

Marketing territorial et compétitivité des territoires : cas de la province d'Al Hoceima

Territorial marketing and territorial competitiveness: the case of the province of Al Hoceima

Amina BADICH, (Doctorante)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc*

Mohamed Aissam KHATTABI, (Enseignant-Chercheur)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger B.P. 1373, Poste principale, Tanger, Maroc Tél. : +212 5 39 39 39 32 contact@fsjest.ma https://web.fsjest.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BADICH, A., & KHATTABI, M. A. (2026). Marketing territorial et compétitivité des territoires : cas de la province d'Al Hoceima. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(11), 1–23. https://doi.org/10.5281/zenodo.22290689
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 28/07/2026

Accepted: 05/09/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 11 (2026)

Marketing territorial et compétitivité des territoires : cas de la province d'Al Hoceima

Résumé

La compétitivité territoriale constitue aujourd'hui un enjeu central des politiques de développement régional. Si la littérature a largement documenté les déterminants de l'attractivité des grandes métropoles, l'articulation entre marketing territorial et structuration productive demeure peu explorée dans les territoires intermédiaires du Maghreb, et singulièrement dans les provinces marocaines engagées dans le processus de régionalisation avancée. Cet article entend combler cette lacune en analysant le rôle du marketing territorial dans le renforcement de la compétitivité économique de la province d'Al Hoceima. L'étude mobilise un cadre théorique articulant les concepts de capital territorial, de gouvernance territoriale et de marketing territorial stratégique. Sur le plan méthodologique, la recherche repose sur un dispositif mixte à dominante qualitative associant douze entretiens semi-directifs conduits auprès d'acteurs institutionnels et de responsables d'entreprises, un questionnaire structuré administré aux responsables de douze unités opérationnelles des zones d'activités d'Aït Kamra et d'Imzouren, soit un taux de couverture de 60 % des unités en activité parmi les vingt-huit unités implantées, ainsi qu'une analyse documentaire de sources institutionnelles. Les résultats montrent que la province dispose d'un capital territorial significatif : la position géographique et la disponibilité des ressources humaines sont citées par 83,3 % des répondants comme atouts majeurs du territoire. L'activation économique de ces ressources demeure toutefois partielle. L'accès au financement est cité comme frein à l'investissement par la totalité des répondants, devant la rareté de la main-d'œuvre qualifiée (83,3 %), la fiscalité (75,0 %) et la lourdeur des démarches administratives (58,3 %). L'analyse conduit à proposer un modèle conceptuel intégrant trois boucles de rétroaction entre capital territorial, gouvernance, marketing territorial et compétitivité, ainsi qu'un ensemble de recommandations opérationnelles assorties d'acteurs responsables, d'horizons temporels et d'indicateurs de suivi.

Mots clés : Marketing territorial ; compétitivité territoriale ; capital territorial ; gouvernance territoriale ; attractivité économique.

Classification JEL : M31, R11, R58, O18, L52

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

Territorial competitiveness has become a central issue for regional development policies. While the literature has extensively documented the determinants of attractiveness in large metropolitan areas, the articulation between territorial marketing and productive structuring remains largely unexplored in the intermediate territories of the Maghreb, and particularly in the Moroccan provinces engaged in the advanced regionalisation process. This article aims to address this gap by analysing the role of territorial marketing in strengthening the economic competitiveness of the province of Al Hoceima. The study draws on a theoretical framework combining the concepts of territorial capital, territorial governance and strategic territorial marketing. Methodologically, the research relies on a mixed, predominantly qualitative design combining twelve semi-structured interviews conducted with institutional actors and business managers, a structured questionnaire administered to the managers of twelve operational units located in the Aït Kamra and Imzouren industrial zones, representing a coverage rate of 60 % of the units in activity among the twenty-eight units established there, and a documentary analysis of institutional sources. The results show that the province possesses significant territorial capital: geographical position and the availability of human resources are cited by 83.3 % of respondents as the main assets of the territory. However, the economic activation of these resources remains partial. Access to finance is cited as a barrier to investment by all respondents, ahead of the scarcity of skilled labour (83.3 %), taxation (75.0 %) and administrative burden (58.3 %). The analysis leads to a conceptual model incorporating three feedback loops between territorial capital, governance, territorial marketing and competitiveness, together with a set of operational recommendations specifying responsible actors, indicative time horizons and monitoring indicators.

