

LE MARKETING TERRITORIAL FACE AUX MUTATIONS STRATEGIQUES : CAS DU MAROC

EL JOUALI ADIL

Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

diyaeeljouali@gmail.com

RÉSUMÉ

Le "marketing territorial" est perçu comme une priorité dans le contexte actuel du fait du désarmement douanier, la globalisation et l'ouverture généralisée des échanges internationaux. Ce qui accentue la compétition économique et impose des exigences renforcées de compétitivité. L'aménagement du territoire ne peut plus privilégier seulement l'angle de la redistribution. Il doit être aussi un outil de renforcement des "externalités territoriales. L'histoire récente et les projections disponibles laissent prévoir que des impacts économiques et sociaux lourds sont à attendre, notamment du fait de la nécessaire restructuration et repositionnement du secteur industriel. De ce fait, et afin de renforcer la compétitivité territoriale dans des nouveaux secteurs à fort potentiel d'innovation, le Maroc a décidé de développer une politique de pôles de compétitivité.

MOTS CLÉS : TERRITOIRE, MARKETING TERRITORIAL, COMPÉTITIVITÉ, GOUVERNANCE TERRITORIALE.

ABSTRACT

TERRITORIAL MARKETING IN THE FACE OF STRATEGIES CHANGE : THE CASE OF MOROCCO

In the current economical context, territorial marketing is perceived as one of the most important priorities because of globalization, customs disarmament and the need for the openness to international trade. It is seen as a strategic option to survive in a economical environment that is market by the ratification of free trade agreements and the inevitable global economical competition. The territory planning can no longer focus only on the redistribution of wealth, it must be also a tool for strengthening territorial externalities. The recent history, the available data and the need for the reconstruction of the industrial sector suggest that some heavy economical and social impacts are expected in the coming years. Because of all the variables, and in order to reinforce the territorial competitiveness in some new high innovation potential sectors, Morocco has adopted the policy of the competitive clusters.

KEY WORDS : TERRITORY, TERRITORIAL MARKETING, COMPETITIVENESS, TERRITORIAL GOUVERNANCE

INTRODUCTION

Dans cette planète en mouvement où s'intensifient les échanges de toute nature et où s'accélère le phénomène de « mondialisation » des échanges qui constitue un nouveau cadre de réflexion pour l'analyse économique, le marketing territorial est désormais à la mode, du fait de la mobilité croissante des facteurs de production, d'accroissement des accords de libre-échange, mais aussi la multiplication des offres proposées aux investisseurs internationaux. Les villes, régions ou pays font face à une intensification de la compétition internationale. Cependant, les avantages concurrentiels peuvent se conquérir à partir d'une dimension locale, et que la PME (petit et moyenne entreprise) qu'elle soit innovante, industrielle, familiale ou artisanale peut élaborer sa compétitivité sur les marchés mondiaux à partir d'une forte intégration locale.

De ce fait, on peut retenir plusieurs indicateurs pour estimer le caractère compétitif d'un territoire. En 1^{er} lieu, le territoire doit être doté d'infrastructure de communication rapide, la proximité d'un aéroport, d'un réseau autoroutier ou d'une zone portuaire, désenclave une région et facilite son attractivité, il s'agit de faciliter la mobilité des zones et des marchandises. En second lieu, le territoire doit posséder des ressources spécifiques. Ce sont ces ressources qui font les différences d'une région à l'autre. Par exemple l'implantation de firmes multinationales aux noms prestigieux accroît la crédibilité et améliore l'image de marque internationale d'un territoire.

Au Maroc, la question de l'amélioration de la compétitivité territoriale est devenue d'autant plus pressante compte tenu des évolutions en cours au niveau international qui mette en défis l'économie nationale et par conséquent celle des régions à économie ouverte telle la région du grand Casablanca et celle de Tanger-Tétouan. En effet, la stratégie de développement territoriale devrait mettre l'accent sur la mobilisation des avantages compétitifs du territoire national selon la logique du management territorial.

Face à ce contexte, le marketing territorial est un moyen permettant de valoriser les facteurs d'attractivité des collectivités territoriales (villes, province, préfectures, régions). Comment mener une politique d'attractivité afin de renforcer et de promouvoir les compétences territoriales ? Comment soutenir un projet adéquat aux spécificités territoriales et au mode de vie de la population locale ?

Pour répondre à ces questions, on va cibler l'analyse de la compétitivité territoriale influencée aujourd'hui par les changements technologiques, et des politiques de revalorisation des potentialités

régionales, pour se faire on étudiera tout d'abord les particularités de management territorial. Par la suite nous intéresserons à l'émergence des pôles de développement régionaux frontaliers et leurs retombés sur la croissance économique.

I- LE MARKETING TERRITORIAL : DEFINITION ET PROBLEMATIQUES

Le marketing territorial représente ces dernières années, une des plus importantes méthodes du management territorial, appliquée dans la gestion et la valorisation des territoires. Il constitue un moyen d'évaluation du territoire à cheval entre communication, marketing et stratégie territoriale. C'est un domaine encore jeune, ouvert et en construction. Ainsi, il se nourrit de plusieurs disciplines pour pouvoir apporter des outils efficaces et adaptés aux problématiques des collectivités territoriales. C'est pour cela, sa définition ne trouve guère l'unanimité. A l'instar du marketing classique, le marketing territorial est souvent réduit aux actions de communication et de promotion territoriale.

1-1 CONSTRUCTION TERRITORIALE : PROXIMITE ET DYNAMIQUES INDUSTRIELLES

Le territoire doit être pensé comme un construit (à géométrie variable) générateur, créateur de ressources productives dans une dynamique fondée sur la combinaison de logiques endogènes et exogènes de développement. En soit, l'organisation industrielle, aussi bien dans sa dimension de création de ressources, ne requiert pas de proximité géographique. L'évolution (en termes de performances et de coût) des moyens de transport et de communication devrait permettre d'articuler des activités selon les seules principes d'une part, de leur positionnement de similitude et de complémentarité dans des projets communs (on parlera alors de proximité organisationnelle) et d'autre part, de leur aptitude à partager un ensemble de règles, de codes, de normes (on parlera alors de proximité institutionnelle). La clé de la construction territoriale consiste par conséquent à contribuer à créer de la proximité organisationnelle et institutionnelle (nécessaires aux dynamiques industrielles) dans un contexte de proximité géographique en cherchant les manières dont cette dernière peut jouer dans un sens favorable au développement des premières. C'est de la conjonction entre proximités organisées reflétant la dimension industrielle et la proximité géographique reflétant la dimension territoriale que peut résulter l'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques.

