



PROMOTION ÉCONOMIQUE & MARKETING TERRITORIAL

Cas de l'Oriental



Marketing territorial et promotion économique

Jean-Paul BACHY
Président de la Région Champagne - Ardenne

7



Le marketing territorial au service de la stratégie de développement de l'Oriental

Ali BELHAJ
Président du Conseil Régional de l'Oriental

33



Promotion économique et marketing territorial

Vincent GOLLAIN, Expert, Directeur du Marketing Territorial
Agence de développement économique de la Région Paris - Ile de France

3



La diplomatie territoriale au service du développement

Taoufiq BOUDCHICHE, Economiste
Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental

41



RÉGION DE L'ORIENTAL MODERNE PAR TRADITION



Région de l'Oriental • Royaume du Maroc • www.oriental.ma

Cleantech et ateliers d'artisanat, autoroutes et sentiers de randonnée, hôtels de standing et gîtes ruraux, Université aux formations d'élite et quelques unes des plans anciennes écoles du Royaume, industrie agro-alimentaire et produits des terroirs... au fil des siècles, la Région de l'Oriental a préservé ses patrimoines et ses traditions, avec toujours une différence d'avance pour affirmer sa modernité.

SOMMAIRE

International



**LILLE, VILLE CRÉATIVE
ET ENTREPRENANTE**
Martine AUBRY
Maire de Lille - France

9

ÉDITORIAL

Pour jouer dans la cour des grands **2**

LE POINT

Promotion économique et marketing territorial, approches et concepts **3**
Vincent GOLLAIN
ADER Paris Ile de France

Marketing territorial et promotion économique **7**
Jean-Paul BACHY
Président de la Région Champagne-Ardenne

ÉCLAIRAGES

Lille, ville créative et entreprenante **9**
Martine AUBRY
Maire de Lille - France

Marketing territorial pour l'Oriental **12**
Michel SUDARSKIS
Secrétaire Général de INTA - AIVN

Promotion économique et marketing territorial en Méditerranée **14**
Bénédict DE SAINT-LAURENT
Conseiller scientifique d'ANIMA

Repères

LE MARKETING TERRITORIAL
AU SERVICE DE LA STRATÉGIE
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ORIENTAL **33**



LA DIPLOMATIE TERRITORIALE
AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT
ET DU MARKETING
RÉGIONAL **41**



Repères sur le marketing territorial **20**
Jean-Paul AIMETTI
Professeur au CNAM,
Président du Club ADETEM

Le marketing territorial pour valoriser
l'attractivité des Régions du Nord **22**
Rachid EL HARCHI
Directeur de la compétitivité
et du partenariat APDN

Le marketing territorial, une fonction
à adosser au développement **24**
Ali BOUABID
Analyste des politiques publiques

Expériences locales en marketing
territorial : le CRI Souss Massa Drâa **28**
Manar ALAOUI HASSANI ATLAS
Chef du Département Promotion
et Coopération CRI Souss Massa Drâa

ENCADRÉ
Said AQRI
Directeur du CRI Chaouia-Ouardigha **32**

REPÈRES

Le marketing territorial au service de la
stratégie de développement de l'Oriental **33**
Ali BELHAJ
Président du Conseil Régional de l'Oriental

La CCIS d'Oujda, engagée
pour la promotion économique **36**
Driss HOUAT
Président de la CCIS d'Oujda

La diplomatie territoriale
au service du développement **41**
Taoufiq BOUDCHICHE
Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental

Le marketing territorial : un outil pour
renforcer l'attractivité des territoires **47**
Sanaa MOUSSALIM
Chargée de mission - Agence de l'Oriental

Marketing territorial de l'Oriental :
concepts et boîte à outils **51**
Philippe MICHEL
Directeur de création - Agence TOPIC

ENCADRÉ
Souad FARES
Responsable Communication,
Events & Conventions - CERHSO **58**

La communication digitale
au service du marketing territorial **59**
Moncef OUGACEM
Directeur - emagingroup

ENCADRÉ
Jean-Michel MAS
Consultant USAID **63**

Attractivité d'un territoire, protection de
l'environnement et promotion des valeurs **65**
Mohamed BACHIRI
Vice-Président de l'Association Homme
et Environnement

ENCADRÉ
Dr. Mohamed AMARA
Président de l'Association Oujda Arts **68**



Oriental.ma

Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • Directeur de Rédaction : Taoufiq BOUDCHICHE

Secrétaires de Rédaction : Meryem NAOUI et Sophia IDRISSE KAITOUNI

Traduction vers l'arabe : Abadr EL MRINI • Conception : TOPIC • Dépôt légal : 24/07

ISSN : en cours • Agence de l'Oriental : 12, rue Mekki Bitauri, Souissi - Rabat

Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20 • Site web : www.oriental.ma

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs.

Éditorial

Pour jouer dans la cour des grands



Pour jouer dans le concert des Régions, il faut des instruments que l'on entend, voire qu'on écoute. L'agora méditerranéenne est riche de Régions puissantes qui parlent haut et fort de leurs atouts d'attractivité.

Là est le premier cercle des Régions concurrentes de l'Oriental : une cour de grands. Ailleurs, les entités régionales, selon leur autonomie constitutionnelle, leurs moyens, leurs avantages comparatifs, fourbissent aussi leurs meilleures armes, arc-boutées sur la force de leurs identités culturelles d'où s'échappent les musiques et les rythmes propres à séduire les investisseurs.

Toutes les théories de la décision démontrent qu'un investissement, comme d'ailleurs un choix de séjour touristique, s'effectue au mieux avec le quart des réponses aux questions que le décideur se pose logiquement.

Quels sont donc alors les mécanismes de la décision ?

Comme il faut bien la prendre dans le délai imparti pour sa validité, ce sont l'image de marque et la représentation mentale qui l'emportent.

Ce constat n'est pas la porte ouverte au bluff. La Région de l'Oriental n'a pas besoin de cela. Pour bâtir son image, il lui suffit de faire connaître sa riche réalité, ses valeurs civilisationnelles, ses multiples et nobles ancrages culturels. Notre marketing territorial est donc d'abord un marketing d'image, sincère, qui accompagne le travail sur notre notoriété. Le reste ne relève que d'une bonne et juste information sur les considérables atouts de compétitivité, pour leur quasi-totalité venus de l'Initiative Royale de Développement de l'Oriental. Tout n'est pas qu'une question de moyens. La pertinence, la force, l'originalité des concepts, l'unisson des acteurs, la mise au diapason des discours tenus, quel que soit le support ou le média : un professionnalisme en marketing comme en communication fait largement gagner en efficacité comme en temps.

Les Régions sont parfois audacieuses : quelques exemples l'illustrent ici.

Un haut niveau d'expertise accompagne leur démarche, alors même que communiquer paraît facile. Ce saut qualitatif nécessaire à la promotion économique est encore trop perçu chez nous comme une dépense, dont on conteste l'utilité ou la priorité.

Il y aura donc toujours quelqu'un pour freiner l'investissement, au nom même des urgences insatisfaites. A ceux qui rejettent de sacrifier une part du présent au nom d'un avenir non garanti, on répondra que sacrifier l'avenir au nom du présent difficile n'est pas non plus une solution. C'est donc par le haut que nous dépasserons cette fausse contradiction. C'est dans la vision des Souverains du Maroc que notre Nation a toujours puisé le bon rapport entre gestion du quotidien et management du futur.

Promouvoir par le marketing est inscrit au Dahir fondateur de l'Agence de l'Oriental, l'un des nombreux bienfaits issus de l'Initiative Royale. Il nous revient donc d'être parmi les pionniers au Maroc. Les auteurs en témoignent ici : à nos efforts encore trop limités répondent déjà les résultats de Régions concurrentes. Merci à tous ceux qui nous permettent ce bilan et confirment ainsi le positionnement stratégique de cette Revue Oriental.ma. Justement, en valorisant nos acteurs territoriaux, leurs réflexions, leurs démarches et souvent leurs succès, Oriental.ma a conquis sa place parmi nos outils de communication régionaux, dessinant le portrait d'une Région en marche, prête à se confronter aux expériences étrangères. C'est aussi la force de notre marketing territorial.

M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental



PROMOTION ÉCONOMIQUE ET MARKETING TERRITORIAL, approches et concepts

Vincent GOLLAIN

Expert, Directeur du Marketing Territorial (DMT),
Agence de développement économique de la Région Paris Ile de France

Les Régions du Royaume découvrent les concepts que d'autres appliquent déjà : souvent, ce sont des concurrents... L'auteur donne accès aux clés du marketing territorial et aux moyens d'en savoir plus. Les méthodes peuvent venir d'ailleurs, l'attractivité promue sera nôtre.

Le marketing territorial se développe fortement des deux côtés de la Méditerranée, porté par un phénomène de fond à l'échelle mondiale.

Au regard de la mobilité croissante des facteurs de production, mais aussi de la multiplication des offres proposées aux investisseurs internationaux, touristes ou encore organisateurs d'événements professionnels, les villes, régions ou pays se questionnent sur leur attractivité :

- Comment attirer plus, promouvoir ses compétences territoriales ou encore conserver ses industries et emplois ?
- Où sont les éléments de différenciation face aux concurrents ?
- De quelles façons faut-il faire évoluer l'offre territoriale pour être plus compétitif à l'avenir ?

Face à ces interrogations, le marketing territorial se pose comme une approche globale permettant de travailler l'attractivité régionale à une échelle géographique allant du local au global.

Si le terme «marketing territorial» est de plus en plus usité, de nombreux débats existent sur Internet pour décrire ce qu'il signifie et comprend. A partir de l'édition 2013 de l'ouvrage de référence qu'est

le Mercator pour le marketing d'entreprise, on peut présenter le marketing territorial comme «*l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents*».

Concrètement, pour les responsables du développement économique et touristique d'une Région, le marketing territorial consiste en une boîte à outils qui contient quatre éléments principaux :

- une méthodologie d'ensemble permettant de passer du souhait de renforcer son attractivité territoriale à des actions concrètes et adaptées ;
- une capacité d'analyse stratégique pour identifier les actions les plus appropriées et non pas «copiées-collées» de celles perçues comme «à la mode» ;
- des techniques et outils performants ;
- un référentiel de bonnes et mauvaises pratiques.

Il est également important de souligner que, pour être efficace, la démarche de marketing territorial s'appuie de plus en plus sur une dynamique collective entre les acteurs clés de l'attractivité territo-

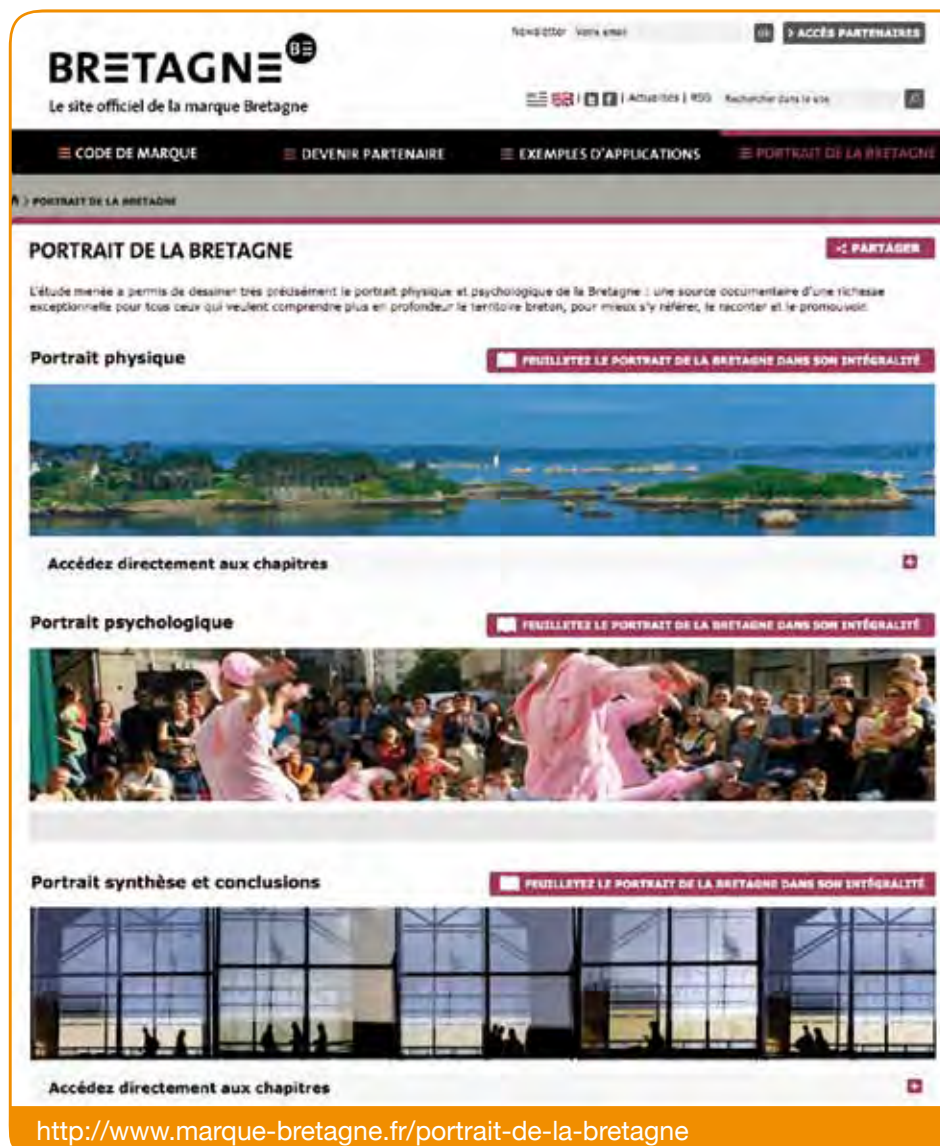
riale, une gouvernance et un fonctionnement entre ses partenaires selon un mode projet.

Cet article aborde l'enjeu d'attractivité, puis s'intéresse à la méthodologie d'ensemble du marketing territorial. Sur ces bases, est abordée la démarche de marketing mix, c'est-à-dire l'assemblage d'actions cohérentes destinées à améliorer les résultats du territoire en matière d'attractivité.

Au départ, l'enjeu d'attractivité

L'attractivité d'une Région peut être définie comme sa capacité à promouvoir ses atouts globaux et son identité, mais aussi des atouts spécifiques pour attirer et retenir des activités économiques précises. Les atouts globaux d'une Région sont généralement identifiés à travers des démarches d'études économiques et marketing, voire des «portraits identitaires».

Récemment, plusieurs Régions françaises ont mis en place des marques territoriales qui s'appuient sur des études approfondies en la matière. La Bretagne a ainsi réalisé un portrait physique et psychologique de sa Région qui sert de support à son marketing territorial.



dérivée du marketing d'entreprise, dont elle transpose et adapte les grands principes.

Elle comprend trois grandes séquences, elles-mêmes décomposées en dix étapes (cf. schéma ci-contre) :

- la première séquence, «établir son diagnostic», a pour objectif de rassembler les éléments d'analyse sur la situation économique et touristique régionale et d'identifier les opportunités possibles, en six étapes successives permettant d'appréhender toutes les facettes du diagnostic territorial orienté client, et notamment d'évaluer le potentiel de certains marchés précis (cette séquence permet également d'évaluer l'image de la Région vis-à-vis de ses concurrentes, avec un avantage comparatif lié à une excellente maîtrise de l'utilisation des informations pour les territoires ayant mis en place une démarche d'intelligence économique territoriale ; cf. la Revue Oriental.ma n°4) ;

- la deuxième séquence, «définir ses choix stratégiques» (étapes 7 et 8), traite de la stratégie de positionnement du territoire dans son contexte concurrentiel (Comment définir son ambition globale et ses objectifs ? Quelle promesse offrir aux clients existants et potentiels ? Faut-il mettre en place une marque territoriale ? Autant d'interrogations auxquelles cette seconde séquence permet d'apporter des réponses précises pour engager la phase opérationnelle du marketing territorial) ;

- la troisième et dernière séquence, «dresser son plan d'actions» (étapes 9 et 10), présente les modalités de mise en œuvre du marketing territorial à travers ce qui est communément appelé par les spécialistes «le marketing mix», où l'on trouve des actions de communication, mais aussi de nombreuses autres actions (cette troisième séquence détaille également la façon de formaliser la démarche à travers un plan d'actions).

On peut ajouter que la démarche de marketing territorial s'appuie sur deux éléments importants qui la distinguent souvent des diagnostics économiques classiques :

Du fait de l'accroissement de l'offre et de l'amélioration des conditions de transport et de télécommunication, la mobilité des facteurs de production s'est considérablement accrue et il est donc impératif d'appréhender les atouts régionaux au plus près des besoins de cibles spécifiques. Pour l'Institut français de statistiques, l'INSEE, ces cibles sont de deux natures :

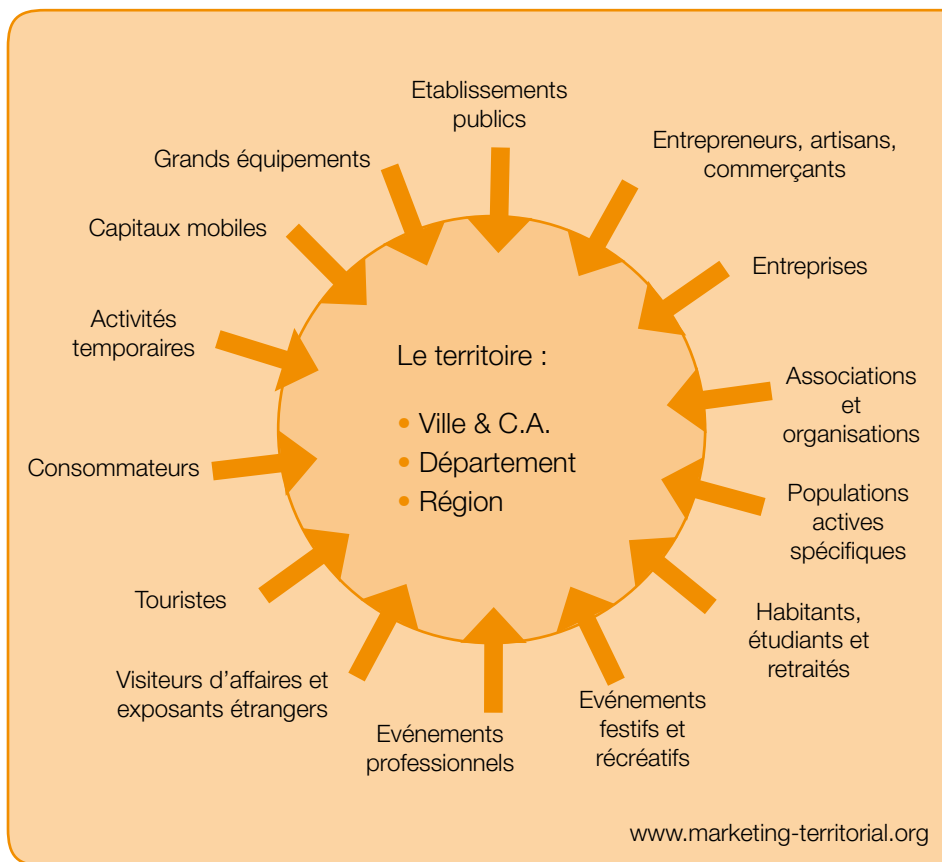
- celles qui ont un aspect «productif» traditionnel (activités nouvelles et facteurs de production), mesuré par la création d'emplois ;
- celles qui revêtent un aspect «résidentiel» (présence temporaire ou permanente de certaines personnes comme les touristes, retraités ou navetteurs), mesuré par l'arrivée de revenus.

Sur cette base, les marketeurs évaluent désormais la situation concurrentielle d'une Région en s'intéressant aux 14 marchés présentés dans le schéma ci-contre, chacun renvoyant à une dimension productive ou résidentielle.

Pour être efficace en matière d'attractivité, il est nécessaire de s'appuyer sur une méthodologie robuste, susceptible de permettre tant l'identification des avantages comparatifs, que d'élaborer un plan d'actions pertinent au regard des objectifs définis.

La méthodologie d'ensemble du marketing territorial

Le marketing territorial s'appuie sur une démarche méthodologique robuste et



Mettre en œuvre sa démarche : le marketing mix

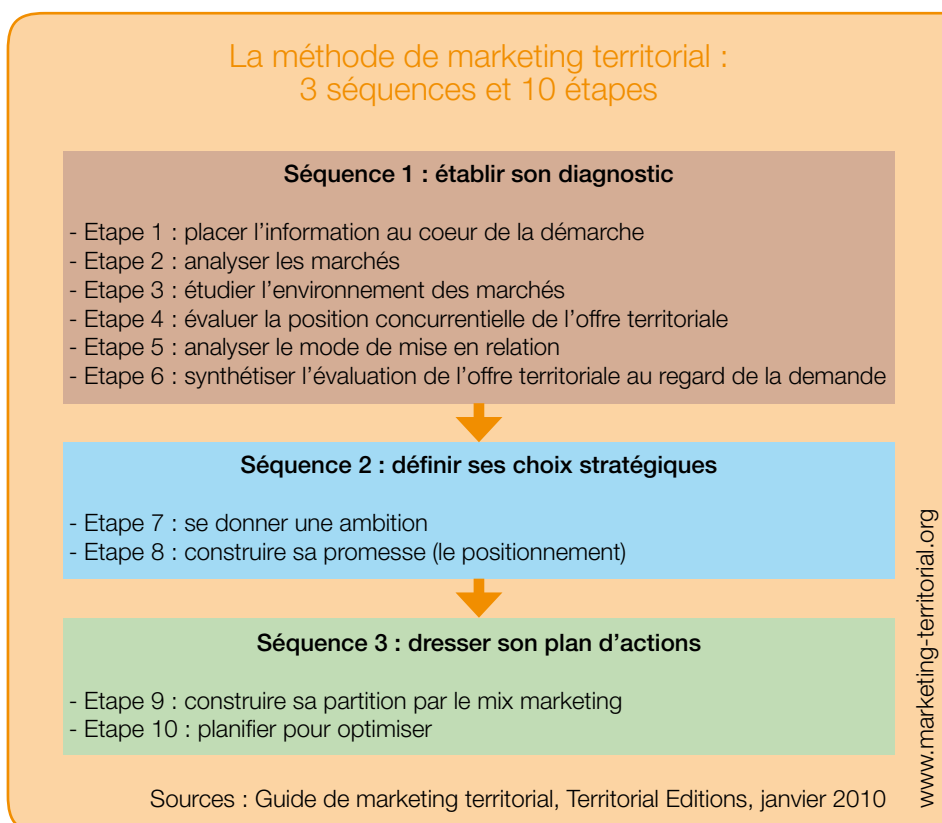
L'élaboration d'un marketing mix régional peut se définir comme la capacité d'une Région à mettre en place un plan d'actions performant au regard du diagnostic et des objectifs définis. Ce plan d'actions travaille généralement l'attractivité de la Région selon deux axes :

- l'attractivité globale par la promotion des atouts globaux, échelle à laquelle se place une politique de marque ;
- l'attractivité de la Région sur des marchés spécifiques, par la mise en œuvre d'actions ciblées.

On peut constater que les Régions performantes sont celles qui ont su utiliser la boîte à outils du marketing territorial pour mettre en œuvre des stratégies collectives efficaces telles que :

- l'élaboration d'une argumentation territoriale différenciée et attractive concernant l'offre territoriale et souvent tirée de la technique Cerise Revait®⁽¹⁾ ;
- la mise en valeur des services professionnels apportés aux clients, tels que des pépinières d'entreprises dédiées, des «bouquets des services» ou encore des services «en ligne» sur Internet ;
- la mise en place de dispositifs permettant de diminuer les coûts d'installation ou de fonctionnement (zones franches, subventions à l'installation de médecins, crédits d'impôt pour la R&D, etc.) ;
- la mise en place d'une stratégie commerciale, telle que la création d'une équipe dédiée, la sélection de salons et événements professionnels à des fins de prospection, etc. ;
- la définition d'une stratégie globale de promotion, médias et hors médias, afin de retenir l'attention de la demande potentielle ;
- la labellisation d'entreprises (Valais), de produits (made in Jura) ou de pépinières d'entreprises (Ile-de-France) ;
- ou encore la mise en place d'une politique d'ambassadeurs.

- la prise en compte des besoins et attentes des clients existants et potentiels ;
- le caractère comparatif de la méthode à chacune des étapes.



L'éventail des actions de marketing en faveur de l'attractivité est extrêmement étendu. Le graphique ci-après regroupe l'ensemble de ces actions possibles au

Analyser la valeur concurrentielle de son offre territoriale avec Cerise Revait®

Pour étudier l'offre territoriale la méthode CERISE REVAIT®, du Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF), se révèle particulièrement utile. Pour chacune des 13 composantes-clés retenues, on recensera les attributs de l'offre, à comparer avec ceux des concurrents identifiés pour dégager les réels avantages comparatifs du territoire :

C	Capital Humain
E	Entreprises et acteurs leaders
R	Réseaux et points nodaux (dont les pôles de compétitivité)
I	Infrastructures / Immobilier
S	Services
E	Événements professionnels
R	Recherche et Développement
E	Entreprises secondaires
V	Valeurs et identité du territoire
A	Actions collectives structurantes
I	Image extérieure
T	TIC
®	®essources naturelles et physiques

4 critères complémentaires peuvent également être utilisés : l'organisation des acteurs, le marché local, le développement durable et le niveau d'insécurité.

Source : V. Gollain, août 2012

sein des 14 grandes familles du marketing mix. Les marketeurs régionaux s'appuient sur cette approche pour composer une stratégie performante de

marketing territorial, c'est-à-dire basée sur des actions opérationnelle parfaitement en ligne avec les objectifs poursuivis.



Conclusion : le marketing territorial, une démarche nécessaire à l'attractivité régionale

Les règles de la compétition ont changé structurellement et les Régions doivent désormais combiner une logique de l'offre et de la demande pour se repositionner sur les marchés visés, afin de rester attractives auprès de publics aussi variés que les touristes, les investisseurs immobiliers, les entrepreneurs ou les entreprises internationales. C'est une démarche délicate, car ce nouvel environnement est extrêmement concurrentiel et les clients potentiels de plus en plus volatiles.

Le marketing territorial apporte un ensemble de repères (méthodes, techniques, outils, bonnes pratiques, etc.) qui permettent de faciliter les actions des élus et des techniciens. Mais, plus encore, le marketing territorial est un état d'esprit reposant sur deux valeurs importantes : le travail collectif et l'écoute des besoins. Pour répondre à ce défi de «l'attractivité généralisée», les Régions marocaines ne manquent pas d'atouts. Il leur faut désormais agir plus souvent à l'échelle collective et profiter des enseignements du marketing territorial pour encore mieux vendre la «destination Maroc», avec des politiques d'attractivité renouvelées et plus ciblées.

1- Cette technique permet d'identifier les avantages comparatifs d'une Région à partir de l'analyse de 17 composantes au cœur des enjeux d'attractivité. Voir bibliographie.

2- Repères bibliographiques :

- Philippe CLERC, décembre 2008, *Stratégie d'Intelligence territoriale. Enjeux et pratiques au Royaume-Uni et en Chine, Oriental.ma, n°4* ;
- Vincent GOLLAIN, 2012, *Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode Cerise Revait®, 5ème version (téléchargement sur www.marketing-territorial.org)* ;
- Vincent GOLLAIN, 2010, *Guide du marketing territorial. Réussir son marketing territorial en 10 étapes, Territorial Editions* ;
- Jacques LENDREVIE et Julien LEVY, 2012, *Mercator 2013, Dunod* ;
- OECD, 2011, *OECD Regional Outlook 2011: Building resilient regions for stronger economies, OECD Publishing* ;
- Nazha Benabbes TAARJI-ASCHEBRENNER, mars 2008, *Un marketing territorial pour promouvoir l'offre de l'Oriental, Oriental.ma, n°2*.



MARKETING TERRITORIAL ET PROMOTION ÉCONOMIQUE L'exemple de la Champagne-Ardenne

Jean-Paul BACHY
Président de la Région Champagne-Ardenne

La Champagne-Ardenne et l'Oriental font route commune sur de grands chantiers depuis deux décennies. Le marketing territorial de chacune est l'une des missions d'une Agence publique. La Région française est en avance sur sa consœur marocaine : plus d'expérience, de recul et de moyens. Les résultats suivent. L'Oriental en tire déjà les leçons et avance au bénéfice des «best practices» identifiées et appropriables à ses contextes.

Depuis plus de vingt ans, la Région Champagne-Ardenne et l'Oriental entretiennent une relation contractuelle dont la mise en œuvre a porté ses fruits dans plusieurs domaines :

- la formation, avec plusieurs centaines d'adultes - de jeunes notamment - sur Oujda et Berkane, qui ont bénéficié d'apprentissages dans les domaines de l'emballage/conditionnement et des métiers de l'artisanat ;
- l'agriculture, qui était la priorité principale, avec l'appui des techniciens de la Champagne-Ardenne, qui a ainsi permis de conférer à plusieurs produits de terroir (clémentine de Berkane, mouton des Bni Guil, dattes de Figuig...) les labels de qualité et d'origine leur assurant une valeur marchande privilégiée (un observatoire de l'agriculture de l'Oriental a été mis en place, avec l'appui de la Région Champagne-Ardenne) ;
- les deux Régions, avec l'aide du PNUD se sont ainsi engagées dans un programme conjoint de développement

des nouvelles technologies de la communication permettant la numérisation des banques de données sur le patrimoine local, les échanges entre jeunes, la mise en place d'outils indispensables au développement local (Etat-civil, cadastre...) avec des résultats très concrets.

L'Oriental et la Champagne-Ardenne ont, en fait, beaucoup de points communs. Ce sont deux Régions frontalières. Elles en ont souffert dans le passé ; elles doivent aujourd'hui en tirer des perspectives d'avenir. Ce sont des Régions dont les territoires sont très diversifiés et où les inégalités restent fortes.



Reims en Champagne-Ardenne : la Place Royale, emblème patrimonial



Reims : le Palais de Congrès, pour un marketing événementiel

L'une comme l'autre ont donc besoin d'affirmer leur cohésion et leur identité. Qu'y a-t-il de commun entre les vignes de Champagne et la forêt d'Ardenne ? Qu'y a-t-il de commun entre les plages de Saïdia et l'oasis de Figuig aux portes du désert ?

Depuis quelques années, la Champagne-Ardenne a engagé une réflexion et des actions ciblées sur la valorisation de son territoire. Qu'est ce qui fait son originalité ? Quelles sont ses richesses qu'on ne retrouve nulle part ailleurs ? Quels sont ses atouts propres à attirer les investisseurs ? Comment promouvoir son image pour la rendre plus attractive ?

Ce travail ne peut être mené qu'avec du recul et en prenant le temps nécessaire à l'identification des points forts et des points faibles. C'est un travail de professionnels, dont la tâche n'est pas de plaquer sur la réalité locale des modèles standardisés, imposés de l'extérieur, mais de repérer ce qui est unique sur le territoire et d'accompagner les acteurs locaux pour le faire découvrir par d'autres (touristes ou investisseurs). Quelles sont la «marque» et la place spécifique de l'Oriental au Maroc ? Comment fédérer, en une même stratégie de promotion, l'ensemble de ses

acteurs locaux et de ses territoires ? Comment préserver leur diversité - et l'authenticité de chacun - tout en les rassemblant sous une identité collective, visible de partout dans le monde ?

Si la Champagne-Ardenne et l'Oriental veulent vraiment conjuguer leurs destins, c'est à cet objectif conjoint qu'elles doivent aujourd'hui s'attacher. Faire le «marketing» de leurs territoires respectifs n'est ni une perte de temps, ni un objet de spéculation intellectuelle vide de sens. C'est le levier d'une prise de conscience collective dont les habitants ont besoin pour se valoriser et bâtir une qualité de vie indispensable pour fixer les jeunes générations et leur donner espoir. C'est la base nécessaire à la construction de projets répondant vraiment aux vœux des populations. C'est enfin la mise en œuvre concrète d'un processus de décentralisation, conforme à la volonté royale et à l'esprit de la nouvelle constitution.

La venue d'investisseurs et la création de nouveaux emplois ne se décrètent pas. Et il ne suffit pas de quelques aides fiscales ou de schémas de développement bien ficelés à Paris ou à Rabat pour convaincre les entreprises de s'implanter. Une PME n'investit que si elle peut prendre des parts de marchés et si

elle est convaincue que le territoire qui l'accueille est le seul qui réponde à ce qu'elle cherche.