Keywords: Territorial marketing; territorial competitiveness; territorial capital; territorial governance; economic attractiveness.

JEL Classification: M31, R11, R58, O18, L52

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Au cours des dernières décennies, la compétitivité territoriale s'est imposée comme un enjeu majeur des politiques de développement économique. Dans un contexte de mondialisation et de mobilité accrue des capitaux, les territoires sont de plus en plus engagés dans une dynamique de concurrence visant à attirer les investissements, les entreprises et les compétences. Cette évolution conduit les collectivités territoriales à développer de nouvelles stratégies destinées à valoriser leurs ressources et à renforcer leur attractivité.

Parmi les instruments mobilisés dans ce cadre, le marketing territorial occupe une place croissante dans les stratégies de développement local et régional. Il ne se limite plus à la promotion touristique ou à la communication institutionnelle, mais s'inscrit désormais dans une approche stratégique visant à structurer l'offre territoriale, à valoriser les ressources locales et à améliorer la compétitivité économique des territoires.

La littérature académique souligne que la compétitivité d'un territoire ne dépend plus uniquement de ses dotations naturelles ou de sa localisation géographique, mais également de sa capacité à mobiliser et à valoriser ses ressources économiques, institutionnelles et sociales (Camagni, 2002 ; Storper, 1997). Dans cette perspective, le territoire est considéré comme un système productif complexe reposant sur l'interaction entre acteurs publics, entreprises et institutions. La qualité de la gouvernance territoriale, l'organisation des filières productives et la capacité à structurer une offre territoriale cohérente apparaissent ainsi comme des facteurs déterminants de la performance économique régionale.

Parallèlement, les travaux sur le marketing territorial ont montré que les territoires doivent désormais développer une véritable stratégie d'attractivité fondée sur la valorisation de leurs avantages spécifiques et sur la construction d'une identité économique lisible (Kotler, Haider, & Rein, 1993 ; Anholt, 2007). Les travaux plus récents consacrés à la marque de territoire prolongent cette orientation en insistant sur la nécessité de segmenter l'offre territoriale selon les publics visés (Zenker & Braun, 2017) et sur l'importance d'une conception participative de la marque territoriale (Kavaratzis, Warnaby, & Ashworth, 2015). Le marketing territorial s'inscrit ainsi dans une logique stratégique visant à renforcer la compétitivité territoriale en articulant développement économique, gouvernance locale et image du territoire.

Dans le contexte marocain, ces enjeux prennent une importance particulière dans le cadre des politiques de régionalisation avancée et de réduction des disparités territoriales. Certaines provinces, notamment celles situées dans les régions méditerranéennes, disposent de ressources territoriales importantes mais rencontrent encore des difficultés à transformer ce potentiel en dynamique économique durable.

Or, si les travaux consacrés au marketing territorial au Maroc se sont multipliés au cours de la dernière décennie, ils portent majoritairement sur l'attractivité touristique ou sur les grandes régions dotées d'un appareil productif déjà constitué (Rafik, Rigar, & Naoui, 2022 ; Ateilah & Mansouri, 2023 ; Ahl Sidi Mouloud, Staili, & Akhsas, 2025). L'articulation entre marketing territorial et structuration du tissu productif dans les provinces intermédiaires, faiblement industrialisées et éloignées des chefs-lieux régionaux, demeure en revanche peu documentée. C'est précisément cette lacune que la présente recherche entend contribuer à combler.

La province d'Al Hoceima constitue à cet égard un terrain d'analyse particulièrement pertinent. Malgré l'existence d'infrastructures structurantes, d'un littoral attractif et d'une base industrielle localisée dans les zones d'activités d'Imzouren et d'Aït Kamra, le territoire reste confronté à des défis liés à la structuration de son tissu productif et à la valorisation de ses ressources territoriales. Le cas se prête donc à l'examen du décalage, central dans la littérature sur le capital territorial, entre la dotation en ressources d'un territoire et le degré effectif d'activation économique de ces ressources.

Dans cette perspective, cette recherche vise à analyser le rôle que peut jouer le marketing territorial dans le renforcement de la compétitivité économique de la province d'Al Hoceima. Plus précisément, l'étude cherche à comprendre comment l'articulation entre capital territorial, gouvernance locale et stratégie d'attractivité peut contribuer à améliorer le positionnement économique du territoire.