Au cœur de ce processus réside la notion de rencontre productive (colletis et pecqueur, 1993), entendue comme la capacité à porter des solutions à certains problèmes productifs, voir à susciter de

formuler et résoudre un ou des problèmes productifs inédits et ceci dans un cadre principalement territorial, c'est-à-dire mettant à profit de proximité géographique. L'origine d'un problème productif peut provenir de la nécessité d'abaisser les coûts pour des motifs de compétitivité. Ainsi, la rencontre productive apparaît-elle comme un moment clé d'un processus de coproduction de ressources, à la base de la construction territoriale. Elle constitue un fondement de l'ancrage territorial dans la mesure où elle contribue à une dynamique industrielle et de l'innovation qui aura pour effet d'inciter les entreprises présentes à approfondir leur relation au territoire, d'établir un potentiel industriel et technologique territorial qui aille au-delà de la seule addition des activités des firmes présentées sur le territoire.

1-1 LE TERRITOIRE AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE LOCALE :

En 2001, C.Courlet écrivait « territoires et régions, les grands oubliés du développement économique ». Dans le contexte de mondialisation, le territoire retrouve une place importante dans les questions de développement non pas en se repliant sur lui-même, mais plutôt en mettant en évidence ses spécificités à partir de ses ressources et ses acteurs. En d'autres termes, la gouvernance locale, comprise comme la capacité à articuler les ressources internes avec leur environnement à la fois endogène et exogène, doit permettre au territoire de trouver une cohérence concomitante à la logique de mondialisation. Afin de comprendre comment un territoire peut produire une dynamique de développement, nous analysons du territoire à un niveau intermédiaire entre la macroéconomie, la microéconomie et la mésoéconomie. A partir de là, deux éléments sont essentiels, les ressources et les acteurs, dans l'émergence de trois trajectoires de développement différents.

La problématique des ressources territoriales est à rapprocher de celle des districts industriels décrits par A. Marshall au début du 20^{ème} siècle et réactualisée par les approches des districts italiens (Becattini).

Ces formes d'organisation productives ont ensuite été développées par les notions de système productif localisé (Courlet et Pecqueur), des clusters (Nadvi, Schmitz) ou encore de milieu innovateur (GREMI).

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de faire deux types de directions. La première oppose les ressources qui représentent un potentiel pour le territoire, la seconde sépare les ressources et/ou actifs génériques des ressources et/ou actifs spécifiques (Colletis et Pecqueur, 1995).

LE MARKETING TERRITORIAL FACE AUX MUTATIONS STRATEGIQUES : CAS DU MAROC

Sur un territoire, trois types d'acteurs interagissent, les acteurs économiques (entreprises, groupement d'entreprises...), institutionnels (collectivités territoriales, Etat, chambre du commerce.....) et sociaux (syndicats, associations....). Même si les entreprises et les institutions publiques locales peuvent être considérées comme leaders de la dynamique, ils doivent tous deux composées avec deux types de stratégies aux finalités identiques. Premièrement, utiliser les actifs génériques dans une logique de localisation par rapport aux coûts de production en ce qui concerne les entreprises et agir dans l'urgence sur la seule base de la création d'emploi pour les institutions publiques locales. Cette stratégie « basse (Pecqueur, 2005) des entreprises ou de court terme des institutions publiques s'inscrit dans une dynamique d'agglomération des activités de type Krugmanienne.

En d'autre terme les territoires se caractérisent aussi par le nombre et la qualité des prestataires des services en management international. De même, l'offre de formation régionale en management international, tout particulièrement adopté aux PME (petites et moyennes entreprises), peut aussi exercer un facteur d'impulsion de l'ambition internationale des entreprises locales. Les diplômés d'une école de commerce ou d'une université et ayant acquis une formation en management international créer par leur présence et leurs initiatives un environnement favorable à l'insertion internationale d'une région et de ses entreprises.

1-3 LES SYSTEMES PRODUCTIFS LOCALISES : UNE NOUVELLE STRATEGIE COMPETITIVE DES TERRITOIRES

L'identification des différents types de systèmes productifs localisés (SPL) passe par la mise en évidence de la nature des relations interentreprises, et surtout des liens avec la tête du réseau (qui peut être une entreprise multinationale, une université, un centre de recherche voire une PME. En outre, la question fondamentale reste celle de « l'identité du réseau » souvent source de créativité et palliatif à la grande taille. Etant donné les nombreuses références aujourd'hui faites aux SPL, les multiples définitions et applications qui en sont donné, un retour aux sources s'impose pour sortir de ce « pénombre sémantique » (P.Vellz, 1996) .Leur apparition réapparition sont contemporaines au renouvellement des modes de développement territorialisé, et si la polarisation spatiale qui caractérise ces systèmes spatio-productifs ne fait pas de doute, il semblerait qu'ils vérifient d'autres caractéristiques spécifiques. Par opposition au « nomadisme » (Pecqueur, J.B Zimmerman, 2004), la proximité spatiale peut déboucher sur un « encastrement relational » dans la mesure où existe « *a closed set of selected*

and explicit linkadges with preferential partners in a firms space of complementarity assets and market relationships having as a major goal the reduction of static and dynamic uncertainty » (R.Camgin,1991, P135) .Mais quels sont les stratégies et les rapports qu`entretiennent les entreprises au sein de ces réseaux toujours plus « compacts »? il semblerait aujourd`hui que les stratégies de « coopération », c`est à dire de « coopération compétitive » (la dimension du « cœur de compétence » demeure trop faible pour élaborer individuellement des produits et des procédés compétitifs à l`échelle mondiale), et les stratégies de « repli » des entreprises multinationales (priorités au « cœur de métier » en délaissant les activités périphériques qui ne peuvent être gérées que de manière quasi artisanal, donc non concurrentiel), doivent désormais compléter les stratégies de domination par les coûts de « différenciation » et de « concentration » de Porter (1990). Elles laissent donc place à des « niches » de rentabilité pour des PME qui peuvent pratiquer une coopération, parfois asymétrique, en amont ou en aval des grands groupes et dans des territoires où les savoirs et les savoirs-faire spécifiques sont déterminants. Face à ces entreprises réseaux qui peuvent faire « système » dès lors qu`elles trouvent des relais aux partenaires appropriés, six grands types de réseaux d`entreprises peuvent être retenus :

- **Le cluster** : selon Porter (2004), il s`agit d`« un groupe géographiquement proche d`entreprise liées entre elles et d`institutions associées relevant d`un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Son étendue géographique varie d`une seule ville ou d`une région à un pays entier, voir à un réseau de pays voisins ». Au sens restrictif du terme, il correspond à un réseau asymétrique d`entreprises spécialisées (dominé par une grande entreprise) et ancré localement (étendue géographique limitée).

