



CLASSIQUES
GARNIER

DONNER (Mechthild), FORT (Fatima), VELLEMA (Sietze), « Développement local et marketing territorial : le cas de Chefchaouen, Maroc », *Systèmes alimentaires / Food Systems*, n° 1, 2016, p. 147-168

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-06863-1.p.0147](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-06863-1.p.0147)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2016. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

DONNER (Mechthild), FORT (Fatiha), VELLEMA (Sietze), « Développement local et marketing territorial : le cas de Chefchaouen, Maroc »

RÉSUMÉ – Dans cet article, les nombreux processus en cours pour la valorisation des ressources territoriales à Chefchaouen au nord du Maroc sont étudiés, avec l'objectif d'explorer le potentiel de mise en œuvre d'un marketing territorial collectif pour un développement local plus efficace. Les résultats d'une étude basée sur 21 entretiens avec différents acteurs clés du développement local, font ressortir de nombreux obstacles internes et externes d'un marketing territorial pour le développement local.

MOTS-CLÉS – Marketing, territoires, produits agroalimentaires, Maroc

DONNER (Mechthild), FORT (Fatiha), VELLEMA (Sietze), « Local development and territorial marketing: the case of Chefchaouen, Morocco »

ABSTRACT – In this article, the many operations that are underway to develop natural resources in Chefchaouen in the north of Morocco are studied with the goal of exploring the potential to implement collective local marketing of that sector to promote more efficient local development. The results of a study based on 21 interviews with different key actors involved in local development reveal many internal and external obstacles in the way of local development.

KEYWORDS – Marketing, land, agrifood products, Morocco

DÉVELOPPEMENT LOCAL ET MARKETING TERRITORIAL : LE CAS DE CHEFCHAOUEN, MAROC¹

Mechthild DONNER
INRA, UMR 1110 Moisa

Fatiha FORT
SupAgro-IRC,
UMR 1110 Moisa

Sietze VELLEMA
KTI Group, Wageningen
University (Netherlands)

INTRODUCTION

Comme de nombreux pays en développement, le Maroc met en place des projets de développement des produits de qualité, considérés comme des leviers de développement des territoires. Ainsi le pilier 2 du Plan Maroc vert (PMV) de l'agriculture et de l'agroalimentaire (2008-2020) prône l'action collective pour le développement de produits sous signes de qualité dans toutes les régions marocaines à potentiel de produits typiques et de tourisme. Par ailleurs, le Maroc est engagé dans un

¹ *Remerciements* : Cet article a bénéficié du soutien de l'Union européenne dans le cadre du programme de bourses de doctorat AGTRAIN (www.agtrain.eu).

processus de décentralisation² qui devrait conduire à un développement intégré et durable du pays et responsabiliser les acteurs locaux dans les processus de développement économique.

La décentralisation se fonde sur l'instauration d'une gouvernance locale, incluant et redonnant responsabilité et pouvoir décisionnel à des acteurs locaux (collectivités territoriales, services déconcentrés, citoyens, société civile...) en particulier en matière de développement économique. En France, les collectivités territoriales ont ainsi multiplié les initiatives pour construire et mener des projets collectifs porteurs de développement. La création et la promotion d'une marque territoriale pour attirer des investisseurs ou pour promouvoir la qualité des produits locaux sont des leviers que les régions françaises ont massivement utilisés.

Sur la base des expériences réussies en France (Chamard *et al.*, 2013), la province de Chefchaouen, au nord du Maroc, connue principalement par la production de cannabis, cherche à modifier cette image et à valoriser et promouvoir ses actifs spécifiques en termes de produits traditionnels (fromage de chèvre, miel, huile d'olive, fruits séchés...) et de patrimoine naturel et culturel (parcs naturels, médina, etc.).

Pour proposer des alternatives à la culture du cannabis, la province connaît de très nombreuses initiatives, financées par divers bailleurs de fonds nationaux ou internationaux (souvent des ONG françaises et espagnoles) et destinées aux nombreuses associations de développement local. Cependant, ces initiatives sont très dispersées et manquent souvent de l'adhésion des acteurs locaux (agriculteurs, restaurateurs ou hôteliers). Un projet collectif de marketing territorial autour d'une marque collective est envisagé par la municipalité pour coordonner et donner de la cohérence aux dynamiques locales pour le développement.

Nous proposons dans cet article d'analyser les nombreux processus en cours pour la mise en œuvre d'un tel projet collectif et d'identifier les obstacles à l'action collective et la place de l'aide au développement dans la dynamique collective de développement.

L'article présente, dans une première section, la contribution du marketing territorial au développement des territoires. Dans une deuxième

2 Nouvelle constitution en 07/2011 consacrée au principe de la décentralisation et de la régionalisation.

section, le cas de Chefchaouen et la méthodologie sont explicités. Dans une dernière section, nous discuterons les résultats spécifiques issus de cette recherche et nous proposerons des recommandations pour un marketing territorial au service des acteurs et du territoire.

1. LE MARKETING TERRITORIAL, LEVIER DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Dans le contexte actuel de mondialisation et de flux de biens et de personnes toujours plus importants, les territoires sont soumis à une forte concurrence économique, spatiale, identitaire, etc. La compétitivité territoriale est devenue le nouveau paradigme du développement local (Aranda et Combariza, 2007). Ce nouveau modèle encourage la mise en œuvre de stratégies de différenciation pour attirer les investisseurs et les touristes et pour promouvoir les ressources et compétences des acteurs du territoire à travers un marketing territorial construit autour d'une marque collective.

