

La compétitivité territoriale : l'expérience de « l'Agence de Développement de l'Oriental »

ABDELHAY BENABDELHADI

Docteur en sciences

de gestion – Paris-X Nanterre

ENCG – KENITRA _MAROC

Résumé :

Durant les dernières décennies, le développement de l'attractivité des territoires réalisé à travers la territorialisation des politiques industrielles a été largement utilisé dans toutes les régions du monde. Au Maroc, l'Agence de développement de l'Oriental (ADO), en tant que nouvel acteur économique régional, a adopté une stratégie d'intervention qui s'inscrit dans ce nouveau contexte global de développement territorial. Les interventions de cette Agence se font aussi bien à son initiative qu'en partenariat avec d'autres acteurs. En effet, l'Agence a pour mission d'apporter son appui et son assistance aux acteurs nationaux et locaux pour la mise en œuvre des programmes de développement dans la Région Orientale du Royaume.

Dans ce cadre, un important de travail est réalisé pour préparer le territoire à valoriser de manière compétitive ses productions, à construire une nouvelle image de lui-même et à mettre en valeur ses atouts et ses potentialités par rapport aux régions voisines, maghrébines et euro-méditerranéennes. Cette recherche a pour objectif de montrer l'impact de la stratégie de l'ADO sur l'attractivité de la Région et, tentera de proposer des recommandations pour un meilleur plan de développement territorial.

Mots clés : Territorialisation – Politique industrielle – Agence de Développement de l'Oriental (ADO) - Intelligence économique territoriale

Abstract :

In recent decades, enhancing territorial attractiveness through the territorialization of industrial policies has been widely implemented in all regions of the world.

In Morocco, the Oriental Development Agency (ADO), as a new regional economic actor, has adopted an intervention strategy, as part of this new global context of territorial development. The Agency's interventions are carried out on its own initiative, as well as in partnership with other actors. Its mission covers providing support and assistance to national and local stakeholders for the implementation of development programs in the Eastern Region of the Kingdom.

Important work has been done to help the territory to competitively boost its productions by building a new local character, and to highlight its strengths and potentialities in relation to neighboring Maghreb and Euro-Mediterranean regions. This article aims to show the impact of the strategy of the ADO on the attractiveness of the Region, and proposes recommendations for a better territorial development plan.

Keywords : Territorialization – Industrial policy - Oriental Development Agency (ADO) - Territorial Economic Intelligence

I - Introduction générale

Le territoire est aujourd'hui perçu comme une construction des acteurs où s'entrecroisent, dans un cadre géographiquement et historiquement circonscrit, des relations à la fois économiques, sociales, culturelles, politiques et symboliques. Le niveau local apparaît donc comme l'échelle d'action efficace pour résoudre les problèmes socio-économiques. C'est à ce niveau qu'il est possible de mettre en œuvre des solutions globales, intersectorielles et participatives.

Cependant, les stratégies de développement d'un territoire sont plus complexes à mettre en place pour le secteur public que pour le secteur privé qui vise principalement des objectifs de rentabilité économique. Les stratégies publiques doivent prendre en compte des aspects multiples tels que l'histoire et la culture, les caractéristiques morphologiques d'un site, tout ce qui constitue l'originalité et la spécificité d'un lieu ainsi que son pouvoir d'attraction sur les personnes et sur les activités.

Au Maroc, la Région de l'Oriental est l'une des trois régions, avec le Nord et le Sud, qui bénéficient de la présence d'un acteur important : une agence de développement.

Dans ce cadre, l'Agence conduit, depuis sa création en 2005, un important programme en matière de communication afin d'une part, de modifier la perception négative de l'Oriental largement répandue dans des milieux d'affaires nationaux et, d'autre part, améliorer l'attractivité économique de la Région au niveau international.

1.1 - Contexte de la recherche : l'Agence de Développement de l'Oriental (ADO)

L'Agence du Développement de l'Oriental (ADO) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle du Chef du Gouvernement. La création de l'Agence obéit à l'objectif d'inscrire la Région dans un processus d'accélération de son développement économique, social, culturel et humain pour tenir la comparaison avec les régions voisines, maghrébines et euro-méditerranéennes.

Dans ce cadre, un important travail est réalisé par l'ADO pour préparer le territoire à valoriser de manière compétitive ses productions, à construire une nouvelle image de lui-même et à mettre en valeur ses atouts et ses potentialités.

La nouvelle vision, incarnée notamment par le lancement d'une nouvelle génération de projets dans le cadre de la ***territorialisation du plan Emergence***, est en cours de révolutionner les données de l'économie régionale. Cette situation s'explique par l'amélioration de l'attractivité de l'Oriental pour les investissements productifs et pourvoyeurs d'emplois, grâce notamment à la mise en place de trois espaces industriels de dernière génération (la Technopole d'Oujda, l'Agropole de Berkane et le Technopark industriel de Selouane) et grâce aussi aux programmes de requalification urbaine qui touchent l'ensemble du réseau des villes et la plupart des chefs lieux de l'Oriental, permettant ainsi aux populations de profiter d'un meilleur cadre de vie.

Territorialisation du plan Émergence Structuration des offres d'accueil



Source: CRI de l'Oriental

La technopole d'Oujda (à proximité de l'aéroport) est dédiée à diverses activités à valeur ajoutée. C'est la première plateforme industrielle intégrée dédiée aux activités de fabrication des équipements des énergies renouvelables. La 1^{re} tranche abrite, entre autres, le parc industriel Cleentech, dédié aux activités de fabrication des équipements pour le développement durable, en particulier ceux relatifs aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique, sur une superficie de 38 ha pour la première tranche, et 56 ha pour la deuxième tranche

1.2. - Genèse de la problématique

Dans le cadre d'un développement territorial, on distingue deux approches : endogène et exogène. L'approche endogène part de la notion selon laquelle le territoire lui-même est porteur de toutes les compétences et connaissances nécessaires pour faire aboutir le développement durable de l'espace local. Afin de les mobiliser, il faut communiquer.