Les échanges sont aujourd'hui mondialisés. La concurrence entre les territoires est donc rude. C'est en prenant conscience de cette situation que la Champagne-Ardenne a mis en place une stratégie lui permettant de se faire connaître. Son agence de promotion (Champagne-Ardenne Développement) a su réaliser pour cela les outils nécessaires : portail internet, code de marque, vecteurs de communications... à disposition du grand public et des entreprises. Les résultats sont là : la Région, malgré sa modeste taille, est aujourd'hui en France l'une de celles où la part des investisseurs étrangers est la plus importante.

Beaucoup de PME souffrent de la crise en Europe et risquent de disparaître. Il est frappant de constater qu'en Champagne-Ardenne, ce sont de plus en plus souvent des groupes étrangers qui sont candidats à la reprise.

Les miracles n'existent pas plus en économie que dans d'autres domaines. Mais savoir vendre son territoire est aujourd'hui plus indispensable que jamais.

L'expérience de la Champagne-Ardenne a fait ressortir une évidence : il n'y a pas d'opposition entre croissance économique et qualité de l'environnement, car c'est là où il fait bon vivre que les populations se fixent et que les entreprises s'installent. Pour être attractive, «l'offre territoriale» doit donc être globale. Embellir les villes et les villages, promouvoir les activités culturelles, disposer de services de proximité (hôpital, Universités, transports...) est aussi important que d'aménager des «zones d'activités».

La qualité d'une coopération est d'abord basée sur l'échange et sur la qualité des relations personnelles entre ceux et celles qui la portent. Gageons que sur ces problématiques d'attractivité et de marketing territorial, les élus et les chefs d'entreprises de l'Oriental, comme de la Champagne-Ardenne, pourront aller plus loin dans les prochains mois, car ce sont là des sujets inépuisables.



LILLE, ville créative et entreprenante

*Martine AUBRY
Maire de la Ville de Lille - France*

Personnalité politique d'envergure internationale, Madame le Maire de Lille donne ici un éclairage technique, de proximité et de terrain, sur l'action qu'elle conduit en faveur de Lille. La conurbation du Nord de l'Hexagone revient de loin. Intelligence, obstination, travail et conviction seraient les clés de la réussite lilloise.

Promouvoir Lille, créer la marque, la construire... l'auteure livre les clés d'une démarche méthodique.

Capitale d'une région industrielle ayant subi de plein fouet la crise économique à partir des années 1970, Lille a su rebondir et trouver les leviers de reconversion pour accéder au rang de grande métropole européenne. Aujourd'hui, Lille est reconnue pour sa vitalité socio-économique et culturelle. Une métamorphose qui ne doit rien au hasard. Elle repose sur une politique volontariste de longue haleine, mais aussi sur le facteur humain que je crois très spécifique à notre région.

Les débuts du renouveau
dans les années 1980-1990 :
Lille devient carrefour européen

Centre industriel majeur autour des secteurs textiles et mécaniques jusqu'aux années 1960, notre agglomération lilloise plonge, à partir des années 1970, dans la crise générée par le déclin de ces industries et la croissance du chômage qui l'accompagne. Alors que l'image d'une région économiquement et socialement sinistrée

s'impose progressivement, une première initiative, arrachée par l'ancien Maire, Pierre Mauroy, marque l'amorce d'une nouvelle destinée : celle de la construction du tunnel qui démarre en 1988. Celui-ci pouvait transformer le Nord en carrefour européen, mais il fallait pour cela obtenir l'implantation de la

gare du TGV au cœur de Lille et non à une dizaine de kilomètres comme prévu initialement par les autorités nationales. Il a fallu livrer une lutte acharnée pour convaincre que les surcoûts d'implantation de la gare au centre allaient constituer un investissement à haut rendement.



Euratechnologies : Pôle d'excellence des NTIC pour un développement économique de pointe

> Éclairages

La victoire, on la doit sans doute à ce qui fait aujourd'hui encore l'une des grandes forces de notre territoire : la capacité à fédérer les énergies, à rassembler l'ensemble des acteurs locaux autour d'un objectif. Une association réunissant la Ville de Lille, la Communauté urbaine, le Département, la Région et le patronat local s'est constituée pour défendre cette idée et a permis de forger un discours commun sur le développement de la métropole.

L'arrivée du TGV au centre de Lille, en 1993, s'est traduite, dès ses débuts, par un succès incontestable. L'accessibilité et le positionnement au cœur d'un réseau ferroviaire européen ont permis de revaloriser la situation de Lille et de la placer désormais à 30 minutes de Londres et de Bruxelles, à une heure de Paris et à quelques heures de Cologne et d'Amsterdam. C'est à ce moment que nous avons commencé à parler d'Eurorégion. A partir de l'installation de la gare, a pu se déployer la vision d'un nouveau quartier d'affaires autour de celle-ci, pour attirer les acteurs économiques. Euraille est aujourd'hui le meilleur symbole de la mutation économique de notre métropole. On entame aujourd'hui la troisième phase de développement de ce quartier qui comprend aujourd'hui des secteurs résidentiels écologiques.

L'événementiel et la culture comme outil de revitalisation urbaine durable

Ces premières étapes franchies, il fallait donner une nouvelle impulsion à cette dynamique collective pour continuer à projeter le rayonnement de la Métropole à l'échelle internationale. Ce fut l'idée folle, en 1992, de créer un Comité Grand Lille pour porter la candidature de notre ville à l'organisation des Jeux Olympiques 2004. Ce Comité fédère encore aujourd'hui, à l'échelle transfrontalière, des entreprises et divers réseaux de la société civile pour mener une activité de lobbying permanent en faveur du rayonnement et de l'attractivité du territoire. Retenue contre Lyon comme ville française candidate, Lille a échoué au second tour. Nous n'étions pas qualifiés, mais nous ne pouvions laisser



Place du Général De Gaulle : La Grand Place

Photographie Daniel Rapach - DCom Ville de Lille

retomber l'engouement populaire suscité autour de cette candidature. C'est à partir de cette belle énergie qu'a germé l'idée de la candidature au titre de Capitale européenne de la culture Lille 2004. Nous avons alors mis au point un cocktail ambitieux sur l'ensemble de la métropole, des deux côtés de la frontière : Lille a été la première capitale culturelle à s'étendre sur toute une zone eurorégionale.

Dès le début, j'ai considéré le titre de capitale européenne de la culture non comme un objectif en soi, mais comme un point de départ pour un nouveau développement culturel de la ville. Nous avons, à cette occasion, lancé un véritable programme d'aménagement urbain et de réhabilitation du patrimoine, qui a permis, à la fois en France et en Belgique, d'offrir de nouveaux équipements culturels. Ainsi le «Tri Postal», espace initialement destiné au tri du courrier et promis à la démolition, a été rénové et a accueilli, tout au long de 2004, de nombreuses manifestations. Douze «Maisons Folies», ensemble de lieux culturels installés dans d'anciennes usines et souvent dans des quartiers populaires, ont été créées, afin de rendre la culture accessible à tous et partout : elles ont été pérennisées et accueillent encore aujourd'hui de nombreuses manifestations gratuites.

Autre moteur de notre territoire : le dynamisme de la population. Nous en

avons fait la démonstration en choisissant de mettre en place une démarche participative, notamment à travers la création du statut d'«ambassadeur». Plus de 17 000 habitants de la région se sont portés bénévoles pour devenir ambassadeurs de Lille 2004 et s'impliquer dans la préparation des nombreux événements. L'une des réussites majeures de Lille 2004 est d'avoir profondément transformé l'image de la ville auprès de ses habitants en leur conférant une vraie fierté. Ils se sont rendus compte que nous étions une ville, et plus largement une région, de culture. Leurs comportements ont évolué de façon extraordinaire envers la culture, qu'ils affectionnent de plus en plus, et ils sont devenus les meilleurs ambassadeurs de notre région envers l'extérieur.

De l'avis de tous, Lille 2004 a été une réussite sans précédent dans l'histoire des capitales européennes de la culture. Au total, 2 500 manifestations ont été organisées dans l'ensemble de la métropole et plus de 9 millions de visiteurs se sont rendus à Lille. Nous avons su révéler la formidable énergie créatrice de notre territoire, la jeunesse et la modernité de sa population qui ont transformé l'image de la ville.

Nous avons décidé de prolonger l'expérience au-delà des équipements réalisés en créant le Festival «Lille 3000» organisé durant 3 mois tous les 3 ans autour d'une thématique choisie. En 2006, la première édition intitulée «Bombaysers

de Lille» était dédiée à l'Inde. En 2009, «L'Europe XXL» concernait l'Europe élargie. En 2012, «Lille Fantastic» a permis aux habitants de découvrir les mystères cachés de leur ville et le thème du surnaturel. Chacun de ces événements a attiré plus d'un million de visiteurs. Un nouvel équipement culturel, la gare Saint Sauveur, ancienne gare de marchandises que nous avons reconvertie en espace culturel familial de proximité, a vu le jour pour l'édition 2009 et connaît un très grand succès. Cette dynamique culturelle a mis en lumière une véritable «Lille touch», un savoir-faire désormais tellement reconnu à l'échelle internationale que nous accueillons de nombreuses délégations venues découvrir les secrets de ce succès. Nous réfléchissons maintenant à l'organisation de l'Euro 2016 qui, avec la construction du Grand Stade de 50 000 places à Villeneuve d'Ascq, à l'Est de l'agglomération, entraîne lui aussi une nouvelle dynamique que nous voulons ouvrir tout particulièrement aux jeunes.

Transformations urbaines et mixité sociale

Ce changement d'image de la ville est renforcé par la mutation urbaine et économique qui fait émerger une ville plus durable et innovante. Les friches industrielles y sont transformées en quartiers écologiques, intégrant la mixité sociale mise en œuvre en continu depuis plusieurs décennies à Lille. Nous ne souffrons pour ainsi dire pas du phénomène de ghettoïsation des banlieues que connaissent la plupart des grandes villes françaises. Nous estimons que chaque famille doit pouvoir vivre en ville dans un logement adapté à ses besoins. C'est pourquoi nous continuons à imposer un minimum de 30% de logements sociaux dans toutes les opérations de plus de 17 logements, alors que la loi française n'en prévoit que 20%. La construction de 2 300 logements sociaux est programmée d'ici 2014 et l'accession à la propriété favorisée. Nous avons développé à Lille un véritable art de vivre ensemble, où toutes les catégories de la population se côtoient dans un esprit de partage et de tolérance.

Une dynamique globale positive au service du développement

La nouvelle image créative de la ville a participé à la dynamisation de secteurs économiques comme la santé, l'e-commerce ou les technologies de la communication. Notre audace nous a permis d'attirer nombre d'investisseurs mais la composante humaine a sans doute été une fois de plus déterminante pour l'attractivité du territoire. Notre capacité à organiser tous les acteurs économiques autour d'un Schéma régional de développement économique nous a doté d'outils efficaces et reconnus, tel «l'espace international», lieu unique qui réunit toutes les institutions chargées d'accompagner la promotion du territoire à l'international.

la Métropole, la création de sites d'excellence à l'image «d'Euralille» comme :

- le «quartier technologique de la Haute Borne», pour la recherche fondamentale ;
- «l'Union», projet de rénovation urbaine le plus important depuis Euralille et zone d'excellence pour le textile innovant et les activités liées au multimédia ;
- «Euratechnologies», dédié aux nouvelles technologies ;
- «Eurasanté», alliance réussie entre enseignement, recherche médicale et entreprises spécialisées du secteur de la santé, créée autour du Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU).

Nous soutenons ces sites en facilitant leur aménagement et en y développant des infrastructures pour les entreprises.



Euralille : 3^{ème} quartier d'affaires de France

Photographie Daniel Rapaich - DCom Ville de Lille

Nous avons appuyé la dynamique régionale sur une logique de clusters avec des pôles de compétitivité, regroupant des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation publics et privés. Lille Métropole, structure intercommunale née en 1967 et couvrant 85 Communes du territoire, soutient ces 5 pôles labellisés par l'Etat :

- «I-Trans», pôle à vocation mondiale dans les transports ferroviaires ;
- «Up-tex», pôle textile et habillement ;
- «NSL» (Nutrition - Santé - Longévité) ;
- «MAUD» sur la recherche sur de nouveaux matériaux à usage domestique ;
- «Picom», des industries du commerce.

A également été favorisée, à l'échelle de

Ils sont complémentaires en terme de géo-localisation et de secteur d'activité. Depuis peu, nous avons lancé une nouvelle marque pour le territoire : «Lille's», confirmant la dimension de métropole internationale. Afin de résumer de façon thématique tous les atouts de notre métropole, cette marque se décline en Lille's Arts, Lille's Sports, Lille's Tourism, Lille's Vision pour l'innovation, etc.

Nous avons parcouru un long chemin, depuis les années 1980, pour passer d'un territoire en crise au statut de métropole européenne attractive et rayonnante. Ce résultat, c'est le fruit d'une détermination politique sans faille. Mais aussi, une capacité et une volonté de l'ensemble des forces vives de la ville à se projeter collectivement et à innover.



Marketing territorial pour l'Oriental

Michel SUDARSKIS
Secrétaire Général de INTA - AIVN

Es-qualité comme ès-expérience, l'auteur est en situation de connaître bien des formes de promotion des cités et Régions du monde. A défaut de stratégie marketing, reste la communication sur les atouts, comme un palliatif qu'on aimerait provisoire.

Au «management territorial» de penser à marketer son territoire et de réussir à fédérer autour. Assurément un challenge pour les Régions du Maroc revisitées par les nouveaux cadres constitutionnels.

Aujourd'hui, l'un des sports favoris des médias est de mesurer l'attractivité des villes. Pour celles-ci, il s'agit généralement d'arriver en tête de classements divers et de faire parler d'elles pour attirer activités et talents. La difficulté est d'identifier la différence entre présence médiatique et attractivité réelle d'une ville ou d'un territoire.

D'où la nécessité d'une réflexion à propos du marketing territorial, champ qui dispose encore de peu d'outils spécifiques, laissant ainsi beaucoup de responsables de la promotion de villes à la recherche de la formule gagnante.

Certes, les villes doivent savoir se vendre ! Cela n'est pas vraiment un phénomène nouveau, car la liberté des marchés du travail, des marchandises et des services, a toujours incité les villes à «soigner leur image» ; mais l'accélération des processus économiques, en concurrence désormais mondialisée, ont conduit les villes à se doter d'outils nouveaux visant à augmenter leur attractivité. Et cette attractivité ne doit

pas uniquement s'exercer vis-à-vis de clients potentiels, mais aussi de la population locale ou encore des activités économiques déjà installées localement. Cette recherche d'attractivité constitue en fait le volet majeur d'une démarche plus globale, de nature multidimensionnelle, appuyée principalement par deux idées clés, comme explicité ci-après.

Marketing territorial et gestion municipale : le maire comme manager

Le marketing territorial met en valeur les réalisations concrètes d'une équipe municipale, pour donner une vision plus «informée» des faits, mais aussi pour fournir aux élus et techniciens, nouveaux ou anciens, des données sur lesquelles bâtir une stratégie. Le concept de la fonction de maire évolue donc d'un statut de magistrat interne vers celui de manager tourné vers l'extérieur.

Entreprises et villes, un destin lié

Les responsables territoriaux sont de plus en plus convaincus que le dévelop-

pement local passe par l'installation et le développement d'entreprises sur leur territoire. Les entreprises fournissent à titre principal des emplois aux habitants et des ressources financières aux municipalités. Le rapport de pouvoir sur ce «marché libre» où se rencontrent villes et entreprises est placé aujourd'hui du côté des entreprises. Ce sont ainsi les villes qui doivent développer leur pouvoir d'attraction, ou de séduction, vis-à-vis des entreprises, entités économiques mobiles. Si l'avantage comparatif d'une entreprise se trouve dans le territoire où elle est installée ; le territoire est attractif également par la qualité des entreprises qui l'irriguent.

D'autres éléments sont à prendre en considération : les critères de performance d'une collectivité territoriale ne sauraient être les mêmes que ceux retenus pour une entreprise. Pour la ville, le profit n'a pas de sens, de même que le développement quantitatif indéfini : les limites géographiques du territoire interdisent une croissance illimitée. Le développement qualitatif est donc primordial.

Les rivalités locales (qu'elles soient de personnes, d'institutions, de territoires, de partis politiques, d'associations,...) sont des handicaps pour définir une stratégie de marketing cohérente. Les représentants des entreprises sont souvent déroutés par le comportement des acteurs des collectivités locales.

Enfin, la ville est devenue aujourd'hui une entité capable de prendre en mains son avenir, parce qu'elle est moins qu'auparavant dépendante des institutions nationales.

L'heure est bien arrivée du «management territorial», dans lequel le marketing constitue une dimension essentielle.

Certaines précautions sont à prendre : l'action marketing a comme but de faire valoir à des clients potentiels identifiés que tout n'est pas égal à tout, du point de vue de l'offre, ce que confirme le constat d'une demande toujours plus hétérogène ; l'hétérogénéité des offres et des demandes se

construit à partir d'une démarche volontaire de segmentation et de positionnement, qui sont les concepts fondamentaux du marketing.

Une autre interrogation peut également être soulevée : l'attractivité d'une collectivité locale est-elle le fruit exclusif de l'action des responsables et des élus locaux ? Une réelle spécificité du management des collectivités territoriales est la dimension temporelle : l'échelle de temps n'est pas celle des entreprises. La décennie reste l'unité de compte en

urbanisme, même si la communication marketing peut laisser penser que cela va plus vite. Si l'on considère la durée du mandat électoral, la mobilité des fonctionnaires ou des techniciens locaux, et la complexité des structures décisionnelles, il est bien risqué de mesurer les résultats de l'action des responsables en place.

Autre erreur à éviter : penser qu'il y a un modèle de référence, que ce soit celui du parc d'activités intégré, celui du

tion. Les autres dimensions du marketing (le marché, l'offre, les concurrents) doivent être abordées dans le débat sur la performance du développement économique local. Le marketing territorial n'aiguise pas la compétition ; il permet de travailler à la différenciation et à la diversification de l'offre territoriale.

En l'absence d'une véritable stratégie marketing, on peut inventorier les principaux atouts des territoires pour attirer les entreprises :



Oujda, attractive aussi par son cadre de vie, historique ou moderne

- la situation par rapport aux voies de communication (réseaux routiers ou ferroviaires) ;
- l'environnement scientifique ou intellectuel (Université, laboratoires de recherche...) ;
- la mise en valeur des caractéristiques et des ressources naturelles ;
- la position géographique (proximité, latitude) ;
- le cadre de vie, l'environnement urbain et régional ;
- les entreprises «locomotives» ;
- les équipements urbains

centre d'affaires dans un immeuble intelligent, ou du grand projet urbain, ou du projet phare de préférence culturelle, ou encore d'un événement spectaculaire. Cette vision de la stratégie des villes réduite à sa plus simple expression consiste à proposer l'imitation comme un moyen possible de conquête de performance. Cette voie stratégique «me too» est comme un aveu d'impuissance et de soumission à un leader reconnu. Le marketing des villes ne consiste pas seulement en actions de communica-

ou régionaux (aéroport, ports, routes, palais de congrès, hôtellerie, etc.) ;

- l'image de la ville et du territoire auprès des habitants, mais aussi des décideurs régionaux et nationaux, ainsi qu'à l'international ;
- l'organisation de l'accueil, les services offerts, les efforts consentis pour rendre la ville attractive pour les entreprises.

Ce sont là des atouts que possède l'Orient et qui font de ce territoire un attracteur majeur de la Méditerranée.

Ce sont là des atouts que possède l'Orient et qui font de ce territoire un attracteur majeur de la Méditerranée.



PROMOTION ÉCONOMIQUE ET MARKETING TERRITORIAL EN MÉDITERRANÉE L'expérience du réseau ANIMA

*Bénédicte DE SAINT-LAURENT
Conseiller scientifique d'ANIMA
(ancien délégué général jusqu'en 2010)*

L'expérience a duré le temps d'un programme européen, mais elle fut féconde. Lancée sous le soleil de l'essor économique mondial, elle s'achève sous la pluie des crises. Comment analyser les retombées ? Comment la prolonger ? Quelle place pour le marketing et la promotion ? Éléments de réponse.

D'un projet européen à une institution régionale solide et active...

ANIMA Investment Network est une plateforme multi-pays au service du développement économique de la Méditerranée⁽¹⁾. Cette structure a assuré de 2002 à 2007 le lancement d'une initiative majeure de l'Union Européenne pour développer les investissements directs étrangers (IDE) vers 12 pays partenaires (région dite MED, du Maroc à la Turquie inclus). ANIMA n'était alors qu'un projet, géré par l'AFII (Invest in France), avec des partenaires marocains (la DI, ancêtre de l'AMDI) et italiens (ICE, Institut du commerce extérieur).

Dès mi-2006, une association avait été créée par 18 partenaires fondateurs, pour l'essentiel les agences de promotion de l'investissement (API) du pourtour méditerranéen. La plupart des pays bénéficiaires estimaient en effet qu'ils avaient à gagner en continuant à se former ensemble et à promouvoir le site Méditerranée - très en retard au début des années 2000 en termes d'attractivité économique au niveau global. La chance d'ANIMA a été d'intervenir dans une conjoncture favorable aux

pays sud-méditerranéens, où d'autres pays émergents montraient l'exemple (Turquie, pour rester dans la région), et où une certaine volonté de réformes économiques apparaissait dans les pays arabes. Dans ce contexte porteur, les résultats ont été très positifs. Entre 2002 et 2010 :

- les IDE entrant dans la région MED sont passés de 10 à environ 35 à 40 milliards d'US\$ par an ;
- les partenariats d'entreprise ont été multipliés par 3 ;
- le nombre de fonds d'investissement ciblant la région a plus que doublé.

Nouvelle entité créée en 2006, ANIMA Investment Network, s'est rapidement lancée sur le marché des services aux agences de développement économique, sur financements européens. Elle a en particulier piloté, de 2008 à 2011, le programme Invest in Med⁽²⁾ (12 millions d'Euros), qui encourageait l'investissement et les partenariats d'entreprise sur la rive Sud de la Méditerranée (9 pays concernés, du Maroc à la Syrie). Le champ d'activité et le réseau de partenaires se sont donc élargis, ANIMA prenant le leadership d'une alliance économique regroupant en particulier

les fédérations d'entreprises (Business-Med) et les Chambres de Commerce et d'Industrie (Eurochambres, ASCAME). Invest in Med a été un succès, avec le lancement d'une cinquantaine d'initiatives autour de filières méditerranéennes prometteuses (comme le cinéma -MovieMed-, le textile technique ou l'éco-construction), la mise en relation entrepreneurs-CCI-agences publiques, pour mieux accueillir les projets d'investissement, la formation (encore) de tous ces acteurs de la création d'activités.

Depuis 2008, ANIMA intervient de plus en plus sur l'entrepreneuriat, le soutien aux start-ups (projet MedVentures⁽³⁾ facilitant le développement international de petites entreprises du Sud) et le financement des micro-entreprises (par exemple FARO⁽⁴⁾, fonds UpM de soutien aux néo-investisseurs vers les pays du Sud). ANIMA contribue aussi au développement concret de certaines filières (les produits laitiers par exemple, projet Lactimed⁽⁵⁾), au soutien à l'innovation et à l'internationalisation des PME (projets Medibtikar⁽⁶⁾ et EuroMed@Change⁽⁷⁾) et à la mobilisation des diasporas (projet MedGeneration), sans oublier une diversification géographique (projet East-Invest).

Insistance sur la formation

Sur une décennie, le réseau ANIMA a ainsi pu former les organisations de développement économique (API, CCI, etc.), les doter d'outils indispensables à l'échelle régionale (veille économique, observatoires, études, benchmark...), et contribuer à changer l'image de la région (via des événements de type «sommet de l'investissement», des rencontres BtoB, des road-shows, la création ou l'amélioration de sites web, la publication de bilans annuels, etc.). Des argumentaires ont été développés pour montrer aux investisseurs, en particulier européens, que le Sud de la Méditerranée était une nouvelle frontière, ouverte à la coopération avec le Nord, avec des atouts très complémentaires (main d'œuvre peu coûteuse et de qualité, souvent francophone ou anglophone, proximité des marchés européens, ressources en énergie, soleil, climat et hospitalité, sites remarquables, etc.).

Parfois, ANIMA a accompagné la création d'agences de promotion de l'investissement (Chypre, Syrie, Turquie). Des personnels de plusieurs pays (Maroc, Egypte, Tunisie) sont venus à Marseille travailler au sein de l'équipe ANIMA et acquérir ainsi des méthodes et savoir-faire. A l'inverse, ANIMA a souvent mobilisé des experts pour des missions d'assistance technique au Sud, sur des sujets ponctuels et concrets (restructuration d'une API, création de son site web, programme d'incitation à l'investissement pour les diasporas, etc.).

Globalement, formation et transfert de connaissances (capacity building) ont représenté le cœur de l'activité. Une centaine de séminaires de formation (3 jours en moyenne) ont été organisés (5 pays différents en moyenne). Appuyés sur des cas concrets, la contribution des participants, et le montage de projets réels, ils ont créé une communauté de professionnels de l'attractivité et

multiplié les échanges entre pairs. Ce partage et cette émulation ont été extrêmement bénéfiques : solutions souvent transposées d'un pays à l'autre, aspect relatif des difficultés rencontrées (communes à la plupart des pays...), émergence d'une créativité toute méditerranéenne pour adapter les bonnes pratiques. ANIMA a cherché à utiliser le meilleur de l'expérience (généralement européenne) sur les sujets les plus en pointe (clusters, intelligence économique, responsabilité sociale de l'entreprise, image building, développement durable et inclusif, etc.) pour en faire bénéficier les API du Sud. Sur ce point, les API du Nord, comme Invest in France ou ses équivalents régionaux ou européens, ont joué le jeu, dévoilant volontiers leurs recettes internes...

Au départ, une attractivité insuffisante

Après le constat initial d'une très médiocre performance des pays sud-mé-



Plan Azur : le complexe de Mazagan (500 chambres, casino, golf, spa) sur 750 hectares près d'El Jadida, illustration des nouveaux «Resorts» géants, un investissement très capitalistique du Groupe Kertzner

diterranéens pour l'attraction des IDE - avec près de 4% de la population mondiale, ils n'attiraient qu'environ 1% des IDE -, l'équipe ANIMA a commencé dès 2003 à tenter d'apporter des réponses, bien sûr en liaison avec les gouvernements et agences concernés. Ce défaut d'attractivité pouvait être lié :

- **à l'organisation de la chaîne d'accueil des investissements.**

L'une des premières études analysait la structure des API (quand elles existaient). Toutes publiques (100% de fonctionnaires), elles jouaient un rôle plus administratif (donner des autorisations d'investir) qu'économique (comprendre la logique du projet, l'infléchir le cas échéant). Dans plusieurs cas, le renforcement ou la création d'agences autonomes a été soutenu par ANIMA. Dans tous les cas, un changement d'attitude face à l'investisseur (client plutôt qu'administré) a été promu ;

- **au choix discutable des priorités.**

Beaucoup de pays semblaient estimer qu'il suffisait d'afficher l'existence institutionnelle d'un outil d'accueil, en insistant sur les lois favorables à l'investissement, ou en publiant un catalogue quasi-universel de secteurs d'accueil. Par les formations, les visites d'exemples européens, les études de cas, ANIMA a montré l'importance de la sélectivité (le Danemark avait choisi 4 secteurs seulement, mais y visait l'excellence mondiale), du passage de la promotion passive au marketing proactif (aller chercher l'investisseur), et de la prise d'initiatives (comme le développement de clusters ou de pôles technologiques). Des missions relativement négligées, comme l'after-care (prise en charge des entreprises étrangères déjà établies pour les inciter à réinvestir), ont aussi été mises en valeur ;

- **à un déficit d'image.**

Une enquête auprès d'industriels du monde entier a montré en 2004 que ceux qui avaient déjà investi au Maghreb et au Machrek en étaient très satisfaits. Ils appréciaient en particulier la qualité de la main d'œuvre et l'hospitalité des pays. Par contre, et bien avant les révolutions arabes, les industriels non encore présents exprimaient une

certaine défiance et méconnaissaient souvent le potentiel économique régional. Le conflit israélo-arabe, l'amalgame Islam-islamisme-terrorisme, les thèses antagonistes (conflit des civilisations, etc.) et le thème des délocalisations, créaient une atmosphère peu favorable à l'investissement au Sud. Il est très difficile, ou très coûteux, de lutter contre ces mouvements d'opinion. ANIMA s'en est tenu aux faits (publication des nombreuses annonces d'investissement, bilan effectif des délocalisations, mise en évidence de certaines opportunités au Sud, tableau de bord « objectif » avec les principaux indicateurs par pays, y compris le salaire des femmes, les tarifs ADSL, les ratings pays). La plupart des API et des pays ont entrepris des efforts sur l'image (voir par exemple la remarquable évolution des sites web des API sur la décennie), ont insisté sur la facilitation (guichets uniques, création d'agences régionales plus proches des sites comme au Maroc ou en Turquie), et ont lancé des projets-phares (comme Tanger-Méditerranée) qui ont transformé en profondeur l'image de la région.

Un effort de marketing territorial à l'échelle méditerranéenne

Toute cette démarche (et donc le mérite des résultats obtenus) appartient essentiellement aux pays. ANIMA n'a joué qu'un rôle de stimulation, mettant les API en contact avec des expériences intéressantes, suggérant de nouvelles idées ou thématiques. Le marketing ter-

ritorial était au cœur de ce mouvement. De 2004 à 2007, ANIMA a surtout travaillé sur les secteurs prioritaires (textile, automobile, tourisme, centres d'appel, agro-alimentaire, franchise, etc.) pour identifier les acteurs majeurs et accompagner les API, par exemple sur des salons mondiaux comme le SIAL. Dès 2008, une montée en gamme a été recherchée avec de nouveaux concepts : positionnement des pays, métiers mondiaux de la Méditerranée, niches prometteuses.

Cette nouvelle approche est née d'un double constat :

- **la Méditerranée (du Sud) est un espace économique intermédiaire.**

Elle n'a ni les volumes (population, marché), ni les niveaux de coûts très bas de certains pays asiatiques. Hors le tourisme, l'énergie, la pétrochimie, l'agriculture, elle n'a pas de secteur à avantage comparatif bien évident. Son industrie est surtout mid-tech, ni très en pointe, ni bas de gamme (cela change, par exemple dans l'aéronautique). Elle ne possède aucun champion industriel mondial, sauf Orascom. En 2012, une seule banque est classée parmi les 500 premières banques au monde (Attijariwafa, classement BrandFinance) ;

- **la Méditerranée ne peut donc être, comme la Chine, l'atelier du monde.**

Elle ne peut jouer que sur ses avantages propres. Par exemple, pour le textile, elle ne peut concurrencer l'Asie pour produire des T-shirts à 1 Euro. Par

Sept métiers mondiaux de la Méditerranée

1. **Economie verte** : économies d'énergie, énergie renouvelable, services collectifs, bâtiment. Le laboratoire du développement urbain durable ?
2. **Agro-industrie** : tradition et innovation. Primeurs, produits bio, traçabilité, packaging, cuisine, cosmétique, techniques d'irrigation, etc.
3. **Textile** : nouveaux marchés. Short fashion, mode, design, textiles techniques, etc.
4. **Logistique & distribution** : le hub euro-africain & euro-arabe. Ports, conteneurs, télécoms, stockage, assemblage.
5. **Technologies de l'information** : un positionnement qui commence à émerger. Logiciels, centres de service partagés, sécurisation, mobilité, e-commerce, m-commerce, etc.
6. **Tourisme de niche** : la diversification vers un développement raisonné. Eco-tourisme, soins, congrès, tourisme patrimonial et religieux, etc.
7. **Energie et industries énergétiques compétitives**
Pétrochimie, transformation des métaux (aluminium), engrais.

contre, par sa proximité (logistique et de langage) avec l'Europe, elle est compétitive pour le réassortiment court (production de petites séries liées à la mode instantanée, ou short-fashion).

Dès lors, une réflexion a été menée :

- **sur les métiers mondiaux**

- de la Méditerranée** (encadré ci-contre).

Par exemple, dans le domaine des technologies de l'information, la rive Sud de la Méditerranée a peu de chances d'être compétitive pour produire des i-pods ou des portables à bas prix. Par contre, elle possède une compétence dans le développement logiciel, l'expérience des centres d'appels, un bon équipement en téléphonie mobile et des atouts logistiques aux portes de l'Europe : des acquis pour développer une filière de m-commerce (commerce électronique via les mobiles) pour l'espace euro-méditerranéen, voire pour le monde ;

- **à l'échelle des pays, sur la vocation industrielle de leurs territoires.**

Un inventaire des projets publics majeurs, grands sites industriels, pôles technologiques, a été réalisé en 2009 par pays et pour chaque secteur (Investment map⁽⁶⁾), cartographie permettant de comprendre et accompagner l'émergence de territoires spécialisés, tel le cluster aéronautique de Tunis ;

- **pour des niches ou opportunités.**

Dans le cadre d'Invest in Med, une cinquantaine de niches plus fines ont été identifiées⁽⁹⁾, qui associent souvent des partenaires européens et sud-méditerranéens. Par exemple, l'agriculture biologique apparaît intéressante, mobilisant davantage de main d'œuvre que l'agriculture classique, mais son développement au Maghreb implique une coopération avec de grands distributeurs et des labels bio de la rive Nord.