La contribution attendue de cette recherche est double. Sur le plan théorique, l'étude prolonge les travaux sur le capital territorial (Camagni, 2002) et sur le marketing territorial stratégique (Kotler & Gertner, 2002 ; Zenker & Braun, 2017) en les appliquant à une province intermédiaire nord-africaine, et propose un modèle conceptuel intégrant des boucles de rétroaction jusqu'ici peu formalisées dans les représentations linéaires du processus de compétitivité territoriale. Sur le plan pratique, elle fournit aux décideurs territoriaux un diagnostic chiffré des atouts et des freins perçus par les acteurs économiques locaux, ainsi qu'un ensemble de recommandations opérationnelles assorties d'acteurs responsables, d'horizons temporels et d'indicateurs de suivi. L'article est structuré en cinq parties. Après cette introduction, la deuxième partie présente la revue de littérature et le cadre théorique de la recherche. La troisième expose la méthodologie adoptée. La quatrième analyse les résultats empiriques et les discute au regard de la littérature mobilisée. La cinquième partie conclut en distinguant les apports théoriques des implications managériales et en énonçant les limites de l'étude.

2. Revue de littérature et cadre théorique

2.1. Compétitivité territoriale : définitions et controverses

La notion de compétitivité territoriale occupe aujourd'hui une place centrale dans les analyses du développement régional et des politiques publiques territoriales. Elle renvoie à la capacité d'un territoire à générer durablement de la richesse, de l'emploi et de l'innovation dans un contexte de concurrence accrue entre espaces économiques.

Dans la littérature académique, la compétitivité territoriale est généralement définie comme la capacité d'un territoire à maintenir et améliorer son niveau de productivité et de bien-être dans un environnement concurrentiel. Selon Porter (1990), la compétitivité repose sur la capacité des territoires à développer des avantages compétitifs fondés sur l'innovation, la spécialisation productive et la qualité des institutions économiques. Dans cette perspective, les territoires compétitifs sont ceux qui parviennent à créer un environnement favorable à l'innovation, à l'investissement et à la coopération entre acteurs économiques.

Toutefois, l'usage du concept de compétitivité appliqué aux territoires a suscité d'importantes controverses dans la littérature économique. Krugman (1994) critique l'idée selon laquelle les territoires seraient comparables aux entreprises dans une logique de concurrence directe. Selon lui, un territoire ne poursuit pas un objectif unique de profit et ne peut pas être considéré comme compétitif au même titre qu'une entreprise. Il souligne que l'obsession pour la compétitivité territoriale peut conduire à des interprétations simplificatrices des dynamiques économiques.

Ces critiques ont conduit les chercheurs à reformuler le concept dans une perspective plus territoriale et institutionnelle. Ainsi, Camagni (2002) propose de définir la compétitivité territoriale comme la capacité d'un territoire à assurer des niveaux élevés de revenu et d'emploi tout en étant exposé à la concurrence interterritoriale. Cette définition met l'accent sur la performance économique du territoire tout en intégrant les dimensions institutionnelles et sociales du développement.

Dans cette approche, la compétitivité territoriale ne se limite pas à la réduction des coûts de production ou à l'attraction d'investissements extérieurs. Elle repose également sur la mobilisation de facteurs endogènes de développement, tels que la qualité des infrastructures, le capital humain, les institutions locales, la capacité d'innovation et la coopération entre acteurs économiques. Comme le souligne Storper (1997), les performances économiques régionales

dépendent largement de l'organisation des relations économiques et sociales au sein des territoires.

Ainsi, la compétitivité territoriale peut être comprise comme un processus systémique, résultant de l'interaction entre ressources territoriales, structures institutionnelles et dynamiques économiques locales. Dans cette perspective, l'enjeu pour les politiques de développement territorial consiste moins à concurrencer d'autres territoires qu'à renforcer la capacité du territoire à mobiliser ses ressources et à améliorer durablement la productivité, l'emploi et la qualité de vie.

2.2. Avantages compétitifs, clusters et systèmes productifs territoriaux

Les analyses contemporaines du développement régional montrent que la compétitivité des territoires ne repose pas uniquement sur leurs dotations initiales en ressources naturelles ou en infrastructures. Elle dépend également de la capacité des acteurs économiques et institutionnels à structurer des systèmes productifs territoriaux favorisant l'innovation, l'apprentissage collectif et la spécialisation économique.