Dans l'approche exogène, le territoire fait appel à des compétences, des richesses et des ressources externes à l'espace qu'il tente de développer et les applique dans le développement de cet espace local. Ainsi, l'aspect exogène contribue à la visibilité du territoire sur un plan « local » autant que « global » ; une visibilité constituant un facteur d'attractivité, mais aussi un label commercial à ne pas négliger.

L'Agence de l'Oriental, en tant que nouvel acteur du développement territorial, a adopté une stratégie d'intervention qui s'inscrit dans ce nouveau contexte global de développement régional. Sa stratégie se décline en quatre axes d'intervention :

- Appui à l'élaboration de stratégies de développement régional ;
- Appui au développement sectoriel ;
- Appui au développement territorial ;
- Promotion du partenariat et des financements.

Notre problématique est la suivante :

La démarche stratégique de l'Agence de développement de l'Oriental (ADO) a-t-elle induit une reconstruction de l'image de la Région et amélioré son attractivité et a-t-elle participé à son repositionnement autour d'une offre différenciée et performante ?

En substance, ce travail de recherche a pour objectifs :

- Evaluer la **démarche stratégique** de l'ADO et montrer son impact d'une part sur le territoire à travers une enquête de perception auprès des différents acteurs territoriaux.
- Montrer l'impact de cette démarche sur **l'attractivité de la Région de l'Oriental**.
- Proposer un **plan de développement territorial** de la Région issu des résultats de la recherche empirique.

1.3 - Approche méthodologique et organisation de la recherche

Par référence à la problématique identifiée précédemment, la démarche suivante est ainsi préconisée :

1^{ère} phase : recherche documentaire

Cette phase préliminaire est basée sur l'analyse de l'existant. Elle a permis de procéder à un repérage à travers l'analyse des résultats de certaines recherches en rapport avec le thème abordé :

- Une revue de la littérature concernant **l'Intelligence Economique Territoriale (IET)** en tant que soubassement théorique de la recherche¹ ;
- Les résultats des études monographiques réalisées par l'ADO^{2 3} ;
- La démarche du diagnostic territorial inspirée des expériences nationales et internationales⁴ :

2^{ème} phase : interprétation des résultats et recommandations

Conformément aux objectifs de recherche fixés précédemment, l'élaboration d'un plan d'action, sur la base du diagnostic stratégique territorial, consistera à :

- Identifier le **capital territorial** à travers l'examen des atouts/attraits de la Région ainsi que les principaux obstacles ;
- Identifier l'ensemble des éléments qui composent **l'offre territoriale** à travers l'analyse de portefeuille d'activités stratégiques dont dispose la Région ;
- L'examen du **rôle et des attentes des différentes parties prenantes** – primaires et secondaires - et les recommandations stratégiques pour les fédérer.

II – Repères théoriques : l'intelligence économique territoriale (IET)

De prime abord, qu'est-ce qu'un territoire ? Pour certains auteurs, « *c'est un construit social, c'est-à-dire une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire* »⁵. Pour d'autres, « *L'émergence des territoires repose avant tout sur les interactions entre les acteurs, en particulier à travers la mise en œuvre de processus*

¹ Voir 2^{ème} partie : Repères théoriques

² Revue Oriental .ma, « Compétitivité & Attractivité. L'Oriental, ses ressources, ses atouts, ses attraits ». N°2, mars 2008

³ Revue Oriental.ma, « Intelligence économique régionale. L'urgence de l'innovation ». N°4, décembre 2008

⁴ Référence extérieure ou Benchmarking

⁵ Di Méo G., « Que voulons-nous dire quand nous parlons d'espace ? - pp. 37-48 – in Lévy J & Lussaut M., (s/d) « Logique de l'espace, esprit des lieux. ». Paris 2000. Edition Belin, p. 40.

d'apprentissage collectif. L'économie de la proximité s'interroge donc sur les formes prises par la gouvernance territoriale »⁶.

La congruence des stratégies des acteurs locaux est une caractéristique de l'intelligence économique dans son acception territoriale, c'est ce que Yann Bertacchini nomme **Intelligence Économique Territoriale (IET)** et définit comme suit : «*On peut considérer l'intelligence territoriale comme un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet [...] L'objectif de cette démarche est de veiller, au sens propre comme au sens figuré, à doter l'échelon territorial à développer de ce que nous avons nommé le capital formel territorial*»⁷.

II.1 – Le développement territorial : un processus d'apprentissage collectif

Le développement territorial (DT) et les pratiques qui s'y rattachent se caractérisent par la multiplicité des discours et des programmes à la fois complémentaires et contradictoires. «*Le développement territorial est une organisation à construire par de l'information en reliant des acteurs publics et privés, engagés dans une dynamique de projet sur un territoire.*»⁸

Cette définition souligne le rôle central de l'information dans la construction territoriale. Elle met l'accent sur deux grands courants épistémologiques :

- **L'analyse systémique.** L'action est le lieu d'apprentissage de la concertation.
- **La conception constructiviste** qui s'exprime au travers d'une forme de solidarité. L'action collective est le lieu de mise en œuvre de principes et de valeurs.

II.1.1 - Le territoire : un système ouvert et dynamique

En tant que système, le territoire peut être vu comme un système non isolé, non-linéaire et auto-organisant.