Les liens entre le marketing territorial et le développement local mettent en jeu : (1) la décentralisation comme préalable au développement local, (2) l'action collective nécessaire à la coordination des projets de territoire et (3) le marketing territorial comme un outil de développement local.

1.1. LA DÉCENTRALISATION, PRÉALABLE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

La décentralisation est un modèle politique de gouvernance dont le processus « consiste à transférer une part du pouvoir exercé par un État à des entités politiques ou administratives d'échelon inférieur » (Levy et Lussault, 2003, p. 225). Elle se fonde sur l'instauration d'une gouvernance locale, incluant et redonnant responsabilité et pouvoir décisionnel à des acteurs locaux.

Le contexte économique et politique actuel en France accorde un rôle de premier plan à l'action locale que l'on peut qualifier, en suivant Leloup, Moyart et Pecqueur (2005), de « mouvement de reterritorialisation de

l'action publique ». Le territoire émerge alors comme un acteur d'un développement local endogène exploitant et créant des ressources locales (Torre, 2015). Pour Pecqueur (2007, p. 43), « le territoire n'est plus un espace neutre où se projette l'activité économique... c'est un construit d'acteurs qui implique non seulement les entreprises, mais aussi d'autres acteurs, formateurs, chercheurs, pouvoirs publics... ». Le territoire est ainsi appelé à jouer un rôle essentiel en termes de développement économique, social et sociétal.

En partant des expériences réussies en Occident, la décentralisation est érigée en modèle de développement et transférée massivement depuis la fin des années 1980 dans de nombreux pays du Sud, notamment africains, au nom de la lutte contre la pauvreté (Charretier, 2016). Dans ces pays, la décentralisation participe de la recherche d'un développement endogène par le bas au lieu d'un développement par le haut de la part de l'État (Piveteau, 2005). Cette conception du développement local rejoint celle des mouvements de solidarité internationale extra étatiques comme les ONG (Piveteau, 2005).

La décentralisation dans les pays du Nord et du Sud a contribué au développement de la coopération décentralisée entre collectivités locales sur la base de la proximité entre les acteurs et avec les réalités locales (Marie, 2005). Cependant de nombreux travaux ont montré les limites du transfert du modèle de décentralisation dans les pays du Sud et en particulier en matière d'efficacité de l'aide au développement « localisée » (Charretier, 2016 ; Piveteau, 2005 ; Marie, 2005 ; Dubresson et Fauré, 2005). En effet, dans les pays en développement, la plupart des politiques publiques dépendent de l'aide internationale dont les résultats sont généralement décevants du fait de la faible capacité d'absorption des institutions.

Ainsi, si l'affirmation du local s'est imposée par le haut sous la forme d'une injonction internationale, et par le bas à partir d'initiatives ou de revendications à l'échelle des villes, des quartiers ou d'autres espaces infranationaux, le succès de la coopération décentralisée dépend de l'effectivité de la décentralisation (Froger, 2010).

Depuis les années 1980, le Maroc est engagé dans de nombreux changements politiques qui modifient la relation de l'État avec ses territoires (Planel, 2009). Ces mutations témoignent en partie d'une influence idéologique extérieure, notamment de celle des grands organismes

internationaux attachés à promouvoir certaines valeurs du développement (libéralisation, démocratisation, décentralisation). Depuis la réforme constitutionnelle de 1996, les provinces disposent ainsi d'une certaine autonomie notamment en matière d'aménagement du territoire. Cependant la décentralisation n'est pas effective dans la mesure où l'État central est toujours représenté dans les régions et les provinces.

La décentralisation en cours au Maroc est aujourd'hui construite par un découpage des régions basé principalement sur des critères économiques permettant l'application des politiques nationales (Koop *et al.*, 2010) et ne tient pas compte des dynamiques collectives locales. La transition vers la décentralisation est encore timide et ne permet pas l'autonomie réelle de territoires qui restent soumis aux politiques de l'État central.

1.2. L'ACTION COLLECTIVE, BASE DE LA CONSTRUCTION DES TERRITOIRES

Paradoxalement, le processus de globalisation a fait émerger les territoires comme des lieux de décision pour le bien-être de la population locale, aussi bien sur le plan économique que sur le plan social. Dans les collectivités, des acteurs privés (entreprises, capitaux), publics (agences gouvernementales nationales, régionales ou municipales) et sociaux (coopératives, tiers-secteur, organismes communautaires) établissent des relations de partenariat et de collaboration impulsées par la reconnaissance d'une identité territoriale partagée (Klein, 1997).

La littérature traite des actions collectives au niveau des territoires comme des innovations sociales destinées à pallier l'insuffisance de l'action étatique (Nussbaumer et Moulaert, 2007). Cette insuffisance peut être voulue et provoquée par des réformes qui désengagent l'État du développement des territoires (La Serna, 2007).

Dans le domaine du développement agricole, l'action collective a bien souvent été promue comme un moyen permettant aux acteurs de faire face aux difficultés à travers la mise en place d'un mode de coordination mixte où les producteurs interagissent avec les autres acteurs de la filière et les institutions publiques et privées (Boucher et Brun, 2010). L'action collective au niveau des territoires introduit de nouvelles formes de gouvernance par une coordination et une coopération de plusieurs acteurs et associant la société civile (Baudelle *et al.*, 2011 ; Campagne et Pecqueur, 2014). Les territoires sont considérés comme des lieux

caractérisés par leurs propres histoires particulières, leurs identités et héritages et leurs actifs spécifiques locaux qui sont utilisés comme des éléments de coopération pour piloter la construction et le développement durable des territoires (Francois *et al.*, 2006 ; Landel et Senil, 2009).

