por el Walí o el Gobernador.

*Plan Marruecos Verde.* Desde el fin de los programas de ajuste estructural, a mediados de los años noventa, el sector agrícola en Marruecos vivió sin una estrategia clara para su desarrollo. Pero en 2007, el ministro de agricultura Abdelaziz Akhenouch solicitó a la Oficina Internacional de Estudios McKinsey elaborar una nueva estrategia en la materia. Unos meses más tarde (abril de 2008), durante la Exposición Internacional de Agricultura en Mequínez, la nueva estrategia fue presentada oficialmente: "Marruecos Green Plan" (Plan Marruecos Verde). El plan se planteó abolir las restricciones que impiden un desarrollo agrícola competitivo y moderno, capaz de hacer frente a los retos de la globalización y de la apertura. En concreto, se propuso aumentar la participación del sector agropecuario en el PIB, de 74 mil millones de dirhams a entre 144 y 174 mil millones de dirhams, creando 1,5 millones de nuevos puestos de trabajo hacia el año 2020<sup>42</sup>. La estrategia está fundada sobre dos pilares básicos y sobre una "base compacta" de reformas horizontales.

El primer pilar apunta a desarrollar una agricultura moderna de alto valor agregado y niveles de competitividad adaptados a los requisitos y normas del mercado: se trata de 961 proyectos con un presupuesto de cerca de 75 mil millones de dirhams. El segundo pilar busca apoyar la pequeña y mediana agricultura, luchando contra la pobreza y mejorando el nivel de renta de 860.000 agricultores en situación difícil, cuya mayoría vive en los márgenes de montañas, zonas desérticas o semidesérticas. Este apoyo incluye aproximadamente 545 proyectos sociales, con un presupuesto de 20 mil millones de dirhams<sup>43</sup>.

ايوب عبدالله م. (6033): مخطط للتنمية الريوية والريفية في المغرب، مجلة وجوه النظر، عدد مزدوج 20-23، ص. 64. <sup>42</sup>

نجيب أوصي (6033): التنموي في القطاع الزراعي: المخطط الأخضر، مجلة وجوه النظر، عدد مزدوج 20-23، ص. 33. <sup>43</sup>

### 3. ¿Cómo se articulan los niveles espaciales?

La ejecución de la política relacionada con la organización del territorio nacional se basa en una serie de documentos orientativos que toman la forma de planes nacionales, regionales y locales (comunidades). La adopción de estos documentos de orientación no es exclusivamente el resultado de la política actual para organizar el territorio, sino que se remonta a los años setenta (“planes de la estructura rural”) y a los años ochenta (“planes de desarrollo y planificación regional”).

En este contexto, el Plan Regional de Planificación Espacial (SRAT) pretende, en particular, lograr un acuerdo entre el Estado y las regiones, en lo que respecta a la gestión y la rehabilitación espacial dentro de una perspectiva estratégica que define minuciosamente las tendencias del plan de desarrollo regional<sup>44</sup> (Cuadro 3).

*Cuadro 3. Organización de la planificación espacial de Marruecos*

<b>A nivel Central</b>	
Esquema Nacional de Planificación del Territorio	Documento de orientación estratégico a nivel nacional
<b>A nivel Regional</b>	
Esquema Nacional de Planificación del Territorio	Documento para la planificación espacial de toda la región
<b>A nivel Local</b>	
Plan de Desarrollo Municipal	Programa de Desarrollo local

*Fuente: Ministerio de Planificación Espacial, Planificación Urbana, Vivienda y Política de la Ciudad-Marruecos. Disponible en <http://www.muat.gov.ma>*

La planificación del desarrollo territorial en Marruecos se estructura en tres niveles: nacional, regional y local. A nivel central, es el Ministerio de Planificación Espacial, Planificación Urbana, Vivienda y Política de la Ciudad quien se encarga, a través de la Dirección de Planificación Espacial, del diseño e implementación de la política nacional de planificación espacial. Esto se realiza con base en el Plan Nacional de Planificación Espacial (SNAT), considerado como una guía para el conjunto de actores regionales y locales. Es un acto de referencia que traduce el proyecto de desarrollo territorial por un período de veinticinco años y cuyas orientaciones se diseñan de acuerdo con criterios espaciales y sectoriales, tal como cabe apreciar en el Cuadro 4.

<sup>44</sup> Artículo 88 de la Ley orgánica de las regiones; Dahir N° 1-15-83 del 20 de Ramadán de 1436 (7 de julio de 2015), promulgación de la Ley N° 111-14 relativa a las regiones.