- Il est **non isolé** car il est soumis à des flux d'énergie et de matière qui tendent à renouveler ses éléments.
- Il est évidemment **non-linéaire** car il est le lieu de multiples interactions, créant ainsi une complexité de comportements qui ne peut pas se résumer à un modèle simple et déterministe.
- Le territoire, dans des limites définies, est aussi un système **auto-organisant**. L'auto-organisation souligne la capacité d'un système à susciter les relations entre les parties qui le composent et à maintenir ces interactions.

II.1.2 - La valorisation du territoire : une démarche transversale

La valorisation du territoire est un processus qui relève de la capacité d'adoption par des acteurs locaux très différents d'un objectif collectif et d'une démarche commune. Dans cette optique, une **stratégie de développement territorial devient acteur et outil pédagogique**.

⁶ Dupuy C. & Burmeister A., cités par Di Méo, op.cit, page 9

⁷ Bertacchini Y., « Entre information et processus de communication : l'intelligence territoriale ». Revue ISDM – Article N°156, mai 2004, 11 pages

⁸ Datar cité par Bertacchini Y., « Intelligence territoriale. Le territoire dans tous ses états ». Col Les ETIC. Presses technologiques. Toulon 2007, page 49

Elle est aussi un moyen d'interpénétrer les cultures différentes : entrepreneurs, institutionnels, éducatifs. Ce mouvement est donc fondé sur le décroisement, une approche transversale qui repose sur quelques piliers essentiels⁹ :

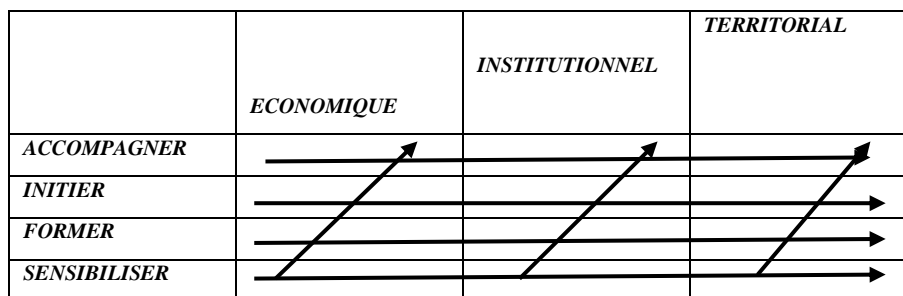
- Le **volet économique** qui concerne les entreprises en place ou à venir dans leur défi permanent de la compétitivité.
- Le **volet d'interface** qui favorise le développement local en rassemblant les énergies autour de projets communs, entre l'environnement (universitaire, politique, recherche) et le monde économique.

Dans ce cadre, le potentiel du développement repose essentiellement sur des facultés d'échange appelées « **gisement de transférabilité** »¹⁰. D'où l'importance de l'analyse réseau pour tenter de représenter ces relations et l'implication des acteurs locaux.

Cette approche, qui sert à impliquer les acteurs locaux, est appelée « **pas méthodologique** »¹¹. Elle se caractérise par quatre étapes :

- **SENSIBILISATION**
 - C'est l'ensemble des actions et supports aptes à faire découvrir par les publics cibles, les contenus et limites de l'IET.
- **FORMATION**
 - Transmission pédagogique des contenus et démarches d'acquisition liés au traitement de l'information, soit par des exposés, des études de cas ou des apprentissages de logiciels spécialisés.
- **INITIATION**
 - Capacité à rendre autonome une organisation dans la mise en œuvre de son schéma d'IET.
- **ACCOMPAGNEMENT.**
 - Ensemble des mesures et actions assurant le soutien des initiatives d'IET et en développant une mutualisation des moyens lourds de traitement de l'information.

Figure N°.1 - Le pas méthodologique de l'IET



Source : Batacchini Y., « Intelligence territoriale », op., cit., page 175

⁹ Bertacchini Y., « Intelligence territoriale » page 174

¹⁰ Batacchini Y., « Intelligence territoriale », page 173

¹¹ Batacchini Y., « Intelligence territoriale. », page 173

En fait, le « pas méthodologique » d'IE permet d'offrir aux cibles, outre une *même grille d'analyse, une similitude de démarche* chez chaque futur opérateur de l'initiative territoriale.

II.2 - De la veille territoriale aux territoires imaginés

De prime abord, la *veille territoriale est considérée comme l'application du processus de veille à l'échelle du territoire*. D'une manière générale, il s'agit d'aider en matière de veille, certains individus ou organisation inclus dans ou administrant une zone géographique définie. Dans le cadre d'une veille créative, S. Gorla considère le territoire comme « *une construction de l'esprit qui peut être comprise comme un espace circonscrit par d'autres territoires, que certains individus ou organisations peuvent reconnaître comme leur ou comme appartenant à autrui et, sur lequel on peut identifier des ressources, des individus, des activités ou des effets. Un territoire est avant tout une représentation créée par au moins une personne pour l'aider à répondre à une question, à un problème en faisant appel à l'idée de limite* »¹²

Par conséquent, du point de vue de l'innovation, la veille créative¹³ :

- envisage la *découverte de territoires d'innovations* inexplorés ou peu explorés ;
- aide à *positionner les orientations de la concurrence* sur les marchés actuels et d'avenir ;
- permet de *situer ces offres de marché* pour identifier de nouveaux partenaires ou concurrents ;
- envisage de *nouveaux positionnements sur des zones de territoires* considérés.

La veille créative fait appel à des *cartographies pour représenter ses territoires de questionnement*. Dans cette perspective ces territoires pourront être abstraits, métaphoriques ou rendre compte d'une réalité géographique. Afin d'aider à la réalisation de ces territoires, S. Gorla¹⁴ s'inspire de réalisations de jeux de guerre ou *wargames* prenant la forme de jeux de plateau ou *boardgames*.