Limites de l'action entreprise

Ce qui précède peut être vérifié dans l'imposante documentation technique produite par ANIMA sur la décennie. Mais cette vision optimiste n'est qu'une part de la vérité : de telles aventures comportent aussi des insuffisances, des défauts, des erreurs, des points à corriger :

1. Tout d'abord, mesurer l'efficacité du renforcement de l'attractivité d'un pays est difficile. Certes, les volumes d'IDE entrants ont beaucoup augmenté jusqu'en 2007 (avant l'impact de la crise économique mondiale, puis des révolutions arabes à partir de 2009-2010), mais il y a de nombreux facteurs explicatifs : cycle mondial favorable, croissance forte des pays sud-médi-

terranéens, amoindrissement relatif de l'attractivité chinoise, stratégie de proximité des firmes, mode pour les nouveaux dragons, etc. Il semble que les politiques d'ouverture, comme celle de l'Egypte - classée best reformer par la Banque Mondiale en 2007 - aient été payantes (jusqu'à la crise et la révolution). Au-delà, on peut simplement dire que la stratégie de promotion conduite à l'échelle méditerranéenne (par exemple, les sommets Euromed de l'investissement menés, 5 années de suite, avec The Economist) n'a pas fait de mal...

2. Quelles qu'en soient les raisons, les pays MED sont passés à la vitesse supérieure en termes d'investissements accueillis, retrouvant leur niveau normal (ou même un peu plus en 2006-2007, par une soudaine flambée des projets venus du Golfe). Mais qualité n'a pas rimé avec quantité : dès 2006, les rapports d'ANIMA mettaient en garde contre les projets pharaoniques (méga-resorts touristiques, aménagements urbains, mines et énergie, banques, télécoms, ciment et BTP), très capitalistiques (faible création d'emplois), peu inclusifs (peu d'intrants locaux, maigres retombées sur le tissu économique) et insuffisamment durables (dommages sur l'environnement, concentration sur le littoral et le pays utile, business model



Plan Azur : Saïdia, station balnéaire sur la Méditerranée, au démarrage difficile

à court terme). Présentés comme une panacée, les IDE ont été magnifiés et accueillis sans critiques ni contre-expertise, pourtant indispensables.

3. Ce modèle de développement largement exogène et trop peu redistributeur (socialement et spatialement) a généré des insatisfactions : sentiment que le système était bloqué, que seuls les nantis tiraient leur épingle du jeu, que les emplois proposés (quand ils existaient) étaient ancillaires ou sans perspective, que le pays profond (espace rural, banlieues) était ignoré et les ressources accaparées au profit de privilégiés ou d'étrangers. En 2007-2008, ANIMA a nettement réorienté son action vers les PME, l'innovation, les projets domestiques, les partenariats industriels, certains secteurs de niches (comme l'écotourisme). Un certain mal-développement reste associé à une part des projets (par exemple, le bilan mitigé du Plan Azur au Maroc, avec des réussites comme le projet Kertzner à El Jadida, des résultats plus contestés comme à Saïdia, et un échec à Taghazout).

4. Dans le domaine de l'attractivité comme dans d'autres (échanges commerciaux), l'intégration régionale est demeurée très faible, malgré les liens créés au sein du réseau ANIMA. Les pays sud-méditerranéens acceptent volontiers une promotion économique de la Méditerranée, dès lors qu'elle ne dérange pas les objectifs nationaux. Mais les efforts d'ANIMA pour faire coopérer par exemple Marocains, Tunisiens et Français sur l'intelligence économique sont restés vains (chaque pays voulait bien partager des informations avec la France, mais pas avec le concurrent maghrébin...). Certaines actions conjointes de promotion ont été possibles (salons à l'étranger, stand commun, road-shows), mais chaque pays a eu tendance à se concentrer sur les actions répondant à ses intérêts propres. Cela peut se comprendre ; pourtant, le non-Maghreb et le non-Machreck coûtent cher en termes d'opportunités perdues. Vu par un investisseur du Japon ou du Chili, le pays importe peu, c'est d'abord la grande région qui compte.

Les 10 vérités apprises par ANIMA (extrait d'un document interne de juin 2010)

- **1^{ère} vérité.** L'investissement n'est pas que financier et doit être aussi humain, social, technologique (transferts de savoir-faire), environnemental. Les IDE, qui concernent surtout les multinationales et les grandes entreprises, doivent fortement intégrer ces 4 dimensions.
- **2^{ème} vérité.** Pour un développement économique durable, susceptible de satisfaire les principaux besoins des pays MED, il n'est d'autres voies que les réformes visant une meilleure attractivité, la conjonction des efforts privés et publics en matière de stratégie industrielle, de projets mobilisateurs, ou d'infrastructure matérielle et éducative, enfin la recherche d'une intégration régionale poussée.
- **3^{ème} vérité.** La création d'emplois et de valeur ajoutée est cruciale pour les pays MED. Selon que l'on cherche le maintien des taux de chômage actuels ou le plein emploi, il faut y créer entre 2 et 5 millions d'emplois par an jusqu'en 2030.
- **4^{ème} vérité.** Une part très minoritaire (100 à 400 000 emplois par an) viendra des grands investisseurs étrangers. Leur intérêt principal est autre : servir de référence (méthodes, formation, standards), tirer par le haut certaines filières lourdes (automobile, par exemple), pousser aux réformes. Mais il faut aussi encourager des champions MED, encore rares (seulement une quinzaine sur l'Afrique du Nord : OCP, ONA, Attijariwafa Bank, Cevital, Sonatrach, Poulina, Elloumi, Orascom, Ezz Group, CIB, Elsewedy Cables...). Ces groupes domestiques doivent jouer la carte des PME locales plutôt que rechercher une intégration verticale.
- **5^{ème} vérité.** La grande majorité des emplois à créer viendra des PME, mais aussi et d'abord des TPE (Très Petites Entreprises) et du secteur informel.
- **6^{ème} vérité.** Pour libérer l'énergie de ces petites entreprises, il faut leur permettre d'accéder au financement en développant un marché des capitaux qui leur soit propre. Ceci implique des instruments : fonds propres, prêts longs, garanties, dette en monnaie locale, financement, en partie public, de l'amorçage, etc.
- **7^{ème} vérité.** Les liquidités existent. Des milliards d'Euros semblent disposés à s'investir. Mais, pour la plupart des petites entreprises MED, les besoins ne sont pas à cette échelle. Un «equity gap» existe par exemple entre la micro-finance et la fourchette minimale des montants investis par le private equity (autour du million d'Euros). La difficulté est la transformation des milliards disponibles en milliers ou dizaines de milliers d'Euros effectifs. Ceci implique d'imaginer et mettre en place des solutions «low cost» d'étude des dossiers.
- **8^{ème} vérité.** Cette transformation «low cost» peut passer par la mobilisation des réseaux capillaires existants (de type Centre des Jeunes Dirigeants, Réseau Entreprendre, Kefalat, diasporas...), l'identification de partenaires de confiance, enfin l'empowerment de gestionnaires de proximité. Elle implique de former ces «accompagnateurs d'entreprise», de les animer en réseau et de recueillir les données nécessaires à une approche statistique (benchmark des performances, connaissance des risques par profil, secteur, etc.).
- **9^{ème} vérité.** Pour les TPE, la question est, aussi et souvent, managériale et stratégique : besoin de coaching, de mentoring, nécessité fréquente d'inclusion dans un cluster ou une filière, enfin impératif fréquent d'une stratégie internationale, car elles sont déconnectées et opèrent sur des marchés nationaux trop limités.
- **10^{ème} vérité.** Il existe des métiers mondiaux sur lesquels la Méditerranée a des atouts à jouer : positionnement géographique, ressources et capacités, humaines en particulier. La rive Sud n'est pas condamnée à rester un réservoir de ressources peu transformées ou un sous-traitant de l'Europe ou de la Chine.

5. Les résultats sont d'autant plus fragiles que l'on s'approche de l'opérationnel et du concret. Il y a peu de difficultés à partager et appliquer un concept général - par exemple, les campagnes «7 reasons to invest in France» ont été spontanément transposées en «5 rea-

sons to invest in Tunisia» ou «in Israel». Par contre, la diffusion par ANIMA à certaines API de prospectus sur des intentions d'investir, n'a pas été très efficace (en suivi d'investisseur, retour d'information, positionnement de tel ou tel site), au point de décourager certaines



Plan Azur : Taghazout, site d'une nouvelle station confrontée aux aléas de crise et à la baisse des IDE dans le secteur

entreprises. Idem pour l'action vers les diasporas, adoptée avec enthousiasme sur le principe (concept Home Sweet Home qui avait réussi en Provence), puis noyée dans la complexité des contraintes et réseaux locaux.

Convaincre tous les décideurs...

Peu organisée économiquement et politiquement, la rive Sud de la Méditerranée se trouve défavorisée pour négocier avec l'Europe ou d'autres parties du monde. Chaque pays préfère le terrain bilatéral, où il croit pouvoir disposer de toute sa souveraineté ; souvent une illusion dans le champ économique, où comptent surtout les rapports de force. Les promoteurs d'ANIMA - en particulier l'auteur - croient sincèrement en l'avenir de l'espace euro-méditerranéen et y dédient beaucoup d'énergie. Ni le marketing territorial, ni la promotion économique ne sont une fin en soi : ce qui compte, c'est d'optimiser le développement économique, social, humain des pays sud-méditerranéens.

L'attraction d'investissements n'a d'intérêt que pour faire grandir les territoires d'accueil, dans toutes les dimensions,

grâce à des projets bénéfiques pour toutes les parties prenantes (gouvernement, entreprises étrangères et domestiques, employés de ces entreprises, riverains, population générale, etc.). La création massive d'activités durables est le principal et immense défi de ces territoires pour les 30 ans à venir. Les IDE peuvent y contribuer, mais les API doivent au moins autant s'intéresser aux projets domestiques, aux PME et aux conditions de leur développement. Les résultats de terrain (une fois les programmes européens soldés) sont inévitablement limités. Ces programmes cherchent des relais, des effets de levier, des axes de pérennisation, car leurs effets directs sont peu significatifs. Ce qui demeure est une triple avancée :

- d'abord, un travail d'équipe, où des personnes de toutes origines peuvent se rencontrer, se confronter, s'apprécier, se lier, préparer l'avenir (beaucoup des techniciens formés avec ANIMA ont aujourd'hui de hautes responsabilités) ;
- ensuite, les acquis irremplaçables de la formation et du transfert d'expérience (la plus grande part de l'innovation sociale consiste à adapter localement des solutions qui marchent ailleurs) ;

- enfin, une vision commune, au final largement partagée par les techniciens de tous bords, mais dont il s'agit surtout de convaincre les décideurs...

Par ses aspirations, ses mouvements sociaux, son inventivité, la rive Sud de la Méditerranée témoigne d'une très forte vitalité... La mission des responsables du développement économique est autant d'ordonner cette dynamique en tirant le meilleur parti possible des projets industriels (des grands IDE aux petits investissements), que de libérer l'énergie des entrepreneurs, de la société civile et de la jeunesse. Cela implique, encore et toujours, l'accompagnement, la formation, la mise en réseau, l'expertise technique, et certains financements.

- 1- www.anima.coop
- 2- www.invest-in-med.eu
- 3- www.medventures.biz
- 4- www.faro-um.org
- 5- www.animaweb.org/lactimed
- 6- www.medibtikar.eu
- 7- www.animaweb.org/euromed@change
- 8- Etude téléchargeable sur : http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/Inv_CartelInvestMed-Final_FR_Light_V2.pdf
- 9- Cette étude décrit 25 de ces niches : http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/AIN_FilieresADevelopperEnMediterranee_VF_CouvLight.pdf



REPÈRES sur le marketing territorial

Jean-Paul AIMETTI

Ancien élève du Lycée Omar Ibn Abdelaziz d'Oujda,
Professeur au CNAM, Président du Club ADETEM des Directeurs
Marketing de Grands Groupes, Fondateur et associé du cabinet ACTENCIA

Le marketing naquit au XX^{ème} siècle de la télévision ; il grandit au XXI^{ème} avec le web. Mais il est donc, logiquement, nourrit différemment et s'alimente de mille échanges avec les «consommateurs» ciblés. L'auteur à la mémoire de l'avenir et la met en partage. Ancien élève du lycée Ibn Abdelaziz d'Oujda, il connaît «son» Oriental par cœur, et voit ses enjeux sur le web. Un article on line.

Le marketing, est-ce utile ?

Aujourd'hui encore, notamment hors des pays anglo-saxons, le marketing est souvent évoqué de façon péjorative. Lorsqu'il est question, dans les médias et dans le langage courant, d'un «produit marketing» ou d'un «chanteur marketing», on imagine en général un produit de qualité médiocre ou un artiste sans talent connaissant un succès éphémère au prix d'une publicité démesurée, voire mensongère. Cette conception traduit une méconnaissance profonde des conditions de réussite de toute entreprise ou organisation. Plusieurs considérations conduisent à promouvoir une image plus noble du marketing, dont :

- dans une économie de marché, le marketing est indispensable au développement économique des entreprises ;
- le marketing doit tenir compte du pouvoir grandissant du consommateur ;

- l'éthique du marketing n'est que le reflet de l'éthique des entreprises qui l'utilisent.

Aucune campagne de communication ne pourra faire consommer durablement un produit de qualité médiocre. A l'opposé, l'innovation la plus remarquable ne pourra pas prendre une place

importante sur son marché sans un investissement marketing significatif.

La réussite planétaire de l'iPhone s'explique à la fois par l'immense talent de communicant de Steve Jobs et par les performances exceptionnelles des premiers smartphones. Presque parallèlement, Archos, une entreprise française toujours peu connue, concevait des produits concurrents, aux fonctionnalités remarquables, mais à la diffusion encore discrète, faute d'un marketing adapté.



Le marketing de Apple met en scène jusqu'à la disparition de son charismatique fondateur et patron

Formalisé au milieu du 20^{ème} siècle aux Etats-Unis, le marketing a été initialement appliqué dans la grande consommation. L'objectif était surtout d'optimiser la conception de nouveaux produits et leur promotion sur un média de masse alors naissant : la télévision.

Son champ d'application s'est étendu à la plupart des domaines : services, industries, services publics, collectivités, activités caritatives... Après la prédominance des financiers, la fonction marketing occupe au-

jourd'hui une place grandissante dans les entreprises pour au moins 3 raisons :

- la nécessité de se recentrer autour du client, toujours plus informé, exigeant et puissant vis-à-vis des marques, dans un monde de plus en plus concurrentiel ;
- l'importance vitale de l'innovation, inconcevable sans écouter la «voix du client» tout au long du processus de conception et de lancement d'offres nouvelles (à titre d'exemple, la forte croissance récente du groupe SEB est due surtout à la part accrue des produits nouveaux - lancés depuis moins de 3 ans - dans le chiffre d'affaires, passée de 20% en 2005 à près de 60% en 2012) ;
- la révolution numérique impliquant un dialogue permanent avec les cibles et l'«écosystème» des entreprises pour conquérir et fidéliser les clients.

cient des concurrents et doivent être prouvées. Apple est ainsi perçue par tous comme une marque esthétique, innovante et ergonomique, Iguazu est synonyme des plus impressionnantes cataractes au monde et le Colorado attire par ses canyons gigantesques. Dans l'Oriental, Figuig, Saïdia ou Taforalt, les nombreux projets déjà réalisés et les travaux de l'Agence de l'Oriental sont autant de sources d'inspiration pour finaliser l'identité des «marques» associées. Cette étape achevée, l'objectif du marketing est alors d'améliorer la notoriété et l'image de ces lieux pour y faire venir et revenir le plus grand nombre de personnes. Cet objectif ne dispense évidemment pas de poursuivre les investissements d'infrastructures ou de mise en valeur de sites marquants. Nous proposons quelques pistes pour

Innovation cuisine
Une seule cuillère d'huile suffit !

Avec ActiFry®, Seb a mis au point un système de cuisson ultra-novateur qui permet de cuire les aliments avec très peu d'huile.

On a parfois envie d'une belle assiette de frites, d'une escalope panée ou de gambas croustillantes, mais on hésite parce qu'il y a trop de calories ! Aujourd'hui, avec la gamme Nutrition Gourmande, Seb s'engage et propose des solutions innovantes pour manger sain et équilibré au quotidien, tout en respectant la plaisir et la gourmandise.

Viandes et poissons, fruits et légumes...
L'un des fleurons de la gamme Nutrition Gourmande est un appareil révolutionnaire qui débarrasse la cuisine aux matières grasses : ActiFry® family. Une seule cuillère d'huile suffit pour obtenir de délicieux plats. Il est prouvé que le meilleur alimentaire est source d'équilibre : c'est accordé à la portée de l'innovation permet de cuire aussi bien les viandes et les légumes, que les poissons ou les fruits.

Les recettes du bonheur
Pour que les repas qui vous rassemblent soient de vrais moments de bonheur partagé, ActiFry® family s'accompagne d'un livre de 50 recettes délicieuses concochées dans l'esprit Nutrition Gourmande. À réaliser en famille, avec les petits et les grands !

Un système de cuisson révolutionnaire validé par les scientifiques
Prenons les différents familles d'aliments dont l'organisme a besoin, les corps gras assurent les apports nécessaires en énergie, les protéines fournissent l'énergie, les vitamines participent à la régulation des cellules et permettent l'absorption de l'eau. Il est prouvé que l'équilibre alimentaire, c'est équilibre et santé. C'est pourquoi Seb a repensé et révolutionné la cuisson à l'huile. Comment ? Grâce à une technologie extrêmement innovante, issue de la recherche et mise au point avec des équipes de scientifiques et des spécialistes de la nutrition. Cette collaboration d'experts est le ActiFry® qui cuit bien manger et préserver sa santé.

SEB

Vous souhaitez en savoir plus ? Rendez-vous sur le site www.nutrition-gourmande.fr

Éléments de marketing territorial

Pour promouvoir une région, une ville ou un site touristique, il convient d'abord de bien cerner l'identité du (ou des) lieu(x) concerné(s) et d'en déterminer les «avantages compétitifs». Le difficile, comme dans toute construction de marque, est de choisir un petit nombre de caractéristiques fortes qui différen-

cialisent des concurrents et doivent être prouvées. Apple est ainsi perçue par tous comme une marque esthétique, innovante et ergonomique, Iguazu est synonyme des plus impressionnantes cataractes au monde et le Colorado attire par ses canyons gigantesques. Dans l'Oriental, Figuig, Saïdia ou Taforalt, les nombreux projets déjà réalisés et les travaux de l'Agence de l'Oriental sont autant de sources d'inspiration pour finaliser l'identité des «marques» associées. Cette étape achevée, l'objectif du marketing est alors d'améliorer la notoriété et l'image de ces lieux pour y faire venir et revenir le plus grand nombre de personnes. Cet objectif ne dispense évidemment pas de poursuivre les investissements d'infrastructures ou de mise en valeur de sites marquants. Nous proposons quelques pistes pour utiliser les nouvelles ressources du marketing digital dans ce contexte, où les nouvelles technologies de communication se révèlent souvent efficaces à des coûts réduits et où la communication digitale doit se concevoir en cohérence avec les actions de promotion plus classiques.

Une première étape consiste à repérer et qualifier les types de sites web et de communautés d'internautes pouvant jouer un rôle dans la réputation et l'attractivité de l'Oriental. Tel est sans doute le cas de sites d'informations touristiques ou autres et de communautés d'anciens habitants de la Région vivant hors du Maroc, de randonneurs, de défenseurs de la nature, d'amateurs de tradition et d'art marocains ou de musique orientale, etc. Des méthodes et des logiciels spécialisés permettent d'analyser la «e-reputation» de la Région ou de ses com-

posantes à partir du contenu des sites identifiés et des messages échangés sur différents blogs et réseaux sociaux. Il est aussi utile de bien cerner le parcours d'information sur le web conduisant à visiter l'Oriental, pour détecter les moments et les espaces clés de contact à exploiter. De telles analyses devront être reconduites régulièrement pour mesurer le résultat des actions lancées.

L'étape suivante est la mise en œuvre de communications ciblées pour améliorer l'image de la Région en tenant compte des analyses précédentes :

- modification des sites web gérés par des instances de l'Oriental pour mieux valoriser les richesses de la Région ;
- meilleure gestion des référencement et des liens concernant ces sites ;
- proposition de contenus valorisants et de qualité sur la Région pour les sites d'informations les plus fréquentés ;
- dialogue transparent avec les communautés influentes, en crédibilisant le discours par l'avis d'experts, de personnalités connues ou d'universitaires.

Pour attirer des touristes déjà parvenus au Maroc, des applications utilisant la géolocalisation peuvent également être utilisées avec profit, telles que le guidage GPS vers une sélection de lieux privilégiés, suivi de visites commentées sur smartphones in situ. Un ensemble de liens étant tissé avec des visiteurs satisfaits (et enregistrés dans une base de données enrichie après chaque événement ou contact), il est important :

- de fidéliser ces visiteurs par des lettres d'information, des promotions non intrusives et des dialogues ludiques ;
- de les transformer en ambassadeurs de la Région par des opérations de «marketing viral».

Rappelons enfin qu'en marketing digital, comme dans toute démarche de développement, l'innovation reste un levier majeur. Il est donc fortement conseillé de prendre des initiatives originales en n'hésitant pas à s'inspirer du «benchmark» international pour créer des événements décalés, des publications ou communications inédites, etc.



LE MARKETING TERRITORIAL pour valoriser l'attractivité des régions du Nord

Rachid EL HARCHI
Directeur de la compétitivité et du partenariat
Agence pour la Promotion et le Développement du Nord

L'Agence du Nord intervient sur un vaste espace économique : un territoire, poumon économique du Royaume par ses installations industrielles et portuaires d'envergure mondiale. Cette situation économique exceptionnelle, autour de Tanger, «ville - marque forte», fournit des atouts puissants à son marketing territorial. L'heure est toujours à de nouvelles conquêtes ; coulisses d'une démarche.

Depuis près d'une décennie, le Maroc mène une politique économique fortement tournée vers l'international et œuvre à l'émergence de plusieurs secteurs industriels et de services sur lesquels il est compétitif. Les politiques sectorielles mises en œuvre, les organismes de développement et de promotion, les zones d'activité réalisées aux standards internationaux et toutes les incitations à l'investissement, sont autant d'outils, d'acteurs et d'espaces dont la préoccupation première est de consolider la compétitivité économique du Maroc sur le pourtour méditerranéen. Dans cet effort de promotion, le marketing territorial peut jouer un rôle décisif, s'il est initié en amont des politiques de développement.

Une stratégie de marketing territorial commence par la capacité à diagnostiquer un territoire en détail, en retraçant son évolution socio-économique, en analysant son contexte géographique et en identifiant ses potentialités et ses limites. Ces caractéristiques sont confrontées à celles des territoires à vocation similaire, pour évaluer la viabilité

et la compétitivité du positionnement du territoire. Ces éléments d'analyse servent de base pour formuler des politiques publiques cohérentes au service du développement territorial.



L'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord œuvre depuis plus d'une décennie pour améliorer les conditions de vie des populations et pour la croissance économique des Régions du Nord. Son approche territoriale élargie à deux Régions et sa vocation transversale lui permettent d'intervenir sur des espaces stratégiquement cohérents et de mobiliser très rapidement des partenaires et des moyens pour la réalisation de programmes intégrés de développement. En matière de diagnostic territorial, l'APDN accompagne depuis 2009 près de 200 Communes rurales dans la conception de leurs Plans communaux de développement. Cet accompagnement a été réalisé selon une méthode exhaustive qui a mobilisé plus de 1000 enquêteurs sur le terrain

où des centaines d'enquêtes ont été menées. Le résultat a été restitué et débattu avec les populations dans le cadre de forums participatifs communaux. Le diagnostic a permis à l'Agence de constituer une base de données sans précédent et a fait émerger des vocations locales avec une grande précision. Ce travail constitue un point de départ pour la construction d'une stratégie de marketing territorial pertinente.

Après l'étape de diagnostic territorial arrive celle du ciblage. Dans le cas du Nord, les entreprises constituent une cible privilégiée et le territoire a de nombreux atouts à valoriser pour les attirer. La difficulté de la conjoncture économique mondiale offre aux Régions du Nord une opportunité intéressante pour se positionner auprès des investisseurs en recherche de nouveaux débouchés. Pour atteindre ces prospects, les Provinces du Nord peuvent adosser leur image à celle, plus internationale, de Tanger, «ville-marque forte» bâtie sur une histoire et des faits tangibles. Tanger et le Nord sont à moins de 2 h 30 de vol de 4 capitales européennes et à moins de 72 heures en bateau de plu-

sieurs grands ports de la Méditerranée. Tanger se situe sur l'une des principales voies maritimes mondiales où transitent 100 000 navires par an et 20% du trafic mondial. Elle offre d'importantes infrastructures logistiques et des réseaux de transports multimodaux grâce à la plateforme Tanger Med.

La ville du Détroit se positionne aussi comme un pôle automobile émergent avec le complexe Renault-Tanger, déjà leader au Sud de la Méditerranée et une plateforme industrielle d'accueil avec Tanger Free Zone, 6^{ème} zone franche du monde et 1^{ère} zone franche portuaire internationale en 2012-2013 selon le Foreign Direct Investment Magazine (Financial Times). Tanger positionne aussi le Nord comme une porte d'accès au reste du Royaume et plus largement aux marchés africain et méditerranéen.

Les Régions du Nord sont connectées à la capitale économique du pays par un réseau autoroutier constamment élargi, permettant déjà de relier Tanger à Casablanca en 3 h et desservant aussi Tétouan, Taza, Larache et bientôt Al Hoceima par le biais d'une double voie express. La ligne ferroviaire à grande vitesse, dont les travaux ont été lancés en 2011, consolide cette liaison territoriale et permettra aux voyageurs au départ de Tanger de rejoindre Casablanca en un peu plus de 2 h. Cette connexion entre le Nord et le reste du pays est complémentaire d'autres atouts dont dispose le Royaume, notamment le large réseau aérien le reliant aux marchés émergents et les multiples accords de libre échange conclus avec les pays de la région MENA et les USA. Tous ces arguments placent les Régions du Nord en maillon fort dans le dispositif économique national et permettent au Maroc de se positionner comme hub régional, capable d'adresser un marché de plus d'un milliard de consommateurs.

Les entreprises peuvent être la cible finale d'une stratégie de marketing territorial ou jouer un rôle intermédiaire pour attirer d'autres types d'investisseurs.

Pour le tourisme, le Nord possède des atouts intrinsèques importants, notamment une grande diversité naturelle et

Un partenariat stratégique pour une compétitivité partagée

Pour accompagner les acteurs locaux du Nord, l'Agence du Nord partage depuis plus d'un an l'expertise de l'Agence Régionale de Développement Paris Ile-de-France, qui est chargée de la conception et du déploiement de la stratégie de marketing territorial de la région francilienne.

Ce partenariat a pour objectif de mettre en avant les atouts compétitifs du Nord par l'application de best practices des grandes agglomérations européennes, en suivant une démarche de marketing structurée en trois phases :

- la réalisation du diagnostic territorial ;
- l'élaboration du positionnement stratégique ;
- la mise en œuvre du plan d'action.

Afin de vulgariser cette démarche, l'APDN a organisé un séminaire de formation en marketing territorial à Tanger en janvier 2013, au profit d'acteurs institutionnels et opérateurs économiques locaux, animé par les experts de l'ARD Paris Ile-de-France et d'autres spécialistes de renom de l'attractivité des territoires.

un riche patrimoine culturel. Le cadre balnéaire exceptionnel de Tamuda Bay a déjà convaincu les plus grands noms de l'hôtellerie - notamment Ritz Carlton, Accor et Banyan Tree - de s'installer sur ses rivages. De telles références internationales sont aptes à drainer une clientèle touristique ou résidentielle fidèle qui associe la qualité de la destination au standing de ces établissements. Le projet de reconversion du port de Tanger s'adresse lui aussi aux croisiéristes, hôteliers, enseignes commerciales et restaurateurs qui, à leur tour, pourront drainer des touristes et passionnés de sports nautiques pour bénéficier de l'infrastructure et des services offerts.

Cependant, la réalisation de projets économiques ambitieux n'est pas un facteur d'attractivité suffisant pour garantir la réussite d'une stratégie de marketing territorial. Celle-ci ne peut être

crédible que si les opérateurs publics et privés locaux sont engagés et capables de proposer une qualité d'accueil et de services de haut niveau. Les services publics (eau, éclairage, propreté, sécurité), les services d'aide à l'investissement (CRI, banques...), les services pédagogiques et toutes les prestations qui doivent accompagner l'investisseur ou le visiteur au quotidien sont à assurer. Le citoyen joue lui aussi un rôle essentiel, en adoptant un comportement civique et par la préservation et la promotion de son espace de vie.

L'attractivité du Royaume émane ainsi de la diversité de ses territoires et de leur capacité à être compétitifs. Au cœur de cette dynamique se situent la Région et ses acteurs, pièce maîtresse du projet de Régionalisation Avancée et moteur économique essentiel pour l'avenir du pays.



Le terminal à conteneurs au sein du complexe Tanger Med (TMSA)



LE MARKETING TERRITORIAL, une fonction à adosser au développement des territoires

Ali BOUABID

Analyste des politiques publiques

Le marketing territorial, sujet à la mode ? Avec le danger de communications «hors sol» coupées des véritables réalités des économies territoriales. Qui attirer en priorité ? Pour quels bénéfices ? Le marketing traduit une lecture de l'intérêt économique, où le productif et le résidentiel par exemple génèrent des flux de natures différentes. Bien marketer, c'est d'abord adopter les bons objectifs. Analyse et recul critiques.

La notion de marketing territorial traduit deux évolutions majeures en matière de management public : elle s'ajoute d'une part à la panoplie d'outils empruntés au monde de l'entreprise que le «new public management» s'emploie à transposer à la gestion publique et aux territoires. Ces derniers deviennent des acteurs de marché et sont enjoints, dans un environnement concurrentiel, de devenir compétitifs à l'image des entreprises et des nations. L'enjeu consiste à se distinguer par l'affirmation d'une spécialisation d'excellence. C'est le raisonnement classique des stratégies marketing des entreprises.

Marketing et décentralisation

Cette première évolution est concomitante de la montée en puissance des pouvoirs infra-nationaux (deuxième évolution) qui célèbrent à l'unisson les vertus d'un salut par les territoires, créateurs des richesses de demain. Dans le climat mondial de compétition qu'aiguise la globalisation et sur fond de dé-

centralisation, les stratégies territoriales imitent les pratiques entrepreneuriales au point :

- de se centrer sur le même enjeu - gagner des places dans le marché - ;
- d'utiliser les mêmes méthodes de fabrication des stratégies : l'étude normalisée de positionnement (au travers de la grille swot), le classement (le ranking), puis la définition des domaines d'activités stratégiques et enfin la structuration de la stratégie de mise en oeuvre autour de ce portefeuille d'activités à même de constituer l'excellence locale face à la concurrence.

De cette double évolution, le Maroc, ouvert sur le monde et sur les idées qu'il véhicule, n'est à l'évidence pas en reste. On ne compte plus les documents de stratégies qui affichent des ambitions en matière de territorialisation de l'action considérée comme le gage d'un supplément d'efficacité. C'est dans la mobilisation des territoires que des points de croissance sont à arracher. Aussi, et avant même que le chantier de

la régionalisation avancée n'ait connu un début de réalité, le Maroc semble en première appréciation avoir déjà rallié la cause en affichant quelques success stories en matière de marketing territorial. En témoigne le succès de certaines destinations qui jouissent désormais d'une renommée internationale, à l'image d'Essaouira et Marrakech, deux villes dont la vocation touristique et résidentielle s'est affirmée sur un plan mondial et qui, à grands renforts de marketing, sont devenues des destinations privilégiées drainant des flux touristiques à la fois marocains et étrangers.

Faut-il y voir les signes du succès d'une stratégie de marketing territorial tous azimuts adressée au reste du monde ? Sans doute pour partie.

Faut-il en déduire que ces «territoires gagnants» sont désormais installés sur un sentier de croissance qu'alimenteraient la mondialisation et le tourisme intérieur ?

Peut-être, avec néanmoins une prise en compte les aléas cycliques auxquels pareille option est exposée.