C'est dans cet objectif que le pilier 2 du Plan Maroc vert (2008-2020) incite les agriculteurs à se réunir en coopérative ou association pour accéder aux aides et appuis de l'État. Cependant, malgré une forte augmentation du nombre de coopératives (une centaine de coopératives est créée chaque mois depuis la mise en place du PMV), les agriculteurs restent très réticents à s'engager dans des coopérations avec d'autres acteurs, en grande partie à cause de l'histoire des réformes agraires au Maroc (Vitry *et al.*, 2015).

Nous proposons dans cet article d'identifier et d'analyser d'autres mécanismes qui peuvent réduire la volonté de coopérer dans le cadre d'un projet collectif de marque territoriale.

1.3. LE MARKETING TERRITORIAL, OUTIL DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Le développement récent de marques territoriales est le résultat de projets de territoires financés par des fonds publics. Ils consistent, dans la majorité des cas, à rassembler de nombreux acteurs qui doivent s'accorder pour construire une marque portant les valeurs matérielles et symboliques considérées comme différentes des autres territoires (Corbillé, 2013 ; Rochette, 2012). Ainsi les collectivités territoriales considèrent que la marque territoriale est un formidable instrument politique pour promouvoir et développer leurs territoires.

Au Maroc, l'un des objectifs de la décentralisation est de rendre les territoires plus compétitifs et plus attractifs. Pour cela il convient de mobiliser les ressources spécifiques des territoires dans le but de les intégrer dans une économie mondialisée. En outre, la mobilisation et la valorisation des identités et des ressources territoriales spécifiques semblent adaptées pour le développement des zones rurales marginalisées, car elles tiennent compte des acteurs locaux, de leurs conditions socio-culturelles et endogènes spécifiques.

Dans la recherche académique, un nouveau courant sur le « Place Branding » s'est développé qui n'a pas encore trouvé une définition unanime du fait de sa nature multidisciplinaire (Hankinson, 2010). Ici,

nous comprenons le marketing territorial comme l'application collective – c'est-à-dire de l'ensemble des collectivités locales et des acteurs privés – d'une stratégie de marketing et de branding du territoire afin de soutenir son développement économique, social et culturel.

Compte tenu de la jeunesse du concept de marque territoriale, les recherches en marketing basées sur des cas en Afrique sont très rares (Freire, 2014 ; El Khazzar et Echattabi, 2016). La rareté de ces recherches tient au fait que peu de ces pays sont engagés dans des démarches de marketing territorial. Par ailleurs les projets de marketing territorial sont en général complexes et engageant de nombreux acteurs comme c'est le cas de la province de Chefchaouen.

Rainisto (2003), en s'appuyant sur une recherche empirique de quatre cas de marketing des villes, a montré que le marketing territorial est lié au développement local à travers trois échelles d'action (fig. 1).

Niveau	Facteurs	Exemples
Macro	1. Marché global / développement local	La compétition nationale et internationale. Efforts de développement d'un territoire dans le marché mondial.
	2. Coïncidences	Événements inattendus dans l'environnement macro-économique (force majeure), positifs ou négatifs, qui influent le processus.
Meso	3. Partenariats public-privé	Coopération public-privé et gouvernance territoriale.
	4. Leadership	Personnalité charismatique ou parti politique leader de l'initiative du marketing territorial.
	5. Unité politique	Accord et cohérence entre les partis politiques et les décideurs.
Micro	6. Groupe de réflexion	Composé de personnes telles que les autorités locales, consultants externes, membres de la communauté des affaires, etc.
	7. Vision et analyse stratégique	Aperçu de la situation concurrentielle et des possibilités de développement. Analyse stratégique d'un lieu et de ses différents actifs de valeur devant être utilisés dans la promotion du territoire.
	9. Identité et image du territoire	L'identité est construite sur un facteur d'attraction unique d'un territoire. Image : la perception par les « clients », image existante vs image souhaitée d'un territoire.

FIG. 1 – Les déterminants du succès du marketing territorial.

Source : Rainisto (2003).

La première est la dimension locale-mondiale, inhérente à l'objectif de développement territorial qui consiste à rendre les lieux plus attractifs et compétitifs dans une économie mondialisée. La deuxième dimension est liée à une forme particulière de gouvernance territoriale avec la participation et la coopération multi-acteurs. Cette forme correspond à la définition d'un territoire considéré comme une construction sociale et à l'approche multi-parties prenantes du marketing territorial. Le troisième élément concerne l'identification et la valorisation de diverses ressources locales spécifiques pour la différenciation, ce qui peut conduire à des synergies intersectorielles, par exemple entre l'agriculture et le tourisme. Par conséquent, l'identification et le choix de précieux atouts spécifiques sont nécessaires pour le marketing territorial.

Les trois échelles d'action représentées dans la fig. 1 constituent un outil opérationnel de diagnostic pour évaluer le potentiel de développement d'une marque territoriale et d'une démarche de marketing. Nous baserons notre analyse sur cet outil. Une attention particulière sera accordée à l'échelle méso-économique car elle caractérise la gouvernance et la coopération entre des acteurs multiples et permet de comprendre les liens entre le niveau macro et micro en supposant que c'est là que se situent les principaux déterminants du succès ou de l'échec du marketing territorial.