Cuadro 4. Orientaciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Territorial Marroquí

Orientaciones sectoriales	Orientaciones espaciales	
Aumentar la eficiencia de la economía nacional	Provincias del norte	reforzar su dimensión euro-mediterránea y calificar sus zonas fronterizas
El desarrollo del mundo rural	Las áreas montañosas	promoción y mejora de las oportunidades de inversión
Gestión de recursos y conservación del patrimonio	El mar y la costa	Desarrollo de un plan maestro de gestión específico;
Desarrollo económico y social de las ciudades	Las regiones sahariana y subsahariana	Desarrollo local y protección del entorno frágil
Resolver los problemas de la propiedad	Perímetros irrigados	Implementación del Programa Nacional de Irrigación,
La calificación de los recursos humanos	El desarrollo de las zonas de secano	lograr la eficiencia económica y los balances espaciales
	Jerarquía urbana y planificación espacial	La competitividad está vinculada a la asignación efectiva de atribuciones de acuerdo con los niveles jerárquicos urbanos

Fuente: Síntesis de la carta nacional de planificación espacial. Disponible en: [http://www.ondh.ma/sites/default/files/charte\\_nationale\\_aménagement\\_0.pdf](http://www.ondh.ma/sites/default/files/charte_nationale_aménagement_0.pdf)

A nivel regional, cada región desarrolla su Plan Regional de Planificación Espacial (SRAT). Con un horizonte de veinte años, este documento refleja la visión estratégica del desarrollo de la región sobre la base de SNAT. Lo hace en coordinación con las comunas locales, las administraciones públicas y los representantes del sector privado a nivel de la región<sup>45</sup>. Su objetivo es coordinar las acciones de los actores del desarrollo del territorio. De hecho, las partes interesadas deben cumplir con las disposiciones contenidas en este documento de referencia<sup>46</sup>. Esto se operacionaliza a través de un Programa de Desarrollo Regional (PDR).

A nivel local, cada comuna elabora, con base en el Programa de Desarrollo Regional, su Programa de Acción Comunal (PAC) por un período de seis años. El PAC, que representa un diagnóstico de las necesidades y oportunidades de la comuna, incluye todos los proyectos de desarrollo que se llevarán a cabo a nivel de cada municipio en coordinación con el gobernador y con los servicios exteriores del Estado<sup>47</sup>.

<sup>45</sup> El artículo 88 de la Ley Orgánica de las Regiones; por Dahir N° 1-15-83 de 20 Ramadán 1436 (7 de julio de 2015) promulgando la Ley Orgánica N° 111-14, relativa a las regiones.

<sup>46</sup> Artículo 90, Ley Orgánica N° 111-14, relativa a las regiones.

<sup>47</sup> Artículo 78 de la Ley Orgánica de Municipalidades, Dahir N° 1-15-85 de 20 Ramadán 1436 (7 de julio de 2015) que promulga la Ley Orgánica N° 113-14, relativa a las comunas.

## 4. Los mecanismos de participación en la planificación territorial

En su capítulo 139, la Constitución marroquí exige de los consejos regionales y comunales elaborar mecanismos participativos de diálogo y consulta para facilitar la participación de los ciudadanos y de las asociaciones en la elaboración de los programas de desarrollo. Ambos pueden también presentar peticiones para solicitar al consejo que incluya un punto de intervención, dentro de su jurisdicción, en su agenda.

### 4.1 Mecanismos de representación indirectos

- El Consejo Regional se ocupa de crear tres órganos consultivos, el primero es un órgano de consulta con los actores de la sociedad civil especializada en el estudio de los asuntos regionales relacionados con la activación de los principios de igualdad de oportunidades y el enfoque de género, mientras que el segundo órgano se consagra al estudio de los asuntos relacionados con la juventud. El tercer órgano consultivo se crea en colaboración con los actores económicos de la región y se consagra a estudiar asuntos regionales de naturaleza económica<sup>48</sup>.
- A nivel provincial y comunal, se ha creado sólo un órgano consultivo en asociación con los actores de la sociedad civil para examinar cuestiones relacionadas con la puesta en práctica de los principios de igualdad de oportunidades y el enfoque de género: “el órgano de igualdad y el enfoque de género”<sup>49</sup>.

### 4.2 Mecanismos participativos directos

De acuerdo con una serie de condiciones, los ciudadanos y las asociaciones presentan peticiones que solicitan a los consejos, ya sean regionales o comunales, la inclusión de puntos de intervención en sus agendas. Las más importantes de estas condiciones son las siguientes:

---

<sup>48</sup> Artículo 117 de la Ley de Reglamentación N° 111.14, relativa a las regiones.