Dans cette perspective, Porter (1990) souligne que l'avantage compétitif des territoires résulte de la capacité à organiser un environnement économique propice à l'innovation, à la productivité et à la différenciation des activités. Contrairement aux approches fondées uniquement sur les coûts ou les ressources naturelles, l'avantage compétitif repose sur des facteurs dynamiques tels que l'innovation, la qualité des institutions, les compétences et les interactions entre acteurs économiques.

Cette dynamique est particulièrement visible dans les clusters, que Porter (1998) définit comme des concentrations géographiques d'entreprises, d'institutions et d'organisations interconnectées opérant dans un même domaine d'activité. Les clusters favorisent la circulation des connaissances, l'accès à des fournisseurs spécialisés et la constitution de marchés du travail plus profonds, ce qui contribue à stimuler la productivité et l'innovation.

Dans une perspective complémentaire, les travaux sur les districts industriels, notamment ceux de Becattini (1990), montrent que la proximité géographique entre entreprises peut générer des externalités positives importantes. Ces externalités prennent la forme d'échanges d'informations, de diffusion rapide des savoir-faire et d'une capacité collective d'adaptation aux transformations économiques. À une échelle plus large, Scott (2001) montre que les régions urbaines articulées à l'économie mondiale tirent leur avantage de la densité des relations interentreprises plutôt que de leur seule taille démographique.

Pour les territoires intermédiaires ou périphériques, l'enjeu n'est pas nécessairement de reproduire les grands pôles industriels internationaux, mais de développer progressivement des complémentarités productives adaptées aux ressources locales. Cela peut passer par le développement de la sous-traitance qualifiée, des services industriels spécialisés, de la logistique territoriale ou encore de la transformation locale des ressources naturelles. L'approche de la spécialisation intelligente formalisée par Foray (2015) fournit un cadre utile à cet égard : elle invite les territoires à concentrer leurs moyens sur un nombre restreint de domaines où ils disposent d'un avantage révélé, plutôt qu'à diversifier leurs priorités sans hiérarchisation.

Ainsi, la structuration progressive de systèmes productifs territoriaux constitue un levier essentiel pour renforcer l'intégration des territoires dans les chaînes de valeur et améliorer leur compétitivité économique.

2.3. Capital territorial : ressources et conditions d'activation

La notion de capital territorial permet d'élargir l'analyse du développement régional en intégrant l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles propres à un territoire.

Selon Camagni (2002), le capital territorial peut être défini comme l'ensemble des actifs spécifiques à un territoire, à savoir les infrastructures, le capital humain, les réseaux d'innovation, les institutions locales, le capital social, le patrimoine culturel et les aménités environnementales, susceptibles de soutenir les dynamiques de développement économique.

Cependant, la simple existence de ces ressources ne garantit pas leur transformation en performance économique. La conversion du capital territorial en avantage compétitif dépend largement de la capacité des acteurs publics et privés à organiser des mécanismes d'activation efficaces. Ces mécanismes peuvent prendre la forme de dispositifs d'ingénierie territoriale, de services d'accompagnement des entreprises, d'infrastructures d'innovation ou encore d'initiatives d'animation économique.

Les travaux sur les proximités territoriales rappellent également que la proximité géographique ne suffit pas à produire des dynamiques de coopération. Boschma (2005) distingue plusieurs formes de proximité, notamment organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale, qui influencent la capacité des acteurs à coopérer et à apprendre collectivement. La présence de dispositifs institutionnels stables et d'interfaces de coordination joue ainsi un rôle déterminant dans la diffusion des connaissances et l'innovation. Dans le même sens, l'Organisation de coopération et de développement économiques (2013) souligne que la capacité des régions à coopérer au-delà de leurs frontières administratives conditionne largement leur performance en matière d'innovation.

Dans de nombreux territoires périphériques ou intermédiaires, la faible activation du capital territorial résulte souvent de l'insuffisance de ces dispositifs d'animation économique. La fragmentation institutionnelle, le manque de services mutualisés ou encore l'absence de passerelles entre les systèmes de formation et les entreprises peuvent limiter la transformation des ressources territoriales en opportunités économiques concrètes.

Ainsi, la compétitivité territoriale dépend moins de la seule disponibilité des ressources que de la capacité du territoire à coordonner et valoriser ces ressources dans une logique de développement collectif.

2.4. Qualité institutionnelle et gouvernance territoriale

La qualité des institutions constitue un facteur déterminant du développement économique des territoires. Les institutions définissent les règles du jeu qui encadrent les interactions économiques et orientent les décisions d'investissement.