2. MÉTHODOLOGIE

Le cas de la Province de Chefchaouen au nord du Maroc sert de base à notre recherche. Il s'agit d'une région où existent de très nombreuses initiatives œuvrant pour le développement territorial (*cf.* annexe 1). Notre objectif est d'évaluer les capacités des acteurs locaux à coopérer et à contribuer à un marketing collectif du territoire.

L'étude de cas présentée ici est exploratoire compte tenu du peu de travaux académiques dans le domaine. Elle est reconnue comme une méthode permettant de comprendre des phénomènes contemporains et peu investis par les chercheurs (Yin, 2003); il s'agit d'une analyse intensive qui peut aider à la compréhension d'autres situations semblables (Gerring, 2004).

La province de Chefchaouen est située dans les montagnes du Rif occidental marocain, au cœur du pays Jbala. Elle couvre une surface de 3310 km² pour 422 891 habitants, regroupant 26 communes rurales. La ville de Chefchaouen est le chef-lieu et la seule commune urbaine de la province et compte aujourd'hui près de 36 000 habitants, partagés entre la médina historique et la nouvelle ville (Arsonneau, 2012). Longtemps marginalisée par le pouvoir central du roi Hassan II (1961-1999), la province a su maintenir de nombreux savoir-faire et traditions, liés à l'agriculture, à la conservation et à la gestion des ressources naturelles. Au-delà de l'attractivité de la culture du cannabis omniprésente, la ville de Chefchaouen jouit aujourd'hui d'une réputation de destination touristique alliant patrimoine gastronomique et culturel et développement durable. Mais en général, cette offre manque de visibilité et de communication. Le secteur du tourisme à Chefchaouen est mal organisé et non sécurisé et il est marqué par l'insuffisance d'hôtels classés et d'agences de voyage³. De plus, le nombre de touristes a diminué depuis 2008 (de 91 844 en 2008 à 71 052 en 2011), la durée de séjour est en moyenne de seulement 1,3 nuitée et le taux d'occupation des hébergements est très faible et concentré sur les mois d'été (12 % pour la ville et 16 % pour la province)⁴.

Notre objectif est d'étudier le processus complexe de construction d'une action collective territoriale associant plusieurs parties prenantes et d'analyser le potentiel de coopération entre les acteurs qui pourrait aboutir à un marketing territorial au profit des acteurs et du territoire.

Lors de deux visites de terrain (en juin 2013 et juin 2014), nous avons mené 21 entretiens semi-directifs en face à face avec des acteurs clés de la province : des responsables d'associations, de coopératives, d'ONG et de responsables politiques locaux (annexe 2). Les entretiens duraient environ une heure et portaient sur les activités, les financements et les visions du potentiel de mise en place d'un marketing territorial en partenariat avec l'ensemble des autres acteurs locaux. Les discours ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et d'une analyse de contenu thématique selon les recommandations de la littérature (Bardin, 1977).

3 Selon une analyse SWOT du ministère de l'Intérieur du Maroc (2012) : Plan communal de développement, Commune urbaine Chefchaouen.

4 Document Diversité & développement (2012) : Stratégie de développement du secteur touristique dans la province de Chefchaouen.

3. RÉSULTATS

Le développement économique de la province de Chefchaouen obéit à une vision centralisée des politiques publiques marocaines engagées dans de grands plans stratégiques pour le pays et des initiatives locales soutenues par les politiques locales et par des bailleurs étrangers. L'émergence d'un marketing territorial est alors soumise à des injonctions nationales (niveau macro-environnement), à des activités locales (niveau micro) et à des difficultés de coordination au niveau méso (*cf.* fig. 1).

L'analyse du cas de Chefchaouen nous permet de caractériser les 3 niveaux d'action vers le développement d'une marque territoriale, avec une attention particulière pour le niveau méso-économique.

3.1. CONTEXTE NATIONAL ET MACRO-ENVIRONNEMENT

Le Maroc est engagé depuis 1960 dans des programmes de décentralisation de ses politiques publiques. En 2010, le « Plan de régionalisation avancé » est lancé. Il se base sur l'idée que le développement socio-économique du pays passe par le renforcement du pouvoir des régions, seules capables d'impliquer les forces vives locales pour un développement intégré et durable. Cette politique de décentralisation a également pour objectif de réduire les écarts de développement entre les zones urbaines et rurales (El Ansari, 2009).

En parallèle, et depuis le début des années 2000, le gouvernement du Maroc a lancé de grands programmes sectoriels, afin de relancer et de redynamiser l'économie nationale dans un contexte global. Le tourisme et l'agriculture font l'objet de stratégies nationales ambitieuses : (1) La « Vision 2020 » dont l'objectif est de faire du tourisme un « moteur de développement économique, social et culturel », (2) le « Plan Maroc vert » initié en 2008, qui s'organise en deux axes différenciant l'agriculture intensive et moderne (Pilier I) de l'agriculture familiale (Pilier II) et rentre dans la logique des accords de libre-échange agricole (depuis 2012 avec l'UE), et (3) la « Vision 2015 » pour le développement de l'artisanat.

Ces programmes prévoient la mise en place de nouvelles instances de décentralisation telles que les agences de développement touristique (ADT), en complément des instances de décentralisation prévues par

la « Vision 2010 » que sont les conseils régionaux et provinciaux du tourisme (CRT et CPT). Le PMV prévoit par ailleurs des services dans chaque direction régionale de l'agriculture (DRA) dédiés aux démarches d'obtention de signes distinctifs d'origine et de qualité (SDOQ) comme une composante essentielle du PMV, au travers de trois signes distinctifs : l'indication géographique (IG), l'appellation d'origine (AO) et le label agricole (LA) (Hamimaz, 2009). Ces politiques nationales se déclinent au niveau de la province par les activités de la DPA (direction provinciale de l'agriculture) et de la préfecture de Chefchaouen.