<sup>49</sup> Artículo 111 de la Ley Reguladora N° 112.14, relativa a los trabajadores y las regiones.

- El tema de la petición no debe afectar los parámetros generales establecidos en el primer capítulo de la Constitución, el cual concierne al Islam tolerante, a la unidad nacional, a la monarquía constitucional y a la democracia.
- Los habitantes deben pertenecer a las áreas territoriales concernidas (región, prefectura o provincia, comuna) o bien dedicarse a actividades económicas, comerciales o profesionales en las mismas.
- Los habitantes deben cumplir con las condiciones de registro en las listas electorales y tener un interés común en presentar la petición. La cantidad mínima de signatarios no debe ser menor a cierto número, que varía entre 100 y 500 dependiendo del nivel y del caso<sup>50</sup>.
- En cuanto a las asociaciones, deben contar con más de tres años de presencia en el país, cumplir estrictamente las leyes y reglamentos en vigor, y su sede o sucursal debe estar ubicada en el territorio en cuestión, debiendo estar además su actividad relacionada con el tema de la solicitud<sup>51</sup>.

## 5. Debilidades del sistema de planificación y gestión del desarrollo territorial marroquí

El modelo marroquí de planificación para el desarrollo territorial presenta ciertas debilidades. La mayoría de ellas están relacionadas con la puesta en práctica de los dispositivos del plan nacional de regionalización avanzada. El incorrecto funcionamiento caracteriza la aplicación de los principios de descentralización y desconcentración. La práctica de la descentralización choca con obstáculos de orden institucional y de gobernanza (Conseil Economique Social et Environnemental, 2016):

- La insuficiencia de los recursos financieros: en relación con sus roles, la escasez de recursos es una gran desventaja que impide que las regiones cumplan con sus tareas de desarrollo territorial. En términos de recursos financieros, las regiones, además de emplear sus recursos propios, deben beneficiarse de las transferencias estatales. Como se muestra en Cuadro 5 a pesar de su variedad, estos recursos permanecen por debajo de las necesidades reales de las regiones y proyectos en progreso.

---

<sup>50</sup> Artículo 120 de la Ley de Reglamentación N° 111.14 relativa a las regiones; Artículo 114 de la Ley reguladora núm. 112.14 relativa a las provincias y las regiones; Artículo 123 de la Ley reguladora núm. 113.14 relativa a las Comunidades.

<sup>51</sup> Artículo 121 de la Ley Reglamentaria N° 111.14

Cuadro 5. Estructura de recursos de la región

Recursos asignados por el Estado	Recursos propios de la región
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% de los ingresos del SI</li> <li>• 5% del producto del IR</li> <li>• 20% del producto del impuesto sobre contratos de seguro</li> <li>• Créditos adicionales del presupuesto general del Estado<sup>52</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El impuesto a los permisos de caza</li> <li>• 10% del impuesto a la minería recaudado en su territorio</li> <li>• el impuesto a los servicios portuarios</li> <li>• 5% del impuesto sobre servicios comunales</li> <li>• Productos finos, subvenciones, productos de remuneración por servicios prestados, préstamos, fondos para competiciones y donaciones</li> </ul>

Fuente: de conformidad con el artículo 188 de la Ley Orgánica 111-14 sobre las regiones.

- La falta de recursos humanos: es otro problema que afecta negativamente al desempeño de las regiones. El personal asignado a estas unidades territoriales no supera las 378 personas para todas las regiones. Más allá de las deficiencias cuantitativas, la inadecuación de los perfiles y el bajo nivel de formación debilitan estas estructuras y tienen un efecto negativo en su funcionamiento.
- El desequilibrio de los poderes: en principio, la descentralización debiera conducir a un reposicionamiento del Estado y a una transferencia de competencias a los consejos regionales. Sin embargo, tres años después del lanzamiento del plan avanzado de regionalización, las superposiciones se amplifican y la fase de transición se prolonga, minimizando así la contribución de los actores locales a los proyectos de desarrollo de su espacio (Laenser, 2018).
- La ineficacia de los mecanismos de gobernanza: las debilidades del modelo de gobernanza se pueden resumir en tres puntos fundamentales. Primero, el gobierno local no es profesional y está mal supervisado. A pesar de la importancia cuantitativa de los recursos humanos movilizados<sup>53</sup>, los resultados siguen siendo insignificantes en comparación con las expectativas de la población. De hecho, el gasto total de las autoridades locales ascendió a 15.3 mil millones de dirhams en el primer semestre de 2017 (una evolución del 25% en comparación con el mismo período del año anterior). En segundo lugar, la falta de coordinación es otra disfunción importante que dificulta la articulación de los actores institucionales en el desarrollo territorial. En ausencia de mecanismos de articulación de roles y atribuciones, la planificación del desarrollo territorial carece de coherencia, lo cual se refleja en el nivel operacional en incertidumbres y superposiciones. Finalmente, el

<sup>52</sup> Deben alcanzar un techo de diez mil millones de dirhams para 2021.