Essaouira : un marketing accompli, avec une communication événementielle, culturelle et patrimoniale

Faut-il en conclure que, ce faisant, ces deux villes ont jeté les bases d'un modèle de développement territorial ? Rien n'est moins sûr, si l'on tient compte des retombées locales d'une telle stratégie.

C'est au carrefour de ces interrogations que j'aimerais questionner et mettre en perspective cette notion de marketing territorial, au-delà du consensus qui l'entoure. Comment se l'approprier au-delà de ses recettes et des lieux communs sur ses prétendus bienfaits ?

A rebours du confort célébrant les vertus du marketing territorial, nous préférons le questionnement préalable sur les conditions de son appropriation. C'est là le parti pris que m'inspire la revue⁽¹⁾ des expériences de succès et d'échec en la matière. Il procède de l'idée que si le marketing s'emploie à promouvoir l'image d'un territoire et à peser sur les représentations que les différents acteurs s'en font (qualité du climat, richesse du patrimoine, qualité de vie, performances économiques, offre culturelle, main d'œuvre), il ne saurait être ré-

duit à une opération de communication détachée de la stratégie de développement qu'il est supposé servir. C'est du moins ce que suggère une définition de la notion entendue comme «l'ensemble des actions publiques menées par une collectivité afin d'améliorer ou de parfaire son image auprès de groupes cibles supposés être en mesure de participer à son développement».

Quelle stratégie de promotion, en direction de quels acteurs sociaux détenteurs de richesses, et au service de quelle stratégie de développement ? Telles sont les vraies questions qui méritent d'être appréhendées dans leur globalité. Nous nous proposons de verser quelques éléments à ce débat dans les limites de ce qu'autorise le format d'une telle contribution.

Marketing et attractivité

Au-delà des usages et modes opératoires qui figurent dans les manuels de marketing, comment, à l'aune de la définition retenue, questionner en amont

l'appropriation de la notion de marketing territoriale dans notre contexte ? Nous proposons d'en explorer une dimension qui réfère à l'attractivité et non forcément à la compétitivité d'un territoire. Essaouira et Marrakech nous paraissent constituer deux terrains d'expérimentation d'une stratégie de promotion des activités résidentielles, encore très faiblement explorées par notre appareil statistique et nos politiques publiques. On l'aura compris, c'est moins l'outil qui importe que la vision du développement d'un territoire qu'il s'emploie à promouvoir.

Aussi soutenons-nous que les succès de ces deux villes en termes d'attractivité ne doivent pas être imputés à leurs seuls atouts naturels, culturels et patrimoniaux. Au-delà des difficultés que pose la répartition des fruits de la croissance de ces deux villes (difficultés à diffuser dans leur environnement des externalités positives permettant de passer de la croissance au développement), ces deux exemples nous donnent l'occasion de repenser plus



Marrakech, exemple de «marque-ville» construite au fil des siècles par la littérature et la peinture notamment

largement la place à accorder aux fonctions résidentielles dans les stratégies de développement d'autres territoires qui affichent un réel potentiel dans ce domaine ; ces fonctions offrant à coup sûr des opportunités de positionnement marketing.

Partons d'un constat largement partagé : la pensée économique dominante a longtemps établi un lien de causalité entre le développement territorial et la capacité productive d'un territoire (attraction des entreprises sur des zones d'activités). D'ailleurs, il n'est pas indifférent d'observer que la richesse d'un territoire est mesurée à sa valeur ajoutée (PIB régional).

Le présupposé implicite qui sous-tend cette vision consiste à transposer un raisonnement macroéconomique valable pour les nations (richesses des nations à travers leur valeur ajoutée dans la compétition mondiale et les classements) à des échelles inférieures, notamment les régions et les villes. Régions et villes ne seraient que les pièces complémentaires d'un puzzle national

au développement général duquel elles concourent. La cause de cette pensée économique dominante est donc entendue : le changement d'échelle (passage de la nation à la région) ne conduit pas à un changement dans l'approche et dans la mesure de la richesse.

Or, plusieurs recherches récentes sur le sujet⁽²⁾ montrent que les flux humains et financiers, publics et privés de tous ordres qui circulent entre les territoires d'une même nation, opèrent un découplage entre la géographie de la richesse (fonction productive) et la géographie du revenu (fonction résidentielle).

Ce constat signifie deux choses :

- premièrement, qu'un territoire productif n'est pas forcément un territoire qui tire avantage de la valeur ajoutée produite sur son territoire, si celle-ci est dépensée ailleurs. Inversement, un territoire qui n'a pas de base productive, est susceptible de capter des revenus grâce à une offre territoriale ciblée sur des catégories particulières ;
- deuxièmement, que la richesse d'un

territoire, et donc son attractivité potentielle, ne sauraient être dissociées des flux non marchands publics (inter-territoriaux et entre Etat et territoires) qu'ignorent le PIB, flux qui irriguent de manière croisée les territoires et opèrent des mouvements substantiels de redistribution visibles et invisibles (disparités fiscales, transferts sociaux, salaires de la fonction publique, retraites...).

C'est là une véritable boîte noire dont les ressorts et les mécanismes nous échappent encore, du moins statistiquement parlant.

Marketing et fonctions résidentielles

Or, l'identification de l'importance de cette boîte noire constituée des revenus mobiles et des transferts redistributifs inter-territoriaux pour l'économie locale, suggère que d'autres voies sont possibles autour de cette perspective d'attraction et de fixation de revenus sur un territoire donné. Quand les fonctions productives créent de la richesse (au sens de la valeur ajoutée, qu'on ne

peut pas par définition créer partout) les fonctions résidentielles elles, s'emploient à les capter. C'est là tout l'enjeu des stratégies résidentielles qui intègrent la diversité des moteurs susceptibles de capter des revenus mobiles de tout ordre (installation définitive, économie des loisirs, tourisme d'affaires, revenus de travailleurs non-résidents, événements culturels...).

A priori plus favorable à la cohésion sociale en raison du large éventail des emplois qu'offre le secteur des services, l'économie résidentielle repose sur la qualité des aménités territoriales et donc sur la protection et la réalisation de ces dernières (offre scolaire, ressources environnementales, produits du terroir...).

Au Maroc, plusieurs initiatives en matière de développement humain ou solidaire local, s'efforcent, de fait, de mettre en oeuvre cette approche. Mais cette dernière demeure encore insuffisamment appréhendée dans l'ensemble de ses dimensions pour trouver place dans une stratégie de développement intégré de chacun des territoires.

Plus généralement, certains des moteurs du développement territorial

échappent aux diagnostics territoriaux standards. Ces derniers se bornent encore trop souvent à décrire des contenus sans approcher les effets de système ni expliquer les mécanismes et les flux qui les sous-tendent.

De ce point de vue, l'accès à une meilleure connaissance des mécanismes de l'économie régionale⁽³⁾ (fonctions productives et résidentielles) est un enjeu dont la prise en charge favorisera

centuera la pression pour favoriser une meilleure appréhension des flux publics et privés de mobilité. Le marketing territorial deviendra alors un référentiel transversal qui imprègne toutes les actions publiques et non une opération ponctuelle de communication.

1- Dans la littérature foisonnante mais néanmoins controversée sur le sujet, nous renvoyons le lecteur intéressé à un document complet : «Attractivité des territoires

: regards croisés», Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire, actes des séminaires, France, 2007.

2- Voir notamment comment L. Davezies propose de «revisiter» la fameuse «théorie de la base», l'une des principales théories économiques expliquant le développement local, in «La république et ses territoires», Seuil, Paris, 2009, et D. Béhar in «L'action publique locale à l'épreuve de l'économie résidentielle», revue Pour n° 199, février 2009.

3- A savoir, outre la base productive (revenu issu de la production locale de biens ou de services pour un mar-

ché qui excède celui du territoire considéré), la base publique non marchande (les revenus des personnes occupées dans les secteurs financés par des fonds publics qui dépendent donc de l'importance des prélèvements et des transferts publics), la base sociale (revenus de transferts redistribués à l'échelle nationale dans les revenus des ménages), et enfin la base résidentielle (les revenus apportés par les personnes présentes sur le territoire mais qui n'y travaillent pas, actifs travaillant ailleurs, touristes, retraités). Voir la théorie de la base citée plus haut.



Deux villes-symboles, avec une forte production livresque en librairie et sur le web

à coup sûr l'affinement des stratégies de marketing au service du développement des territoires.

Ajoutons pour finir que la régionalisation, parce qu'elle aboutira à une mise en concurrence des territoires pour attirer les richesses et sans nul doute à des conflits d'intérêt en termes de redistribution au titre de la solidarité, ac-



EXPÉRIENCES LOCALES EN MARKETING TERRITORIAL : les initiatives du CRI de la Région Souss Massa Drâa

*Manar ALAOUI HASSANI ATLAS
Chef du Département Promotion et Coopération
CRI Souss Massa Drâa*

A défaut de stratégie de marketing véritable dont les Régions du Royaume sont encore pour l'essentiel dépourvues, le Souss Massa Drâa dispose avec le CRI d'un acteur opérationnel, dont le dispositif de promotion est solidement ancré sur la réalité des territoires de sa Région, très actif pour lancer et mener à bien des initiatives à valeur de modèle.

Dans un contexte de mondialisation, l'environnement économique modifie substantiellement les conditions concurrentielles, non seulement entre les firmes mais également entre les territoires.

Ces derniers sont désormais de véritables systèmes, produisant eux-mêmes du développement, capable de garantir la pérennité face aux logiques de localisation-délocalisation des entreprises et à une certaine forme de volatilité des investissements.

Dans cette nouvelle configuration globale, et face à la montée de la compétitivité qui oblige les territoires à améliorer leurs efforts de positionnement, le marketing territorial est incontestablement un élément fondamental de la démarche à entreprendre pour attirer des investisseurs potentiels, des compétences et des capitaux à un territoire donné.

Toutefois, définir une stratégie de marketing territorial (qui tient compte des ressources et des spécificités locales), la partager et la mettre en œuvre, nécessite la mise en place d'un système d'intelligence des situations économiques et sociales.

Au Maroc, la gouvernance décentralisée, prônant la diversité et la variété de chaque bassin d'activités, a débouché sur la mise en place d'un certain nombre de plans et stratégies sectoriels permettant à ses différents territoires de s'insérer au mieux dans la grande dynamique de la mondialisation. Par ailleurs, la valorisation des acteurs locaux (développement local, décentralisation administrative,...) oblige les décideurs à mettre en valeur leur espace en fonction de leurs spécificités. Ainsi, par la mise en place des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), le pays s'est doté d'agences de promotion sub-nationale de l'investissement, à même de relever le défi de la compétitivité territoriale.

A ce titre, les CRI sont appelés à jouer le rôle d'acteur local privilégié dans la mise en œuvre de la déclinaison régionale des stratégies sectorielles nationales et dans l'implémentation des orientations générales de la stratégie de développement territorial. L'objectif ultime de cette démarche étant la mise en place d'un climat d'investissement concurrentiel et le maintien de l'attractivité régionale. Le Centre Régional d'Investissement de

la Région Souss Massa Drâa, à l'instar des différents CRI du Royaume, a œuvré depuis sa création pour la mise en valeur du territoire de la Région et cherche constamment à se démarquer à travers des outils opérationnels adaptés, allant de la promotion/prospection aux services rendus à l'investisseur. Ainsi, le CRI-SMD s'est doté des moyens nécessaires à la maîtrise de son offre territoriale. Par ailleurs, les efforts du CRI-SMD ont été consolidés dans le cadre de la mise en place d'un système de veille économique permettant de capter et d'explorer aux niveaux régional, national et international, les pistes de développement de l'entrepreneuriat et de l'investissement.

Conscient du fait que le marketing territorial constitue par nature un dispositif qui ne peut réussir qu'à travers la mise en réseau de compétences et de connaissances régionales, le CRI a su envisager une valorisation concertée du territoire de la Région Souss Massa Drâa. Le défi à relever était justement de réussir à consolider les efforts avec l'ensemble des acteurs de l'offre territoriale afin de produire ensemble une analyse



Le siège du CRI du Souss Massa Drâa à Agadir

puis des actions concertées. Ainsi, le rôle du CRI, en tant que maillon de la chaîne des acteurs contribuant à la promotion et l'accueil de l'investissement, est double : réussir la mobilisation collective tout au long de la démarche et jouer, par moment, son rôle d'opérateur parmi les autres. Les résultats de cette approche ont été très positifs.

Le CRI, partenaire de la stratégie de développement économique et social du Souss Massa Drâa

Concevoir et piloter une stratégie de marketing est facilité lorsque le territoire dispose en amont d'une stratégie économique territoriale. En effet, cette stratégie est la feuille de route indispensable permettant aux acteurs de la promotion régionale une meilleure maîtrise de l'offre territoriale. C'est ainsi que depuis la première version de la stratégie régionale en 2004, le CRI a toujours été un partenaire privilégié du Conseil de la Région Souss Massa Drâa dans toutes les étapes de la démarche : de la conception de la stratégie régionale jusqu'à la conduite de l'action.

A ce titre, le CRI a été associé à l'actualisation de la vision stratégique ré-

gionale intervenue en décembre 2010. Cette nouvelle stratégie vise l'impulsion du développement de la Région autour d'un programme intégré et se base sur les principaux enjeux et problématiques de développement au niveau régional. Sur cette base, les orientations ont été définies pour répondre aux spécificités de la Région Souss Massa Drâa et permettent de dégager une perspective claire sur les priorités de développement futur. La stratégie a en outre permis d'identifier les dossiers concrets prioritaires (par secteur, par domaine d'action et par Province). Près de 140 dossiers constituent l'agenda de la Région et servent d'armature à l'élaboration et à la mise en œuvre du Master plan 2010-2015.

Le CRI, acteur de l'intégration des stratégies nationales au niveau régional

Les spécificités territoriales de la Région Souss Massa Drâa sont considérées comme une valeur économique que le CRI est appelé à promouvoir par différents moyens, notamment par une déclinaison régionale des stratégies sectorielles en vue de constituer une offre territoriale adaptée. En effet, cette offre

combine les biens tangibles (infrastructures, immobilier, ressources naturelles, ressources humaines...) et les services qui sont la résultante d'une juxtaposition d'actions effectuées par une multitude d'acteurs régionaux. Toutefois, et aux yeux des investisseurs potentiels, l'offre tangible occupe une place prépondérante dans le choix de localisation.

A ce titre, en se positionnant en tant qu'intermédiaire entre deux boucles stratégiques (investisseur et territoire), le CRI remplit son rôle dans la simplification des procédures, la proximité et l'unicité de l'interlocuteur dans les actes liés à l'investissement ou à la création d'entreprise. D'autre part, le CRI assure le suivi et l'accompagnement de plusieurs projets structurants constituant une partie importante de son offre territoriale, à savoir :

- le lancement du premier Parc Industriel Intégré (P2I) dédié à l'industrie de transformation des produits de la mer au niveau national, Haliopolis, inscrit au Plan Emergence (6,6 milliards de Dh d'investissement) ;
- le projet d'Agropole Souss Massa, qui entre dans le cadre de la mise en œuvre des orientations du Plan Maroc Vert ;
- la relance du projet de la nouvelle station touristique de Taghazout, l'un des principaux projets du Plan Azur «Vision 2020» (11 milliards de Dh budgétés).

Autres projets concernés, ceux qui permettent de compléter l'offre industrielle et logistique de la Région par la mise en place de nouvelles zones favorisant l'émergence de métiers à forte valeur ajoutée :

- le projet de Centrale Solaire Thermodynamique de Ouarzazate, inscrit dans un programme national visant une capacité de production électrique à partir de l'énergie solaire de 2 000 MW à l'horizon 2020, dont 500 MW seront produits dans la Région Souss Massa Drâa (20 milliards de Dh d'investissement) ;
- le Parc Agadir Shore, plateforme intégrée dédiée aux métiers de l'offshoring, bénéficiant de l'Offre Maroc déclinée

> Éclairages

dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (300 millions de Dh d'investissement en 1^{ère} phase).

Le CRI-SMD, membre fondateur des pôles de compétitivité à l'échelle régionale

Les démarches individuelles de promotion et prospection deviennent de plus en plus difficiles à rentabiliser. Le CRI-SMD a donc décidé de faire évoluer son portefeuille d'interventions, notamment par le développement des actions collectives aux dépens des actions individuelles. Pour être pleinement efficient, le CRI s'est impliqué dans des partenariats constructifs basés sur la mobilisation des acteurs clés du territoire autour de pôles de compétitivité, en devenant membre :

- du bureau exécutif du Conseil Régional du Tourisme d'Agadir ;
- du bureau exécutif de l'Association du pôle de compétitivité régional pour la pêche et l'industrie de transformation des produits de la mer, Agadir Haliopole ;
- du conseil d'administration de l'Association Agrotechnologies du Souss Massa Draa, Agrotech.

L'objectif de ces trois pôles est principalement de combiner les efforts pour dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant et de développer la recherche, la formation,

le transfert de technologie, la création d'entreprise dans les principaux piliers de croissance de l'économie régionale : la pêche/transformation des produits de la mer, l'agriculture/agro-industrie et le tourisme.

A l'instar de ces pôles déjà opérationnels au niveau régional et dans le cadre des programmes de coopération liant les régions Souss Massa Drâa et Iles Canaries (Espagne), deux nouveaux pôles de compétitivité sont en cours d'étude dans le cadre de projets dédiés à la promotion de la coopération entrepreneuriale entre les PME et les clusters de l'espace transfrontalier Canaries - Sud du Maroc. Ils seront dédiés respectivement au secteur des transports et de la logistique d'une part, et au secteur touristique, d'autre part.

Le CRI-SMD, pilote de l'Observatoire de l'investissement régional

Conformément aux orientations du plan d'action du CRI-SMD, la création de l'Observatoire de l'investissement régional s'inscrit comme une action prioritaire visant à asseoir un cadre d'analyse permanent de l'économie dans la Région Souss Massa Drâa. Il s'agit d'un dispositif mis en place à l'initiative du CRI, en collaboration avec l'ensemble des acteurs clés du territoire. Les principaux objectifs de cet outil sont de faciliter l'accès :

- aux informations utiles à la conception et à la mise en œuvre des politiques d'attraction ;
- aux réflexions prospectives ou évaluatives qui les accompagnent.

L'approche développée par cet Observatoire s'appuie sur un large éventail d'indicateurs, tant quantitatifs que qualitatifs, regroupés en plusieurs catégories et dont les données concernent deux axes de réflexion majeurs : l'investissement et la création d'entreprises. Ces deux préoccupations sont le point de départ d'une analyse pointue permettant de constituer progressivement un patrimoine commun d'informations et d'analyses, ainsi qu'une ressource structurée et partagée de données utiles. Ce dispositif d'intérêt général invite l'ensemble des intervenants (publics, parapublics, voire privés) à une mutualisation et une large diffusion de leurs travaux dans le cadre de cet Observatoire.

La cellule de veille du CRI-SMD

Les actions de marketing appliquées au territoire de la Région Souss Massa Drâa obligent en particulier à l'instauration d'un système de veille et d'analyse permettant à tous les acteurs économiques d'identifier les potentialités et les dysfonctionnements, de consolider les acquis, de gérer les risques et d'anticiper les changements, pour une gestion optimale des ressources à même de leur apporter une nouvelle attractivité.

Avec une forte implication et en synergie avec l'ensemble des partenaires, le CRI-SMD édite son bulletin semestriel d'information «CRI Agadir News» (15 éditions à ce jour), support de communication disponible sous format numérique et sur papier, qui rend compte des faits marquants liés à l'investissement dans la Région de Souss Massa Drâa. Par la qualité de son contenu, le «CRI Agadir News» est devenu une référence économique régionale diffusée auprès d'une cible très large incluant des entreprises, les associations professionnelles, les institutions publiques régionales, nationales et internationales.



La qualité urbaine est facteur d'attractivité : ici, la Corniche d'Agadir



La qualité des loisirs est aussi un facteur d'attractivité : ici, Agadir by night

Les principaux aspects développés et analysés dans ce support concernent : les aspects institutionnel et réglementaire, le développement sectoriel, les infrastructures physiques, les ressources humaines, la variation des coûts de facteurs de production, la mise à niveau de l'économie régionale, le benchmark avec d'autres territoires...

Par ailleurs, le CRI-SMD a mis en place depuis septembre 2011, une newsletter hebdomadaire constituant une revue de la presse économique nationale et régionale, permettant de garder le contact de façon permanente avec nos partenaires et nos prospects potentiels. Le souhait de l'équipe du CRI-SMD à travers ce support, nouveau à l'échelle d'une Région, est de confirmer le rôle de plus en plus prépondérant du CRI, non seulement en tant qu'acteur administratif - une dimension plutôt restrictive - mais surtout en tant qu'expert régional pour l'analyse, le conseil et la participation à la mise œuvre de stratégies de développement économiques cohérentes et dynamiques.

Les actions de coopération et de partenariat du CRI-SMD

Le CRI-SMD a toujours œuvré pour s'impliquer davantage dans des partenariats constructifs en faveur du développement régional et entrepreneurial à conclure avec des partenaires natio-

naux et internationaux. Ainsi, afin de renforcer la démarche «d'ensemble» du marketing territorial et afin de réduire la complexité de l'exercice marketing, les initiatives du CRI-SMD ont souvent été entreprises en étroite collaboration avec des partenaires comme les institutions locales et nationales, les associations et chambres professionnelles, et les représentations diplomatiques. Ces actions concertées ont abouti à :

- la participation, l'organisation ou la co-organisation de manifestations à même de promouvoir la Région du Souss Massa Drâa ;
- la réalisation d'études dédiées au développement régional (Plans Communaux de Développement, monographies, fiches métiers, guides...) ;
- des actions de marketing relationnel (road-shows sectoriels, prospections ciblées, organisation de visites d'entreprises, rendez-vous B2B, mise en relation).

Sur le plan international, afin d'accroître les échanges de bonnes pratiques avec les réseaux internationaux de promotion de l'investissement et autres acteurs du développement territorial, le CRI-SMD est membre depuis 2008 de l'association Anima Investment Network, une plateforme multi-pays de développement économique en Méditerranée. A travers cette plateforme, le Centre a pu participer à un ensemble de pro-

grammes, notamment le projet MED-VALLEY qui associe différents acteurs territoriaux désireux de renforcer leurs compétences dans les domaines du développement économique et de la promotion des investissements. Les objectifs : compréhension des stratégies d'entreprises, marketing territorial, attraction des investissements, ciblage et accompagnement des investisseurs, évaluation de l'impact des projets au niveau des territoires...

Dans le cadre de ce projet, le CRI-SMD a participé à l'étude «Promotion locale de l'investissement en Méditerranée», qui a abouti à l'édition d'un recueil comprenant des études de cas au profit de toute organisation dont les missions touchent à la promotion de l'investissement sur un territoire sub-national : collectivités territoriales, gestionnaires de parcs d'activités, administrations déconcentrées, agences de développement économique, chambres professionnelles...

Ces études de cas couvrent 12 territoires méditerranéens connaissant des niveaux distincts de développement et dont les approches présentent toutes une certaine exemplarité justifiant leur présence dans ce guide. La Région du Souss Massa Drâa, à travers le CRI-SMD, y figure parmi les meilleurs territoires en Méditerranée ayant défini et mis en œuvre une stratégie de promotion territoriale.

➤ Encadré

Un CRI est un contributeur du marketing territorial et le réalisateur obligé de communications finalisées sur ses objectifs de mission. Créateur d'outils, de supports, ou instigateur d'évènements, il est au nombre des institutions qui devraient décliner les concepts fédérateurs régionaux aptes à séduire autant qu'à convaincre. Que cette démarche amont balbutie encore trop en Région n'empêche visiblement pas une action énergique.

La Région Chaouia-Ouadigha surfe sur une tradition d'accueil des investisseurs nationaux et étrangers, confortée aujourd'hui malgré la crise économique mondiale par de solides atouts :

- la proximité géographique des grands pôles économiques du Royaume ;
- la qualité de ses infrastructures d'accueil et de communication ;
- la richesse et la diversité de ses ressources et matières premières ;
- la disponibilité d'une réserve foncière importante dédiée à l'investissement ;
- l'importance et la qualification des ressources humaines ;
- la facilité de faire des affaires et la bonne gouvernance.

Pour valoriser les acquis et dynamiser la promotion auprès des investisseurs, le CRI a pris de nombreuses initiatives, créant par exemple des «Journées Économiques de la Région de la Chaouia-Ouadigha» (JERCO), vitrine internationale de l'offre territoriale de la Région. Après 4 éditions (2006 à 2009), les JERCO sont relancées, toujours sur une base thématique (une session fut par exemple consacrée à la déclinaison territoriale du Plan Emergence), les thèmes étant liés au développement économique durable de la Région.

Le travail de promotion du CRI est aujourd'hui largement conditionné par l'étude de positionnement industriel et commercial de la Chaouia-Ouadigha, menée en partenariat avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie, qui fait office de base stratégique du marketing régional sur laquelle ont été réalisées plusieurs actions de communication :

- la mise en ligne du site web du CRI en février 2011 (www.settatinvest.ma en 5 langues : arabe, français, anglais, espagnol et chinois) traduit son ouverture sur l'international, un portail offrant aux intéressés une présentation générale de la Région et de ses principaux atouts, ainsi qu'un guide thématique répondant aux questions récurrentes sur la création d'entreprises et l'investissement ;
- le lancement d'un bulletin de veille hebdomadaire, synthèse des principales informations et nouveautés ayant marqué l'économie nationale et internationale, qui comporte également deux rubriques dédiées aux investissements et partenariats, au Maroc et sur tout le pourtour méditerranéen.

Soucieux de valider son marketing eu égard aux réalités perçues de l'attractivité régionale et afin d'assurer un suivi permanent de l'environnement des affaires dans la Région, le CRI a lancé une enquête autour des principaux indicateurs déterminants des conditions d'implantation et d'activité des entreprises dans la Région.

Menée auprès d'un échantillon d'entreprises installées dans la Région, elle vise à mettre en place un «Baromètre d'attractivité» annuel relatif au climat des affaires régional avec pour objectifs de :

- mesurer et analyser l'attractivité régionale en matière d'investissement ;
- apprécier les critères d'attractivité les mieux notés et ceux qui méritent d'être corrigés (autant d'axes de communication potentiels) ;
- mesurer les intentions et les destinations des investissements envisagés par les entreprises pour les 5 prochaines années ;
- mesurer les intentions de recrutement sur les 3 années à venir ainsi que les profils recherchés ;
- apprécier les besoins des entreprises en matière d'information ;
- évaluer la satisfaction des entreprises eu égard aux services du CRI.

Le CRI allie communication et promotion pour faire connaître et valoriser les opportunités d'investissement dans la Région de la Chaouia-Ouadigha, au Maroc comme vers l'étranger.

Pour ce faire, il valorise les atouts des territoires que recouvre son action et souligne la dynamique des secteurs jugés porteurs ou d'avenir. Ces axes de communication se retrouvent d'ailleurs sous forme de rubriques sur la page d'accueil de son site web.





LE MARKETING TERRITORIAL au service de la stratégie de développement de l'Oriental

Ali BELHAJ
Président du Conseil Régional de l'Oriental

Le Président de Région se doit de tirer avantage des multiples projets nés de l'Initiative Royale. L'attractivité s'en trouve fortement améliorée et le nouveau visage de l'Oriental s'esquisse désormais en un cocktail exceptionnel de modernité infrastructuelle et de traditions fortes. A ce nouveau profil progressivement dévoilé devra répondre une communication de vérité, stratégiquement programmée et finalisée sur des objectifs faisant consensus.

La Région de l'Oriental célèbre cette année le dixième anniversaire du lancement de l'Initiative Royale pour le développement de l'Oriental. C'est en effet le discours historique du 18 mars 2003 qui a donné à la Région ce souffle nouveau pour renaître de ses cendres. De nombreux chantiers structurants ont été lancés, les uns sont achevés, d'autres sont en cours de réalisation. Pour accompagner cette dynamique, la Région de l'Oriental s'est dotée d'une stratégie de développement fondée sur cinq idées fortes. En effet, notre ambition est de faire de l'Oriental un territoire solidaire, équitable, authentique, responsable et performant, première «écorégion» du Royaume. Nous entendons faire de l'Oriental :

- un territoire dans lequel toutes les Provinces seraient dotées des infrastructures de proximité ;



Parmi les communications territoriales :
la valorisation des infrastructures de connectivité

- un territoire qui développe des projets structurants du Nord au Sud de la Région ;
- un territoire où les patrimoines naturel et culturel seront valorisés ;
- un territoire responsable en matière de préservation et de valorisation de l'environnement ;
- un territoire performant en mesure d'offrir des conditions favorables à l'investissement.

Cette stratégie territoriale cohérente s'articule autour de deux axes forts :

- un axe «Citoyen» ;
- un axe «Entreprise», afin de faire de l'Oriental un territoire compétitif où il fait bon vivre.

Il s'agit :

- d'une part, d'améliorer les conditions de vie de tous les citoyens (accès aux infrastructures de base, à un système éducatif et à une offre de soins de qualité), de



A Oujda, le siège du Conseil Régional de l'Oriental

favoriser leur épanouissement en offrant un cadre de vie agréable (culture, sport, etc.), et de renforcer l'identité régionale ;

- d'autre part, de mettre en place les pré-requis nécessaires à la création et au développement des entreprises - notamment les PME-PMI - en termes d'Infrastructures (routes, ports, aéroports, zones d'activités économiques, télécommunications, etc.), de ressources humaines, de climat général des affaires...

Cependant, pour répondre aux défis du XXI^e siècle, la Région de l'Oriental doit se doter d'une véritable stratégie d'attractivité. Nous nous sommes jusqu'à présent concentrés sur la mise en œuvre de projets structurants (convention santé, mise à niveau du monde rural, marché de gros de Berkane, lutte contre la précarité...), pour mettre à niveau le territoire. Il s'agit maintenant de positionner la Région de l'Oriental sur

l'échiquier national et international des Régions, en valorisant ses atouts, en déployant une véritable stratégie de la marque «Oriental». L'Agence de l'Oriental a beaucoup travaillé sur la promotion de la Région, cependant l'absence de vision commune et le manque d'implication des acteurs du territoire font que l'Oriental a du mal à se positionner.

La Région de l'Oriental bénéficie d'avantages comparatifs indéniables. Elle jouit d'une position géographique stratégique aux portes de l'Europe, ouverte sur le Maghreb et l'Afrique subsaharienne. La diversité des paysages du Nord au Sud, l'authenticité de la culture, le patrimoine naturel préservé, les infrastructures routières, aéroportuaires et portuaires réalisées ou en cours de réalisation, le développement de zones d'activités, l'implication de l'Université, le déploiement de plateformes technologiques sont autant d'atouts. Le développement économique de la Région

ne peut se réaliser qu'à travers l'encouragement de l'investissement, l'appui fourni aux petites et moyennes entreprises, le développement des énergies renouvelables, et la recherche et développement (R&D).

Un certain nombre de mesures ont été prises pour attirer les investissements et encourager les jeunes promoteurs mais cela demeure insuffisant dans un contexte mondial difficile.

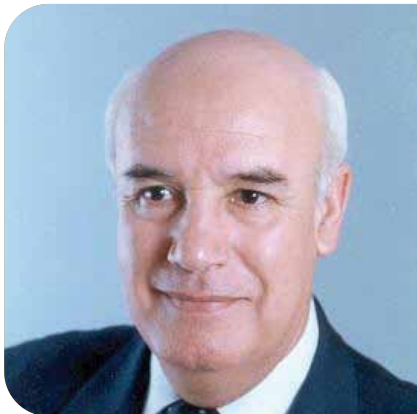
Il nous importe de construire avec nos partenaires une image de notre territoire et de travailler ensemble sur le développement de son attractivité. L'élaboration d'une stratégie de marketing du territoire va permettre à notre Région d'accompagner la stratégie de développement. Le marketing du territoire est un outil indispensable pour renforcer la compétitivité du territoire. Une fois l'image du territoire définie et ancrée, l'Oriental se vendra par elle-même.

Avec les éditions **oriental.ma**

l'Agence de l'Oriental
contribue à la
constitution et
à la circulation
du savoir

Revue oriental.ma





La Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda, engagée pour la promotion économique

Driss HOUAT
Président de la CCIS d'Oujda

La CCIS d'Oujda multiplie les initiatives de promotion économique et de mise à niveau des secteurs d'activité régionaux. Ce dynamisme, traduit par de multiples modes d'intervention, en ferait naturellement l'un des piliers d'un marketing territorial pensé et appliqué par tous les acteurs du développement. Son hyperactivité l'y prépare.

Les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière, dont le principal financement provient du décime additionnel à l'Impôt des Patentes. Leurs membres sont des chefs d'entreprises élus par tous les commerçants, industriels et prestataires de services de leur circonscription. En attente de leur nouveau statut, les CCIS marocaines ont une triple mission : représentation, consultation et administration.