Dans son analyse des institutions économiques, North (1990) définit les institutions comme l'ensemble des règles formelles et informelles qui structurent les interactions humaines et réduisent l'incertitude dans les échanges économiques. Des institutions efficaces contribuent à créer un environnement stable et prévisible, favorable à l'investissement et à l'innovation.

Appliquée à l'échelle territoriale, la qualité institutionnelle se traduit par la capacité des administrations publiques à fournir des services efficaces aux acteurs économiques. Cela concerne notamment la transparence des procédures administratives, la rapidité des autorisations, la fiabilité des raccordements aux infrastructures ou encore la capacité des institutions à résoudre rapidement les difficultés rencontrées par les investisseurs.

Les travaux de Rodríguez-Pose (2013) montrent que les différences de performance économique entre régions s'expliquent en grande partie par la qualité de leurs institutions. Les régions disposant d'institutions efficaces et d'une gouvernance territoriale coordonnée enregistrent généralement des niveaux plus élevés d'investissement, d'innovation et de croissance.

Dans le cas des zones d'activités économiques, la qualité d'exécution des politiques publiques apparaît particulièrement déterminante. Un territoire peut disposer d'infrastructures modernes ou d'un foncier attractif, mais des procédures administratives longues ou peu lisibles peuvent décourager les investisseurs. À l'inverse, une gouvernance territoriale orientée vers la

coordination des acteurs et la résolution rapide des problèmes peut considérablement améliorer l'attractivité économique.

Une gouvernance territoriale efficace repose ainsi sur la mise en place de mécanismes de coordination entre institutions, sur l'existence d'instances de pilotage économique et sur le développement de partenariats entre acteurs publics et privés.

2.5. Marketing territorial : de l'image à l'offre productive

Le marketing territorial constitue aujourd'hui un instrument important des politiques de développement régional. Il vise à améliorer l'attractivité des territoires en valorisant leurs ressources et en renforçant leur visibilité auprès des investisseurs, des entreprises et des visiteurs.

Dans l'un des travaux fondateurs du domaine, Kotler, Haider et Rein (1993) définissent le marketing territorial comme l'ensemble des actions visant à améliorer l'image et l'attractivité d'un territoire afin d'attirer des investissements, des entreprises et des activités économiques.

Toutefois, la littérature contemporaine montre que le marketing territorial ne peut se limiter à une simple stratégie de communication. Kotler et Gertner (2002) soulignent que la crédibilité d'une stratégie de marque territoriale dépend de la cohérence entre l'image promue et les réalités économiques et institutionnelles du territoire.

Dans cette perspective, Anholt (2007) introduit le concept d'identité compétitive, selon lequel la réputation d'un territoire se construit à travers la cohérence entre les politiques publiques, les performances économiques et le récit territorial porté par les institutions.

Les travaux publiés au cours de la dernière décennie ont prolongé et nuancé cette approche. Zenker et Braun (2017) montrent qu'une marque territoriale unique et indifférenciée est rarement efficace, dans la mesure où les attentes des résidents, des touristes et des investisseurs productifs divergent sensiblement ; ils plaident pour une architecture de marque segmentée, articulant une marque ombrelle et des sous-marques ciblées. Dans le même esprit, Kavaratzis, Warnaby et Ashworth (2015) invitent à dépasser la conception communicationnelle de la marque de lieu au profit d'une construction participative, co-produite avec les parties prenantes locales. Ces apports sont particulièrement pertinents pour les territoires dont l'image dominante, souvent touristique, ne recouvre qu'une partie de l'offre économique réelle.

De plus en plus, le marketing territorial est donc envisagé comme une démarche stratégique visant à structurer l'offre économique territoriale. Il s'agit non seulement de promouvoir un territoire, mais également de construire une proposition de valeur claire pour les investisseurs en mettant en évidence les secteurs prioritaires, les infrastructures disponibles, les services d'accompagnement et les dispositifs institutionnels existants.

Ainsi, le marketing territorial peut être considéré comme un outil de coordination stratégique, permettant d'articuler les ressources territoriales, les politiques publiques et les initiatives économiques afin de renforcer l'attractivité et la compétitivité du territoire.