Cependant, tous ces plans nationaux de développement n'ont pas de transversalité et empêchent ainsi de créer des synergies intersectorielles et la création d'un ensemble d'offres locales promu par une marque territoriale commune : « Le problème est que chaque filière dépend d'une instance différente : le tourisme dépend du ministère du Tourisme et l'agriculture de la DPA et l'artisanat... c'est un problème de fédérer tout le monde » (chef de projet ATED). En particulier, tous les projets de développement agricole doivent s'inscrire dans le PMV : « L'État ne finance pas ce qui n'est pas directement lié au PMV. Mais des financements par le conseil provincial sont possibles » (le directeur de la DPA).

3.2 INITIATIVES ORIENTÉES VERS UN MARKETING TERRITORIAL AU NIVEAU DE LA PROVINCE DE CHEFCHAOUEN

Au niveau micro de la ville de Chefchaouen, les entretiens et les observations permettent de constater que plusieurs labels se développent pour différencier le territoire.

En 2010, la ville de Chefchaouen a reçu le label UNESCO pour héritage immatériel de la « diète méditerranéenne », car la province a su protéger ses traditions et sa culture gastronomique basée sur les produits locaux. La mairie de Chefchaouen essaie de l'utiliser pour développer une marque de qualité territoriale et pour créer un musée de la diète méditerranéenne. Il y a également des efforts menés pour faire de Chefchaouen la première « eco-city » du Maroc et pour la faire reconnaître par l'UNICEF comme « ville amie des enfants ». Par ailleurs, un business plan de marketing territorial a été mis en place par un cabinet de consultants (Diversité & développement). « Il y a beaucoup d'idées, mais c'est toujours difficile de les réaliser » (vice-président de ATED).

Cependant l'image de Chefchaouen reste associée à la production et au trafic de cannabis. Un marketing territorial pourrait être un levier de promotion de la qualité de vie dans la province et à celle des produits typiques et traditionnels à travers un projet de construction d'une image attractive de la région par une coopération entre les acteurs économiques.

Plusieurs initiatives au niveau méso-économique cherchent à connecter l'agriculture et le tourisme et donc de créer une transversalité qui peut structurer la construction d'une marque territoriale.

Par exemple Chaouen Rural est une association créée en 2008 dans le cadre d'un projet de développement financé par une ONG espagnole, l'ACTLC (Asociación Catalana para el Tiempo Libre y la Cultura) en partenariat avec une association locale, l'AREA (Association Rif El Andalous pour la protection du patrimoine). Il s'agit d'un réseau de 9 maisons d'hôtes qui travaillent avec des coopératives de producteurs locaux. L'association dispose d'un point d'information dans la ville de Chefchaouen pour informer, guider, accompagner les touristes et proposer les produits en boutique. Aujourd'hui, seules 3 maisons fonctionnent encore et l'association souffre d'un manque de moyens financiers et de marketing.

Les restaurateurs engagés sont un autre exemple d'initiative associant produits de qualité et tourisme. Il s'agit d'un réseau initié en 2009 par l'association locale AFHTA Chefchaouen (Association fondation pour l'humain, terroirs et alternatives) avec le soutien financier de l'ONG française GERES (Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités). L'objectif de ce réseau est de promouvoir un système agro-écologique en valorisant des produits de qualité à travers des circuits courts entre les restaurants et les producteurs. Cette initiative souffre d'un manque de participation des restaurants et de difficultés logistiques d'approvisionnement. La fin programmée des financements de cette initiative met en danger le réseau. « Il n'y a pas de visibilité pour faire du marketing, car il n'y a pas de visibilité sur les financements » (coordinateur du projet).

Ces deux initiatives ont lieu parallèlement au déploiement du Plan Maroc vert qui se base sur la création de coopératives pour développer des démarches de labellisation de produits de qualité territoriale sous forme d'indication géographique. Des soutiens financiers de l'État (à travers la DPA) accompagnent les coopératives dans leurs démarches.

Chaque province doit obéir à l'injonction du PMV d'identifier et certifier des IG. Le directeur est évalué selon le nombre d'IG obtenues dans sa région. On constate cependant une faible motivation des producteurs et parfois même des questions sur le sens de ces initiatives. « L'idée n'était pas claire au début, je ne savais pas ce que c'est une coopérative » (un membre). « Le ministère nous pousse à demander des IG » (un coopérateur).

À côté de ces deux initiatives dans le domaine du tourisme et des produits de terroir, il existe d'autres associations pour le développement local.

L'ATED (Association Talassembtane pour l'environnement et le développement) a en général différents bailleurs de fonds pour différents projets (cf. annexe 3). Cette association a regroupé de nombreux acteurs publics et privés y compris l'association de développement locale (ADL) et a développé la stratégie du tourisme pour la province, financée par l'agence espagnole AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo). Cette initiative, présentée au commissariat du Tourisme marocain a été jugée comme le meilleur exemple de stratégie et comme projet pilote. L'association ATED a créé des circuits thématiques avec des maisons rurales et une formation des acteurs chargés de l'accueil des touristes. Aujourd'hui, tous ces projets sont à l'arrêt par manque de financement. Et même le kiosque d'information dans la ville de Chefchaouen est fermé. « Tout a été fait pour élaborer une stratégie touristique, mais personne ne se sent responsable de réaliser ce projet » (coordinateur). Se pose ici la question du leadership, mais aussi le problème du processus d'appropriation par les acteurs locaux et d'articulation entre ce qui vient d'en haut et ce qui émane du local (Berriane et Moizo, 2014).