Un wargame est une simulation de déroulement de certaines actions sélectionnées par rapport à une situation de conflits. Il s'agit d'une « *tentative pour recréer un affrontement réel ou imaginaire dans un espace et un temps définis* »¹⁵. Sa conception est fondée sur des procédures, des règles et des données prédéterminées. Son objectif est d'aider certaines personnes à prendre des décisions, à tester des plans d'opération ou, à rechercher, générer et tester de nouvelles idées. Les idées qu'il permet de développer doivent être applicables à des situations du monde réel.

¹² Gorla S., « Entre la veille stratégique et l'innovation, la démarche de veille créative : ce que la veille créative emprunte aux wargames sur plateau ». VSST (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique). Version 2 – 9 avril 2009, page 5.

¹³ Gorla S., idem.

¹⁴ Gorla S., ibidem.

¹⁵ Foley C. & Pierre-Pierre A., « Qu'est ce que le wargame ? Une introduction rapide, Vae Victis ». Revue du Jeu d'Histoire tactique et Stratégique, HS N°6, 2007, p.4-11.

En substance, selon l'approche développée par S. Gorla, l'IET n'est pas seulement un dispositif qui gère l'information, mais elle doit permettre également d'*identifier de nouveaux axes de développements, de nouvelles formes de combats, ou de nouvelles actions économiques ou sociales à mener*. Dans le même ordre d'idées, Ph. Geffroy¹⁶ considère qu'on ne peut pas parler d'intelligence économique sans parler de stratégie, car l'intelligence économique n'est pas une fin en soi, elle est au service de la stratégie. Pour M. Audigier & G. Coulon & P. Rassat, *« l'intelligence économique par ses méthodes de questionnement provoque cette ouverture d'esprit et génère des réflexes d'apprentissage de l'environnement »*.¹⁷

En guise de conclusion, l'IET est un processus qui s'ouvre sur toutes les parties prenantes locales. Celles-ci doivent s'adapter à l'environnement par la mise en œuvre d'une stratégie consciente et cohérente à travers une organisation par projet. Le collectif constitué pour définir cette stratégie territoriale fonctionne selon une logique de *« gouvernance hybride »*¹⁸ ; forme d'organisation réticulaire constituée de relations partenariales verticales et horizontales. Dans ce cadre, B. Guesnier considère la gouvernance territoriale *« comme une combinaison effectuée localement des actions de toutes les institutions publiques et des actions privées, leur mise en synergie débouchant sur l'excellence territoriale »*¹⁹.

Par ailleurs, le territoire intelligent est perçu comme un système qui héberge un processus de construction d'une identité reposant sur la formation de liens sociaux, favorisant le partage d'informations, de valeurs et de règles : *« L'intelligence territoriale est une évolution de la culture du local fondée sur la mutualisation des signaux et indices pour fournir aux décideurs, au moment opportun, l'information judicieuse »*²⁰. ***Cette identité du territoire se construit par l'identification à l'environnement interne et la différenciation à l'environnement externe.***

III – Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, les territoires se sont engagés dans une course à l'attractivité. Si les aménagements et la création d'infrastructures sont indispensables, il apparaît que 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 retraités... autant de revenus, et donc de richesses, synonymes de développement.

III.1 – Synthèse du diagnostic stratégique : le SWOT²¹ territorial

Le diagnostic du territoire, mené auprès des acteurs enquêtés dans le cadre de cette recherche confirme en grande partie les résultats des études menées aussi bien par l'ADO que

¹⁶ Geffroy Ph., cité par Bertacchini Y., op., cit., page 3

¹⁷ Audigier M. & Coulon G. ; & Rassat P., cités par Bertacchini Y., op., cit., page 56

¹⁸ Joffre P. & Loilier T., « Répondre aux mutations de l'environnement des entreprises – l'organisation en réseaux, Cahier français, N°32, 2004, page 69

¹⁹ Guesnier B., « Gouvernance et performance des territoires ». In Guesnier B., & Joyal A., « Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et des stratégies ». ADICUEER, 2004, page 107

²⁰ Bertacchini Y., « Intelligence territoriale », op., cit., page 166

²¹ En Anglais : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats / Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces.

par le Conseil Régional de l'Oriental. Les atouts et les faiblesses du territoire, ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement externe peuvent être rappelés comme suit :

III.1.1 - L'Oriental, des atouts majeurs :

- Une position géographique privilégiée ;
- Une priorité pour l'action gouvernementale, à travers un fonds régional, des projets et une agence de développement ;
- Des secteurs porteurs : énergies renouvelables, agriculture et agro-industrie, tourisme ;
- Des ressources naturelles abondantes et préservées ;
- De nombreux sites remarquables à fort potentiel ;
- Une culture authentique aux influences multiples ;
- Un terroir riche en produits de qualité ;
- Un tissu associatif dense et très actif en relation avec les réseaux étrangers ;
- Une offre de formation diversifiée.

III.1.2 - ... mais aussi de grandes faiblesses :

- Un territoire enclavé ;
- Des infrastructures insuffisantes et des services de base peu performants ;
- Une économie peu développée ;
- Une économie souterraine pénalisante ;
- Une qualité insuffisante de la formation, qui nécessite une mise à niveau ;
- Un coût relatif élevé de la main-d'œuvre ;
- Une offre de loisirs et de divertissement limitée ;
- Un déficit d'image et une méconnaissance de la Région au niveau national et international,
- Un développement régional longtemps associé à l'ouverture des frontières à l'Est,
- L'absence de vision unique concernant le destin économique et social de la Région (multitude de stratégies de développement de la Région).

III.1.3 - Des menaces... :

- Compétitivité et qualité de l'offre touristique espagnole ;
- Multiplication de projets touristiques résidentiels au niveau national ;
- Avance prise par le port Tanger Med et avantages fiscaux de la zone ;
- Renouveau du dynamisme du pôle de Fès et développement des industries culturelles à Fès ;
- Lancement des technopôles dans d'autres régions du Maroc (Fès, Rabat, Casablanca, Marrakech).