Au plan représentatif, les CCIS représentent leurs ressortissants, traduisent leurs attentes auprès d'interlocuteurs multiples à tous les niveaux et participent à tous les débats sur l'économie et le devenir de l'entreprise.

En matière de consultation, les CCIS s'expriment sur les problèmes majeurs de l'actualité économique et juridique et donnent leurs avis sur les questions liées à l'environnement de l'entreprise. Enfin, au plan administratif, les CCIS sont habilitées à délivrer les attestations de professions et certificats d'origine pour leurs mandants.

Vu le rôle important que doivent jouer les Chambres en tant qu'acteurs de développement local, structures d'accompagnement et de promotion de l'initiative privée, et partenaires privilégiés des pouvoirs publics dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles, ces entités doivent aussi relever le défi de la complexité des nouvelles relations économiques issues de la mondialisation, en renforçant leur positionnement sur les scènes nationale et internationale.

Cette situation appelle tous les acteurs - autorités locales, opérateurs économiques, corps élus et société civile - à engager une réflexion sérieuse sur les voies et moyens de relever les nouveaux défis, et de mettre en œuvre l'ambitieux programme énoncé par le Souverain.

Les Chambres sont rassurées sur la pérennité de leur rôle d'acteur du développement économique régional, bénéficiant d'une grande souplesse opérationnelle, pour assurer des services permanents et sur mesure aux entreprises. Notre structure - à l'origine un club d'affaires privé - n'a cessé de multiplier ses efforts d'adaptation pour l'essor de la Région et la croissance de nos entreprises, par la promotion des idées

et des connaissances, la promotion des hommes, la promotion des entreprises et la promotion des équipements. D'autant que les Chambres professionnelles ont toujours bénéficié de l'intérêt de Sa Majesté le Roi Mohammed VI depuis son intronisation, qui n'a cessé de souligner leur rôle dans le développement socio-économique du pays.

Le 13 octobre 2000, le Souverain déclarait ainsi : «*Nous sommes également déterminés, en ce qui concerne les chambres professionnelles, à enraciner une nouvelle conception faisant de ces chambres un véritable levier de l'investissement productif...*».

Dans la Lettre Royale au Premier Ministre le 09 juillet 2002 : «*... il y a lieu de procéder à une étude approfondie sur les causes qui entravent le fonctionnement des chambres professionnelles, Institutions constitutionnelles, dont le rôle de représentation des forces économiques et sociales, ne doit pas occulter la mission d'intermédiation professionnelle et les services d'aide et d'assistance qu'elles doivent à leurs membres*».

De même, le Discours Royal du 20 août 2002 met les Chambres à l'épreuve :

«Il en est de même des chambres professionnelles qui sont investies d'une mission identique, en vertu de la constitution. Elles seront, en effet, assujetties aux mêmes épreuves pour que l'on mesure leur capacité à remplir le rôle économique qui leur incombe en matière d'incitation à l'investissement et à la création de richesses.»

Les 2èmes Assises des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services en 2008 furent une étape décisive, pour dresser le bilan des réalisations, rechercher les causes entravant le bon fonctionnement, tout en adoptant une stratégie face aux défis économiques aux plans national et international. Les recommandations constituaient la base de tout projet de réforme relatif aux CCIS, qui suppose la réforme profonde du statut de ces institutions, avec de nouvelles prérogatives précises et des moyens financiers suffisants pour exercer leurs fonctions. A ce sujet, un projet de loi relatif à la réforme du statut des CCIS a été déposé au Parlement.

Rôle de la CCIS d'Oujda dans la promotion économique régionale

La CCIS d'Oujda agit pour la promotion économique régionale par :

- la mise en œuvre des stratégies sectorielles (Commerce, Industrie, Services) ;
- l'appui et la création des PME ;
- l'encadrement et l'assistance au profit des associations professionnelles ;
- la réalisation d'études et publications ;
- la formation des chefs d'entreprise et des futurs dirigeants ;
- la médiation et l'arbitrage ;
- la vulgarisation et la modernisation des systèmes comptables et fiscaux ;
- l'appui et la promotion à l'étranger.

Partenaire privilégié dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles

Adhésion au Plan RAWAJ

Nul ne conteste le rôle du commerce et de la distribution dans l'économie nationale et sa contribution forte à la création de richesses et d'emplois. L'objectif global du Plan RAWAJ est de rendre le

The screenshot shows the website of the CCIS Oujda. The navigation menu includes: Accueil, Connaitre la CCISO, Informations & Services, Aide aux Entreprises, Appui à l'international, Animation & formation, and Zoom sur la Région Orientale. The main content area features a news article titled "Une journée de formation au profit des bénéficiaires du Programme Rawaj". The article text reads: "Oujda; le 22 Juin 2012, La Chambre de commerce d'industrie et de services d'oujda est partenaire de la journée de formation au profit des commerçants de sa circonscription bénéficiaires du programme Rawaj. Le programme Rawaj 2020 est un plan de développement commercial qui place le consommateur au cœur de ses préoccupations. L'objectif global de cette stratégie est de faire du commerce et de la distribution un secteur performant au service de tous les consommateurs." An image shows a group of people in a meeting room. A footer banner states: "La CCIS d'Oujda s'implique dans la déclinaison régionale des stratégies sectorielles et communique (ici sur son site web)".

secteur performant, au service de tous les consommateurs, par, entre autres, la modernisation du tissu commercial, notamment le commerce de proximité. Pour sa mise en œuvre, le Gouvernement a créé le «Fonds Rawaj» doté d'un budget de 900 MDh sur la période 2008-2012. Dans sa circonscription territoriale, la CCISO a lancé une action de sensibilisation au Plan RAWAJ : 1 377 commerçants en ont bénéficié (8% du total national des bénéficiaires) dont : 516 à Oujda, 514 à Berkane, 173 à Taourirt, 104 à Jerada, 70 à Bouarfâ.

Adhésion au Plan Emergence, Programme des Plateformes Industrielles Intégrées «P2I»

La création de la Technopole d'Oujda est un choix stratégique du Gouvernement, auquel ont adhéré tous les acteurs locaux, afin d'en faire un tremplin de développement socio-économique régional. Pour la CCIS d'Oujda,

structure d'accueil des investisseurs et acteur du marketing territorial, ce projet revêt un intérêt particulier car il s'inscrit dans le cadre du développement du tissu industriel et répond à la demande pressante des investisseurs.

La Technopole et l'ensemble des projets (Agropole de Berkane, Parc Industriel de Selouane, Zone logistique intra-portuaire de Nador) vont faire de l'Oriental une destination d'investissement de renommée mondiale. Pour atteindre cet objectif, la CCIS d'Oujda est signataire, avec d'autres partenaires, de la convention de mise en valeur du projet, où elle s'engage à contribuer à la promotion des activités dans la Technopole. La CCIS d'Oujda est membre actif de la commission d'attribution des lots.

Contribution à la réussite de la Stratégie Maroc Export Plus
La stratégie Maroc Export Plus «défini les principales actions à travers les-

quelles l'Etat marocain peut appuyer les entreprises marocaines à mieux s'attaquer aux marchés internationaux» à travers «une feuille de route pour canaliser l'effort public en matière de promotion des exportations ciblant des secteurs prioritaires et des marchés préalablement identifiés», avec pour objectifs de «tripler nos exportations de biens et services hors phosphates et dérivés en 10 ans, entre 2008 et 2018, avec un doublement à l'horizon 2015».

La CCIS d'Oujda, consciente du rôle des exportations dans l'équilibre de la balance commerciale, la mobilisation des richesses du territoire et la création d'emplois, n'a cessé d'appuyer les différents programmes lancés par le Département du Commerce Extérieur dédiés aux entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices :

• Programme Audit à l'Export

La CCIS d'Oujda participe à une campagne de sensibilisation au Programme «Audit à l'Export» lancé par le Département du Commerce Extérieur en partenariat avec le Ministère de l'Economie et des Finances, la CGEM et Maroc Export, qui vise à soutenir les entreprises exportatrices. Il consiste en l'analyse de leurs aptitudes à l'export et l'identification de leurs dysfonctionnements, afin d'aboutir à un plan d'action et un dispositif d'accompagnement à l'export.

• Appui aux Consortiums d'Exportation

Ce programme soutient les nouveaux Consortiums d'exportation par un accompagnement pour réaliser des actions à l'international. L'Etat finance, au bénéfice de chaque Consortium juridiquement constitué, ses projets de structuration, développement et consolidation. La CCIS d'Oujda a lancé une campagne de sensibilisation auprès des entreprises exportatrices sur les avantages des Consortiums d'exportation face aux contraintes à l'export.

Adhésion au Plan Maroc Numeric 2013 : le programme Infatih

La CCIS pilote le Programme Infatih lancé par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. L'objectif est d'initier les dirigeants des Très Petites Entreprises (TPE) à

l'utilisation des technologies de l'information par des formations, valorisées par l'octroi d'un permis numérique délivré par la CCISO, qui donne accès au «Pack Infatih» (1 ordinateur portable, 1 logiciel de gestion de la facturation, et 1 connexion Internet à prix subventionné, des offres avantageuses de solutions informatiques et de financement).

Appui et accompagnement au Programme Moukawalati

«L'objectif général du Programme Moukawalati est la contribution à la lutte pour l'emploi, moyennant l'appui à la création d'entreprises génératrices de richesses et d'emplois en adéquation avec les exigences et les spécialités régionales. Il vise aussi à assurer la pérennité du tissu économique régional par un dispositif de suivi des entreprises créées au cours de la période critique du démarrage».

La CCIS d'Oujda a créé en «Guichet Moukawalati», qui veille à l'assistance post-crédation et au suivi de l'entreprise. Cette opération a porté sur :

- 500 porteurs de projets inscrits ;
- 154 accompagnés ;
- 50 créations de TPE.

Ces nouvelles créations sont réparties par secteur d'activité comme suit :

Services	56%
Agriculture	26%
Industrie	10%
Artisanat	8%

Associations professionnelles : Encadrement & Assistance

Consciente du rôle des Associations Professionnelles, la CCIS d'Oujda les encourage à se regrouper par catégories professionnelles et veille activement à les assister. La CCISO joue le rôle de relais entre le pouvoir décisionnel (autorités publiques) et les associations professionnelles. La CCISO abrite 70 associations réparties ainsi :

- 37 associations commerciales ;
- 9 associations industrielles ;
- 24 associations de services.

Un vrai baromètre de l'économie régionale

«Le phénomène de la contrebande et ses répercussions sur l'économie de la région orientale»

En 2004, la CCIS d'Oujda a réalisé une étude sur la contrebande et ses répercussions sur l'économie de la Région de l'Oriental. La contrebande dans la Région avait pris des proportions alarmantes et causait des pertes en recettes fiscales et douanières considérables. L'industrie locale subissait des pertes énormes et certaines entreprises étaient condamnées, menaçant l'emploi de centaines de salariés.

L'étude a montré l'ampleur et l'évolution du phénomène, puis permis d'analyser les impacts négatifs et les stratégies de lutte contre cette concurrence déloyale qui ruinait l'économie locale déjà fragile. En 2005, la CCISO a créé un Observatoire pour constituer une base de données sur les activités de contrebande, en vue d'élaborer un plan d'action fondé sur la réalité. L'Observatoire a présenté, depuis sa création, 19 rapports périodiques et 7 rapports annuels.

Mise à niveau du secteur commercial : cas de la Province d'Oujda-Angad

En 2012, la CCISO a réalisé une étude empirique sur la mise à niveau du secteur commercial dans la Province d'Oujda-Angad.

L'étude a porté sur un panel de 312 commerçants, dans 19 souks ou agglomérations commerciales. L'analyse a montré que :

- 69% sont inscrits au Registre de Commerce et 90% au Rôle des Patentes ;
- 64% de l'échantillon ont déclaré un recul de leur chiffre d'affaires.

En outre, l'étude a permis de dégager les problèmes dont souffre le secteur commercial structuré (commerce informel, pression fiscale, fragilité des infrastructures et des équipements, transport, grandes surfaces, parking, éclairage public, sécurité, assurances, couverture sociale et système de retraite, absence de protections contre l'incendie...).



Le siège de la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda

Formation au profit des chefs d'entreprises et futurs dirigeants

L'ICG d'Oujda dispose d'une offre de pointe intitulée : «Formation des jeunes aux domaines des affaires et émergence de l'esprit d'entreprise et de leadership». Il est impératif dans une vision multidimensionnelle de développement économique et social, d'intégrer une composante essentielle : la formation. Son intégration aux activités de la CCIS d'Oujda est née d'un effort soutenu pour apporter une forte valeur ajoutée en œuvrant pour un développement multiforme, durable et soutenable de la Région orientale, en la faisant bénéficier de profils polyvalents. Dans cet esprit, la CCIS d'Oujda a créé l'Institut de Commerce et de Gestion d'Oujda (ICGO) en 2008, grande école dédiée à l'apprentissage des métiers des affaires. L'ICGO est un fruit du partenariat entre la CCISO et l'Ecole Supérieure de Commerce de Saint Etienne en France. Sa vocation est de faire émerger des profils d'entrepreneurs innovants.

La formation continue

au profit de la TPE, très diversifiée :

- séances d'information générale sur des thèmes d'actualité divers (fiscaux, sociaux, juridiques, financiers, etc.) ;

- séminaires de formation pour combler des lacunes de compétences et perfectionner les connaissances en gestion ;
- formations conçues pour les femmes entrepreneurs, pour les préparer à s'intégrer dans le monde des affaires avec plus de réactivité et de compétitivité ;
- formations dédiées à la TPE, sous forme de modules selon les besoins.

Le «Guide de formation» :

diagnostic des besoins en formation

Pour améliorer la qualité et la disponibilité de ses services aux entreprises, la CCIS d'Oujda prépare un «Guide de formation», qui servira de référence pour mettre en place et développer une gamme de formations adaptées aux attentes réelles des entreprises. L'objectif premier est de disposer d'un meilleur diagnostic des besoins des entreprises en matière de formation.

Le Centre d'Oujda pour la Médiation et l'Arbitrage

L'évolution du monde des affaires tend à accroître la demande de modes alternatifs de règlement des litiges. Le Centre d'Oujda pour la Médiation et l'Arbitrage (COMAR) a été créé en 2010 et domicilié au siège de la CCISO. Il a pour mission de trancher les contentieux, plus particulièrement ceux inscrits dans les

attributions des Tribunaux commerciaux, pour promouvoir un climat favorable aux affaires, et propose deux outils complémentaires de règlement des litiges, conflits ou différents :

- l'arbitrage, le litige étant alors définitivement tranché par un ou trois arbitres librement choisis par les parties, dans un délai raisonnable ;
- la médiation, où le médiateur aide les parties à dégager ensemble les bases d'un accord notifié par écrit.

Partenaire des TPE pour moderniser le système comptable et fiscal

Le Centre de Gestion et de Comptabilité Agréé (CECOGEC) d'Oujda a été agréé en 2003, son associé unique étant la CCIS d'Oujda. Ses missions :

- tenir la comptabilité des adhérents ;
- établir les déclarations fiscales ;
- établir les déclarations à la CNSS ;
- certifier la sincérité des documents comptables et fiscaux ;
- apporter une assistance comptable.

Appui et promotion à l'International

Missions d'hommes d'affaires

Les missions économiques à l'étranger facilitent la pénétration, la prospection et

la diversification des marchés extérieurs. L'intervention de l'Etat est sollicitée pour l'organisation de missions d'hommes d'affaires. La CCIS d'Oujda a sensibilisé les entreprises locales à adhérer aux missions commerciales planifiées par Maroc Export (le CMPE) et organisé des missions d'hommes d'affaires vers plusieurs destinations (Espagne, France, Allemagne, Turquie...).

Salons & Foires à l'étranger

Les foires et salons jouent un rôle prépondérant dans le marketing à l'international et contribuent efficacement à l'activité économique de la Région. Pour en bénéficier, les entreprises doivent exploiter toutes les sources d'informations et recourir au soutien et à l'assistance des différents partenaires intervenant à l'international. Optimiser la participation des entreprises marocaines exportatrices aux manifestations économiques à l'étranger dépend de la qualité de l'information à leur disposition, du choix de l'événement et du niveau d'intervention de l'Etat.

La Stratégie Nationale de Promotion et de Développement des Exportations «Maroc Export Plus» définit les principales actions par lesquelles l'Etat marocain appuie les entreprises marocaines pour mieux attaquer les marchés internationaux. La CCISO sensibilise les opérateurs économiques de la Région au programme promotionnel annuel de Maroc Export (Salons spécialisés, Foires et Expositions Multisectorielles...).

La CCISO a organisé au profit d'opérateurs de la Région leurs participations à des foires, expositions et salons à l'étranger : Hispa-Maroc Expo à Malaga en Espagne, BATIMAT en France, Fruit Logistica en Allemagne à Berlin, SIAL en France à Paris, SISTEP-MIDEST...

Partenariats à l'international

La CCIS d'Oujda a conclu un certain nombre d'accords et de conventions de partenariats, par exemple avec :

- l'ESC Saint Etienne ;
- le Conseil Andalou des Chambres de Commerce en Espagne ;
- la CCI d'Anvers en Belgique ;
- la CCI de Melun en France ;



Les Salons & Foires (ici, le SIAL à Paris) offrent un fort écho à la démarche de marketing et communication des entreprises exportatrices

- la Région Champagne-Ardenne ;
- la CCI de Pau Béarn en France.

Depuis 2004, la CCIS d'Oujda est aussi membre adhérent de l'ASCAME (Association des Chambres de Commerce de la Méditerranée).

Projet de Palais International des Foires, Exposition & Congrès à Oujda

La CCIS d'Oujda projette la réalisation d'un Palais International des Foires, Expositions & Congrès à Oujda. Vu le montant de l'investissement à financer, la CCISO va s'associer à d'autres partenaires (Agence de l'Oriental, FIRO, Conseil Régional de l'Oriental, Conseil de la ville d'Oujda, CRI, etc.). Ce complexe abritera tout au long de l'année :

- des Salons spécialisés (agro-alimentaire, chimie & plastique, textile & habillement, bâtiment, cuir & chaussures, artisanat...);
- des Foires Internationales périodiques (annuelle, biannuelle) ;
- des forums & congrès économiques sur des sujets d'actualité ;
- des journées, semaines & quinzaines

économiques, scientifiques, techniques. En marge des expositions, des conférences, séminaires, tables rondes et ateliers pourront être organisés sur des thèmes d'actualité, comme la fiscalité, les Lois de finances, le droit des affaires, les techniques de vente et de marketing, les techniques d'import/export, le marketing... Des workshops seront aussi organisés entre les hommes d'affaires de la Région et ceux d'autres pays. Cette réalisation visera entre autres à :

- renforcer les relations économiques entre la Région et le reste du monde ;
- créer des opportunités d'affaires et de partenariat à l'international ;
- créer des rendez-vous et des événements économiques propres à la Région durant toute l'année, surtout en période de basse saison ;
- promouvoir les secteurs d'activités de la Région, les produits, les services et les savoir-faire ;
- améliorer les références commerciales et les labels propres à la Région ;
- multiplier les effets d'entraînement directs et indirects sur les autres secteurs (hôtellerie, transport, restauration, etc.).



LA DIPLOMATIE TERRITORIALE au service du développement et du marketing régional

Taoufiq BOUDCHICHE
Economiste

Directeur de la Coopération Internationale - Agence de l'Oriental

Montée en puissance, gain en autonomie,... les Régions offrent un cadre institutionnel et économique pertinent pour négocier entre elles et avec les coopérations bilatérales et multilatérales. Elles ont leurs visions propres, des objectifs bien à elles. La diplomatie territoriale, complémentaire à celle des Etats, peut soutenir le développement. L'Agence de l'Oriental a suivi cette voie.

En introduction au développement régional : préambule conceptuel

L'économie nationale sert de référence aux théoriciens du développement depuis l'origine de la science économique. Mais, depuis un quart de siècle, de nombreux travaux ont introduit l'espace pour comprendre les phénomènes économiques (mondialisation et différenciation territoriale, que certains auteurs ont même qualifié de «glocalisation»).

Aussi, force est de souligner que les résultats de la recherche en économie territoriale ont apporté quelques éclairages aux praticiens du développement régional en introduisant des concepts utiles. D'abord la nécessité de dépasser les approches traditionnelles de l'espace⁽¹⁾ :

- espace homogène comme espace de l'échange (théorie du commerce international née en Grande-Bretagne) ;
- espace polarisé comme l'espace de la firme motrice (François Perroux, 1964) ;
- espace constitué d'un centre et d'une périphérie comme l'espace de la Division Internationale du Travail des néo-marxistes (Samir Amin, 1970) ;

- espace de l'économie géographique comme celui des forces d'agglomération dans une économie mondialisée (géographie économique).

L'économie territoriale renverse la problématique en s'intéressant à la construction par les acteurs locaux de systèmes locaux de relations économiques, vecteurs de trajectoires de développement spécifiques dans un contexte de mondialisation et de globalisation de l'économie. Il est intéressant de comprendre comment l'économie globale s'enracine de multiples façons dans les structures territoriales historiques, comment le global se nourrit du local en le transformant. Il faut construire des médiations entre macro-tendances de l'économie mondiale et dynamiques territoriales.

Les tenants de l'économie de l'innovation ont enrichi les concepts sur le développement territorial en valorisant l'importance de la proximité et du jeu des acteurs comme facteur de création et de diffusion des technologies. En mettant en oeuvre des stratégies de développement basées sur les effets d'agglomération, de proximité et de coopé-

ration - entre entreprises, Universités locales, centres de recherches, institutions régionales - les conditions sont favorables à l'innovation et à la création de richesses. Cela explique l'importance dans les stratégies de développement régional des aires métropolitaines, districts industriels, vallées, corridors, routes et parcs industriels.

En effet, il a été mis en lumière que le passage à un capitalisme intensif en connaissance dépasse la stratégie individuelle des firmes, car il implique la mise en place au niveau régional d'un certain nombre d'éléments (infrastructures et autres intrants) sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer. Cette transformation fait de la Région l'élément clé de la globalisation.

Certains auteurs évoquent à ce propos l'émergence de Régions intelligentes (transversalité, processus d'apprentissage, proximité...). L'accumulation des connaissances dans les territoires, leur mise en réseau avec l'environnement interne et externe, la coopération entre les acteurs et les effets de proximité et d'agglomération, s'érigent comme des principes directeurs dans les stratégies

de développement régional. Autrement dit, les territoires ne sont plus simplement les réceptacles passifs des projets, mais deviennent acteurs de leur propre développement.

L'accent est désormais mis sur la capacité des acteurs locaux à identifier, puis à développer, des ressources spécifiques au territoire, susceptibles de s'inscrire dans les marchés internationaux. Ainsi, pour ne citer que les exemples les plus connus, la France développe des pôles de compétitivité, le Royaume-Uni met en place des clusters et généralise les agences de développement régional. En Italie, on installe des districts industriels. Dans les pays asiatiques, on se concentre sur les villes métropoles autour des ports et de leur hinterland.

Développement régional : un contexte renouvelé pour la diplomatie territoriale

Le développement territorial devient, par la mondialisation-différenciation territoriale, une approche favorable au développement endogène appuyé sur les spécificités locales. Ainsi, des synergies et interactions peuvent exister entre le développement économique international libéral et le développement territorial local durable, base des multiples initiatives locales de coopération (entre élus, société civile, Universités, Chambres de commerce, patronat, corps professionnels, etc.), prises le plus souvent avec une grande autonomie d'action. Ces échanges, nourris par la mondialisation et l'ouverture économique, viennent enrichir l'action locale : une tendance lourde de l'évolution des relations internationales. Désignés globalement sous le vocable «diplomatie territoriale», ces échanges sont en voie de façonner les relations diplomatiques entre les nations et les territoires qui les composent. Au Maroc, la diplomatie territoriale a donné lieu ces dernières années à plusieurs rencontres, avec un succès indéniable. Par exemple, le sommet «Africités» a réuni en 2009 à Marrakech plus de 3 000 représentants des villes et gouvernements locaux africains. En sont issus plus d'une

centaine de jumelages entre collectivités locales africaines et autant de projets de coopération.

D'autre part, plusieurs Régions et collectivités locales (Communes, rurales et urbaines) marocaines sont actives au sein de structures internationales qui encouragent et fédèrent la coopération territoriale, comme : l'Association des Cités Unies et Gouvernements Locaux, l'Association Internationale des Maires Francophones, l'Association Internationale des Régions Francophones, dont l'action n'est pas négligeable en termes de mise en réseau internationale des collectivités locales et d'influence sur les relations diplomatiques en général. Notons enfin que la diplomatie territoriale «progresses dans les relations internationales, car elle s'intéresse au premier chef aux questions d'ordres économique, social et culturel, au plus près des besoins des populations. Les questions d'ordre politique relèvent de la diplomatie nationale. La régionalisation au Maroc, associée à l'ouverture économique, sont des accélérateurs de la coopération entre territoires. Par exemple, l'accord avec l'Union Européenne encourage fortement les relations entre entités territoriales. Aussi est-il important de promouvoir la diplomatie territoriale, pour lui offrir un cadre et l'intégrer à la diplomatie nationale.

Développement régional et diplomatie territoriale au Maroc

Le Maroc, qui a opté pour la régionalisation en érigeant la Région en collec-

tivité locale dès 1992 et ensuite par la Loi sur la régionalisation promulguée en 1997, a consacré la reconnaissance du fait économique régional. On peut distinguer trois grandes phases :

- 1960 à 1997 : apprentissage de la démocratie locale avec deux échelons communal et provincial ;
- 1997 à 2011 : création de la Région avec la décentralisation comme moyen de développement économique ;
- juillet 2011 : nouvelle constitution et instauration de la Région comme pivot de l'organisation territoriale du Royaume (Art. 1 de la Constitution).

La mission économique des Régions est consacrée dans les attributions du Conseil régional, qui a pour mission d'élaborer le Plan de développement économique et social de la Région (voir Article 7, encadré ci-après). La répartition actuelle des rôles entre élus et représentants de l'Etat dans les territoires (Walis et Gouverneurs) confère une prééminence de compétences à ces derniers, en tant qu'autorités locales chargées de coordonner l'action des pouvoirs publics dans ces territoires. Au Maroc, les Walis et Gouverneurs exercent la tutelle sur les collectivités locales. Par exemple, le budget de la Région est préparé par le Wali et examiné et voté par le Conseil de Région. Le Wali en est l'ordonnateur.

La prochaine Loi organique sur la régionalisation avancée consacrera une quatrième phase du processus de régionalisation eu égard aux propositions de la Commission sur la régionalisation avancée qui confèrent au Conseil régional plus d'autonomie et de responsabilité : il sera l'ordonnateur du budget de la Région, avec à sa disposition une agence régionale d'exécution des projets. La régionalisation avancée apportera une plus grande autonomie aux autorités élues et autorités locales. Vu les apports de la coopération décentralisée aux échanges entre territoires dans un contexte d'ouverture économique, les relations entre entités territoriales tendront à se développer.



A Oujda, la Préfecture de Oujda-Angad

ATOUT GEOGRAPHIQUE DE LA REGION DE L'ORIENTAL :

UN POSITIONNEMENT

AU COEUR DE L'ESPACE EURO-MEDITERRANEEN

Dans la Région de l'Oriental, l'histoire s'écrit avec la géographie.

Aujourd'hui, dans le concept d'espace Euro-Méditerranéen, l'Oriental est au coeur d'un espace stratégique : Oujda est sensiblement équidistant de Casablanca, Madrid et Alger ou de Tunis et Marseille par exemple.



Points principaux du Dahir 1-97-84 du 2 avril 1997 portant promulgation de la Loi 47-96 relative à l'organisation de la Région

Article 3 : Le Conseil régional est composé de représentants élus des collectivités locales, des Chambres professionnelles et des salariés. Il élit un bureau pour 3 ans.

Article 7 : Compétences propres du Conseil régional (actuelles) :

- Elaborer le Plan de développement économique et social de la région (PDESR), approuvé par le Conseil Supérieur de la Promotion Nationale et du Plan.
- Elaborer un Schéma régional d'aménagement du territoire.
- Promouvoir les investissements privés par l'implantation des zones industrielles et des activités économiques.
- Prendre les mesures en matière de formation professionnelle et d'emploi, promouvoir des activités socio-culturelles et le sport, l'environnement et la sauvegarde du patrimoine culturel.
- Adopter les mesures visant à rationaliser la gestion des ressources en eau.

Article 8 : Compétences qui pourront être transférées par l'Etat :

- Réalisation et entretiens d'hôpitaux, de lycées, d'Universités.
- Formation des agents et cadres des collectivités locales.
- Equipements d'intérêt régional.

Transferts de compétences avec transfert des ressources correspondantes.

Article 9. Emettre des avis sur les plans et politiques d'aménagement de la Région et proposer des actions à entreprendre.

Article 66 : La Région bénéficie du produit des impôts, taxes et redevances instituées à son profit par la Loi 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales. Elle bénéficie également d'une part des impôts de l'Etat qui lui sont affectés par la Loi de finances (impôts sur les sociétés, impôt général sur les revenus). Il sera créé un Fonds de péréquation et de développement régional, alimenté de ressources de l'Etat et des Régions disposant de ressources importantes pour contribuer au financement des dépenses de développement des Régions confrontées à des ressources propres insuffisantes.

Dans les pays développés, les territoires se sont souvent dotés de compétences - cellules, voire départements - dédiées à la promotion de la coopération internationale. Au Maroc, encore peu de collectivités locales possèdent des structures ou des compétences ad hoc. Les élus locaux sont rarement préparés, voire peu formés, aux subtilités des relations internationales. Ils confient en général cette action à l'autorité locale (Wali et Gouverneur) souvent guère mieux équipés pour tirer avantage des opportunités offertes par les mécanismes de la coopération bilatérale et multilatérale.

La coopération internationale dans l'Oriental : un enjeu stratégique de développement régional

L'Agence de l'Oriental, dès sa création en 2006, a mesuré l'importance des

relations internationales, se dotant d'un pôle Coopération internationale, pour :

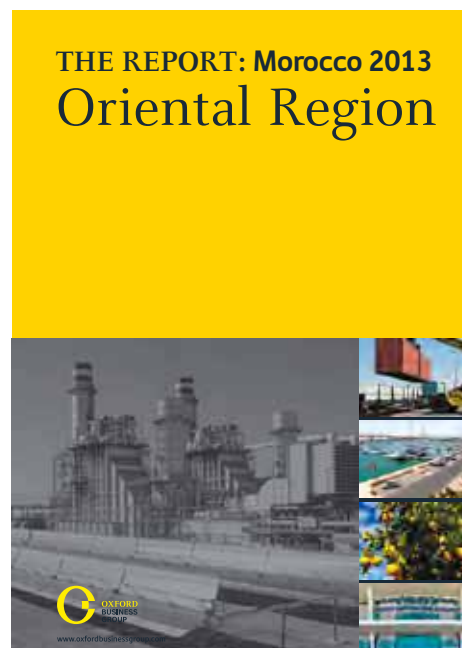
- la proximité géographique : frontière terrestre avec l'Algérie et, par extension, les autres pays du Maghreb, frontière maritime avec les pays du Sud européen (Espagne, France, Italie, etc.) ;
- ses liens économiques, sociaux et culturels actifs avec plusieurs Régions des pays européens, notamment grâce à la diaspora, dans le cadre, par exemple, des coopérations décentralisées (France, Belgique, Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas), liens méritant un cadre approprié pour les promouvoir ;
- la pratique de plusieurs langues européennes dans l'Oriental (dont français, espagnol, néerlandais, allemand) ;
- sa forte diaspora (on estime que 30 à 40% des marocains établis en Europe sont originaires de l'Oriental) ;

- son économie régionale fondée de plus en plus sur les échanges avec l'Europe (touristes européens à la station Meditterrania Saïdia, deuxième zone d'exportation marocaine de produits frais agro-industriels vers l'Europe, deuxième pôle financier national pour les dépôts bancaires de l'émigration) ;
- le transit de la migration clandestine subsaharienne, de par la proximité de Melillia et de la frontière algérienne.