- **La technopole** : c`est « un ensemble d`acteurs hétérogènes : laboratoires publics, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics, qui participent collectivement à la conception à l`élaboration, à la production et à la distribution diffusion de procédés de production, de biens et services dont certains donnent lieu à une transaction marchande » (M.Callon,1991).

- **L`espace serviciel** : c`est un centre de production de connaissance ayant une inscription territoriale qui tire partie de nombreuses interrelations (aux frontières modulables selon les partenaires) grâce à des nouvelles formes d`apprentissage permises par l`avènement des nouvelles technologies de l`information et de la télécommunication (FC.arluer, P.Cooke, 2002).

• **Le district industriel** : c'est « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné » (G.Becattini, 1992), autrement dit, par « de véritables intensifications localisées d'économies externes qui déterminent d'intenses agglomérations d'entreprises, fabriquant le même produit ou gravitant autour d'une production typique » (G.Garofoli, 1992).

• **La learning région** : la « région apprenante » (R.Florida, 1995 ; L.Kebir, 1992) est un système qui se caractérise avant tout par sa faculté à attirer les compétences les plus recherchés et à capter la rente informationnelle via son prestige et sa production scientifique, sa richesse culturelle et ses aménités environnementales, par sa politique d'offre technologique offensive (mise à disposition de moyens techniques, organisation de forums, élaboration des programmes....) et par sa prise en considération du volet « demande » de l'apprentissage-innovation (formations multiples expertises, mises en relation.....) qui assure une flexibilité « productive » d'autant plus forte que sa base est à dominante immatérielle.

• **Le milieu innovateur** : il désigne un « ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes, de gestion en commun des ressources » (D.Maillat ; M.Quevit ; L.Senn, 1993) .L'enjeu est de taille pour les territoires. L'ancrage territorial des entreprises reste la priorité des collectivités locales et de la politique d'aménagement du territoire. C'est pourquoi il importe de spécifier l'intensité des échanges, à dynamiques de l'innovation et dans l'ancrage territorial plus ou moins fort qui caractérise les réseaux d'entreprises précédemment évoqués.

Au cours des quinze dernières années, les SPL ont suscité un intérêt croissant dans les mondes politiques, économiques et académiques. Des centaines études de cas nourrissent une littérature abondante offrant parfois des pistes d'action et d'expérimentation en matière d'innovation et de développement économique. Le succès de certains SPL a attiré l'attention sur les économies externes que la concentration de connaissances et les environnements locaux peuvent produire, stimulant ainsi la compétitivité des économies régionales. Cependant, la notion de SPL a donné lieu à des appréciations

contrastées parmi les chercheurs spécialistes des SPL et les professionnels du développement économique.

Le Maroc ne fait pas preuve d'originalité. Aucune activité de "nouvelle génération" et à fort potentiel n'a été réellement investie, aussi, aucune région marocaine n'est vraiment spécialisée dans leur exportation, couplé par l'absence totale des secteurs productifs localisés (SPL). Aussi la production de biens d'équipement est franchement un handicap, ce qui pose la question : Où en sommes-nous en matière d'efficience industrielle ?

Ce constat est conforté par divers arguments, comme par le passé, les phosphates, les industries textile et agroalimentaire restent les points forts de l'économie. Mais pour combien de temps encore ? Par ailleurs, le Maroc ne dégage pas d'avantages comparés internationaux dans les industries mécanique, métallique, aéronautique et les biens d'équipement.

C'est dans ce contexte que les pôles de compétitivité acquièrent une position cruciale dans le processus de développement des territoires. La concentration géographique des entreprises, des centres de formation et de recherche, et les externalités qui en découlent, sont considérées comme des vecteurs d'innovation et de compétitivité des économies régionales. Ce sont des structures permettant une articulation entre la politique de production et l'ancrage territorial, « *afin de créer et maintenir un savoir-faire et des connaissances « localisées » mais concurrentielles à l'échelon mondial* » (Godefroy, 2007, P172), ces agglomérations interprètent une confrontation entre la politique industrielle et l'ancrage territorial, et dans le but de renforcer la compétitivité régionale dans des nouveaux secteurs à fort potentiel d'innovation,

II- L'EXPERIENCE DU MAROC EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL :

Au Maroc, la préoccupation territoriale qui a émergé avec le processus de décentralisation apparait notamment comme une réponse politique aux réactions que suscitaient le creusement des écarts de développement et les différentes régions du Maroc. C'est dans cette logique que s'inscrit toute l'action sociale de l'Etat depuis le milieu des années 1990 jusqu'à la mise en œuvre de l'INDH en 2005. Les études sur la pauvreté ont contribué à renforcer la légitimité du discours territorial. Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que le territoire constitue une cible de stratégie de développement au regard de la prise en considération des zones comme Casablanca, Agadir, el Jadida, Kenitra, Berkane etc.

En effet, plusieurs études lancées par le Ministère de l'Aménagement du Territoire (SPL, compétitivité des territoires, projets de territoire, pôles d'économies de patrimoines...), ont permis d'engager un débat assez large sur le rôle de territoire dans la dynamisation du développement comme facteur favorisant la compétitivité et sortir les contraintes.