<sup>53</sup> De acuerdo con las cifras del Ministerio de Finanzas, en 2017, el gasto del personal de las autoridades locales consumió más de la mitad de sus gastos operativos.

tema de la participación también es problemático: si bien este aspecto está en el corazón de la nueva lógica de la gobernanza territorial, sigue siendo poco valorado.

Por otro lado, la desconcentración es uno de los fundamentos de la gobernanza de las políticas de desarrollo territorial. Consiste en una transferencia de poderes desde el centro hacia los actores regionales y locales. Se trata de algo necesario desde el punto de vista de la implementación de las políticas públicas y de la satisfacción de las necesidades de la población. Sin embargo, tarda en materializarse, lo que limita considerablemente la maniobra de los actores locales en sus interacciones con la población objetivo.

## **6. Los grandes desafíos de futuro en materia de planificación y de gestión del desarrollo territorial**

Se pueden resumir los desafíos del modelo de planificación territorial en la necesidad de acrecer su capacidad para fortalecer la integración de las políticas públicas de desarrollo. De hecho, la preponderancia de una visión sectorial y centralizada en términos de desarrollo territorial es una desventaja a la cual los responsables deberían buscar respuestas adecuadas (Conseil Economique Social et Environnemental, 2016). En perspectiva, son varios los aspectos que debieran reforzarse. Se trata, fundamentalmente, de:

- Formalizar las herramientas y los enfoques para sacar provecho de la descentralización y la desconcentración, en particular en la transferencia de competencias. Como hemos destacado anteriormente, el modelo marroquí de planificación en desarrollo territorial se basa en un reposicionamiento del Estado a favor de una revalorización de los roles de los actores regionales y locales. En principio, estos últimos deben tener poderes reales en la gestión de sus respectivos territorios. Se trata, principalmente, de reinventar mecanismos operativos que garanticen una transferencia de los poderes del centro a las regiones.
- Mejorar la coherencia de las políticas públicas a nivel territorial. La débil convergencia de las políticas sectoriales se señala como la principal debilidad de la acción estatal en términos de desarrollo territorial. Se supone que el plan de regionalización avanzada refuerza la coherencia de las estrategias sectoriales por la adopción de la “contractualización” en la implementación de los programas de desarrollo.
- Fortalecer la coordinación y promover la participación de los actores políticos y territoriales. En Marruecos, la gobernanza territorial se ve debilitada por el

mal funcionamiento de los mecanismos institucionales de coordinación y de los mecanismos de aplicación del principio de participación. A pesar de los esfuerzos desplegados, los bajos niveles de coordinación entre los actores del desarrollo territorial corrompen la efectividad de sus acciones colectivas. En este nivel, el fortalecimiento de los mecanismos de consulta debería contribuir a un mejor uso de los recursos, a minimizar los solapamientos en los roles de los diferentes actores, y a mejorar la sinergia de las intervenciones. Una más eficiente aplicación del principio de participación debería reforzar la coherencia de las acciones diseñadas y mejorar su integración de acuerdo con las necesidades reales de la población objetivo.

- Fortalecer la democracia participativa. Por su lógica, la regionalización avanzada encarna el deseo de reestructurar los mecanismos de gobernanza por la vía de la promoción de la democracia participativa. De hecho, una mejor aplicación del principio de participación debería impulsar las relaciones entre los gobernantes y los gobernados con base en los valores de libertad e igualdad.
- Promover el desarrollo económico, social y ambiental duradero. Más allá de las expresiones de buena voluntad y de los dispositivos legislativos que favorecen la consideración de los aspectos sociales y ambientales en la planificación del desarrollo territorial, el verdadero desafío es poder promover una estrategia con una visión general y duradera para el desarrollo que tome en consideración las necesidades presentes y futuras de la población.