3.3. DISCUSSION

La province de Chefchaouen présente des atouts majeurs pour réussir à mettre en œuvre un marketing territorial efficace et créateur de valeur pour les acteurs et le territoire. Elle profite de nombreuses conditions favorables au niveau national et local. La politique nationale est sans conteste un moteur essentiel à l'émergence d'une politique territoriale promue dans le cadre de la décentralisation et la signature d'accords de libre-échange qui favorisent l'ouverture du pays au monde et accroît ainsi son attractivité. Au niveau local, une nouvelle forme de gouvernance est apparue à travers des partenariats locaux qui regroupent

différentes parties prenantes. Ces deux conditions pourraient suffire à structurer une stratégie marketing efficace. L'observation du terrain et les entretiens montrent qu'il n'en est rien. On peut s'interroger sur les facteurs qui favorisent une démarche de marketing territorial et les facteurs qui freinent (fig. 2).

Niveau	Facteurs	Chefchaouen
Macro	Marché global / développement local	La compétition accrue du fait de l'ouverture du marché marocain et la régionalisation sont propices au marketing territorial. De nombreux projets locaux de développement financés par des bailleurs étrangers (ONG espagnoles, françaises...).
	Coïncidences	Crise économique en Europe et dans le monde.
Meso	Partenariats public-privé	Sur le plan horizontal (Chaouen rural/Les restaurateurs engagés) et sur le plan vertical avec le PMV. Il manque des objectifs précis de ces partenariats et de participation/appropriation plus large de ces initiatives de coopération.
	Leadership	Aucun consensus ni confiance dans un leader.
	Unité politique	Présence de nombreuses responsabilités administratives et d'échelles géographiques (municipalité, province, région...).
Micro	Groupe de réflexion	Proposition d'un plan de développement par un consultant externe.
	Vision et analyse stratégique	Les entretiens montrent une grande variété de visions et de propositions positives. Il existe une analyse SWOT qui identifie les forces et faiblesses de la province et les opportunités et menaces du marché.
	Identité et image du territoire	Différents labels existent pour différencier la destination (diète méditerranéenne, éco-ville, etc.). La province jouit d'une bonne image nationale et internationale de destination idéale pour le tourisme rural et durable.

FIG. 2 – Principaux facteurs de succès et d'échec d'un marketing territorial, cas de Chefchaouen.

On constate en effet un manque de coopération et de concertation dans les différentes activités proposées dans la province de Chefchaouen malgré un fort engagement local et un grand potentiel de valorisation des ressources locales et ce pour plusieurs raisons. Les acteurs locaux n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et la motivation de coopérer n'est pas forcément promue par l'intervention de l'État. On constate

également un manque de consensus et de confiance dans un acteur qui pourrait jouer le rôle du leader dans un projet de marketing territorial. En plus, les responsabilités politiques et administratives étant géographiquement et financièrement limitées, elles rendent difficile la mise en cohérence des différentes activités. On constate finalement que les nombreux financements étrangers présents sur le territoire empêchent l'émergence d'un projet commun de marketing territorial.

CONCLUSION

Le développement territorial implique de nombreux acteurs au niveau international, national et local.

Dans cet article, nous avons montré que la mise en œuvre d'un projet collectif de développement local autour du marketing du territoire dans la province de Chefchaouen au nord du Maroc se heurte à de nombreuses contraintes liées en grande partie aux nombreuses initiatives portées par différentes organisations et associations locales et financées par des agences de développement extra territoriales provenant des pays européens et d'ONG. Malgré de bonnes intentions de chaque acteur, le projet de marketing territorial souffre d'un manque de cohérence et de coordination dû en grande partie à la multiplication et à la profusion de projets financés par des bailleurs externes. Les relations entre les injonctions verticales et les initiatives locales sont complexes et peuvent donner lieu à des frustrations et incompréhensions.

Nos résultats montrent aussi, de manière plus générale, les paradoxes qui peuvent exister dans l'intervention extérieure pour le développement des régions pauvres. On se rend compte ainsi que les très nombreuses initiatives, tout aussi louables les unes que les autres, rendent difficile l'émergence d'un développement endogène et ancrent les acteurs dans des postures de recherche de financement extérieur pour pérenniser leur propre financement au lieu de contribuer à la dynamique locale horizontale seule garante du développement durable des territoires.

La solution passe par une décentralisation qui parvient à maintenir un pouvoir local légitime et reconnu et par une centralisation de l'aide

au développement au niveau local grâce à un « guichet unique » qui répartit l'aide en fonction d'un projet commun et d'une stratégie partagée et portée par tous les acteurs.

Sur la base d'une étude de cas de mise en œuvre du pilier 2 du Plan Maroc vert dans la région de Meknès, Vitry *et al.* (2015) montrent la nécessité de développer l'apprentissage de l'action collective au niveau individuel et collectif notamment pour la constitution des coopératives.

La spécificité du cas étudié, si elle limite la validité externe de nos résultats, participe au débat sur les modèles de conduite des projets collectifs au niveau des territoires pour le bien-être de la population et la prospérité des territoires. Elle interroge également le design de l'action des ONG dans le développement local et en particulier la coopération entre les ONG pour coordonner leurs interventions au niveau des territoires.