2-1 LE TERRITOIRE, OUTIL DE DEVELOPPEMENT :

Pour être compétitif, les territoires doivent devenir efficace, c'est-à-dire dans l'esprit des politiques marocaines, être capables de produire un environnement attractif pour les entreprises (Chakor, 2003). Dans la plupart des politiques publiques, l'efficacité territoriale est synonyme de proximité, une proximité qui se comprend par l'intervention et la participation des collectivités locales dans l'aménagement du territoire. La création des centres régionaux d'investissement (CRI) constitue une des mesures les plus représentatives de cette nouvelle conception du marketing territorial qui induit une revalorisation de sa dimension locale. Créés en 2002, les CRI représentent un guichet régional unique à destination des entreprises qui souhaiteraient investir dans la région. Dans le cadre de ses prérogatives et en concentration avec les différents acteurs et opérateurs économiques, les CRI sont des acteurs principaux dans l'élaboration d'une « vision stratégique » visant le développement économique et social de chaque région. Ils sont également appelés à proposer des actions concrètes pour améliorer l'attractivité territoriale. Face aux échéances de mondialisation et de globalisation, les CRI est en outre, chargés de mener une réflexion sur les restructurations nécessaires, les nouvelles filières porteuses et niche d'investissement et veille à la diffusion et à la communication des opportunités d'investissements selon les potentialités et les atouts de chaque région.

A cet égard, la réflexion sur les systèmes productifs localisés (SPL) menée par le Département de l'Aménagement du Territoire en 2006 a proposé l'adoption d'une nouvelle conception du développement dans laquelle le territoire peut devenir la cible de l'action publique (Courlet, 2001 a).

Nous pouvons dire qu'on en est aux premiers balbutiements de la prise en compte de la variable territoriale comme « point de rencontre entre les acteurs de développement (Courlet, 2001 b). ». La stratégie d'industrialisation menée actuellement confirme cette impression générale.

Ayant fait l'option de l'ouverture sur l'économie mondiale et de l'insertion dans la mondialisation, le Maroc a engagé plusieurs réformes pour renforcer son attractivité territoriale.

LE MARKETING TERRITORIAL FACE AUX MUTATIONS STRATEGIQUES : CAS DU MAROC

Sur le plan économique, la libéralisation de l'économie marocaine a été menée avec le processus de privatisation, de démonopolisation et d'ouverture à la concurrence.

De même, l'Etat s'est engagé dans la réalisation de grands projets d'infrastructure : eau potable, énergie électrique, énergie substituable, les autoroutes, le port Tanger Med, la rocade méditerranéenne, les parcs et zones industrielles, les chemins de fer (TGV), les aéroports, afin de rendre le territoire plus compétitif.

Pour le commerce extérieur, plusieurs accords de libre-échange ont été conclus avec des pays étrangers :

- Accord avec l'UE (1996) ;
- Accord avec la ligne arabe (1998) ;
- Accord avec l'AELE (2000) ;
- Accord d'Agadir avec l'Egypte, la Tunisie et la Jordanie (2004) ;
- Accord avec la Turquie (2004) ;
- Accord avec les USA (2006).

Au cours de ces dix dernières années les accords conclus par le gouvernement marocain ont été élargies vers les pays du Golf et les pays Africains. Dernièrement une entente soutenue beaucoup plus appréciée entre le Maroc et ces derniers.

L'objectif recherché est de mettre en œuvre une nouvelle stratégie territoriale permettant d'ancrer l'économie marocaine à l'économie internationale et de faire le territoire marocain une plaque tournante en méditerranée.

Les réformes lancées ont visé essentiellement l'amélioration de l'environnement général de l'entreprise et la dynamisation du processus de sa mise à niveau. Ensuite, l'Etat a ciblé les secteurs porteurs d'avantage comparatif qui devraient permettre au Maroc de se positionner par rapport à ses concurrents, notamment dans le bassin méditerranéen, il s'agit de sept métiers de base : l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'agroalimentaire, les produits de mer et le textile.

Un tel management devraient s'inscrire dans une logique d'assistance financière (en particulier en matière d'infrastructure de base et de service public) et de création de pôles de développement économique avec un ancrage territorial devant s'appuyer sur les potentiels naturel et humain de la région et mettre en exergue l'efficacité du système productif dans chaque espace.

Paradoxalement, alors que la mondialisation de l'économie aurait pu diluer les territoires, les régions et les pays dans un vaste village global, les villes et les territoires apparaissent de plus en plus comme des lieux privilégiés pour l'organisation des processus de développement et la création de richesse (Courlet, 2008). Néanmoins, le développement ne va pas de soi et la compétition se traduit en fin de compte par une restructuration de l'espace au profit de certains territoires.

2-2 LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE REGIONAL ET SYSTEME PRODUCTIF :

Le développement économique régional constitue un moyen équitable pour la répartition des richesses nationales et l'agencement de la croissance économique globale entre les différentes franges socioéconomiques. Aujourd'hui, les besoins des habitants, usagers, citoyens sont considérés comme des demandes potentielles que les territoires doivent formuler (diagnostiquer) et participer à trouver des réponses adaptées. L'Etat doit, quant à lui s'assurer qu'une offre en procédure, en dispositif, en instrument, bref en organisation, puisse être fournie à ces régions pour qu'elles agissent.

Dans ce contexte, le développement économique régional permet d'établir une cohérence entre les régions les plus démunies et celles les plus avancées afin de mener une stratégie intégrée pour la prospérité de la nation toute entière. Au Maroc, l'Etat implique cette approche dans le projet de la régionalisation avancée via l'instauration d'un système productif complémentaire entre les 12 régions du royaume et la circulation des flux d'investissement et des compétences humaines et techniques des régions excédentaires vers les plus dépourvues.

A ce sujet, les politiques d'aménagement du territoire se sont basées sur le concept de la croissance transposée d'une région centrale à la périphérie (l'hypothèse krugmanienne). L'objectif, c'est de provoquer un développement durable et créer par la suite un nouveau tissu économique avec des relations intra et interrégionales importantes.

Dans ce sens, l'amélioration des infrastructures (voies de communication, télécommunication, adduction d'eau...) ne pourrait que servir l'objectif du développement de ces régions en aménageant une base attractive des investissements interrégionaux. En outre, ces investissements sont indispensables afin de garantir les besoins locaux en terme d'amélioration de qualité de vie, de création des opportunités pour les entreprises ainsi une économie d'échelle et de maintenir l'équilibre démographique.