III.1.4 - Et des opportunités... :

- Proximité de l'Europe ;
- Ressources financières abondantes ;
- Délocalisations :
 - Directes pour l'agriculture ;
 - Saturation et congestion à terme des grands sites industriels du pourtour méditerranéen ;

- Sous-traitance industrielle ;
- Délocalisation de fonctions et de tâches de plus en plus diversifiée ;
- Existence et développement d'une infrastructure technologique.

Pour promouvoir un développement régional, fondé sur la mobilisation des ressources et des synergies, il faut mettre en cohérence tous ces atouts et opportunités, et convertir les faiblesses du territoire et les menaces de son environnement en forces pour booster son développement.

III.2 – Plan d'action pour le développement de l'Oriental

L'ADO souffre d'une absence de vision unique concernant son destin économique et social. En effet, la Région dispose d'au moins deux stratégies de développement : une stratégie mise en place par l'ADO et une autre, en cours de finalisation, par le Conseil Régional. Malheureusement, sans une vision collective et partagée, le territoire aura du mal à définir les objectifs stratégiques à atteindre à moyen et long terme. Ces objectifs devraient être ambitieux mais réalistes et proportionnés aux possibilités réelles du territoire.

Il en résulte l'importance d'une démarche du **positionnement du territoire**.

Le positionnement correspond à la position qu'occupe le territoire dans l'esprit de ses différentes cibles (investisseurs, touristes, habitants) face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques). Il désigne aussi le positionnement recherché par le territoire et non celui perçu par les cibles. Et enfin, dans une optique d'action, le terme peut désigner l'ensemble des actions entreprises pour obtenir la position souhaitée dans l'esprit des clients du territoire.

Le positionnement s'appuie sur les avantages concurrentiels du territoire et comporte deux volets complémentaires :

- L'**identification** : il s'agit de l'univers de référence du territoire. Autrement dit il faudrait répondre à la question : de quel genre de territoire/offre territoriale s'agit-il ?
- La **différenciation** : dans ce cas, il faudrait répondre à la question : qu'est-ce qui distingue cette région des territoires du même genre ?

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.

III.2.1 - Le produit ou offre territoriale

L'Oriental dispose de nombreux atouts pour son développement : immensité du territoire et diversité du relief constituent des atouts incontestables pour le développement de plusieurs secteurs. Elle est dotée des paysages de grande diversité et de grande beauté, avec de forts contrastes du Nord au Sud (de la mer au désert, de la montagne à la plaine).

Le patrimoine naturel s'ouvre sur une large côte maritime de 200 km en méditerranée, l'attrait des paysages du Nord bénéficiant d'importantes ressources en eau. Dans le Sud, une diversité

des reliefs et des écosystèmes. De nombreux sites d'intérêt biologique (SIBE) abritent des espèces rares comme le mouflon à manchettes, l'outarde houbara, ou l'arganier de l'Oriental.

Par ailleurs, des efforts considérables sont déployés par l'Etat afin de favoriser l'émergence d'un tissu industriel cohérent et compétitif. Le plan Med Est, déclinaison territoriale du Plan Emergence dans la région de l'Oriental, englobe la technopole d'Oujda, le parc industriel de Selouane, le parc agro-industriel de Berkane et la zone intra-portuaire de Nador, ainsi que la mise en place de pôles de compétitivité et d'innovation. Tous ces projets démontrent la volonté de la région de se développer et de se positionner comme région émergente²².

Ainsi, il est nécessaire de parfaire les formations de base par des formations complémentaires pour améliorer l'offre en matière des ressources humaines de l'Oriental, et combler le manque en matière de formation dans les nouvelles filières de l'économie orientale, à savoir, notamment, les énergies renouvelables, les TIC et l'Offshoring.

Par ailleurs, et afin d'attirer des ressources humaines compétentes dans ces domaines de pointe, qu'elles soient nationales ou internationales, la Région devrait faire du lobbying pour accueillir des écoles et un lycée international. Si les cadres hautement qualifiés sont majoritairement localisés à Rabat et Casablanca, c'est parce que l'offre en matière d'éducation y est très riche et est complétée par la présence de nombreuses missions étrangères²³.

De même pour accroître son attractivité, la Région devrait miser sur le développement de son offre de loisirs ciblant aussi bien les jeunes que les adultes. La Région ne possède pas de cinémas, ni de théâtre d'envergure et de qualité internationale. Les offres de loisirs sont très rares : clubs de randonnées, clubs équestres, VTT... etc., même si un travail important en matière d'équipements sportifs et culturels de la région est en cours, dans le cadre de l'INDH²⁴ et en partenariat avec les différents acteurs. Il s'agit de mener une réflexion globale et d'agir en concert, avec tous les acteurs du territoire, afin d'organiser l'animation de ces centres et de leur assurer un fonctionnement durable.

III.2.2 - Le prix territorial

De l'avis presque unanime des acteurs interviewés, le coût de la vie dans l'Oriental reste abordable. Cependant les investisseurs notent que les avantages dont dispose la Région au niveau des coûts de production, sont dans une certaine mesure, contrebalancés par des coûts de transport des marchandises plus élevés.

Le cadre juridique de l'investissement au Maroc offre aux investisseurs étrangers une grande visibilité pour tout ce qui a trait à leur forme d'établissement dans le pays et à leur sortie. Pour la Région de l'Oriental, seule la zone franche au niveau de la technopole d'Oujda, et celle de Nador, à venir, disposent d'avantages fiscaux, prévus par la loi des zones franches

²² CNUCED (2011). « Guide de l'investissement dans la région de l'Oriental du Maroc, opportunités et conditions ». 92 pages.