Les travaux sur les transformations de la gouvernance territoriale peuvent également éclairer les processus de constitution d'un acteur collectif et le passage d'un pilotage du local vers un pilotage multi-niveaux et polycentrique (Pecqueur et Itçaina, 2012).

ANNEXES

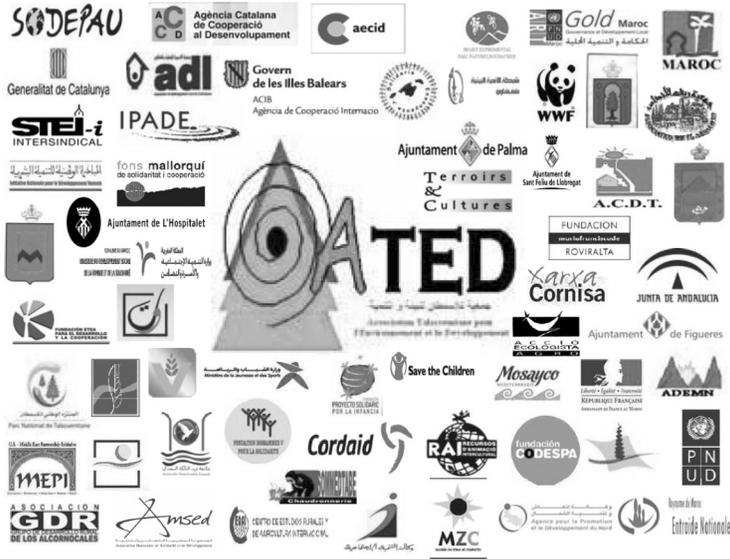
Associations, organisations et initiatives locales (projets)	Sources de financement
Chaouen rural	ACTLC
Projet « Les restaurateurs engagés »	Association locale AFHTA Chefchaouen avec le soutien financier de l'ONG française GERES
Projet « Stratégie de tourisme dans la province de Chefchaouen », coordonné par l'ATED	En général, l'ATED a différents bailleurs de fonds pour différents projets (cf. annexe 3) Le projet de tourisme a été financé par l'agence espagnole AECID
Coopérative de miel Bellota	Plan Maroc vert
Coopérative de fruits secs JNAN Rif	Plan Maroc vert (DPA) Assistance technique avec l'appui de la DPA et l'ONG ENDA Maghrib Appareil de séchage : GIZ (Allemagne)
Coopérative huile d'olive à Bellota, « Oumnia Bellota »	USA : MCC (Millenium Challenge Cooperation)
Association de développement local de Chefchaouen (ADL Chefchaouen)	Différents bailleurs de fond sur différents projets : Fondation IPADE (Institut pour la promotion et l'appui au développement), Espagne. Prodiversa, Espagne Proyecto Solidario, Espagne Centre d'initiative pour la coopération (CIC BATA), Espagne. Diputacion de Cordoba, Espagne. Organisation Mozaico Méditerranée, Espagne Fondation « CODESPA » Réseau européen « Tandem Plus » ACTLC, Espagne. ICAEN (Institut catalan des énergies renouvelables), Espagne. AMSED (Association marocaine de solidarité et de développement)
Diète méditerranéenne	UNESCO
La boutique du commerce solidaire à Chefchaouen	ONG Oxfam

Associations, organisations et initiatives locales (projets)	Sources de financement
Union des coopératives apicoles Rif Chaouen (UCAP)	Fondation IPADE (Institut pour la promotion et l'appui au développement) et l'AECID (Agence espagnole de coopération internationale)
Projet de biosphère méditerranéenne (Maroc et Espagne)	Financement par le Commission européenne, projet MEDA

ANNEXE 1 – Liste des initiatives locales et sources de financement à Chefchaouen.

Organisation	Nbre de personnes
Association Chaouenrural	1
ADL – Association de développement local	3
ATED – Association Talasemtane pour l'environnement et le développement	2
AFHTA – Association pour l'humain, terroirs et alternatives – projet Les restaurateurs engagés	1
Association Abwab – projet marketing territorial	1
Maire de Chefchaouen	1
DPA – Direction provinciale de l'agriculture	1
Coopérative de femmes pour l'huile d'olive à Bellota, « OumniaBellota »	1
Fromagerie Ajbane Chefchaouen	1
Coopérative agricole Bellota à Brikcha	1
Coopérative de figues Jnan Rif	1
UCAP – Union des coopératives apicoles Rif Chaouen	1
Maison rurale « Aicha » à Bellota	1
Casa Hassan, hôtel et restaurant engagé	1
La Paloma, restaurant engagé	1
Casa Elias, hôtel	1
Boutique de commerce solidaire à Chefchaouen : Le coin Djebli	1
Université Abdelmalek Essaâdi Tétouan	1

ANNEXE 2 – Liste des entretiens.



ANNEXE 3 – Les partenaires de ATED.