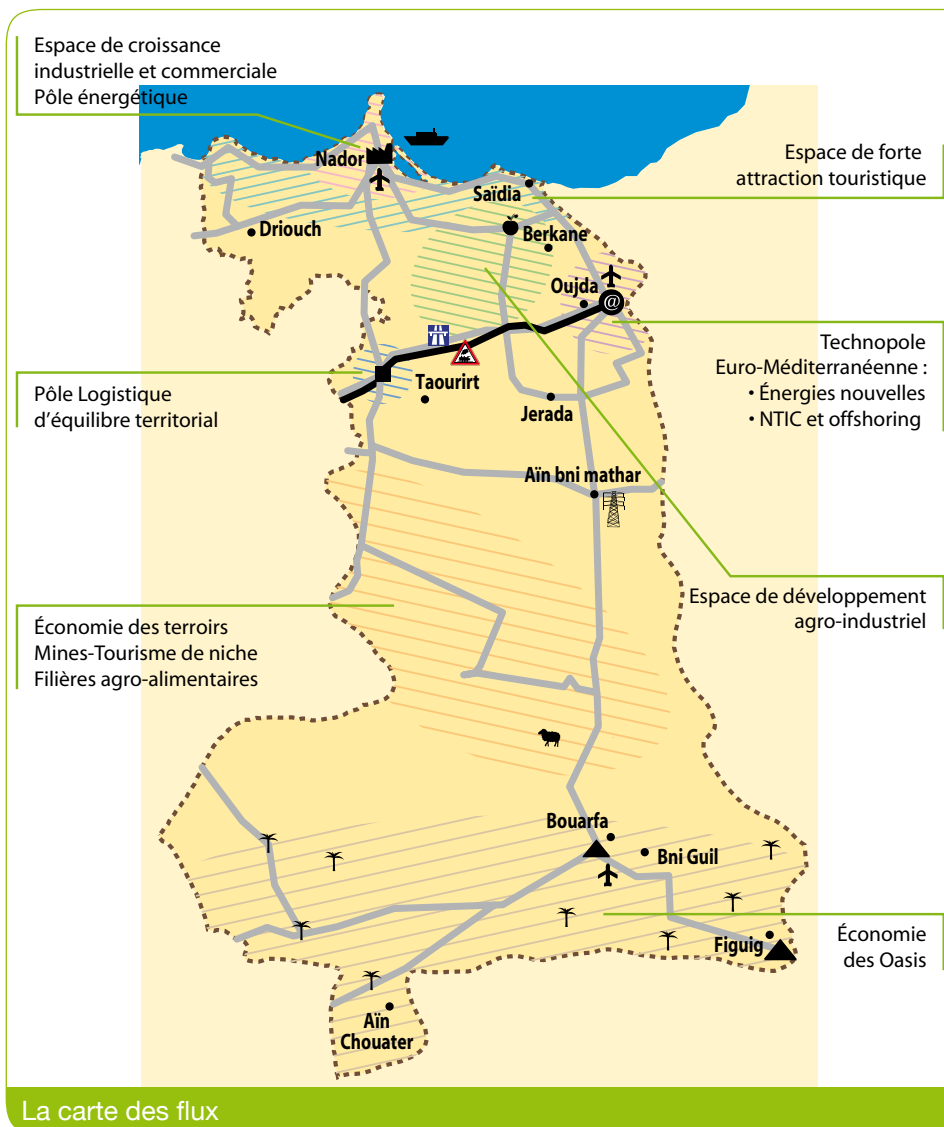
La coopération internationale est un axe stratégique d'intervention de l'Agence, pour le développement, le marketing territorial et la promotion de la Région.

La diplomatie territoriale au service du positionnement de l'Oriental

La géographie a façonné cette Région frontalière devenue très sensible à l'intensité des échanges avec son environnement international immédiat. Plusieurs pans de l'économie régionale se sont construits sur la base des liens frontaliers avec, notamment, l'Algérie et l'Espagne. L'analyse des flux économiques montre que l'Oriental a été historiquement davantage un espace de transit qu'une Région qui valorise ses ressources localement (voir ci-contre la carte des flux).



L'éloignement des centres de décision nationaux a en outre contraint l'éco-



«démarche pro-active» en coopération internationale, avec plusieurs volets :

- le volet économique, pour tirer le meilleur avantage des accords signés avec d'autres espaces économiques ;
- le volet financier, pour promouvoir le territoire auprès des investisseurs internationaux et mobiliser des expertises et financements complémentaires ;
- le volet culturel et social, pour enrichir l'ancrage international de la Région.

Des coopérations avec les organisations multilatérales

- avec le PNUD, le Programme Développement Local Intégré de l'Oriental (DÉLIO) englobant 6 sous-programmes (Initiative Privée, Soutien et Appui à l'Emploi ; Agenda 21 au Maroc ; Gouvernance Locale et Développement (GoLD Maroc) ; Appui à la lutte contre la pauvreté rurale et la désertification ; Sauvegarde et valorisation des Oasis ; Med West Coast) ;



- avec la CNUCED, pour le marketing territorial et la promotion des investissements, en synergie avec le Plan Emergence, et pour renforcer les capacités de l'Agence dans ce domaine ;
- avec l'Union Européenne, dans le cadre du Programme d'Appui à l'Accord d'Association, à la faveur duquel l'Agence a bénéficié d'un jumelage institutionnel avec l'Agence Andalouse

nomie régionale à rester dépendante des contingences frontalières. A l'Est, les frontières ont été, depuis l'indépendance, plus souvent fermées qu'ouvertes ; situation qui a mené la Région vers un «attentisme économique» à cause d'une intégration régionale du Maghreb toujours reportée. Ce contexte a poussé l'Oriental à s'orienter vers le Nord de la Méditerranée. Aujourd'hui, elle est l'une des Régions du Royaume parmi les plus connectées à l'Europe.

On estime que 800 000 à 1 million d'hommes et de femmes issus de l'Oriental sont à l'étranger, essentiellement en Europe : on mesure, l'importance des liens humains de l'Oriental avec l'autre rive de la Méditerranée. Selon les données disponibles, 25% des

flux financiers de la diaspora transférés au Maroc (plus de 4 milliards d'Euros en 2007 d'après une étude de la Fondation Hassan II pour les MRE)⁽²⁾ le sont vers l'Oriental. 80% des revenus des exportations de la Région sont réalisés vers les marchés européens. La proximité de Nador avec l'enclave occupée de Mellilla génère des échanges économiques non négligeables dans la Région.

Avec la vision et le programme de développement issus de l'Initiative Royale, la Région se positionne comme un nouveau pôle de développement sur la façade méditerranéenne du Royaume, le pôle MED-EST (Méditerranée-EST) complémentaire au pôle Tanger-Med. Ce nouveau contexte du développement régional a conduit l'Agence à une

de Coopération Internationale pour le Développement (AACID) ; achevé en décembre 2010, ce projet a renforcé les compétences de l'Agence à gérer et mobiliser des financements européens (table ronde des bailleurs de fonds en mars 2010 au siège du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération).



Il a aussi permis de créer un «Centre euro-méditerranéen de ressources et de services» défini comme «plateforme d'échanges culturels et de promotion économique (voir encadré ci-contre) ;

- avec l'UNICEF, en faveur de l'enfance en milieu rural, notamment dans les Provinces de Jerada, Taourirt et Figuig ;
- avec l'ONUDI et le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies pour la valorisation des produits des terroirs de l'Oriental ;
- avec l'UNESCO, en partenariat avec la délégation permanente du Maroc auprès de l'UNESCO, pour le classement de Figuig au Patrimoine Mondial de l'Humanité, dont est résultée l'inscription de Figuig sur la liste indicative de l'UNESCO, première étape décisive.

Des coopérations bilatérales

- Espagne : avec l'Agence du Nord, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, et la Junta de Andalucía, pour installer une cour d'arbitrage commercial marocco-

Centre de Ressources et de services Euro-Méditerranéen à Oujda

L'Agence de l'Oriental a créé, en partenariat avec plusieurs institutions de coopération européennes, un Centre de ressources euro-méditerranéen intégré à l'Agence, pour favoriser les liens socio-culturels et économiques entre la Région de l'Oriental et l'ensemble européen, et confirmer la vocation euro-méditerranéenne de cette partie du territoire national.

Son ambition, une fois doté des moyens nécessaires, est de placer la Région comme acteur de référence pour la promotion des échanges entre un pays du Sud et l'Europe. En plus du rapprochement entre les populations du Sud de la Méditerranée et l'Union Européenne, les objectifs de l'Agence de l'Oriental sont :

- capitaliser les initiatives engagées en coopération avec l'Europe ;
- fédérer les besoins des acteurs locaux de la Région en la matière ;
- constituer une «plateforme de formation, d'informations et d'échanges» reconnue autant en Europe qu'au Maghreb, exprimant les spécificités et le point de vue d'une Région du Sud de la Méditerranée ancrée à l'ensemble européen.

L'entité est destinée à offrir les services selon les grands axes suivants : information et documentation, environnement juridique, import-export, bourse de projets et de partenariats d'entreprises, stratégies sectorielles et veille économique et financière, promotion du dialogue des cultures et des civilisations, rencontre des intellectuels du Sud et du Nord, recherche et publications conjointes Nord-Sud, accueil et rencontre pour l'échange entre collectivités locales Nord-Sud, espace associatif et de rencontre pour la société civile des deux rives de la Méditerranée.

andalouse, créer des centres d'innovation et des pépinières d'entreprises, et appuyer les Chambres de Commerce de Nador et Oujda ;

- Italie : pour l'artisanat dans la Province de Nador conduit par l'ONG COOPI et, avec l'ONG Africa '70, pour réhabiliter la médina d'Oujda et Figuig ;

- France : sur les tourisms de niches avec la ville de Lille, piloté par l'Institut Français de l'Oriental basé à Oujda ;
- Allemagne : pour promouvoir l'investissement et la création d'entreprises au profit des membres de la diaspora (cofinancement GIZ et Union Européenne) ;
- Coopération décentralisée entre Oujda et Aix-en-Provence, enrichie en 2011 de projets pour développer les énergies renouvelables, en collaboration avec le Ministère de l'Energie et des Mines ;
- Jumelage entre Lille et Oujda, avec plusieurs projets de coopération ;
- enfin, jumelage de l'Oriental avec la Région Champagne-Ardenne en France qui a même installé une représentation à Oujda (ARCOD) pour suivre les projets de coopération entre les deux Régions.

La diplomatie territoriale pour réduire les risques de la mondialisation

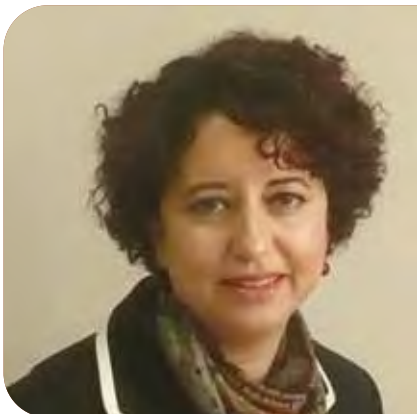
En initiant ces coopérations, l'Agence de l'Oriental contribue à une meilleure visibilité de la Région à l'international et à la création de partenariats utiles aux échanges économiques, culturels et sociaux avec l'environnement international. A l'heure de la mondialisation, l'ouverture de la Région est un enjeu stratégique de développement ; elle doit être soigneusement programmée pour en tirer les meilleurs avantages et réduire les risques pour l'économie régionale.

Ces actions sont conduites en étroite collaboration avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération à travers les Consulats (actions touchant à la diaspora), les Ambassades (promotion économique) et les représentations permanentes auprès des Nations-Unies (Genève pour la CNUCED et Paris pour l'UNESCO).

1- Concepts sur la notion d'espace inspirés de l'ouvrage du Pr. Claude Courlet : *L'Economie Territoriale*, PUF, 2008.

2- In *Marocains de l'Extérieur, Rapport de la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger, Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger*, 2007.

Source : Interview de l'auteur publié dans *Le Matin du Sahara* du 25 novembre 2012, propos recueillis par Mme Farida Moha.



LE MARKETING TERRITORIAL : un outil pour renforcer l'attractivité des territoires Cas de la Région de l'Oriental

Sanaa MOUSSALIM

Chargée de mission - Agence de l'Oriental
Pôle coopération internationale et promotion économique

L'auteure présente de façon succincte les conclusions d'une étude réalisée dans le cadre d'un master en management public à l'ISCAE-Rabat. Ce travail portait sur l'évaluation, dans le cadre d'une étude empirique, de la stratégie de marketing territorial de l'Agence de l'Oriental. Les conclusions bénéficient de l'expérience de l'auteure dans la mise en œuvre du marketing territorial de l'Oriental⁽¹⁾.

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, les territoires sont engagés dans une course à l'attractivité. Si les aménagements et la création d'infrastructures sont indispensables, la capacité à imaginer, la cohérence des actions mises en place, le mode de gouvernance, l'organisation du partenariat et la mise en communication des projets sont tout aussi importants. De même, travailler sur l'image est désormais un passage obligé pour un territoire. L'image est l'élément essentiel, susceptible d'attirer des touristes, des entreprises, des étudiants, des retraités... autant de revenus, et donc de richesses, synonymes de développement.

Marketer un territoire a des spécificités propres, structurelles et techniques⁽²⁾. Structurelles car le marché est difficile à évaluer, la notion de territoire est assez ambiguë et l'investisseur a de multiples facettes ; il est client, mais aussi partenaire. Le produit en lui-même est spécifique, car le territoire ne vend rien, juste de l'espace. D'un point de vue technique, « le produit territoire » est très complexe, et il suppose de coordon-

ner différents acteurs et une remise en question permanente de l'offre.

L'un des principes fondamentaux du marketing est de placer la satisfaction du client au cœur de la démarche marketing : cela suppose donc d'appréhender les attentes des cibles potentielles du territoire (entreprises, touristes, habitants) pour aller rechercher dans l'offre territoriale les attributs qui y répondent.

Avant la stratégie, le diagnostic complet de son territoire

Le diagnostic du territoire, mené auprès des acteurs territoriaux enquêtés dans le cadre de cette étude, confirme en grande partie les résultats des études diagnostiques menées aussi bien par l'Agence de l'Oriental que par le Conseil Régional de l'Oriental.

L'Oriental bénéficie d'avantages comparatifs certains qui font la différence en sa faveur, dont, notamment :

- des filières d'excellence ;
- la compétitivité et la disponibilité des ressources humaines ;
- des formations de haut niveau dans les établissements d'excellence autour

de l'Université Mohammed Premier (UMP) d'Oujda ;

- la proximité de l'Europe et les dessertes par les grandes infrastructures nouvelles et les services qui les accompagnent.

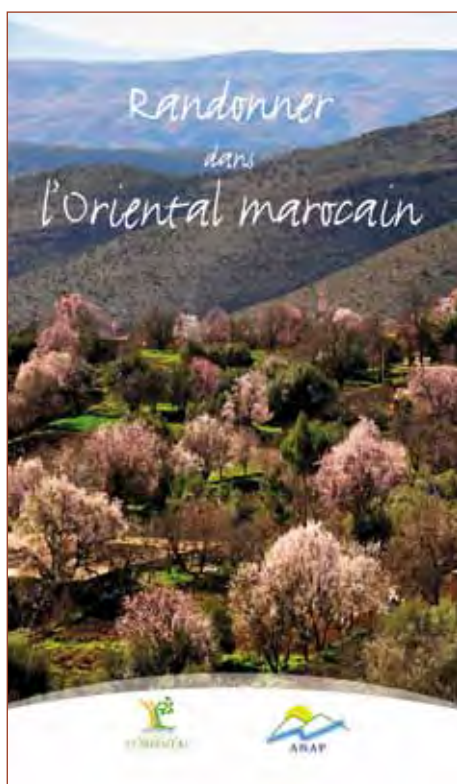
Pour les secteurs porteurs et pour les marchés potentiels à cibler en priorité, l'Oriental a besoin, pour compléter son offre territoriale, de mettre en place des services d'accompagnement des acteurs économiques, aussi bien gratuits que payants. L'accompagnement est une des missions des CRI mais vu leur manque de moyens humains et financiers et pour une meilleure efficacité, une coordination des différents acteurs du territoire, publics et privés, devrait assurer aux entreprises des services tels que la mise en relation professionnelle, la recherche de financement et de locaux, l'embauche de personnels, etc.

De l'importance de l'information ...

L'Agence de l'Oriental a misé, depuis sa création, sur la mobilisation de l'information et surtout sur sa mise à la disposition des acteurs, internes et externes,

> Repères

du territoire. Dans ce cadre, l'Agence a mobilisé la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) pour réaliser un Guide de l'investissement de l'Oriental, dans trois langues, le français, l'anglais et le chinois ; l'arabe et l'espagnol étant en projet. Ce document a nécessité d'importants efforts de collecte de l'information, directement auprès des parties prenantes du territoire mais aussi à l'échelle nationale.



Dans le même cadre, un effort important de publication est menée par l'Agence de l'Oriental. Nous citons, ci-après, quelques titres d'ouvrages et documents, édités ces dernières années :

- la revue *oriental.ma* qui mobilise de nombreux experts sur des thématiques du développement territorial (tourisme, intelligence économique, diaspora, TIC, logistique et transport, etc.), un trimestriel qui atteint son 13^{ème} numéro ;
- le guide de la randonnée pédestre a été réalisé en 2011 ;
- de nombreux beaux-livres ont été édités (*Figuig - la ville oasis*, *Les grands espaces de l'Oriental marocain*, *Les nomades Bni Guil*, *La faune de la Région*,

...) dans l'objectif de valoriser les atouts et de promouvoir l'offre territoriale ;

- un grand soutien à l'édition des thèses et travaux de recherche en relation avec les thématiques intéressant le territoire.

Marketing territorial et mobilisation des acteurs

Un autre facteur de réussite de la démarche marketing est la mobilisation des acteurs du territoire (nationaux et locaux, publics, privés et associatifs) dans toutes les étapes de la démarche, de la conception de la stratégie à sa mise en œuvre et son évaluation. Les modèles d'organisation d'une démarche collective varient selon les territoires : deux exemples peuvent être cités.

Le premier est celui de la ville de Lyon qui a lancé en 2007 sa marque «Only Lyon» autour de laquelle se sont groupées une douzaine d'organisations publiques et économiques qui ont ainsi adopté une signature commune, homogénéisé leurs documents de promotion et les actions de communication à l'international tout en mettant les moyens de promotion en commun⁽³⁾.

Une autre illustration, un peu différente, est celle de «Think London», l'agence de promotion internationale du grand Londres dont la mission est de favoriser l'implantation des entreprises internationales dans la capitale britannique. Cette agence est conjointement financée par la London first, une puissante association de grandes firmes et d'Universités et la ville de Londres. Son conseil d'administration est exclusivement constitué des représentants du secteur privé, la ville n'y siège que comme observateur⁽⁴⁾.

Dans le cas de la Région de l'Oriental, les acteurs concernés par le marketing du territoire sont, comme ailleurs, très nombreux et diversifiés, institutions publiques, collectivités territoriales, secteur associatif, secteur privé... A ce jour, la promotion territoriale est essentiellement l'œuvre de l'Agence de l'Oriental, acteur institutionnel missionné pour, et dans une moindre mesure, celle du CRI, des collectivités territoriales et du monde associatif, sans réelle coordina-

tion. L'Agence de l'Oriental, dans la plupart des actions de promotion qu'elle met en œuvre, convie les autres parties prenantes, sur ses fonds, à mener une action collective pour promouvoir la Région (CRI, FIRO et, dans une moindre mesure, le Conseil régional y participent).

Le secteur privé, représenté par la délégation régionale de la CGEM est malheureusement très peu présent sur ce terrain. Les entreprises interviewées pour cette étude se plaignent de ne pas être consultées ni impliquées par les institutions et ignorent même les efforts entrepris dans ce domaine par d'autres acteurs, dont l'Agence de l'Oriental.

Positionnement du territoire

Le positionnement désigne l'ensemble des actions entreprises pour obtenir la position souhaitée dans l'esprit des clients du territoire. Il s'appuie sur les avantages concurrentiels du territoire et comporte deux volets complémentaires, l'identification et la différenciation. Dans le cas de l'Oriental, une étude de positionnement est nécessaire pour identifier la «famille de territoires» à laquelle appartient la Région (régions du Nord du Maroc ? la Région du Grand Casablanca ? le Sud de l'Espagne ? les régions tunisiennes ?) et déterminer les particularités de l'offre de l'Oriental, qui la distingueraient de ses concurrents.

Promesse du territoire : choix d'une marque territoriale

Depuis le début des années 1990s, villes, régions et pays se sont presque tous définis comme des marques⁽⁵⁾. Avec le développement de l'économie de marché, l'environnement concurrentiel s'est renforcé et a obligé les territoires à communiquer pour mettre en avant leurs spécificités.

La marque territoriale traduit le positionnement global du territoire, ou un positionnement spécifique sur un marché. Elle cherche à améliorer l'image du territoire auprès des publics internes (*Pride building / fierté d'appartenance* par exemple) et externes. On distingue deux catégories de marque : la marque



ombrelle qui couvre une offre étendue (exemples : Only Lyon, Bretagne, Hubstart Paris) et la marque produit qui couvre un élément particulier de l'offre territoriale (Made in Jura) ou un service spécifique (Essonne Business Box, Econovista) (Gollain, 2011)⁽⁶⁾.

Les marques servent à la fois comme outil de promotion externe et dispositif d'organisation interne. Elles ne servent pas seulement à répondre à la question de la distinction, pour différencier le territoire de ceux qui lui sont semblables, mais aussi à celle-ci : quelle ville / région voulons-nous d'être ?⁽⁷⁾.

La construction de l'identité visuelle d'un territoire est une démarche qui dépasse largement la seule question de l'élaboration du marketing mix d'un produit de consommation classique. On parle bien ici de branding. Il s'agit de traduire, à travers cette expression visuelle tout le sens et l'identité d'un territoire (voir exemples ci-dessus).

Dans le cas de l'Oriental, la démarche marketing de la Région, initiée depuis début 2007 par l'Agence de l'Oriental a permis de définir les attributs d'une marque territoriale. Un concept stratégique en communication a été arrêté : «*il fait bon vivre, travailler et investir dans l'oriental*». Une première signature a été utilisée : «L'avenir, c'est l'Oriental». Depuis 2011, une seconde signature a pris la relève : «L'Oriental, moderne par tradition».

Progressivement, la communication s'est installée autour de la marque du territoire «l'Oriental marocain». Elle a été utilisée à plusieurs reprises par

l'Agence, au niveau des outils promotionnels, comme le montrent les insertions de presse ci-après page suivante.

La dernière étape d'une stratégie marketing, la communication territoriale

En matière de communication territoriale, les actions possibles sont extrêmement nombreuses. On distingue celles utilisant les médias et le «hors-média». Les supports de communication médias incluent la presse, la radio, la télévision, l'affichage et le cinéma.

Dans le cas de l'Oriental, à part le cinéma, tous ces moyens ont été utilisés pour faire la promotion du territoire, avec une certaine parcimonie eu égard aux budgets exorbitants nécessaires pour la location des espaces dans la presse écrite ou la télévision.

Internet a été aussi massivement utilisé par l'Agence de l'Oriental avec un grand nombre de sites mis en ligne, une technologie de dernière génération et des contenus de plus en plus attrayants. Il reste néanmoins à cibler plus prioritairement les investisseurs et les entrepreneurs avec des contenus plus appropriés. Cela sera sûrement complété par le dispositif en ligne de facilitation des investissements, appelé e-regulations, en cours de mise en place en collaboration avec la CNUCED.

Parmi les actions hors médias les plus importantes, nous pouvons citer l'événementiel, les relations publiques, les salons et congrès professionnels, roadshows, Internet, les bureaux de représentation, la prospection ciblée, etc.

L'Agence de l'Oriental utilise ces différents moyens de communication. Un budget important est alloué à l'événementiel, surtout au niveau local, régional et national. Des activités de promotion à l'international sont organisées notamment, en collaboration avec les associations de MRE. Néanmoins, ce travail important de promotion économique nécessite d'être complété par une prospection ciblée des investisseurs et entreprises susceptibles de s'installer dans la Région, à travers des campagnes de prospection ciblée par des entreprises privées, par du marketing direct auprès d'investisseurs nouveaux (e-mailing, newsletter, publipostage...) ou des entreprises déjà installées pour les fidéliser, ou par un usage d'Internet orienté investisseurs (sites et blogs, internet 3d, marketing viral⁽⁸⁾).

Un autre type d'action, le marketing des personnalités, pourrait être utilisé pour amplifier le rayonnement de la Région et participer à son développement. Traditionnellement, les personnes célèbres, originaires ou ayant décidé de s'y installer, ont été utilisées pour témoigner (dans les plaquettes, vidéos, etc.) afin de contribuer à prouver la valeur apportée par le territoire à leurs entreprises ou décisions d'investissements.

En conclusion...

Cette démarche marketing devrait provoquer une réflexion concertée sur les valeurs du territoire et son identité. Car l'objet du marketing est avant tout de fédérer les énergies au sein d'un territoire, créer un argument d'attractivité (touris-



rique, économique, humaine, etc.) en élaborant une identité commune autour de valeurs (culturelles, géographiques, etc.) partagées par la population et diffusée par les acteurs locaux. Plusieurs leçons peuvent être tirées de l'expérience accumulées par plusieurs régions et villes, au niveau international, en matière de construction de l'attractivité d'un territoire, leçons dont l'Oriental devrait largement bénéficier. D'abord il est nécessaire d'insister sur

le facteur temps⁽⁹⁾. Le processus de construction de l'attractivité peut durer des dizaines d'années.

Dans un second temps, une volonté politique et une gouvernance territoriale qui rend compte de la tension collective des acteurs politiques et de la société civile vers l'objectif du développement territorial représentent des facteurs essentiels de réussite. Sur cette question, la capacité du territoire à faire émerger des projets fédérateurs est sans aucun doute l'une des clefs du succès.

Enfin, l'attractivité des territoires ne doit pas être basée sur des mesures uniquement économiques. L'attractivité doit aussi intégrer la dimension sociale et la qualité de vie des habitants.

1- Étude publiée dans la collection REMALD, collection Manuels et travaux universitaires, (n° 93, 2012) sous le titre «Le marketing territorial – Cas de la région de l'Oriental).»

2- Hatem F., 2007, «Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques», Paris, Editions EMS.

3- Meyronin B. 2009. *Le marketing territorial*. Vuibert. 259p

4- En avril 2010, *Think London*, a fusionné avec *Visit London*, l'agence officielle de Londres pour la promotion du tourisme (hébergement, attractions, restaurants, transports, etc.), et *Study London*, l'agence pour l'accueil des étudiants, pour devenir *London & Partners*, nouvelle agence qui a pour ambition de faire la promotion de Londres auprès des entreprises, des touristes et des étudiants, d'une seule et unique voix.

5- Ilmonen M. (2007), «Branding a city – vendre un produit ou créer une identité ?», Actes des séminaires PUCA, p.33-37

6- <http://www.marketing-territorial.org/categorie-10200980.html>

7- Ilmonen, 2007, op. cit.

8- *Forme de publicité s'appuyant sur les réseaux sociaux, grâce à un processus de réplication analogue aux virus informatiques*

9- Paris D., «Construction de l'attractivité : une approche globale inscrite dans le temps long. Le cas de Lille» in PUCA, «L'attractivité des territoires, regards croisés, Actes des séminaires Février-Juillet 2007, p. 43-47.

L'ORIENTAL MAROCAIN
ESPACE DE TOUS LES DÉFIS
TERRE DE TOUS LES AVENIRS

Les initiatives portées par développement, d'empire et de richesse favorisent dans la Région de l'Oriental l'éclosion de nouvelles entreprises et l'ouverture de nouvelles Régions à l'intérieur du Maroc. Les infrastructures aux standards internationaux ont permis une croissance soutenue, fondée sur la compétitivité locale des territoires. Les grands projets structurants comme le secteur balnéaire de Salé, la fabrication composite industrielle portuaise, l'industrie textile, la zone industrielle de Beni Mellal... ont permis une croissance soutenue.

Il fait bon vivre, travailler et investir dans l'Oriental marocain.

Agence de l'Oriental - Région de Marrakech - www.oriental.ma

DOING BUSINESS
DANS L'ORIENTAL MAROCAIN

IL FAIT BON INVESTIR, VIVRE
ET TRAVAILLER DANS L'ORIENTAL

La Région de l'Oriental offre à ses clients potentiels de nombreux avantages attractifs et une opportunité d'investissement. Pour les investisseurs potentiels de l'étranger, l'orientation géographique, l'infrastructure, la main-d'œuvre qualifiée et les facilités administratives sont des atouts majeurs.

- Localisation stratégique : au cœur de l'Afrique nord-africaine.
- Qualité des infrastructures : aéroport, ports, routes, réseaux de transport et de communication.
- Climat des entreprises : stabilité, savoir-faire et flexibilité.
- Qualité de cadre de vie : villes et espaces verts.

Agence de l'Oriental - Région de Marrakech - www.oriental.ma



MARKETING TERRITORIAL DE L'ORIENTAL : concepts et boîte à outils

Philippe MICHEL
Directeur de création de l'Agence conseil TOPIC

Le marketing et la communication des territoires ne sont pas des acquis dans les Régions du Royaume. Rares sont les budgets d'investissement dédiés et les ressources humaines expertes... et, dans ce contexte, l'Oriental fait exception. Au constat de l'efficacité prouvée de la démarche, l'auteur ajoute l'exposé des options stratégiques et des principaux moyens mis en œuvre par l'Agence de l'Oriental au profit de la notoriété et de l'image régionales.

Nicolas Hayek ne fut pas uniquement le fondateur de Swatch. D'abord consultant en horlogerie, il donna un jour cet étrange conseil aux dirigeants d'une célèbre marque japonaise pour réussir le lancement mondial d'une nouvelle montre : mettre simultanément sur les marchés le même produit, avec trois mentions différentes d'origine, Made in Japan, au prix de référence ; Made in Taïwan, décoté de 7% ; Made in Switzerland, vendu 7% plus cher. Ce dernier modèle emporta de loin le plébiscite en Europe, avec jusqu'à 80% des ventes dans certains pays et toujours plus de 50%. Hayek venait de démontrer la valeur d'une «marque-pays» sur un marché : en l'occurrence une valeur ajoutée d'au moins 7% pour la Suisse quand il s'agit de montres.

En inventant l'«Appellation d'Origine Contrôlée», dite AOC, les français ont créé la «marque-territoire» (pour ne pas dire la «marque-terroir») qui, indépendamment de la qualité des produits ainsi labellisés, a aussi l'énorme avantage

de générer des prix de vente jusqu'à plus de 20 fois supérieurs au cumul des coûts de revient (essentiellement la production, le marketing et la distribution).

Et nous ?

Un grand magasin parisien a célébré une «Semaine du Maroc». Les rayons furent dévalisés en 48 heures. D'autres pays avaient été vedettes de cet événement annuel, avec des positionnements/prix, parfois bien plus favorables, sans jamais connaître une telle razzia. Le Maroc fait vendre en France : c'est la puissance régulièrement vérifiée de la «marque-Maroc», souvent fondée sur un (ou plusieurs) séjour(s) dans le Royaume. Il donne tout son sens au message pertinent lancé dans les médias français : «Maroc, le pays qui voyage en vous».

Entre France et Maroc, une histoire séculaire a bâti des images de marque réciproques. Il ne suffit pas de surfer sur la vague, comme si elle devait être éternelle, mais il faut bien reconnaître que les «marketeurs» marocains d'aujourd'hui

bénéficient d'acquis très positifs, de notoriétés assises pour des composants patrimoniaux du Royaume, dont l'image de marque séduit.

Pour la Région de l'Oriental, le premier atout est donc un acquis : l'appartenance au Royaume du Maroc, avec tous les attributs d'image de marque qui en découlent et lui sont donc ainsi immédiatement associés, sans dépenser le moindre Dirham ou le plus petit Euro pour les promouvoir.

Au delà, risquons un slogan lapidaire : pour obtenir de la préférence, valorisons notre différence ! ... régionale, pourquoi pas.

Des pays, des Régions,
mais que font les villes ?

«I LOVE NEW YORK» avec LOVE en forme de coeur est une campagne conçue par le graphiste M. Glaser en 1977. Une idée, un look, une lecture immédiate et une mémorisation aussi aisée que forte. Le principe a fait école et le tour du monde. Précisément,

> Repères

l'époque n'était pas à aimer les USA et New York : la ville inspirait toutes sortes de sentiments en dehors de celui-ci.



La campagne marqua le début de la reconquête des cœurs, accompagna le mandat du Président J. Carter et impacta très fortement le flux touristique.

L'image traditionnelle de l'Australie est sympathique et décontractée : des gens vêtus au plus pratique, vivant en harmonie avec une nature généreuse, un pays-continent riche de matières premières pour des habitants à l'esprit pionnier, buveurs de bière et un peu risque-tout. Cette image de grands horizons tentait sans doute les aventuriers et les personnes en quête d'une réussite par le travail et l'esprit d'entreprise, mais pas les sociétés de services à forte valeur ajoutée ou les investisseurs grands dévoreurs de compétences sophistiquées et de hauts diplômés.

Une ville s'est singularisée : Sydney. Son nom s'attache à deux faits majeurs, très élitistes. D'abord, un Opéra exceptionnel par son bâtiment d'une folle originalité, de l'architecte danois J. Utzon.