²³ Bouchiche T., « L'intégration de la diaspora marocaine issue de l'Oriental dans le développement régional ». Actes du Colloque international, « les migrants, passeurs de mémoire ». 25 avril 2012, Oujda. Maroc

²⁴ Initiative Nationale pour le Développement Humain

d'exportation. Pour les autres composantes de la technopole d'Oujda, ainsi que pour les deux autres projets, parc industriel de Selouane, et parc agro-industriel de Berkane, c'est le droit commun qui s'applique.

Au niveau de ces zones franches, les investisseurs peuvent bénéficier, comme c'est le cas pour toutes les zones franches du Maroc, d'un accompagnement administratif efficace et incitatif à travers un guichet unique. Sur le plan douanier, les entreprises ne sont pas soumises au régime de contrôle du commerce extérieur et des changes et peuvent bénéficier de la libre circulation des marchandises.

Leur régime fiscal préférentiel permet de bénéficier des avantages suivants²⁵ :

- exonération des droits d'enregistrement et de timbre sur les actes de construction ou de constitution ou d'augmentation du capital de la société ainsi que sur les acquisitions de terrains ;
- exonération de l'impôt des Patentes pendant 15 ans ;
- exonération de la taxe urbaine pendant 15 ans ;
- réduction de l'impôt sur les sociétés à 0% pendant les cinq premières années du commencement des activités et 8,75% pour les 20 années successives.
- exonération de l'impôt sur les revenus pendant les 5 premières années et abattement de 80 % pour les 20 années successives pour les investisseurs soumis à l'IGR.
- exonération de la participation à la solidarité nationale ;
- exonération de la taxe sur les produits des parts sociales, dividendes et revenus assimilés pour les non résidents ;
- réduction de cette taxe à 7.5 % pour les résidents ;
- exonération de la taxe sur la Valeur Ajoutée.

Cependant, ces avantages sont applicables à toutes les zones franches du Maroc, et ***l'Oriental n'a pas un régime préférentiel qui pourrait booster sa compétitivité*** par rapport d'abord aux autres régions du Maroc avant de se comparer aux régions maghrébines et méditerranéennes.

III.2.3 - La communication territoriale

Les réponses fournies par les acteurs touchés par l'enquête sur ce volet de la communication ainsi que la recherche documentaire ont permis de montrer que les acteurs du territoire de l'Oriental mènent chacun en ce qui le concerne des actions de promotion. Le Conseil Régional, le CRI²⁶, l'ADO, l'Agence Marchica Med, MEDZ pour les zones d'activités industrielles, Chambres et associations professionnelles... etc., sont tous concernés par la communication et la promotion de l'Oriental. Néanmoins, les constats en la matière, corroborés par l'enquête réalisée, confirment que dans la réalité, la communication sur l'Oriental est réalisée essentiellement par l'ADO.

Par ailleurs, la diversité des acteurs de la promotion territoriale pose des problèmes récurrents de coordination, de redondances et de conflits de légitimité et compromet l'efficacité de la démarche. Il en résulte que l'éclatement et la dispersion des moyens nuit à l'obtention de la masse critique nécessaire à l'efficacité de l'action.

²⁵ CNUCED (2011), op.cit.

²⁶ Centre Régional d'Investissement

Même si l'effort de promotion du territoire mené par l'ADO est important, il est nécessaire, pour une plus grande efficacité dans l'atteinte des résultats, de mettre en place des outils efficaces de coordination entre les principaux acteurs, élus, institutionnels, secteur privé et société civile.

En matière de communication territoriale, les actions possibles sont extrêmement nombreuses et peuvent être distinguées entre celles utilisant les médias ou 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 le cas de la presse écrite ou du temps de passage pour la télévision.

Internet a été aussi massivement utilisé par l'ADO 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 de facilitation des investissements, en ligne, appelé « *e-régulations* », en cours de mise en place en collaboration avec la CNUCED.

Mais avant de se lancer dans une telle démarche, il faudrait mener en amont une réflexion concertée sur les valeurs du territoire et son identité. Cette dernière pourrait être définie de la manière suivante : « *L'identité, c'est tout d'abord un ensemble de faits, de référents et d'attributs caractéristiques d'une collectivité : faits et attributs historiques (les événements, les dates et les figures exemplaires), géographiques (les hauts lieux et les paysages emblématiques), culturels (les grandes références artistiques, les espaces de création les plus visibles) ; référents plus sociologiques comme les activités traditionnelles, les normes, les codes et la vision du monde partagés, l'organisation sociale et urbaine, etc.* ».²⁷

- En fait, l'objectif est avant tout de fédérer les énergies au sein d'un territoire, créer un argument d'attractivité (touristique, économique, humaine, etc.) en élaborant une identité commune autour de valeurs culturelles, géographiques... etc., susceptibles d'être partagées par la population et diffusée par les acteurs locaux.²⁸

III.2.4 - Le partenariat

Il s'agit d'une mobilisation partagée et transversale des acteurs locaux.

Dans le cas de l'Oriental, l'enquête réalisée a permis de montrer que pour la moitié des personnes interviewées, l'ADO est considérée comme un acteur de premier ordre pour la mise en place et l'exécution d'une stratégie du développement territorial. Plus que la moitié (60%) pensent que l'Agence devrait jouer un rôle de fédérateur des différents acteurs.