LE MARKETING TERRITORIAL FACE AUX MUTATIONS STRATEGIQUES : CAS DU MAROC

A vrai dire, le pôle métropolitain de Casablanca et Rabat-Salé représente le centre favorisé et économiquement en avance, l'axe urbain qui regroupe du sud au nord El Jadida, Casablanca, la métropole économique, Mohammadia, Temara, Rabat la capitale, Salé et Kénitra représente la région Centre au sens étroit. Il couvre à peine 0,3% du territoire nationale, il abrite 6 millions d'habitants urbains, soit 19% de la population totale marocaine (recensement 2014) et 37% de la population urbaine et 55% des unités industrielles, les deux tiers des emplois de l'industrie, 70% du trafic portuaire du pays, la totalité des sièges bancaires, des sociétés d'assurances, d'import-export et plus de 80% des commerces de gros qui sont concentrés dans cet espace, en particulier à Casablanca (A.Guitouni, 2002). En outre, tous les départements ministériels, les administrations publiques et semi publiques, le parlement, les ambassades et un grand nombre d'infrastructures universitaires et culturels ont leur siège à Rabat ; c'est le cœur de l'espace national d'où émanent les décisions, les financements, la distribution commerciale et les voies de communication.

L'histoire se répéterait-elle et aurons-nous un Maroc industriel « utile » et un autre Maroc « inutile » ? Sans vouloir revenir à une période de l'histoire que les circonstances ont imposé à notre pays, la tendance actuelle du développement économique du Maroc ne peut pas nous interpellier dans la mesure où elle imprime et consolide un Maroc à deux vitesses avec toutes les conséquences néfastes actuelles et à venir, qu'une telle évolution comporte.

➤ CASABLANCA CAPITALE ECONOMIQUE :

Casablanca qui domine depuis longtemps, elle inspire son dynamisme à la conjonction de plusieurs facteurs : sa position géographique au centre des grandes régions agricoles du pays, sa proximité du gisement phosphatier de Khouribga, la création de son port pour devenir le principal exutoire de tout le Maroc et surtout, le choix du secteur privé pour y investir des capitaux dans l'industrie, le commerce ou les autres services, dès les premières années du Protectorat français. Son pouvoir économique se distingue par la grande diversité de ses activités.

Depuis le début du 20ème siècle, Casablanca est le principal centre de distribution commerciale et d'exportation des produits agricoles et miniers du pays. La ville concentre la majorité des entreprises commerciales et de services ; les autres régions du royaume sont considérées comme un espace dépendant de ses activités industrielles et commerciales, sauf que dernièrement la région du nord prend

une place prépondérante en matière de compétitivité régionale. Via l'implantation de son port, plus de 40% des importations de marchandises nationales débarquent à Casablanca.

Ces marchandises concernent, dans une grande majorité, des produits manufacturés (biens de consommation et d'équipement), des produits semi-finis pour l'industrie locale et des denrées (céréales, thé, café), qui sont distribués dans tout le pays par les 500 sociétés casablancaises d'import-export. Quant aux exportations, le port de Casablanca assure plus de la moitié de celles des phosphates (le Maroc possède les trois quarts des réserves mondiales), la quasi-totalité des primeurs et des agrumes destinés au marché extérieur. Pour une meilleure organisation de l'activité portuaire, deux autres grands ports, situés à une courte distance, sont devenus complémentaires : celui de Jorf El Asfar d'une part, pour les exportations du surplus des phosphates à l'état brut du gisement de Khouribga, et des produits chimiques à base des phosphates valorisés par leur traitement dans les usines installées près de ce même port, celui de Mohammedia d'autre part traditionnellement spécialisé dans le trafic pétrolier. Le Maroc ne possède aucune ressource énergétique. Il importe la quasi-totalité de ses besoins de carburants en produits bruts pour les raffiner à Mohammedia. Ainsi le trafic de cet ensemble portuaire dépasse 80% du total national. En plus du transport maritime, Casablanca assure plus des $\frac{3}{4}$ des échanges du Maroc avec l'étranger, grâce à un aéroport international et à la qualité des infrastructures de circulation.

➤ **CASABLANCA PRINCIPALE PLACE FINANCIERE :**

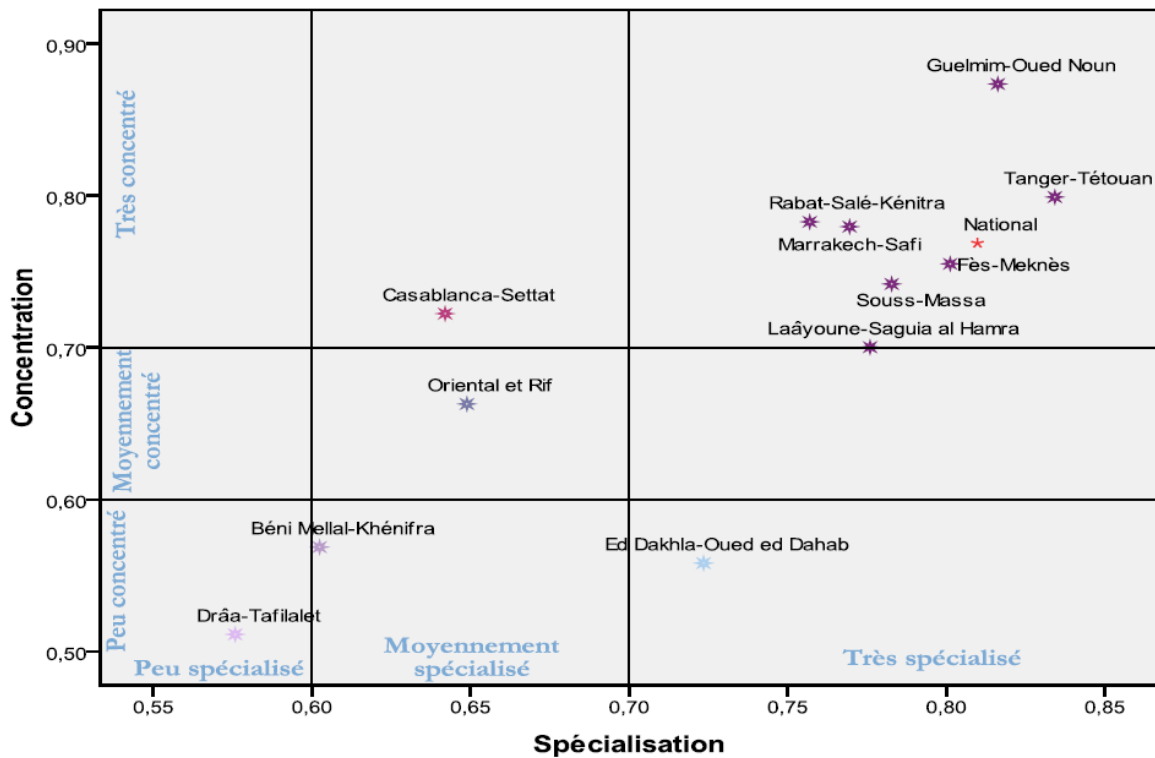
Casablanca est la première place financière non seulement du Maroc mais aussi d'Afrique du nord avec 30% au réseau bancaire et la totalité des sièges des banques et assurances. Hormis la bourse de Casablanca qui représente le système financier marocain, plus de 70 entreprises cotées en bourses de Casablanca et 17 sociétés de bourses. Selon l'indice GFCI (Global Finance Center Index) du cabinet britannique Z/Yen, la capitale économique se hisse en 2018 en première position dans le classement des places financières africaines, et à la 30ème place au niveau mondiale. Pour réaliser son classement GFCI, Z/Yen prend en compte plusieurs facteurs comme la bonne réputation d'une place financière, la flexibilité du marché du travail, la densité du tissu industriel, la stabilité politique ou le nombre des diplômés. Cette récompense sonne comme réussite pour la place financière de la ville depuis 2010, la Casablanca finance city lancée en 2008 pour renforcer le secteur financier marocain.