Source : <http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2013/05/Presentation-ACIB-STEI-I-Ensenyants-Solidaris-Ruta-Intercontinental-2011.pdf>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aranda Y., Combariza J., 2007, « Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales », *Agronomía Colombiana*, n° 25, p. 367-376.
- Arsonneau F., 2012, « *La valorisation des actifs patrimoniaux : une approche territoriale. Cas de Chefchaouen, Maroc* », Mémoire Master 2, Environnement, Développement, Territoires, Sociétés, AgroParisTech, 186 p.
- Bardin L., 1977, « L'horoscope d'un magazine : une analyse de contenu », *Communication et langages*, n° 34, p. 79-93.
- Baudelle G., Guy C., Mérenne-Schoumaker B., 2011, *Le développement territorial en Europe. Concepts, enjeux et débats*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Berriane M., Moizo B., 2014, "Local initiatives, public policies and the development of tourism in the rural Morocco : A 15-year perspective on development initiatives in rural tourism", *Frontiers in Science and Engineering*, n° 1, p. 1-19.
- Boucher F., Brun V., 2010, « La qualité, la qualification et l'action collective dans les processus d'innovation et d'activation des SYAL : Le cas des fromageries rurales en Amérique Latine », International symposium ISDA 2010, Montpellier, France.
- Campagne P., Pecqueur P., 2014, *Le développement territorial : une réponse émergente à la mondialisation*, Éd. Charles Léopold Mayer, Paris.
- Chamard C., Liquet J.C., Mengi M., 2013, « L'image de marque des régions françaises : évaluation du capital territoire par le grand public », *Revue Française du Marketing*, n° 244-245, p. 27.
- Charretier A., 2016, *Transferts et appropriations de modèles de développement dans les pays du Sud : pour une analyse du (dys)fonctionnement de l'aide : l'exemple de la décentralisation en Haïti et à Madagascar*, Doctoral dissertation, Université Michel de Montaigne-Bordeaux III.
- Corbillé S., 2013, « Les marques territoriales », *Communication*, n° 32.
- Dubresson A., Fauré Y.A., 2005, « Décentralisation et développement local : un lien à repenser », *Revue Tiers Monde*, n° 1, p. 7-20.
- El Ansari R., 2009, « *Dynamique régionale et développement inégal au Maroc* », Communication au colloque international Inégalités et développement dans les pays méditerranéens, Université de Gala-Tasaray, Istanbul 21-23 mai.
- El Khazzar A., Echattibi H., 2016, « Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : éléments de réflexion », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, n° 1, p. 183-196.

- Francois H., Hirczak M., Senil N., 2006, « Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 5, p. 683-700.
- Freire J., 2014, "Place branding in Africa", *Place Branding and Public Diplomacy*, n° 10, p. 32-34.
- Froger G., 2010, « Les coopérations au développement durable en question dans les pays du Sud », *Développement durable et territoires* (en ligne, consulté le 10 octobre 2016 : <http://developpementdurable.revues.org/8364>).
- Gerring J., 2004, "What is a case study and what is it good for?", *American Political Science Review*, n° 98, p. 341-354.
- Hamimaz R., 2009, « Développement des produits de terroir au Maroc : quelques préalables », in *Les produits de terroir, les indications géographiques et le développement local durable des pays méditerranéens*, *Options méditerranéennes*, Série A, n° 89, p. 273-279.
- Hankinson G., 2010, "Place branding research : A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners", *Place Branding and Public Diplomacy*, n° 6, p. 300-315.
- Klein J.L., 1997, « L'espace local à l'heure de la globalisation : la part de la mobilisation sociale », *Cahiers de géographie du Québec*, n° 41, p. 367-377.
- Koop K., Landel P.A., Pecqueur B., 2010, « Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique », *ÉchoGéo*, n° 13, p. 2-11.
- Landel P.A., Senil N., 2009, « Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement », *Développement durable et territoires*, n° 12.
- La Serna C., 2007, « Liens sociaux et innovation institutionnelle : à propos de l'économie solidaire en Argentine », in Klein J.L. et Harrisson D. (eds), *L'innovation sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 315-328.
- Leloup F., Moyart L., Pequeur B., 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, Économie, Société*, n° 7, p. 321-331.
- Lévy J., Lussault M., 2003, « capital spatial », « développement local », « local », « métropole », in *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, Paris.
- Marie A., 2005, *La coopération décentralisée et ses paradoxes : Dérives bureaucratiques et notabiliaires du développement local en Afrique*, Karthala.
- Nussbaumer J., Moulart F., 2007, « L'innovation sociale au cœur des débats publics et scientifiques », in Klein J.L. et Harrisson D. (eds), *L'innovation sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 71-88.
- Pecqueur B., 2007, « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *L'économie politique*, n° 1 (33), p. 41-52.

- Pecqueur B., Itçaina, X., 2012, « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, Recma n° 325, p. 48-64.
- Piveteau A., 2005, « Décentralisation et développement local au Sénégal : chronique d'un couple hypothétique », *Tiers-Monde*, 46, n° 181, p. 71-93.
- Planel S., 2009, « Transformations de l'État et politiques territoriales dans le Maroc contemporain », *L'Espace Politique* (en ligne, 7 | 2009-1, mis en ligne le 30 juin 2009, consulté le 18 novembre 2016. URL : <http://espacepolitique.revues.org/1234> ; DOI : 10.4000/espacepolitique.1234.
- Rainisto S.K., 2003, *Success factors of place marketing : a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*, Doctoral Dissertation, Helsinki, University of Technology, 274 p.
- Rochette C., 2012, « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire », *Gestion et management public*, n° 1, p. 4-20.
- Torre A., 2015, « Théorie du développement territorial », *Géographie, économie, société*, n° 17, p. 273-288.
- Vitry C., El Hassane A., Dugué P., Chia E., 2015, « Apprendre à coopérer : un défi pour l'adhésion des agriculteurs au plan Maroc vert », *NewMedit*, n° 2, p. 13-21.
- Yin R.K., 2003, *Case study research design and methods*, Sage Publications : Thousand Oaks, CA.