²⁷ Pagès D. et Wahnich S., cités par Thebault, (2011) sur le site : <http://thebaultmarc.expertpublic.fr>

²⁸ Revue Oriental.ma N°17, « Coaching territorial régional. Les acteurs de développement en synergie ». Mars 2016

Aussi, est-il préconisé, que l'ADO, en tant qu'organisme pilote :

- renforce la relation de coopération avec les communes en tant que collectivités territoriales dotées de nouvelles attributions en matière d'animation économique, ainsi qu'avec la Région en tant qu'entité responsable du plan de développement économique régional ;
- promeuve le partenariat public-public et public-privé, pour une vision concertée de l'identité et de l'image du territoire ;
- fédère les efforts déployés par les différents partenaires du privé et de l'associatif dans la définition d'une vision partagée du développement régional ;
- crée et fait partie d'un comité mixte public-privé, avec notamment MEDZ, qui se chargera de la promotion des zones d'accueil industriel ;
- renforce la coopération avec l'université Mohamed 1^{er} pour promouvoir la valorisation de la recherche dans le cadre de l'appui à l'innovation, notamment en matière de TIC, et l'adéquation des cursus avec l'exigence des investisseurs ;
- développe la concertation et la démarche du réseautage dans les processus de promotion de l'investissement avec le CRI, et les chambres de commerce.
- renforce la collaboration avec la CGEM²⁹ et le secteur privé en général, ainsi que la société civile pour :
 - identifier les compétences et les profils sollicités par les investisseurs ;
 - assurer une meilleure insertion socioprofessionnelle des jeunes de la Région.

Tous ces réseaux construits avec l'extérieur du territoire constituent des opportunités pour bâtir des actions de coopération permettant de stimuler ensemble le développement économique des partenaires.

III.3 - Les modalités de mise en œuvre

Les recommandations proposées au titre de cette partie se veulent, sur la base des analyses et investigations, de contribuer à améliorer la démarche du développement territorial de la région de l'Oriental, telle que pratiquée par son agence de développement.

Ces recommandations concernent :

- La mise en place d'une structure dédiée à la valorisation de l'Oriental ;
- La mise en place d'outils d'intelligence territoriale et de veille stratégique.

III.3.1 - Mise en place d'une structure dédiée à la valorisation de l'Oriental

Il découle des différentes considérations précédentes que l'ADO a conduit depuis sa création en 2006, un programme ambitieux conforme aux standards internationaux en la matière. Néanmoins, pour gagner en efficacité, un effort important reste à faire en matière de mobilisation des acteurs organisationnels et d'articulation des différentes interventions au niveau du territoire.

L'Agence devra alors veiller, dans le cadre de ses missions et prérogatives, à la coordination de l'action des différents acteurs présents sur le territoire dans le cadre d'une vision partagée du développement et à l'initiation d'un processus de coordination. Ce processus devrait donner naissance à une structure dédiée à la valorisation du territoire de l'Oriental : ***la Commission Régionale pour la Valorisation de l'Oriental***.

²⁹ Confédération Générale des Entreprises du Maroc

Cette structure devrait être présidée par l'ADO et serait composée de deux organes : un comité de pilotage et un comité technique.

Le comité technique, piloté par l'ADO, serait composé des « techniciens » de ces mêmes structures plus des représentants des secteurs privé et associatif et de l'université. Il devra se réunir au moins une fois par mois, et pourrait avoir les missions suivantes :

- animation économique, prospection, organisation de l'offre territoriale ;
- mise en place de démarches de veille et d'intelligence territoriale ;
- promotion et communication territoriale ;
- développement des liens et des partenariats opérationnels entre les entreprises, et l'université pour le développement de la recherche dans les domaines stratégiques pour le développement de la Région ;
- appui et suivi ou ce qui est communément appelé « After-care » des entreprises installées dans la Région pour renforcer leur ancrage sur le territoire ;
- encourager la recherche en matière d'innovation et prospecter les entreprises innovantes pour les attirer dans le territoire.
- assurer la cohérence du message promotionnel à destination des différentes cibles du territoire.

Ce comité devrait mettre en place un plan d'action annuel qu'il faudrait évaluer d'une manière régulière avant de préparer et de lancer le plan d'action de l'année suivante. Il pourrait s'adjoindre, au besoin, les représentants des départements sectoriels concernés par la démarche et des experts qualifiés pour analyser les grands enjeux du territoire. Il devra proposer, au comité de pilotage, des orientations stratégiques sur tous sujets concourant au développement de l'attractivité et à la promotion du territoire.

Ce comité pourrait être lourd à gérer vu le nombre important de ses représentants. Il serait pertinent de mettre en place un comité plus restreint, plus opérationnel, composé des représentants de l'ADO, du Conseil Régional, de la Wilaya, du CRI et de l'université.

Ce comité restreint aura la responsabilité de faire remonter l'information recueillie au niveau du comité technique, de la synthétiser, et de préparer les plans d'actions et les recommandations à proposer au comité de pilotage. Le comité technique pourrait avoir une fréquence de réunion trimestrielle alors que le comité technique restreint pourrait se réunir au moins une fois par mois.

Le comité de pilotage, qui devrait se réunir deux fois par an, aurait pour missions de :

- coordonner l'intervention des différents acteurs et partenaires dans la mise en œuvre de la démarche ;
- définir un cahier des charges avec les principaux intervenants ;
- valider les plans d'action proposés par le comité technique de valorisation et du territoire de l'Oriental ;
- mettre en place et mobiliser les moyens pour aboutir à la concrétisation des plans d'actions retenus.

Afin d'assurer la pérennité à cette démarche, il est nécessaire de mettre en place des conventions de partenariat entre ces acteurs pour la mise en œuvre concrète et opérationnelle des actions. L'ADO, de par ses spécificités développées plus haut, devra piloter ce travail, à tous les niveaux, pour lui assurer pérennité et efficacité.

Le comité de pilotage aura la charge d'établir un bilan d'étape annuel sur la mise en œuvre des actions programmées et de procéder aux infléchissements éventuels à y apporter.