➤ **CASABLANCA GRAND POLE INDUSTRIEL :**

Le poids du secteur secondaire est très important dans l'axe littoral atlantique central en général et dans Casablanca en particulier. L'espace industriel de Casablanca ne se limite plus aux différents quartiers industriels intra-muros, il s'étend dans les campagnes avoisinantes ou dans les centres périphériques comme Berrechid ou Had Soualam.

Les entreprises casablancaises réalisent à elles seules 49% de la production industrielle nationale. Le Graphique suivant montre la distribution des unités industrielles dans les principales zones.

Figure n° 1 : Evolution du degré de Spécialisation et concentration industrielles des régions économiques du Maroc (2010)



Source : Cartographique réalisée sur le logiciel Sphinx, à partir des données de la DEPF.

Contrairement aux autres villes du royaume, Casablanca possède une structure industrielle diversifiée. La ville, qui rassemble 53% des actifs nationaux du secteur, monopolise la majorité des industries à haute technologie, 85% de l'industrie chimique, 75% des industries mécaniques et électriques, plus de la moitié de l'industrie du textile et de l'agro-alimentaire. Le développement d'une classe patronale dans ce pôle urbain va de pair avec cette concentration.

LE MARKETING TERRITORIAL FACE AUX MUTATIONS STRATEGIQUES : CAS DU MAROC

Par ailleurs, il s'avère qu'on ne pourrait freiner l'expansion de la métropole casablancaise, en étant le noyau dur de l'économie marocaine, qu'en offrant une alternative réelle pour la localisation des activités industrielles et des emplois dans les autres régions, et que celles-ci, ne pourraient le faire en comptant sur la seule aide de l'Etat. Elles devaient d'abord compter sur leurs propres forces, se mobiliser autour d'un projet. Et qu'il ne faudrait pas reproduire la tendance à la métropolisation du territoire marocain vers une poignée de métropole d'équilibre, au tour des capitales régionales comme le souhaitent certains responsables et spécialistes de l'aménagement du territoire. Mais, il fallait un développement socialement harmonieux, à chaque échelle du territoire. D'où la priorité urgente de développer d'autres zones industrielles, très longtemps marginalisé et en décalage avec la dynamique des villes émergentes. C'est un grand travail de rattrapage à faire.

➤ ZONE DU NORD : ESSOR IMPORTANT DE L'ACTIVITE INDUSTRIELLE :

La zone du nord, représentée par la région de Tanger-Tetouan-Al-Hoceima, réalise une croissance soutenue reflétée par l'accroissement de ses principaux indicateurs industriels. Par conséquent, elle devient de plus en plus un pôle attractif pour l'implantation d'unités industrielles au dépens de la zone du centre et en se détachant des régions qui ont un comportement moyen en terme de performance industrielle.

Le secteur industriel joue un rôle très important dans le développement économique et social de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Il occupe la deuxième position dans l'économie de la région selon sa contribution au PIB (31% en 2013). Il concerne essentiellement les industries de transformation, notamment les industries agroalimentaires, chimiques et para chimiques. Si l'industrie au Maroc est une activité essentiellement urbaine, elle est tangéroise au niveau de cette région avec un poids déterminant (près de 25% des investissements et 20% des emplois régionaux grâce à la restructuration de l'industrie et la hausse de la productivité qui ont permis une augmentation de la production et des exportations). Grâce à ses infrastructures (Plus grand port de la région : Tanger Med, premier port de croisière au Maroc par la reconversion de port Tanger Ville, Point de départ du projet de ligne ferroviaire à grande vitesse entre Tanger et Casablanca, aéroport international connecté à plusieurs hubs internationaux : Casa, Madrid, Paris, Londres, Principal pôle de production de l'énergie éolienne du Maroc), cette région constitue le second pôle industriel du Maroc avec l'implantation du premier et du plus grand site d'assemblage automobile (Renault Tanger Med), le développement de Zones franches (industrielles et

Logistique) et le développement de l'industrie lourde avec la présence de deux cimenteries dans son territoire.

Tableau n°1: évolution des grandeurs industrielles par province-préfecture

(En millions de dhs) 2013

ville	Tanger-Tétouan	Al-Hoceima	Chefchaouen	Fahs-anjra	Larache	Tanger-Assilah	Tétouan	Maroc
Investissement	6648753	1875	847	5028465	126677	1250291	240598	26175680
Frais de personnel	3827531	27985	4767	62274	259833	3033190	439482	35357596
Exportation	16794127	1483	834	193026	686481	15465971	446332	108653441
Production	26920078	241550	19917	379785	1330339	21506312	3442175	387673389
Chiffre d'affaires	27467686	241550	18718	327027	1387060	21904405	3588926	419022039
Effectifs employés permanents	110161	1093	209	2668	9506	85622	11063	550000
Nombre d'établissements	878	95	18	25	57	376	307	8018

Source : ministère de l'industrie du commerce de l'investissement et de l'économie numérique

Avec 878 unités, représentant 11% du nombre total des établissements industriels, la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima contribue à hauteur de 7% des exportations industrielles, 11% de l'effectif total, 7% de la production industrielle et 25% des investissements. Ces grandeurs industrielles lui confèrent la seconde place industrielle marocaine.