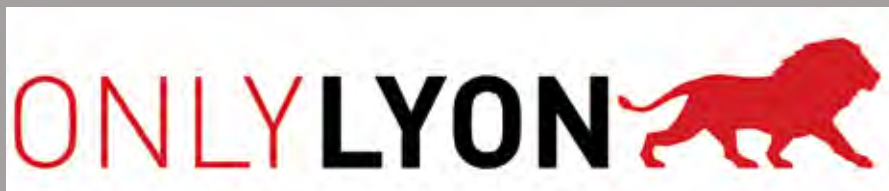


L'opéra de Sydney, emblématique de la ville

Toutes les communications de la ville reprennent son image depuis l'inauguration en 1973. Ensuite, vint la médiatisation mondiale d'une course de voiliers

Lyon comme New York

Au départ, c'était une action ciblée. Devant le succès rencontré, le concept (graphique et rédactionnel) ONLY LYON a peu à peu envahi toute la communication de l'agglomération.



Bien plus qu'un jeu sur les lettres, le caractère exclusif de « la différence » lyonnaise affirmée ici plaît : d'abord aux lyonnais, mais aussi aux visiteurs (affirmation identitaire bien perçue, justement parce qu'un peu excessive, mais sympathique par l'astuce qu'elle contient) et aussi aux investisseurs, qu'elle interpelle et pousse à connaître ce qui justement n'appartiendrait qu'à Lyon. En un mot, la formule pousse à découvrir l'exclusivité lyonnaise. Bingo !

devenue mythique : la Sydney-Hobart, créée en 1945 et reliant Sydney à l'île de Tasmanie. Rolex, horloger prestigieux, lui associe son nom et réhausse encore l'image. Un sport de gentlemen et un loisir culturel ont donc brisé l'imaginaire associé à l'Australie avec Sydney, devenue capitale financière respectée, reléguant très loin d'autres grandes villes du pays comme Melbourne ou Adelaïde dans ce secteur.

D'autres villes ont su choisir dans la monumentalité ou la spécificité d'architectures fortes, la symbolique qui allait être mondialement véhiculée pour les symboliser : Paris et sa Tour Eiffel, San Francisco et son Golden Gate, etc. Mais un exemple récent et proche reprend quelque peu ce que fit Sydney, dans un contexte plus délicat. Bilbao, capitale de la Province basque espagnole de Biscaye, vivait de son port, son chantier naval et ses activités minières, des activités en déclin. Le pari de la ville ? Créer un parc technologique pour accueillir des services à haute valeur ajoutée et des sièges sociaux de multinationales. Donc faire oublier les troubles liés aux indépendantistes et les difficultés économiques, autour d'une nouvelle image compatible avec les nouvelles ambitions. En 1997, Bilbao inaugure un fabuleux Musée Guggenheim. Le bâtiment, dû à l'architecte F. Gehry est impressionnant, unique en son genre, et

truffé de technologies nouvelles : il attire autant que les œuvres (1 000 000 de visiteurs par an), 45 000 emplois sont nés de la création du Musée ; l'image de la ville en est totalement repositionnée, tout comme son économie d'ailleurs.

Boîte à outils ?...
quelle boîte et quels outils ?

C'est bien clair : l'attractivité s'exerce quand les facteurs de la compétitivité des territoires rejoignent les (ou se parent des) constituants immatériels positifs d'une bonne image de marque, en tous cas pour les cibles visés.

Encore faut-il que cela se sache. Là, on peut parler de boîte à outils. Lorsqu'un pays, une Région, un terroir, une ville, décide de se « marketer », il n'y a pas en priorité un problème d'outils : il y'a d'abord une question d'intelligence et de compétences expertes, avec du bon sens en plus. A partir des objectifs de la stratégie de développement, des questions simples se posent :

- quel est notre projet territorial ?
- quelles cibles stratégiques, celles qu'il faut informer, convaincre et séduire pour obtenir leur adhésion à notre projet ?
- quelles sont nos forces et nos faiblesses pour atteindre nos objectifs ?
- qui sont nos concurrents, quelles sont leurs forces et leurs faiblesses, comment agissent-ils pour se promouvoir ?

- quelle est notre image actuelle ?
- quelle image faut-il installer et pour quelles raisons ?
- quels moyens pour accréditer cette nouvelle image nécessaire ?
- comment faire que notre notoriété connotée par la nouvelle image soit suffisante pour atteindre nos objectifs ?
- sur quelle durée agir et comment optimiser la programmation des actions ?

La liste n'est pas exhaustive, mais si l'on a pris le temps de réunir et brasser des données aux sources multiples (merci aux dispositifs de veille concurrentielle et aux experts), le reste est du «jus de cerveau» : des concepts associés au territoire, comme son positionnement, sa personnalité ou encore ses attributs. Ce qui se définit à ce stade est : une marque.

Désormais, le territoire sera donc une marque. Il sera pensé comme tel et l'on agira en fonction du respect de cette marque, car, une marque, cela se gère.

«Un nom qui a du pouvoir»

C'est la meilleure définition qu'on puisse donner d'une marque. Quel pouvoir ? Celui de mobiliser la mémoire et l'imaginaire au profit des bons choix (ceux qu'il faut obtenir en faveur du territoire).

Ce mélange de conviction et de séduction, intrinsèque et immédiat, est la première impression qui vient à l'esprit au contact de la marque et qui conditionne la perception des messages. Bien entendu, la première impression étant déterminante, elle peut assurer les meilleures conditions pour la réception favorable des messages. Par exemple, une offre territoriale, espace proposé aux investisseurs ou séjours touristiques, va rencontrer immédiatement l'intérêt et l'écoute bien orientée de son destinataire, pour peu que le territoire lui soit connu et identifié par des perceptions valorisantes de son image... de marque !

Mieux, la force de la marque va faire des publics ciblés des demandeurs d'information, des personnes en recherche d'offres susceptibles de s'harmoniser à l'image positive qui a su les attirer.

Le marketing est donc d'abord l'art

d'élaborer une image de marque choisie pour être efficace, qui devra toujours reposer sur une «vérité du produit» comme disent justement les marketeurs. Ensuite viennent sa diffusion, son entretien, son renforcement, son développement... Le travail sur l'image de marque ne cesse donc jamais.

L'aventure Orientale

La chance de l'Oriental est clairement l'Initiative Royale. Tous les grands projets structurants y trouvent leur source. 2003-2006 : ces projets gigantesques sont passés de l'idée aux études, du financement aux lancements, et les chantiers se succèdent. Les facteurs de compétitivité de la Région se restaurent à coups d'investissements publics massifs. Le possible est créé : le nécessaire peut venir dans un contexte renouvelé. Une nouvelle génération de projets, greffée sur les nouvelles infrastructures et les pôles de compétitivité identifiés, est lancée. Pour que toute la population de l'Oriental en bénéficie, pour préparer tous les autres facteurs qui font passer de la compétitivité à l'attractivité, l'Agence de l'Oriental est créée en 2006. Sa mission : le développement économique et social. Niché avec pertinence au sein du Dahir fondateur : la nécessité de communiquer, une situation exceptionnelle !

Pourquoi ? Parce que la fameuse image de marque justement est en berne. Les hommes de l'Oriental sont appréciés pour leur valeur, leurs valeurs, et leurs compétences. Ils ont essaimé à travers le Royaume et constituent aussi près du tiers de l'émigration nationale. La Région est la deuxième pour les transferts de fonds des MRE... qui repartent illico s'investir vers d'autres Régions. Au final, l'Oriental jouissait d'une image de belle endormie, un peu confinée par la fermeture de la frontière : un palais de contrebandiers !

La Région devait donc trouver le chemin qui commence par la définition d'un marketing et conduit au développement d'une communication. Objectif : double, la conquête d'une notoriété, la reconquête d'une image.

2006 - 2011, 5 ans d'efforts

L'Agence de l'Oriental va d'abord développer sa stratégie d'intervention qu'elle fera valider avec les objectifs correspondants. Parmi les moyens nécessaires pour les atteindre, une stratégie de marketing et son corollaire : une stratégie de communication. Les deux seront prêtes début 2007. Entre temps, l'Agence s'est dotée d'une identité (conceptuelle et visuelle) et a choisi une option stratégique fondatrice : elle marketera l'Oriental et communiquera sur la Région, pas sur elle-même. Le marketing a transformé les objectifs de l'Agence en plan stratégique (hiérarchisé et programmé dans le temps pour coller à l'actualité du développement de l'offre territoriale et à une utilisation jugée optimale des ressources disponibles).

Un concept sera défini, installé, argumenté, que l'on peut ainsi résumer : «Il fait bon vivre, travailler et investir dans l'Oriental Marocain».

On voit que l'Agence est déjà dans la communication en choisissant de faire référence non seulement au concept de Région (lié au découpage administratif, lequel peut changer comme le prouvera la réflexion sur la Régionalisation Avancée) mais, et même progressivement davantage, à un concept dont la formulation est plus séduisante pour beaucoup : «L'Oriental Marocain».

A partir de la stratégie de marketing, la communication va élaborer des plans d'action, des propositions créatives, des programmations, structurées pour tirer les meilleurs partis des circonstances, des contextes et des moyens.

Capacités d'investissement : comment rivaliser ? !

La stratégie de communication sera d'autant plus sophistiquée que le rapport entre les moyens humains et financiers eu égard aux ambitions est loin d'être favorable, et peu comparable à la force de frappe alignée par des entités régionales concurrentes sur bon nombre de secteurs jugés prioritaires. Qu'on en juge.

Pour donner une indication, les grandes Régions françaises - comme Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) pour citer un grand territoire méditerranéen - consacrent 100 à 150 millions de Dirhams à leur communication. Toutes sont confortées par l'investissement des entités territoriales constitutives (Départements, Communes, etc.) souvent parfaitement mises en synergie : le budget d'investissement pour la promotion s'en trouve augmenté de 60% à 100%.

Si l'on évalue à partir des outils disponibles et aux coûts du marché, l'ensemble des investissements en communication (hors budgets des festivals) des différentes instances régionales de l'Oriental, il n'est guère envisageable que la communication régionale mobilise plus de 10% du budget de communication de la seule Région française PACA. Ceci amène deux remarques :

- pour la promotion auprès des touristes ou les investisseurs européens par exemple, les coûts d'achat d'espaces publicitaires, ou d'interventions à caractère événementiel, en Europe, sont les mêmes, voire plus importants ;
 - les cibles sont quasi-identiques également, car l'offre territoriale et touristique de l'Oriental est aujourd'hui aussi diversifiée que celle de PACA.
- Difficile de rivaliser dans ces conditions. Les grandes Régions espagnoles ou italiennes investissent dans les mêmes proportions.



L'une des images d'ouverture du film de présentation de la Région en 2008 : la terre de l'Oriental porte les futurs fruits de son développement

Quelques Régions françaises	Budget de com. de la Région (en millions Euros)	Cumul des budgets des coll. territoriales (estim. en millions Euros)
Rhône-Alpes	12,5	23
P.A.-Côte d'Azur	13,5	30
Corse	2,5	4
Bretagne	7,2	15
Nord-Pas de Calais	14,7	27

France : Régions et collectivités investissent beaucoup en communication

Prenons des Régions moins nanties, aux offres plus réduites et au potentiel plus limité. Par exemple, la Corse, qui compte 6 fois moins d'habitants que l'Oriental et un territoire 10 fois plus réduit. Son développement s'organise autour de 3 activités : l'agro-alimentaire, le tourisme et le commerce. L'investissement cumulé des collectivités territoriales de la Région Corse en communication est pourtant le double de celui de l'Oriental, qui pourtant se bat sur beaucoup d'autres fronts et ne bénéficie ni de la notoriété acquise, ni de l'image établie de cette île qui fait rêver. Son surnom, «l'île de beauté», en atteste.

Pour les ressources humaines, prenons une Région française moyenne, comme l'Auvergne : 1 106 personnes y sont en charge des activités de promotion, dont plus de 80 pour la communication. Elles sont 70 en Île de France. Combien dans l'Oriental ?

Que l'on parle de ressources humaines ou de budget, l'Oriental, pourtant Région pionnière en marketing régional et communication territoriale au Maroc, n'a pas encore les moyens adaptés à ses légitimes ambitions, c'est-à-dire de quoi valoriser sa réelle attractivité.

Mix-marketing et communication

Dans sa démarche, l'Agence de l'Oriental ne maîtrise pas toutes les composantes du mix-marketing : les prix et la force de vente par exemple sont aussi des composantes de mix-marketing. Si l'action de l'Agence génère de l'intérêt bienveillant pour la Région et si les offres commerciales de Saïdia, ou de MEDZ sur les espaces industriels nouveaux créés à Oujda, Nador et Berkane, s'avèraient hors de prix, c'est bien le mix-marketing régional qui serait en échec. De même, l'AMDI pour les investisseurs étrangers et le CRI d'Oujda sont le «front office» de la «force de vente» régionale. L'outil créé par l'Agence de l'Oriental est donc d'abord dédié aux questions de la notoriété et de l'image régionales.

En cela, il est un générateur de flux (vers les sites web dédiés, les partenaires sur place, les autorités, le CRI, le FIRO, etc.) un peu comme une campagne de publicité vise d'abord à faire franchir la porte du show room au prospect : ensuite, le produit, son prix, et la performance de la force de vente deviennent décisifs.

Stratégie d'alliance

La conclusion est simple, mais double :

- la Région de l'Oriental (avec l'Agence éponyme qui communique à son profit)



Plaquette générique de promotion régionale de large distribution

n'est pas en situation de rivaliser seule avec de grandes Régions d'Europe, méditerranéenne notamment, qui sont ses concurrentes naturelles sur une bonne partie de l'offre territoriale ;

- la Région de l'Oriental a tout intérêt à revendiquer sa marocanité (et bénéficier ainsi de l'attrait de la «marque-Maroc»), non seulement par patriotisme naturel, mais aussi par souci d'optimiser son investissement en insérant sa «différence» au sein des actions de communication développées par de grandes institutions nationales (ONMT, AMDI, etc.), ce qui reste le meilleur moyen d'être présent à moindre coût pour les interventions souvent très coûteuses à l'étranger.

Cette stratégie d'alliance (voire de «noyautage» avec la complicité des partenaires «hôtes») se retrouve en Région, puisque d'autres partenaires régionaux détiennent des volets du mix-marketing. Face à l'étranger notamment, il est logique de coaliser les partenaires autour des actions promotionnelles.

En communication par l'événement, on a pu ainsi voir l'Agence, le CRI, le FIRO, la CGEM parfois (régionale ou nationale)

et/ou les CCIS de Nador et Oujda, la Région bien entendu, se présenter ensemble devant les publics prioritaires, investisseurs potentiels notamment (Salons Classe Export en France, missions nombreuses à caractère économique, etc.). Même constat avec différents Ministères.

Au plan national, où la pression des coûts élevés est moindre, la logique des messages fédérateurs (ou au moins coordonnés) conduit aussi à des alliances (présence de l'ANAPEC, la CNSS, l'OFPPPT, la Fondation Zakoura Chaâbi pour le Micro-Crédit, dans la caravane Proximité & Dialogue organisée par l'Agence à travers l'Oriental, par exemple). Ce qui paraît naturel aux décideurs des organismes cités (et à d'autres car cette liste n'est pas exhaustive) et conduit à ces partenariats, s'institutionnalisent dans les Régions d'Europe, à l'instar des dispositifs d'intelligence économique. Cela se traduit par l'association des acteurs régionaux majeurs, très à l'amont, dès les options stratégiques, dès les choix du marketing, et bien sûr pour la communication. On fait budget commun cumulé, ou bien stratégie commune, décisions communes, charte, slogans et autres constantes fédératrices communes, et chacun exécute ce à quoi il s'est engagé au sein de Plans d'actions concertés.

Les gains synergiques sont évidents pour l'efficacité et l'optimisation des dépenses. Cette stratégie d'alliance est amorcée dans l'Oriental, de façon exemplaire ; l'avenir devra conduire à la conforter, voire à l'institutionnaliser, pour que la Région parle d'une voix forte.

Stratégie de moyens

Avec une capacité d'investissement limitée, la Région ne peut viser le développement d'une notoriété et d'une image de marque partout et à tous les niveaux. Une bonne raison pour faire le choix d'une stratégie ciblée avec des objectifs bien définis et cernés :

- les habitants de l'Oriental, car il n'est pas de communication territoriale effi-

cace qui ne soit accréditée globalement par les citoyens de l'espace concerné ;

- les MRE, comme force d'investissement économique, social, humain ;
- les investisseurs de toutes nationalités ;
- les leaders d'opinion, pour élargir le ciblage des messages véhiculés et portent le discours de l'essor territorial ;
- les médias, via l'achat d'espace, et pour produire un discours favorable, avec l'image de marque nouvelle ;
- les institutions et la technostucture publique nationales, susceptible d'arbitrages en faveur de l'Oriental ;
- les institutions internationales en mesure de générer des coopérations, des co-investissements, des contacts positifs avec des investisseurs potentiels étrangers, des relais utiles, etc.

Sur cette segmentation se greffe le clivage géographique qui a conduit l'Agence à distinguer trois familles de Plans d'actions : régionale, nationale, internationale. Cette clé, plus pratique, a été utilisée pour organiser les actions.

Un déploiement stratégique dans la durée

En 2007, tous les grands chantiers étaient encore en cours (ils le resteront jusqu'à l'horizon 2010-2011). La priorité était donc de «lancer le changement» pour le crédibiliser, lui donner du sens et du contenu (à venir, donc en forme de promesse) et d'abord à en installer les acteurs, dont l'Agence de l'Oriental, nouvel entrant. Avant les premiers achèvements sur le terrain - donc les premiers bénéfices pour tous - l'Agence a décidé une phase de mobilisation-stimulation-adhésion autour d'un large éventail des mutations en cours issues de l'Initiative Royale, sur le thème : «il se passe quelque chose dans l'Oriental, une aventure économique et humaine exceptionnelle, et il faut en être».

La première signature adoptée pour les communications traduit cette stratégie : «L'avenir, c'est l'Oriental».

Avec 2008 débute une «communication d'installation» où l'Agence promeut ce que sera le nouveau profil de la Région. Ce volet stratégique reste à objectifs

> Repères

multiples puisqu'il s'adresse aussi bien aux citoyens résidant dans l'Oriental qu'à des destinataires ciblés dans d'autres Régions du Maroc ou à l'étranger.

Dès 2009, une «communication de résultat» est installée progressivement ; elle se greffe d'autant mieux qu'elle fait la démonstration (par la preuve, procédé connu des publicitaires) que la communication de promesse (ou d'attente) a toujours dit la vérité (procédé de ré-assurance également bien connu) ce qui contribue à crédibiliser, a posteriori (mais aussi a priori pour la suite), l'ensemble du dispositif en communication.

Enfin, à partir de 2010, assis sur les acquis des réalisations, la compétitivité, et plus largement l'attractivité, va se développer une «communication d'image» dont l'une des conséquences est de définitivement tordre le cou à l'image ancienne. C'est avec cette nouvelle image véhiculée que va progresser la notoriété. Il s'agit aussi d'effacer les phases difficiles dépassées, par l'adoption d'une nouvelle signature qui dynamise les attributs régionaux, comme s'il était «naturel» à la Région d'innover et de devenir logiquement à terme un prototype réussi des nouvelles réalités institutionnelles : «L'Oriental, moderne par tradition».

Une formule lapidaire, mais assise, comme toute bonne communication, sur certaines réalités que les connaisseurs de la Région n'ont pas oubliées.

Principaux moyens mobilisés par l'Agence de l'Oriental

Les phases de lancement puis d'installation ont logiquement été d'abord orientées vers les publics régionaux et nationaux : impossible de promouvoir à l'étranger un message non agréé. Par contre, les communications «de résultat» et «d'image» sont venues sur un terrain préparé où l'idée qu'il «se passe quelque chose dans l'Oriental» était un acquis, une conviction soulignée par les fréquents et longs séjours de Sa Majesté le Roi dans la Région (2 par an en moyenne depuis une décennie). A partir de 2009, un équilibre dans les investissements tend à s'établir pour des étapes qui



Mise en place de la caravane «Proximité et Dialogue» à Oujda : 2 mois d'itinérance en Région et 25 000 dialogues pour une communication directe

restent transitoires puisque le nouveau visage de la Région se façonne encore autour des grands projets de seconde génération (les 7 cités de Marchica, Nador West Med, etc.).

Le poids des médias (achats d'espaces) y représente de l'ordre de la moitié du budget d'investissement (radios, chaînes TV, presse écrite, affichages), avec une répartition variable selon le type de mes-

sage et ses destinataires. Hors médias, le budget se répartit entre la réalisation d'événements, avec les relations publiques ad hoc (de l'ordre de 30%) et les outils-supports matériels (environ 20%) et autres fabrications. La part relativement faible des médias traduit le caractère ciblé des actions et l'importance donnée à la proximité des contacts, préférée aux médias lorsqu'une «pédagogie du changement» doit être faite, ce qui est le cas. Informations et argumentaires sont alors nécessaires et souvent trop complexes pour s'accommoder mal de la nécessaire concision des supports médiatiques : les médias portent plus de charges culturelles, affectives et symboliques, alors que les outils hors médias font davantage appel aux raisonnements appuyés sur des informations précises.

Les plans choisis pour segmenter les stratégies reflètent les spécificités de chaque groupe de cibles. Par exemple, les médias régionaux sont encore faibles (quelques journaux mensuels de diffusion réduite, quelques sites, une radio, et une offre d'affichage urbain surtout dans les capitales provinciales). Comme les médias nationaux sont «consommés» également dans l'Oriental, la proximité s'est avérée le meilleur vecteur régional de communication. L'Agence de l'Oriental a lancé pour cela une caravane, intitulée Proximité & Dialogue, qui fait événement dans la Région (une trentaine d'étapes).

120
EXPERTS MOBILISÉS
POUR L'INITIATIVE
ROYALE POUR LE
DÉVELOPPEMENT
DE L'ORIENTAL

120
CONTRIBUTIONS
À L'AVENIR DES
TERRITOIRES
DE L'ORIENTAL



Dédiée aux décideurs, la Revue Oriental.ma a déjà produit une vingtaine de numéros : les premiers sont réunis dans cet ouvrage

Elle a délivré durant près de 3 mois en 2010 et 2011 environ 25 000 entretiens en face à face à ses visiteurs.

Les ressources de l’affichage urbain, y compris en mur habillé, qui fait événement dans une ville, ont été mobilisées pour les visuels forts à vocation durable (promotion du site par exemple).

Au plan national, les médias offrent évidemment un plus large choix avec une puissance plus grande. La sphère, large, des décideurs est notamment bien impactée par la presse écrite. Le travail en relations publiques prend une importance particulière (presse, lobbying, etc.) auprès des médias, de la technostucture publique, de la sphère politique et des grands décideurs économiques, ce qui fait porter des efforts ciblés particuliers dans les villes de Rabat et Casablanca, qui accueillent également une population non négligeable de personnes originaires de l’Oriental. Casablanca reste également la capitale économique du Royaume où les communications dédiées impactent mieux de potentiels investisseurs. A terme, les villes seront aussi les hauts lieux de promotion des produits des terroirs de l’Oriental, par le rôle qu’elles jouent dans le lancement des modes de consommation.

A l’international, les grands médias sont chers et la promotion ciblée permet de privilégier les supports dédiés à l’information économique, pour valoriser l’offre territoriale de l’Oriental. Le coût unitaire du contact utile peut s’avérer favorable, voire inférieur à celui des médias nationaux ; il est aussi bien mieux légitimé par

les études. De même, les événements ciblés génèrent des coûts élevés,



tional, pour l’essentiel en Europe. Les supports sont conçus pour générer de l’adhésion aussi bien en Région, dans le reste du Royaume, ou à l’étranger et rares sont les supports spécifiques à l’un des plans d’actions. Optimisation oblige.

La presse écrite et ses relais sur le web sont utilisés : ici, le magazine Forbes

mais ils font passer les messages auprès d’acteurs dont la Région attend des décisions favorables à son développement. Presse écrite et events sont donc les principaux moyens mobilisés à l’interna-

Une affaire de culture ?

Les Régions, revisitées par les réformes en cours, auront sans doute à décider de leur avenir aussi dans les domaines de la notoriété et de l’image de marque. Certaines seront directement en concurrence entre elles, au moins autant qu’avec des Régions étrangères (pour attirer les IDE et le tourisme par exemple).

Elles devront bâtir des stratégies de marketing territorial et de communication, une culture encore trop absente. Peut-être à partir d’un benchmark des «best practices» ?

Peut-être à partir d’une question : à quoi sert de se rendre attractif si personne ne le sait ?... ou si la façon de le faire savoir n’est pas efficace ?



Des events forts : ici, promotion de Figuig au siège de l’UNESCO à Paris

Qu'est ce qui fait Oujda ? Axiome de l'auteure, l'existence du « territoire Oujda » au sein des territoires de l'Oriental la conduit à s'interroger sur son identité propre de capitale régionale. La marmite urbaine, désormais bouillante, cuisine un festin où les saveurs anciennes se relèvent d'arômes nouveaux, en un mets original mitonné à la sauce citoyenne. Le fumet sera-t-il attractif ?

Le destin d'Oujda se voit changer

Un travail stratégique de fond est mené sur les potentialités de la ville, son urbanisme, sa politique culturelle, son architecture, ses événements, les projets possibles et leurs capacités à intéresser un public local, national et international.

Quelque chose est en train de s'inventer : une nouvelle façon de penser le développement, partagé, élaboré à la fois par les acteurs de la société civile, décideurs institutionnels (comme l'Agence de l'Oriental), académiques, mais aussi avec les simples habitants qui se sentent concernés.

Les instances de concertation et de co-production fondent un véritable esprit partenaire pour «jouer collectif». Ce retour de la société civile, appuyé par un portage politique fort, pèse aujourd'hui sur la compréhension, la définition et la planification de la ville. Il s'agit d'aborder la ville comme autant de lieux où un projet peut se dérouler ; comme un mode performant d'organisation du sens, à travers une promesse, une manière d'être, une image unique consciencieusement bâtie pour créer une marque pérenne, susceptible de voyager, d'attirer les investisseurs et de mobiliser les citoyens.

Agglomération d'un million d'habitants, Oujda communique sur une priorité de rayonnement, sur un sentiment d'appartenance au regard des emblèmes voulus par un leadership local et de l'engagement total de ses notables. Willibas Alexis, penseur allemand, donne une idée du terme «patriote» : il s'agit surtout de quelqu'un qui, alors qu'il pourrait émigrer, choisit de rester malgré tout. Il ajoute qu'il convient de travailler à l'amélioration générale et donc de faire passer l'intérêt commun avant le sien propre. Le terme de «Bürger» n'est pas sans ambiguïté car il revêt aussi bien le sens politique de «citoyen» que le sens

sociologique de «bourgeois», comme membre de la bourgeoisie des villes. Alexis investit clairement cette classe sociale d'une mission politique. Cette conception est de fait extrêmement exigeante : être citoyen, c'est avoir pratiquement davantage de devoirs que de droits.



Nouvelle galerie d'art en centre-ville d'Oujda

A Oujda, la participation de ces «bourgeois» bienfaiteurs est fondamentale ; leurs réalisations sociales sont nombreuses et importantes. Elles concernent l'éducation (création d'écoles), la santé (centre pour sourds-muets, pour non voyants, logement pour les familles des malades lourds) et le culturel. Ces politiques sociales de réparation sont autant de moyens pour gérer les tensions nées des mutations urbaines, adapter l'organisation spatiale aux flux et aux nouvelles activités, et rendre vivable des concentrations humaines toujours plus nombreuses.

La différence de certaines villes, c'est précisément cette unité, la capacité à porter dans la durée et dans le détail une ambition pour la ville.

La promesse de beauté

La promesse de Périclès aux Athéniens («nous ferons d'Athènes une ville que le monde entier nous enviera») est toujours d'actualité. Il n'est pas de ville qui compte sans promesse de beauté. La dernière création de ces bienfaiteurs

est le Centre d'Etudes de Recherches Humaines et Sociales d'Oujda (CERHSO). Un édifice de 75 000 m² avec bibliothèque et salle de lecture, espace multimédia, salle de conférence de 900 places, 3 ateliers de formations, et un lieu de prière pour 600 personnes : un investissement de 42 MDh, dont 6 MDh par l'Agence de l'Oriental.

Espace travaillé par les hommes pour les hommes, il reflète la réalité d'une société qui dépasse en longévité toutes les autres réalités collectives ; observatoire du temps long, abri depuis lequel étudier la profondeur de l'histoire d'Oujda, somme de langages reconnaissables, d'époques successives d'un lieu où le temps semble s'écouler différemment qu'ailleurs, symbole d'un territoire où tout est actuel et défait à la

fois, mais cependant vivant.

Il produit chez le visiteur un sentiment de rupture, mais aussi l'envie de tenter et de réussir toutes les aventures, d'en finir avec l'uniformisation des modes de vie et de villes, de s'engager dans des transformations réelles, s'appuyant sur des éléments fondateurs, rassembleurs, à même de valoriser l'identité compétitive de chaque ville, de réfléchir à un avenir commun, donc à se demander comment faire société ensemble, comment refaire du «nous», mais un «nous» de liberté de l'individu et de nouvelles solidarités à travers des communautés de projets.

Le partage de valeurs d'entraide, de respect, d'expériences vécues, de discours engagés sur l'échange, le relationnel, tout cela fait la force d'Oujda.

Gouverner avec humanisme et aussi une bonne dose d'espérance, un peu d'utopie, pour ne pas craindre de prendre à bras le corps la mondialisation, ses soubresauts, et le télescopage des lieux lointains, qui se rapprochent, et de cultures proches, qui trop souvent s'éloignent.



LA COMMUNICATION DIGITALE au service du marketing territorial

Moncef OUGACEM
Directeur emagingroup

Internet est inscrit dans la Stratégie Générale de communication de l'Agence de l'Oriental depuis 2007, comme un volet incontournable du marketing territorial régional. Partie d'un premier site dès 2008, l'Agence, accompagnée par l'auteur, a su adapter son projet web aux fortes évolutions des opportunités technologiques et des attentes de ses publics. L'Oriental, première Région marocaine 2.0 ?

De nombreuses Régions du monde mènent depuis plusieurs années des actions dites de marketing territorial. Dans leurs stratégies de marketing, certaines vont plus loin et mobilisent désormais à leur profit de nouvelles techniques - dites digitales - pour promouvoir leurs atouts, se différencier, séduire des investisseurs, maintenir le lien avec leurs populations et acteurs économiques, etc.

Ainsi, avec le développement de ce qu'on nomme communément le "web interactif" (tels que les réseaux sociaux) et des supports numériques de nouvelles générations (smartphones, tablettes, etc.), de nouveaux canaux de communication se sont ajoutés aux supports classiques du marketing. Ces canaux se sont ainsi multipliés, enrichis et étoffés... offrant de nouvelles - et réelles - opportunités aux territoires pour partir à la conquête de leurs cibles. L'usage d'Internet présente en fait l'avantage de démultiplier à moindres coûts la diffusion des messages promotionnels. C'est d'ailleurs aujourd'hui une démarche appliquée sous différentes

formes, avec plus ou moins de réussite, par plusieurs Régions (Auvergne en France, Lugano en Suisse par exemple) et grandes villes du monde (comme Lyon, Amsterdam ou New York...).

Ce constat nous interpelle aujourd'hui : une collectivité ou un territoire peuvent-ils encore à l'ère du tout numérique se passer d'Internet pour promouvoir leurs atouts ?

Comment justement mettre en place une démarche digitale efficace au service de l'attractivité d'une Région, comme celle de l'Oriental marocain ?

En quoi Internet peut-il soutenir efficacement une action de marketing territorial ?

L'enjeu du digital pour le marketing territorial

Depuis 2008, l'Agence de l'Oriental et l'agence digitale «emagin» collaborent pour le développement d'une stratégie digitale qui réponde à cet enjeu. Cette stratégie est en réalité le fruit d'une vision ambitieuse et d'une conviction forte portées par le management de l'Agence de l'Oriental : le développement de la Région de l'Oriental, dans un contexte mondialisé et désormais technologique,

ne peut s'envisager sans le numérique. Comment ? L'orientation retenue a tracé deux axes fondamentaux :

- d'abord, proposer des contenus et des services pertinents et adaptés pour renforcer la présence en ligne de la Région de l'Oriental et par conséquent sa visibilité, son attractivité et son rayonnement international ;
- ensuite, encourager d'autres acteurs locaux à s'engager dans cette voie et démocratiser ainsi l'usage des nouvelles technologies au service du développement local.