## Referencias

- Agranoff, R. y McGuire, M. (2003), *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Government*, Washington DC, Georgetown University Press.
- Agranoff, R. y McGuire, M. (1998), "Multinetwork Management: Collaboration and the Hollow State in Local Economic Policy", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 8, Issue 1, January, pp. 67-91.
- Disponible en: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024374>
- Benabdallah, M. (2001), "Propos sur l'évolution constitutionnelle au Maroc", *Revue marocaine d'administration locale et de développement*, N° 36, Rabat, janvier-février.
- Boujrouf, S. y Hassani, E. (2008), "Toponymie et recomposition territoriale au Maroc: Figures, sens et logiques", *L'Espace Politique*. Disponible en: <http://journals.openedition.org/espacepolitique/228> DOI: 10.4000/espacepolitique.228.

- Commission Consultative de la Régionalisation (2011), *Informe sobre Regionalización Avanzada / Libro I: Concepción general*, Royaume du Maroc. Disponible en: [http://www.regionalisationavancee.ma/pdf/rapport/fr/l1\\_conceptiongenerale.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/pdf/rapport/fr/l1_conceptiongenerale.pdf)
- Commission Consultative de la Régionalisation (2011), *Informe sobre Regionalización Avanzada / Libro III: La Regionalización Avanzada para el Desarrollo Económico y social*, Royaume du Maroc.  
Disponible en: [http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Fr/L3\\_Dev\\_Eco\\_So.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Fr/L3_Dev_Eco_So.pdf)
- Conseil Economique Social et Environnemental (2016), *Requisitos de la regionalización avanzada y desafíos de la integración de políticas sectoriales*, Royaume du Maroc. Disponible en: [http://www.ces.ma/Pages/Auto\\_Saisine.aspx](http://www.ces.ma/Pages/Auto_Saisine.aspx)
- Fakihi, M. (2006), "Région et régionalisme au Maroc: Ambivalence du politique et de l'administratif". Disponible en: [http://www.cmiesi.ma/acmiesi/file/notes/fakihi\\_1.pdf](http://www.cmiesi.ma/acmiesi/file/notes/fakihi_1.pdf)
- Harsi, A. (s/f), *Tableau comparatif des deux constitutions (1996 y 2011)*. Disponible en: [http://www.cmiesi.ma/acmiesi/file/rapports/tableau\\_comparatif\\_fr.pdf](http://www.cmiesi.ma/acmiesi/file/rapports/tableau_comparatif_fr.pdf)
- Hood, C. y Dixon, R. (2015), "What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints", *Governance: an International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 28/3, July, pp. 265-267. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/gove.12150>
- Jafari, M. y El Moujaddidi, N. (2016), "La régionalisation avancée au Maroc: Perspectives et défis", *Revue Organisation et Territoires (OT)*, N° 2.
- Laenser, M. (2018), entrevista concedida a la revista *La vie économique* el 16/01/2018.
- Montagne, R. (1989), *Les Berbères et le Makhzen dans le Sud du Maroc*, Casablanca, Afrique Orient (réédition).
- Moynihan, D. (2006), "Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform", *Public Administration Review*, 66/1, January, pp. 77-89. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1540-610.2006.00557.x>
- Naciri, K. (2009), "Le droit constitutionnel marocain ou la maturation progressive d'un système évolutif" sur Centre national de documentation, Haut-Commissariat au plan.
- O'Toole, L. (1997), "Treating networks seriously: practical and research-based agendas in public administration", *Public Administration Review*, Volume 57, Issue 1, pp. 45-52. DOI: 10.2307/976691.
- Secrétariat Général du Gouvernement, Royaume du Maroc. Toutes les publications juridiques marocaines.  
Disponible en <http://www.sgg.gov.ma/PublicationDocumentationJuridiqueMarocaine.aspx>
- Secrétariat Général du Gouvernement, Royaume du Maroc (2012), *Cinquante ans de Constitutions du Royaume du Maroc*.  
Disponible en [http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/publications/Constitutions\\_50ans\\_Fr.pdf](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/publications/Constitutions_50ans_Fr.pdf)
- TAFRA (2018), *La responsabilité des élus Dans le cadre de la régionalisation avancée*. Disponible en: <http://tafra.ma/wp-content/uploads/2018/07/LivretRegionalisation2017.pdf>
- Verhoest, K.; Van Thiel, S.; Bouckaert, G.; Lægreid, P. y Sandra Van Thiel (2012), *Government Agencies. Practices and Lessons from 30 Countries*, Palgrave Macmillan UK. DOI: 10.1057/9780230359512.