LE MARKETING TERRITORIAL FACE AUX MUTATIONS STRATEGIQUES : CAS DU MAROC

La valeur de la production a atteint en 2013 près de 27 Milliards de dhs, l'œuvre permanente de 110.161 personnes. Le chiffre d'affaires à l'export, a atteint plus de 27,5 Milliards de dhs, soit 15% des exportations totales. La répartition de l'activité au niveau du territoire régional reflète, un réel déséquilibre dans le territoire. C'est la préfecture Tanger-Assilah qui se taille la part du lion. Elle concentre à elle seule 80% des établissements industriels, 81% des emplois permanents et génère 80% du chiffre d'affaires de la région. En terme d'activité, l'Industrie Textile et du Cuir (CPC) occupe un peu plus de la moitié de l'effectif régional, suivi par l'Industrie Électrique et Électronique (IEE). L'Industrie AgroAlimentaire (IAA) vient en troisième position avec 13% de l'effectif régional suivi par la branche de chimie et parachimie (10%) et l'Industrie Métallique et Mécanique (IMM) (4%).

➤ POLE DU NORD : LES SECTEURS AUTOMOBILE ET AERONAUTIQUE CHANGENT LA DONNE

L'entrée en service de l'usine Renault Tanger-Med en 2012 change la dimension de secteur industriel de la région du Nord puisqu'elle pourrait compter parmi les complexes industriels automobiles les plus importants du bassin méditerranéen. Ce projet comporte une usine d'assemblage d'une superficie de 314 ha est dotée d'infrastructures de pointe comptant des ateliers d'emboutissage, de soudure, de peinture et d'assemblage général, ainsi qu'un centre d'expédition logistique et un centre de formation.

L'usine Renault pourrait arriver progressivement à une capacité optimum de 350000 dont 80 à 85% seraient destinés à l'exportation, notamment vers l'Europe de l'Ouest et de l'Est, l'Asie et l'Afrique. Ce qui devrait générer 4 000 emplois directs et 24 000 emplois indirects. L'installation de cette usine devrait avoir également pour effet le renforcement du tissu d'équipementiers présents dans la région (Visteon, Yazaki, etc.) notamment à TFZ qui est déjà le premier pôle d'équipementiers en nombre d'emploi au niveau national (près de 30 000) contre 24000 dans la région de Casablanca. Ainsi, une quarantaine de sociétés accompagnent Renault dans son projet. Parmi celles-ci certaines viennent spécialement s'implanter dans la région pour être plus proches de leur donneur d'ordre. Dans cette catégorie, l'on peut citer : la Société de mécanique d'outillage de précision (SMOP), la société Takata, fournisseur de moyens de retenue automobiles, la société Viza d'outillage de précision, l'équipementier japonais Denso, spécialisé dans la production de systèmes de climatisation automobile, la société Inergy, fabricant de réservoir à carburant, et la société GMD de découpage et emboutissage.

LE MARKETING TERRITORIAL FACE AUX MUTATIONS STRATEGIQUES : CAS DU MAROC

D'autres entreprises déjà installées ont préparé l'arrivée de Renault. C'est le cas de Technique Aciers, spécialiste dans le négoce et la transformation des aciers spéciaux, l'outillage et la découpe, qui a décroché sa certification spécifique à l'industrie automobile (après avoir décroché celle spécifique à l'industrie aéronautique).

Industrie aéronautique, métier mondial du Maroc dans le cadre du plan stratégique du développement de l'industrie marocaine (Plan Emergence), le développement de l'industrie aéronautique est perçu comme une priorité. Le développement de l'activité dans la Région a été porté par des filiales de sociétés étrangères qui se sont implantées dans le site de Tanger Free Zone (TFZ).

. Sociétés de l'industrie aéronautique installées à TFZ

- ABL SURSUM : spécialisée dans l'appareillage électrique et les produits pour l'aéronautique
- ATLAS PRODUCTIONS : spécialisée dans la fabrication d'ensembles mécaniques pour l'aéronautique
- DION AERONAUTIQUE : spécialisée dans la fabrication mécanique de haute précision pour l'aéronautique
- DL AEROTECHNOLOGIE : spécialisée dans la production de composites
"Tuyauteries pour l'aéronautique"
- SOURIAU : spécialisé dans la connectique pour l'aéronautique

Ainsi, cette région a répondu aux attentes escomptées par les pouvoirs publics en tant que nouvelle porte d'ouverture du Royaume. En outre, la revitalisation de cette région installe une base stable pour une mise en marche réussie des nouvelles plates formes logistiques qui sont actuellement opérationnels à savoir la zone franche et le port Tanger-Med. D'ailleurs, ce dynamisme que connaît la région pourrait jouer en faveur de toutes les régions avoisinantes en tant que force motrice à l'instar du rôle stimulateur que joue la région du Grand Casablanca au centre.

➤ LA POLITIQUE D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE : APPORT LIMITE

L'aménagement du territoire ne doit pas être une fin en soi ; elle ne peut être qu'un élément de la politique d'ensemble d'une nation. Comme dans plusieurs pays, l'aménagement du territoire constitue une préoccupation majeure des autorités marocaines. Les douze régions du Maroc offrent des espaces différenciés en termes de positionnement géographique, des conditions climatiques ou encore du point de vue des potentialités économiques et productives, des ressources, de la vocation, de la dotation en

capital et en infrastructure. La richesse de chaque région influe sur sa capacité d'être attractive au niveau national et international.