La stratégie digitale définie s'appuie ainsi tout naturellement sur les principaux leviers d'attractivité de la Région pour illustrer la spécificité de cette dernière, ses valeurs, son identité, sa personnalité voire son exclusivité. En amont de cette réflexion, l'agence «emagin» a élaboré des études de cas et établi un benchmark des meilleures pratiques observées ailleurs. De cette réflexion et de son applicabilité locale ont découlé des recommandations concrètes, appuyées par un plan d'action crédible, maîtrisable et surtout... réalisable. Ce



La communication territoriale digitale de l'Oriental chez emagin : un management au quotidien

plan d'action s'est construit autour d'un «marketing de contenu» c'est-à-dire appuyé sur des valeurs fortes et des preuves. Cette stratégie place l'Agence de l'Oriental au centre d'une dynamique visant à mettre en place un dispositif en ligne homogène, proposant des contenus en ligne très complets et très accessibles.

L'Agence de l'Oriental s'est d'abord dotée, dès 2008, d'un site - www.oriental.ma - qui met à la disposition des internautes des informations aussi bien d'ordre institutionnel que pratique :

- Missions et actions de l'Agence ;
- Activités Royales ;
- Grands projets dans la Région ;
- Agenda événementiel, Vidéothèque, accès par profil dédiés...

L'approche a également consisté à proposer à partir de 2010 des contenus dédiés à des cibles spécifiques, définies par des motivations et des enjeux eux-

mêmes spécifiques : développement, tourisme, culture, emploi, nouvelles technologies, capital humain...

L'Agence de l'Oriental a en outre lancé en simultané Oriental TV, véritable web TV de la Région de l'Oriental qui, couplée à une chaîne Youtube dédiée, se veut être une plateforme de diffusion regroupant vidéos et podcasts liés à la Région, à son développement, à son économie...

Une stratégie gagnante

En un peu plus de deux ans, l'Agence de l'Oriental a ainsi mis en ligne une quinzaine de sites Internet offrant un panorama détaillé et complet de tout ce que la Région propose comme motivations d'investissements, opportunités de développement, attractivité diverses, etc. Une telle organisation de l'information a permis de développer en détail chaque sujet, d'en faciliter l'accès et le référencement notamment par un nom

de domaine dédié et, au final, de proposer aux internautes les plus concernés par le sujet en question le contenu le plus exhaustif et le plus pertinent possible. Cette approche ciblée a été rendue possible grâce à la mobilisation et l'implication de l'ensemble de l'équipe des cadres de l'Agence de l'Oriental (validation du dispositif, récolte des contenus, relecture, etc.).

Dans les premiers mois suivant leur mise en ligne, ces sites ont généré plusieurs dizaines de milliers de visites, illustrant s'il le fallait l'utilité d'une telle démarche. Une démarche par ailleurs inédite au Maroc, conduite selon les standards des meilleures actions du même type à l'international, inscrite dans la durée pour prendre dès lors sa place de manière concrète dans la stratégie définie par le Plan Maroc Numérique 2013.

Une marque en devenir

Exister sur le Net ne suffit cependant

pas. Encore faut-il le faire savoir. C'est le troisième chantier entamé par l'équipe du projet, chantier décliné en trois étapes : le référencement du dispositif, sa promotion digitale et son animation éditoriale.

Comment développer l'économie des territoires ?

Comment positionner ce territoire face aux demandes d'entreprises ?
Comment attirer des talents et profils pour construire et alimenter une offre de compétences adaptées ?
Comment présenter des opportunités d'implantation et convaincre les investisseurs de s'installer dans la Région ?

Ces questions ont posé les principes de la politique éditoriale du dispositif. Une équipe de contributeurs a ainsi été mise en place pour alimenter et mettre à jour les différents sites avec pour trame les motivations de recherche et de visites des internautes ciblés. Cette approche a permis d'identifier, extraire et formaliser les principaux mots clés des différents sites du dispositif.

Une campagne de bannières a accompagné la mise en ligne de chaque site, sur un ensemble de supports sélectionnés selon leur positionnement (tourisme, économie...) et leur audience (qualité et nombre de visiteurs).

Enfin, une politique d'animation éditoriale a été définie : veille informationnelle, modalités d'actualisation (quel type de contenu, pour quels sites, à quelle fréquence ?) et profils de contributeurs (récolte, rédaction, relecture, validation, publication).

Au fil de ces réalisations, le site de l'Agence de l'Oriental s'est transformé en véritable «hub numérique», c'est-à-dire en principal point d'entrée et d'orientation vers une toile de contenus en ligne structurés, pertinents et non redondants. L'Oriental Marocain est alors devenu - presque involontairement - une véritable marque virtuelle. Chris Anderson, rédacteur en Chef du magazine de référence Wired, notait à



juste titre : «une marque n'est pas ce que vous en dites, mais ce que Google en dit».

C'est une réalité que s'est appropriée l'Agence de l'Oriental pour en faire un atout de sa présence en ligne, vérifiable simplement en saisissant le mot «Oriental» sur le fameux moteur de recherche.



L'Agence de l'Oriental à l'heure du 2.0

Une nouvelle étape se dessine désormais pour pérenniser la stratégie digitale de l'Agence de l'Oriental : les réseaux sociaux. L'objectif final n'est en effet pas tant d'avoir le maximum d'audience, mais d'avoir une audience qualitative très forte et qui interagit.

En outre, dans un contexte où les individus prêtent une plus forte attention aux avis de leurs semblables et où une information positive ou négative se propage très vite via les réseaux... il faut réagir très vite aux événements concernant les territoires et dialoguer à travers ces mêmes réseaux sociaux pour canaliser les interactions et structurer la prise de parole.

Toutefois, si l'usage des réseaux sociaux permet de gagner en notoriété, ce processus n'est ni immédiat, ni automatique : promouvoir des valeurs en interagissant avec une communauté prend du temps. Cette réalité oblige à une action continue de gestion éditoriale et d'animation des pages communautaires, autrement dit : il faut faire du «community management». C'est le challenge que s'apprête à relever l'Agence de l'Oriental en investissant le plus connu des réseaux sociaux : Facebook.

En conclusion, la stratégie digitale de l'Agence de l'Oriental est le fruit d'une approche globale, exhaustive, qui a su prendre en compte tant les enjeux que les moyens : imaginer des solutions qui répondent à des problématiques de marketing, lancer des réalisations qui puissent être mesurables, mettre en ligne des sites qui seront gérés et actualisés, etc.

Une stratégie de marketing territorial gagnante est par conséquent celle qui comprend les enjeux d'un moyen de communication et d'information désormais incontournable et mondial, Internet, qui en maîtrise les mécanismes et en exploite les atouts. À ce titre, pour son développement local, son

intégration à un espace régional, et son rayonnement international... l'Agence de l'Oriental est en passe de réussir son pari de faire de l'Oriental marocain une Région... 2.0 !

Plus d'informations sur la stratégie digitale de l'Agence de l'Oriental et liste des sites du dispositif en ligne mis en place : www.oriental.ma/strategiedigitale



La zone de chalandise est désormais mondialisée, surtout pour le tourisme et l'investissement. Après un site généraliste sur la Région (www.orientalmarocain.com), l'Agence a donc lancé un site dédié aux investisseurs (www.oriental-developpement.com). Pour promouvoir les atouts touristiques forts, le site générique (www.oriental-tourisme.com) se transformera progressivement en véritable portail touristique régional, avec des sites «vitrine» des 7 Provinces :

DiscoveringOujda.com, DiscoveringNador.com, DiscoveringBerkane.com, DiscoveringFiguig.com, DiscoveringTaourirt.com, DiscoveringJerada.com, DiscoveringDriouch.com. Autre moteur du développement régional, l'attraction des compétences pour revitaliser le vivier de l'emploi, pour laquelle l'Agence propose 2 sites : l'un - pratique - promeut les opportunités de bâtir une carrière dans la Région (Oriental-carrières.com), l'autre - plus marketing - ambitionne de «donner envie» de s'y installer (GenerationOriental.com).

Le climat des affaires est un facteur d'attractivité d'importance. Le marketing territorial d'une Région doit pouvoir le valoriser comme un atout. L'auteur propose un constat appuyé sur une récente enquête où un large panel exprime sa perception. Bilan d'image et chiffres.

Le climat régional des affaires

Le Maroc a fait le choix de participer à la compétition mondiale en ouvrant son économie. L'Oriental est donc dans la course ! Les entreprises de la Région sont, en conséquence, soumises à une concurrence accrue sur le marché domestique et à l'international.

Or, l'entreprise, dès sa création, est en contact avec l'administration. Quels que soient son projet, sa localisation, son secteur d'activité, l'entreprise interagit tout au long de sa vie avec l'administration. Leurs relations sont définies par des textes légaux et réglementaires, un environnement des affaires dans lequel l'entreprise évolue et qui est donc un facteur de sa compétitivité.

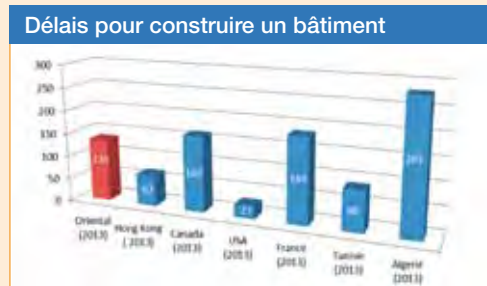
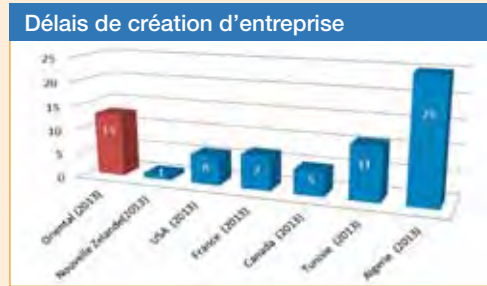
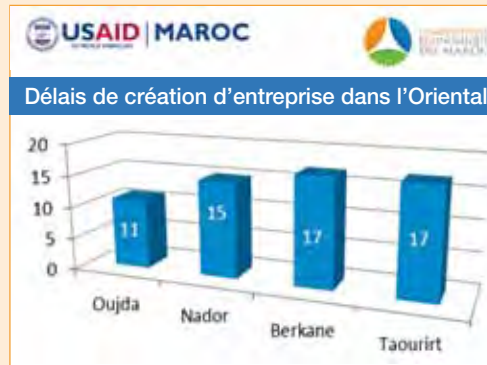
Cet environnement - ou climat des affaires - est mesuré chaque année à travers le classement Doing Business de la Banque Mondiale, sur la base d'une dizaine d'indicateurs, relatifs aux procédures administratives pour la plupart.

Le Maroc est classé, cette année, 94^{ème} sur 185 pays. En fait, ce score est celui de la région de Casablanca, la seule étudiée. Ce n'est donc pas le climat des affaires à Oujda, Nador, Berkane ou Figuig, Saïdia ou Bouarfa...

La Loi est la même dans toutes les Régions, mais la pratique administrative varie d'une Région à l'autre. Dès 2007, les premières enquêtes Doing Business dans 7 Régions du Maroc montraient, pour une même procédure, des différences notables (de délais de traitement notamment) : on peut donc parler d'un climat régional des affaires.

Au niveau national, un comité (public-privé) «pilote» l'amélioration de l'environnement des affaires : le Comité National pour l'Environnement des Affaires (CNEA). Mais, à ce jour, rien n'existe au niveau régional.

A travers le programme Compétitivité économique du Maroc de l'USAID, nous espérons contribuer à poser les bases du débat sur l'amélioration du climat



Source : communication de l'auteur après enquêtes (2008, 2010 et 2012) auprès de 200 chefs d'entreprise et 50 agents de l'administration

régional des affaires. Pour la Région de l'Oriental bien sûr, à court terme dans celle de Doukkala-Abda, puis dans les autres Régions.

Nous avons réalisé deux enquêtes auprès des acteurs régionaux (en 2010, puis 2012) pour alimenter la discussion sur l'amélioration du climat des affaires. Elles ont permis de prioriser les premières actions à conduire. A la demande de nos partenaires locaux du secteur privé et en concertation avec le CNEA et les administrations impliquées, en associant les élus, nous avons travaillé sur la procédure de création d'entreprise et sur la procédure d'obtention du permis de construire.

Il faut ici saluer et remercier l'ensemble de nos partenaires dans la Région. Leur implication, leur disponibilité, associées à leurs compétences professionnelles (je pense aux longues réunions que nous leur avons parfois imposées) ont permis d'aboutir à des avancées concrètes pour la vie de l'usager de l'administration, entreprise comme simple citoyen. Les prochaines enquêtes régionales devraient refléter les progrès accomplis. Les acteurs régionaux ont eu l'idée de capitaliser sur le travail accompli en créant un espace de dialogue public-privé autour du climat des affaires dans la Région, comme il en existe un à l'échelle nationale (le CNEA).

Il permettra d'identifier les priorités régionales, de régler ce qui peut l'être à l'échelle locale, et de faire «remonter» auprès du CNEA les défis rencontrés sur le terrain. Cet organe de gouvernance pourra, dès lors qu'il en aura les moyens, piloter l'amélioration du climat régional des affaires et contribuer, de fait, à l'amélioration de la compétitivité de l'Oriental, et donc, de celle des entreprises de la Région.

L'Oriental sera à nouveau pionnière car elle devrait mettre en place le premier des Comités régionaux dédiés à l'amélioration du climat régional des affaires.

Avec les éditions **oriental.ma**

l'Agence de l'Oriental
contribue à la
constitution et
à la circulation
du savoir

Hors série





Attractivité d'un territoire, protection de l'environnement et promotion des valeurs : cas du Pays des Beni Snassen

Mohamed BACHIRI

Vice-Président de l'Association Homme et Environnement

La société civile est un point d'appui essentiel et l'un des moteurs obligés d'un marketing territorial, car les images et messages diffusés seront aussi portés par les populations. Les synergies recherchées conduisent à l'écoute ; des associations en particulier. Loin d'être muettes, elles portent des données et des logiques fortes. Le marketing territorial sera concerté, pour être partagé. Paroles de Beni Snassen.

La valorisation d'un territoire est une démarche transversale, qui engage plusieurs facteurs appelés à interférer entre eux, pour aboutir à un niveau de compétitivité globale de ce territoire, qui soit susceptible de renforcer son attractivité.

Parmi ces facteurs aujourd'hui en vogue : la protection de la nature et l'existence de valeurs sociales et humaines. En effet, les sociétés modernes, principaux émetteurs d'investissements et de touristes, connaissent une progression remarquable des préoccupations concernant les valeurs.

Situation du Pays des Beni Snassen

Fermant l'angle entre la Méditerranée et la frontière avec l'Algérie, le Pays des Beni Snassen se trouve à l'extrême Nord-Est du Maroc.

Le Pays est composé de trois grands espaces territoriaux : les montagnes des Beni Snassen, la plaine de Trifa et une partie de la plaine d'Angad.

La nature dans le Pays des Beni Snassen

Dans un rayon de 40 km, le Pays des Beni Snassen offre une impressionnante diversité de paysages, allant de la longue et sablonneuse plage de Saïdia, passant par les immenses vergers d'orangers et de vignes à Trifa, les val-



Un paysage célèbre pour ses grottes

lées verdoyantes de Zegzel, Taghagirt et Tagma avec leurs cultures en terrasses, les belles montagnes des Beni Snassen avec leurs odeurs de plantes médicinales et aromatiques et leurs sommets panoramiques, pour arriver à un espace semi-désertique rappelant le Sud marocain, impression bien confirmée par l'existence de l'arganier.

L'importance des valeurs écologiques du Pays provient de ses 40 000 ha de forêts, qui couvrent le quart de son territoire, de ses 9 700 ha de réserves naturelles réparties sur trois Sites d'Intérêt Biologique et Écologique : embouchure de la Moulouya, montagnes des Beni Snassen 1 et montagnes Beni Snassen 2 (Ain Almou). Le SIBE de l'embouchure de la Moulouya abrite à lui seul les deux tiers de l'avifaune du Maroc et le cinquième de son entornofaune, avec un fort taux d'endémisme.

Les valeurs sociales et humaines du pays des Beni Snassen

La richesse humaine du Pays des Beni Snassen provient de son positionne-

> Repères

ment comme lieu de passage et de brassage - un point proche des uns et des autres - de la diversité des origines de sa population, ainsi que des différentes influences reçues («*les civilisations se font sur les frontières*», selon l'expression de Fernand Braudel). Les différentes vagues de population ayant contribué au peuplement du Pays des Beni Snassen se sont tellement mêlées qu'il est devenu difficile de les reconnaître avec certitude.

Le Pays a subi de nombreuses vagues d'immigrations ou d'invasions. Différentes ethnies se sont mélangées les unes aux autres sans pourtant fusionner ; elles ont ainsi formé une sorte de groupe ethnique nouveau dont les diverses composantes possèdent de nombreux points de ressemblance. Les berbères sont quelque peu arabisés et il est rare d'en rencontrer qui ne parlent pas l'arabe ; des arabes se sont berbérisés. Les relations inter-tribus et les alliances de guerre ne se faisaient pas selon les races ou les ethnies, mais suivant des intérêts partagés.

L'Oriental, dont ce pays fait partie, comme lieu de rencontre, ne date pas d'hier : il remonte au moins à un siècle avant notre ère, quand l'historien Saluste le mentionna dans son œuvre «*Guerre de Jugurtha*». D'après lui, le fleuve Mullaça (Moulouya) séparait le royaume de Jugurtha, roi de la Numidie de 118 à 105 avant J-C, de celui de

Bocchus, roi de la Mauritanie de 118 à 81 avant J-C. En l'an 40, la Mauritanie devint province romaine et, en 42, elle fut divisée en Mauritanie césarienne (du nom de sa capitale Césarée, Cherchell) s'étendant de Sétif à la Moulouya, et Mauritanie tingitane (du nom de Tingi, Tanger) comprise entre la Moulouya et l'Océan Atlantique.

Bien que des sites sont attribués aux romains, il ressort que l'Oriental n'était en définitive plus qu'une marche entre les deux Mauritanies (césarienne et tingitane), en l'occurrence entre Numerus syrorum (Maghnia) et Rusadir (Melilla). Le déclin de l'empire romain aurait laissé dans l'Oriental une «*Bequia*» (le reste) : on prétend que certaines fractions, classées habituellement parmi les berbères, seraient issues de peuples chrétiens ayant habité l'Oriental, en particulier, le massif des Beni Snassen.

Au niveau des migrations, l'arrivée de l'Islam mena au Maghreb la première vague d'arabes. Guerriers ou 'Olemas' (savants), ils ont construit une bonne image au sein des tribus berbères islamisées. Cette considération est encore d'actualité sous la forme du respect des chourfas, qui sont les descendants de ces premiers arabes.

Au milieu du XI^{ème} siècle, une seconde vague d'arabes envahit l'Oriental : il s'agissait des tribus des Beni Hilal et Beni Salim envoyées en «*Ifriqiya*»

(Afrique du Nord) par les Fatimides d'Egypte pour punir les Zerides de leur insubordination.

Les véritables contacts avec le monde occidental vinrent avec l'occupation française de l'Algérie. En effet, dès le début de l'occupation, l'Oriental devint un centre d'intérêt pour les milieux coloniaux français et en particulier les français d'Algérie. De leur côté, les Beni Snassen utilisaient les marchés d'Algérie, dirigés par les Français, pour vendre leur production exonérée de taxe ou pour s'approvisionner en produits manufacturés.

A côté de ce contact civil, les Beni Snassen eurent un contact militaire avec les Français. En effet, dès 1830, année de l'occupation française de l'Algérie, les tribus de l'Oriental marocain venaient en aide à leurs frères musulmans en Algérie contre les «*infidèles*», soit par des attaques directes, soit par l'accueil des combattants et des réfugiés algériens, pourchassés dans leur pays depuis le mouvement de l'Emir Abdelkader à qui les tribus de l'Oriental fournissaient une partie de ses hommes. Cette solidarité se prolongea jusqu'au mouvement de libération qui devait aboutir à la libération de l'Algérie en 1962.

Les Français menèrent une multitude de représailles sur le territoire marocain, en particulier l'expédition de 1856, effectuée avec 4 000 hommes, puis celle de 1859 avec 15 000 soldats. Cette dernière dura environ trois mois, soldée par une victoire amère des Français puisqu'en plus de 3 500 morts (par le choléra selon les Français, par des empoisonnements selon des contes locaux), ils ne purent occuper le territoire.

Le caractère guerrier des tribus des Beni Snassen a impressionné clairement les Français et, avant eux, Al Bekri, jusqu'au point de les décrire de façon légendaire. Ainsi, durant la deuxième guerre mondiale, l'armée française donna le nom de Beni Snassen à l'un de ses chars parmi les plus puissants de l'époque. Leur territoire était décrit comme «*une montagne verdoyante habitée par des braves hommes*».



Le «Pays» est connu pour son abondance de ressources alimentaires

Aujourd'hui, la légende des Beni Snassen continue de fasciner, mais cette fois ce n'est pas l'aspect guerrier qui est mis en exergue mais l'aspect fédérateur de ces tribus. De fait, les Beni Snassen sont une confédération de tribus de différentes origines, souvent fuyant un danger, et qui trouvaient dans le pays des Beni Snassen le refuge et la paix recherchés. Récemment, un collectif français de rap, créé par le chanteur franco-congolais Abdel Malek, a choisi le nom de Beni Snassen. Par ailleurs la majorité des publications touristiques actuelles évoquent ces aspects guerriers et fédérateurs quand elles parlent de la région.

Au niveau national, le nom des Beni Snassen sonne partout. A Rabat, la capitale du Royaume, l'une des grandes avenues portait son nom (aujourd'hui Mahdi Ben Barka) : le nom de la tribu a été conféré depuis à l'une des places d'un quartier chic de la capitale.

Par ailleurs, ce n'est pas un hasard si le Pays des Beni Snassen est la terre de naissance ou d'accueil d'un saint noir pour une population blanche (Sidi Ahmed Aberkane, qui donna son nom à la ville de Berkane, chef-lieu du Pays des Beni Snassen), de deux Rois - My Rachid et My M'hamed (ce dernier enterré dans le pays) -, de sept Chefs d'Etat, dont quatre de l'Algérie en plus de Nelson Mandela, Agostinho Neto et Amilcar Cabral, respectivement ex-présidents de l'Afrique du Sud, de l'Angola et de la Guinée Bissau.

Il faut y ajouter deux Chefs de gouvernements du Maroc : Bekkay Lahbil (premier Chef de gouvernement du Maroc indépendant) et Abbas Al Fassi (Chef du gouvernement sortant), et l'exceptionnel résistant et légende algérienne l'Emir Abdelkader, ainsi que 1 100 résistants et membres de l'armée de libération du Maroc. On mentionnera également trois clubs sportifs évoluant en première division de leurs catégories et le vainqueur de l'unique concours artistique d'ampleur, Sibak Al Modoune, où la petite ville de Berkane devança à l'époque majestueusement de grandes villes connues par leur animation artistique. Nous nous abstenons de mentionner ici les personnalités toujours en vie, dont



Ici, la nature monte à l'assaut des montagnes

certaines sont des légendes vivantes, et ce pour éviter toute sensibilité ou susceptibilité.

Contribution de l'association Homme et Environnement

Consciente de l'importance de ces deux composantes - la protection de l'environnement et la promotion des valeurs humaines - l'Association Homme et Environnement a fait d'elles ses chevreaux de bataille pour la construction d'un futur meilleur. Les principales actions menées dans cette optique sont :

- la sensibilisation à (et le plaidoyer pour) la protection de l'environnement à travers des campagnes de propreté et de sensibilisation, ainsi que des interventions auprès des responsables, de la presse et de l'opinion publique, pour arrêter une action nuisible à l'environnement, ou en réaliser une autre qui lui soit favorable (grâce à ces efforts, auprès d'autres partenaires, une dizaine de dégradations ont pu être évitées ou au moins minimisées) ;
- l'amélioration des conditions de vie des populations rurales par la construction ou l'aménagement de classes scolaires et en favorisant la scolarisation, en particulier celle de la fille rurale, l'amélioration des conditions médicales

à travers l'achat d'une clinique mobile et de matériel médical ;

- l'amélioration des revenus des populations rurales à travers des projets d'installations d'irrigation localisée, la distribution de plants et la construction d'une unité de trituration d'olives, et d'une autre pour le traitement des plantes aromatiques et médicinales ;
- le renforcement des capacités de la société civile ou des personnes notamment dans les domaines des droits civiques avec une approche genre ;
- la réalisation d'activités de tourisme équitable et d'échanges culturels entre jeunes Marocains et étrangers (Français, Espagnols et Hollandais).

Conclusion

Il est certain que toutes les Régions du Maroc ont leurs richesses économiques et humaines, mais, comparé à des zones géographiques de sa taille et vu son histoire, la diversité de sa population, son potentiel économique et touristique, sa proximité des aéroports et des ports, son épanouissement sportif, artistique et spirituel, le Pays des Beni Snassen devient un territoire attractif et compétitif.

La protection de la nature et la promotion des valeurs humaines ne peut que consolider cette capacité d'attraction.

La société civile semblait n'attendre qu'un signe pour contribuer à épanouir les cultures de l'Oriental. L'Initiative Royale et ses bienfaits ont tonifié les volontés et catalysé les énergies. Oujda Arts en est l'exemple ; très concluant.

Oujda Arts commémore le dixième anniversaire de l'Initiative Royale

Le monde culturel de la Région de l'Oriental a vécu un changement très important ces 10 dernières années ; la culture ne pouvait que suivre l'extraordinaire essor de la Région impulsé par le discours royal. Depuis ce discours fondateur et visionnaire prononcé à Oujda le 18 mars 2003 par Sa Majesté Mohammed VI, l'Oriental a connu un développement sans précédent, pour devenir une Région bien plus attractive et bien plus plaisante. Cette intense impulsion a engendré de nombreuses transformations, notamment des infrastructures, avec de nouveaux équipements culturels : galeries d'art, musée, théâtres, bibliothèques, conservatoire de musique et de danse...

L'artistique devient un vecteur important du développement régional. Ceci a revalorisé la place de l'artiste comme acteur du développement régional.

Grâce à différents acteurs socioéconomiques et à certaines forces vives de la société civile de l'Oriental est née l'Association Oujda Raï, initialement dédiée uniquement à l'organisation du Festival International du Raï. Vu le succès rencontré et les attentes dans de nombreux domaines culturels, l'Association va muter, se transformant en Association Oujda Arts, avec des champs d'action bien plus larges et diversifiés. Ceci permet depuis plusieurs années à l'Association Oujda Arts de participer à l'organisation et au parrainage de plusieurs manifestations culturelles et artistiques de grande envergure, comme de grandes expositions d'art plastique, le Festival de la Musique Gharnati, et d'autres activités de la Région, tout en gardant le Festival International du Raï comme colonne vertébrale de son activité.

A titre d'exemple, la dernière édition du FIR, soutenue par l'Agence de l'Orien-



tal, portait un concept original, alliant musique, divertissement, artisanat et échanges. En sus de l'aménagement et de la gestion des sept espaces scéniques conçus pour le FIR, ont eu lieu :

- une exposition intitulée «Dar El Maal-ma», conçue par l'Agence de l'Oriental ;
- un «Village du Raï», qui a connu un grand succès, avec des sous-espaces dédiés chacun à une activité particulière :
 - Village Art et Culture, dédié à l'exposition de créations artistiques, ainsi que de photos anciennes de la Région ;



- Village Produits de terroir, dédié à la commercialisation des produits de terroirs du Maghreb, avec des associations maghrébines en vue de créer un carrefour de libre échange entre elles ;
- Village d'Enfants, dédié aux enfants, aux jeux et concours ;
- des animations des rues d'Oujda par une dizaine troupes folkloriques représentant une dizaine de pays Africains.

Le Festival International du Raï d'Oujda est devenu un événement majeur du paysage culturel de notre Région avec des retombées politiques, économiques et sociales importantes. Chaque édition contribue ainsi au développement de la ville d'Oujda et de la Région. Ce suc-

cès artistique connu et reconnu nous a incité à voir le côté académique : cette année a vu ainsi l'organisation a Oujda du premier colloque international du raï avec la participation de nos partenaires historiques ainsi que de l'Institut du Monde Arabe de Paris et l'Université Mohammed I^{er} d'Oujda.

Toutes les éditions du FIR sont placées sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, et tiennent toutes leurs promesses : à ce jour, plus de 3 millions de spectateurs, plus de 350 artistes et la présence de nombreuses personnalités nationales et internationales du monde politique, des arts et du sport. Le FIR s'est construit sur la mobilisation de ses organisateurs pour le lancer, le positionner et construire sa notoriété en 6 ans. L'édition 2012 a dépassé toutes les prévisions :

- plus de 500 000 spectateurs ;
- plus de 150 000 participants à la soirée de clôture ;
- un plateau artistique de premier choix avec de nombreux artistes maghrébins ;
- la plus grande audience des festivals au Maroc, hors Casablanca.

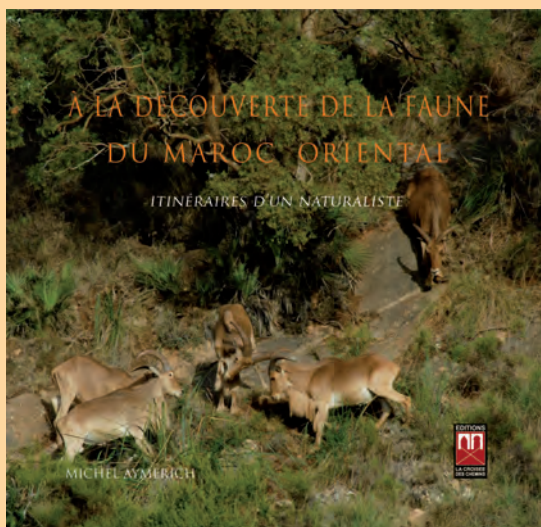
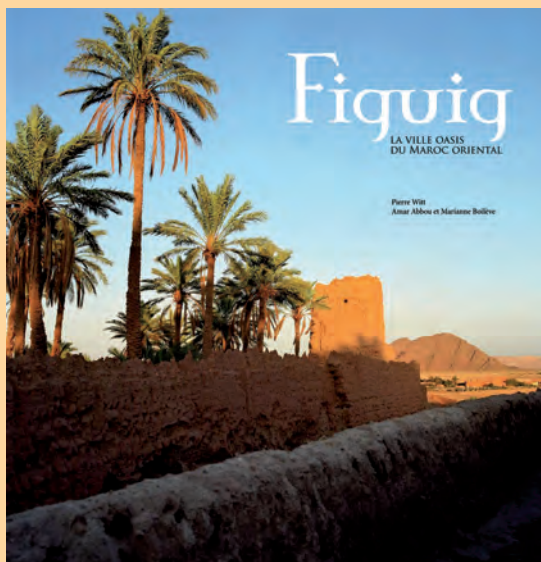
L'Association a pour missions la production, la diffusion et la promotion de l'art dans la Région. Des artistes nationaux et internationaux de renom ont participé aux manifestations d'Oujda. Les artistes locaux ont été valorisés par leurs participations sur plusieurs scènes à la ville, dans l'Oriental et à travers le Royaume. Principaux objectifs des organisateurs :

- conforter la visibilité de la ville d'Oujda à l'instar des grandes villes marocaines ;
- se positionner parmi les événements artistiques les plus attendus de l'année et se différencier des autres Festivals ;
- doter l'Oriental d'un événement identitaire assurant son rayonnement à l'international.

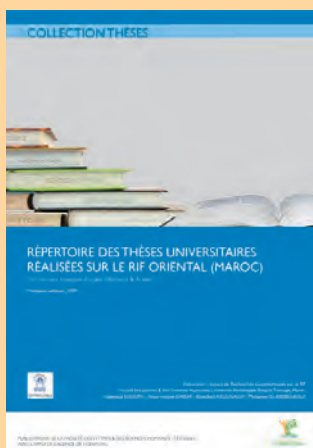
Avec les éditions **oriental.ma**

l'Agence de l'Oriental contribue
à la constitution et à la circulation du savoir

Beaux livres



Collection études
et thèses



DOING BUSINESS DANS L'ORIENTAL MAROCAIN

Région de l'Oriental • Royaume du Maroc • www.oriental.ma



IL FAIT BON INVESTIR, VIVRE ET TRAVAILLER DANS L'ORIENTAL

La Région de l'Oriental ajoute à ses attraits naturels de nombreux atouts de compétitivité.

L'atout géostratégique : au cœur de l'espace euro-méditerranéen.

L'atout des infrastructures : renouvelées, elles réduisent les distances et les coûts.

L'atout social et fiscal : un environnement très favorable à l'investisseur.

L'atout des compétences : disponibles, issues de formations modernisées.

L'atout du cadre de vie : villes ré-inventées, loisirs multiples.



Ce Discours Royal visionnaire
a changé l'avenir de la Région