III.3.2 - Mise en place d'outils d'intelligence et de veille territoriales

L'intelligence territoriale et les outils méthodologiques associés constituent une démarche innovante pour engager des stratégies modernes et novatrices de valorisation des territoires. C'est un dispositif d'un grand secours pour les chercheurs et les décideurs pour rendre « ***intelligibles en vue de l'action*** »³⁰ les différentes dimensions d'un territoire, ses spécificités, sa diversité et celles des acteurs qui agissent et interagissent sur ce territoire.

Pour cela, il est nécessaire pour le territoire de mettre en place, en collaboration avec l'Instance Nationale de Veille Stratégique, et les partenaires nationaux et internationaux, ***une plateforme de veille stratégique et créative.***

Démarche pluridisciplinaire et transversale, le dispositif de veille implique une cohérence méthodologique dans la recherche et la diffusion des informations, pour une meilleure prise de décisions. Les principales actions de ce dispositif, à mettre en œuvre, pourraient être déclinées comme suit :

- mise en place d'un réseau de ressources en informations interne et externe ;
- mise en place des alertes à destination des membres du dispositif sur les évolutions du territoire ;
- construction d'indicateurs pour le pilotage et le suivi de l'action régionale en matière de valorisation économique ;
- construction d'un système d'observation partagé en intégrant et harmonisant de multiples bases de données thématiques et territoriales ;
- engager un partenariat large à plusieurs dimensions ;
- mise en place d'une plate-forme de communication interne entre les différents acteurs du dispositif ;
- définition des conditions juridiques et matérielles de diffusion et d'utilisation des productions de la veille (contenus et canaux).

Conclusion

Ce travail avait pour objet d'étudier la stratégie de l'ADO appliquée à son périmètre d'intervention, de la faire évaluer par les acteurs territoriaux et de proposer un plan d'action pour la Région, issu du diagnostic mené auprès des acteurs concernés.

³⁰ Boudchiche T. 2009 : « L'intelligence économique au service du développement de la région de l'Oriental », Revue Oriental.ma N°. 4, 2009, 56 pages.

Ce travail a aussi montré que pour renforcer la lisibilité d'un territoire, il est impératif de suivre les étapes incontournables suivantes :

- avoir un projet partagé ;
- créer une entité de promotion comme support technique ;
- développer une offre de services pour aider à l'implantation de nouvelles entreprises.

Nous considérons finalement que les perspectives de développement de cette recherche peuvent s'orienter vers deux principaux axes :

- le premier axe se situerait au niveau national, par la généralisation de la démarche par rapport aux autres régions du pays, dont le nombre est à définir après l'aboutissement du projet de régionalisation avancée, en vue de couvrir la totalité du territoire marocain³¹.
- Au niveau régional, il serait pertinent de focaliser cette action dans des secteurs porteurs de l'économie, mais aussi stratégiques quant à l'attractivité et la compétitivité de l'Oriental. Cette nouvelle orientation de la recherche sera à même de compléter ce travail et aura l'avantage de disposer de recommandations sectorielles qui peuvent maximiser les retombées positives escomptées du plan sectoriel de développement concerné.

³¹ Benabdelhadi A. & Chemao M., « Décentralisation et déconcentration. Les règles de la bonne gouvernance ». Revue Marocaines d'Administration Locale et de Développement (REMALD). Col., « Thèmes actuels ». N°90, 2015, page 31 et suivantes.

Bibliographie

- Agence du Développement de l'Oriental, « Recueil de la Revue Oriental.ma ». Tome 2, aout 2106
- Bertacchini Y., « Intelligence territoriale. Le territoire dans tous ses états ». Col. Les ETIC. Presses Technologiques, Toulon 2007, 316 pages
- Benabdelhadi A & Moussalim S., « Le marketing territorial. Cas de la Région de l'Oriental ». Revue Marocaines d'Administration Locale et de Développement (REMALD). Col., « Manuels et Travaux Universitaires ». N°.93, 2012, 230 pages.
- Benabdelhadi A. & Chemaou M., « Décentralisation et déconcentration. Les règles de la bonne gouvernance ». Revue Marocaines d'Administration Locale et de Développement (REMALD). Col., « Thèmes actuels ». N°.90, 2015, 176 pages.
- CNUCED, « Guide de l'investissement dans la région de l'Oriental du Maroc, opportunités et conditions ». 2011, 92 pages.
- Gollain V., « Guide du marketing territorial. Réussir son marketing territorial en 10 étapes ». Territorial éditions 2010, 130 pages.
- Gorla S., « Entre la veille stratégique et l'innovation, la démarche de veille créative : ce que la veille créative emprunte aux wargames sur plateau ». VSST (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique). Version 2 – 9 avril 2009.
- Guessnier B., « Gouvernance et performance des territoires ». In Guessnier B, & Joyal A., « Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et des stratégies ». ADICUEER, 2004.
- Joffre P. & Loilier T., « Répondre aux mutations de l'environnement des entreprises – L'organisation en réseaux ». Cahiers Français, N°.32, 2004.
- HCP : « Monographie de la région de l'Oriental ». 2010
- Ilmonen M., « L'attractivité des territoires, regards croisés », actes des séminaires PUCA, 2007, 124 pages
- Rapport d'activités de l'Agence de l'Oriental, avril 2007.
- Rapport d'activités de l'Agence de l'Oriental, mars 2011.
- Revue Oriental.ma N°. 1 « La Région sur la voie rapide »
- Revue Oriental.ma N°.2 « Compétitivité et attractivité. L'Oriental, des ressources, ses atouts, ses attraits ». Mars 2008.
- Revue Oriental.ma N°.4, « Intelligence économique régionale. L'urgence de l'innovation » 56 pages, décembre 2008.
- Revue Oriental.ma N°.17, « Coaching territorial régional. Les acteurs de développement en synergie ». Mars 2016