La principale mesure accompagnant le processus d'aménagement du territoire est la charte nationale d'aménagement du territoire. Cette charte est réalisée dans le cadre de la coopération avec le programme des Nations-Unies pour le développement. Elle propose trois actions pour assurer un développement équilibré de l'espace national :

- Appuyer le développement des huit pôles de croissance : l'air métropolitaine centrale de Kenitra à El Jadida avec son arrière-pays de Khemisset à Settat. Les sept autres pôles de croissance d'intérêt national sont les bi-pôles de Fès-Meknès, Tanger-Tétouan, Agadir-Sous, Nador-Oujda, Béni Mellal-Tadla. Chacune de ces régions dispose de ses propres atouts et contraintes, ce qui nécessite la détermination des actions de développement globales et sectorielles pour chaque pôle régional.

- Déployer de grands efforts d'aménagement des régions majoritairement rurales disposant d'un potentiel de développement limité.

- Articuler entre les pôles de croissance et le reste du territoire pour ne pas tomber dans la situation où les régions du Maroc connaissent un développement à deux vitesses.

Deuxième mesure qui constitue une condition sine qua non de la réussite de la politique d'aménagement du territoire, c'est La réhabilitation du rôle des collectivités locales.

Pour élargir le débat sur les causes de retard économique de la majorité des régions marocaines, on évoque le comportement néfaste et limité des collectivités locales.

CONCLUSION

Quoi qu'il en soit, le nouveau territoire apparaît comme un lieu de débat, de consultation et de concertation, un lieu d'expérimentation pour la bonne gouvernance. Il est susceptible de permettre l'approfondissement de la décentralisation sur une base participative de tous les acteurs économiques et sociaux. La région deviendra ainsi un lieu privilégié où se concrétiseront, de manière complémentaire, les priorités de l'économie publique et celles de l'économie privée pour atténuer les disparités spatiales. Il appartient alors à la nouvelle région institutionnelle d'entraîner, dans son approche les autres collectivités publiques de base pour donner corps à la gouvernance entrepreneuriale locale, sans pour autant empiéter sur leurs domaines respectifs.

La vulgarisation des normes de la bonne gouvernance que l'on qualifie « d'entrepreneuriale » réclame des collectivités locales une valorisation de leur esprit d'entreprise, de leur capacité à mobiliser les ressources locales et de leur rationalisme en matière de gestion publique.

Finalement, il est utile de signaler qu'au Maroc, en adoptant un marketing territorial soutenu, les pouvoirs publics suivent une stratégie visant l'émergence des pôles de développement régional. Ils adoptent une politique d'aménagement du territoire et des mesures incitatives au profit des régions périphériques afin d'impulser leur développement et de les intégrer dans le tissu économique national.

A cet effet, nous soutenons que la concordance entre les caractéristiques du territoire et les stratégies de l'État en matière d'équipement devient déterminante dans cette recherche d'intelligence économique territoriale.

BIBLIOGRAPHIE

- Abed G. T. (2003), « Croissance et mondialisation : pourquoi la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord est à la traîne ? », Finances & Développement (mars).
- Barel R, Benhayoun G, Lerritier M et Menipaz E, « la coopération régionale dans le bassin méditerranéen : enjeux et perspectives économiques », édition l'Harmattan, volume 1, Paris 2001.
- Baumon TC, Combes PP, Deryckep et Jayet H, « économie géographique : les théories à l'épreuve des faits », édition Economica 2000.
- Benoit A et Giraut F, « le territoire est mort vive les territoires : une refabrication au nom du développement », édition IRD, institut de recherche pour le développement, Paris 2005.
- Boureille B et Gusmier B, « dynamiques des activités et évolution des territoires, université de Saint-Etienne 1994.
- Catin M, « économie et dynamiques régionales », édition université du sud Toulon-Var, Master entreprise et développement local.
- Courlet C, « territoire et développement économique au Maroc », édition l'Harmattan, 2006.
- Fujita M et Thesse J.F, « économie des villes et de la localisation », édition de Beock université, nouveaux horizons, Bruxelles 2003.
- Kamal A, « industrialisation et concentration urbaine au Maroc », édition presses universitaires du Maroc, 2010.
- Lamrani N, « éléments d'analyse sur le développement territorial : aspects théoriques et empiriques », édition l'Harmattan, 2007.
- Abderrahmane Billali « les spécificités limitatives de la culture dans la dynamique des territoires artisanaux marocains : une analyse par la notion de système de production localisé (SPL), cas de la dinanderie de Fès, de la marqueterie d'Essaouira et de la poterie de Safi », thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences économiques spécialité aménagement du territoire à l'université de Grenoble, décembre 2011.
- Adil el jouali « les contraintes de la compétitivité territoriale face à la polarisation économique mondiale cas du Maroc » thèse pour l'obtention du grade de docteur en

sciences économiques UFR économie internationale, fsjes Rabat Agdal université Mohamed V, juin 2014.

- AFII : « pôle d'expertise attractivité et développement territorial », rapport d'activité 2005.
- Bank Al Maghrib, Rapports Annuels (1990-2010) présentés à sa Majesté Le Roi.
- Banque Mondiale (2002), « Moroccan manufacturing sector at the turn of the century. Results of the firm analysis and competitiveness survey (FACS-MOROCCO 2000) », February, World Bank, Washington, D.C.
- Brahim ZAYANI : « Décentralisation et réforme administrative au Maroc », communication présentée au quatrième forum méditerranéen du développement, amman 8-10 avril 2002.
- EL MOUHOUB Mouhoud : « intégration, élargissement et divergences structurelles en Europe : quel avenir pour les régions périphériques ? », CNRS-UMR 2004.
- FMI « rapports annuels : perspectives économiques mondiales (2006-2013) »
- Guitouni A, 2002. « Développement et régions périphériques » Table ronde : la voie de développement du Maroc, Université d'Oujda.
- LUCIANA Castro Goncalves, Denis Chabault et Julie Texier : « ancrage régional ou développement international ? analyse de stratégies de délimitation des pôles de compétitivité », 5eme colloque de l'IFBAE-Grenoble, 18 et 19 mai 2009.
- Mohammed Tawfik MOULINE, Anissa LAZRAK "Rapport sur les perspectives du Maroc à l'horizon 2025 : Pour un développement humain élevé".
- OCDE : « Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010 : Stratégie de développement du climat des affaires » ; 2011.
- OMC : « rapport annuel 2006-2016 »
- Rapport : « 50 ans de développement humain & perspectives 2025 » ; Chapitre IV, Mobilisation du potentiel humain, politiques économiques, croissance et emploi.
- Technopolis ITD : « études portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité », 15 juin 2012.