2.6. Marketing territorial et compétitivité dans le contexte marocain

L'application du marketing territorial au contexte marocain s'inscrit dans le cadre du processus de régionalisation avancée, qui a redistribué les compétences en matière de développement économique au profit des régions et a fait de l'attractivité territoriale un objectif explicite des politiques publiques infranationales. Le Conseil Économique, Social et Environnemental (2019) souligne à cet égard que la persistance des disparités interterritoriales constitue l'une des principales limites du modèle de développement national, et que la réduction de ces écarts suppose une montée en capacité des territoires intermédiaires.

Les travaux académiques consacrés au marketing territorial au Maroc se sont développés principalement autour de deux axes. Le premier porte sur l'attractivité des investissements directs étrangers dans les régions dotées d'un appareil industriel constitué : Ateilah et Mansouri

(2023) montrent ainsi, dans le cas de la région de Kénitra, que le marketing territorial fonctionne comme un instrument de structuration de l'offre territoriale à destination des investisseurs du secteur automobile, et non comme une simple action promotionnelle. Le second axe concerne la valorisation touristique et patrimoniale : Rafik, Rigar et Naoui (2022) analysent la contribution du branding territorial à l'attractivité touristique de la région de Dakhla-Oued Eddahab, tandis qu'Ahl Sidi Mouloud, Staili et Akhsas (2025) examinent le rôle de l'écosystème du tourisme sportif dans la construction de l'attractivité de ce même territoire.

Cette littérature contextuelle présente toutefois deux limites au regard de la présente recherche. D'une part, elle porte majoritairement sur des régions administratives disposant d'un statut de chef-lieu et d'une masse critique d'activités, et non sur des provinces intermédiaires. D'autre part, elle traite le plus souvent le marketing territorial et la structuration productive comme deux objets distincts, alors que l'enjeu, dans les territoires faiblement industrialisés, réside précisément dans leur articulation. La nouvelle stratégie industrielle nationale, dont les concertations régionales ont été engagées en 2023 (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2023), rend cette articulation d'autant plus actuelle, puisqu'elle subordonne la diversification productive à la capacité des territoires à identifier et à promouvoir leurs propres spécialisations. C'est dans cet espace peu couvert que se situe la contribution de cet article : analyser, dans une province intermédiaire, la manière dont le marketing territorial peut être mobilisé non seulement comme outil d'image, mais comme instrument de structuration de l'offre productive locale.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Positionnement épistémologique et design de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste et adopte un design mixte à dominante qualitative, visant à analyser le rôle du marketing territorial dans le renforcement de la compétitivité économique de la province d'Al Hoceima. Le recours à une démarche principalement qualitative se justifie par la nature exploratoire de la problématique et par la volonté de comprendre les perceptions des acteurs territoriaux, les pratiques institutionnelles ainsi que les mécanismes de gouvernance qui influencent les dynamiques de développement économique local.

L'approche qualitative permet d'examiner les interactions entre les acteurs institutionnels et économiques et d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer l'attractivité territoriale. Elle apparaît particulièrement adaptée pour analyser les processus de coordination, les stratégies territoriales et les représentations des acteurs impliqués dans les politiques de développement local.

Ce socle qualitatif est complété par un volet descriptif quantifié destiné à caractériser le tissu productif enquêté et à mesurer la fréquence des atouts et des contraintes cités par les responsables d'unités. Ce volet ne poursuit aucune visée inférentielle : il ne s'agit pas de tester des relations statistiques, mais de restituer de manière systématique et transparente la structure des perceptions recueillies. Le dispositif s'apparente ainsi à une étude de cas unique enchâssée au sens de Yin (2014), articulant plusieurs niveaux d'observation au sein d'un même territoire. Afin de renforcer la robustesse de l'analyse, la recherche repose sur une triangulation des sources de données, combinant des entretiens qualitatifs, une enquête descriptive auprès des unités industrielles locales et une analyse documentaire de sources institutionnelles. Cette triangulation permet de croiser différentes sources d'information et d'améliorer la validité des résultats obtenus.

3.2. Propositions de recherche et opérationnalisation

La recherche étant de nature qualitative et interprétative, elle ne mobilise pas d'hypothèses au sens hypothético-déductif du terme, c'est-à-dire d'énoncés destinés à être testés statistiquement. Conformément aux conventions établies dans les traditions qualitatives (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2014), les énoncés qui structurent l'analyse sont formulés comme des propositions de recherche, dont le degré de corroboration est apprécié à partir de la convergence des discours recueillis et des données descriptives collectées.

Quatre propositions structurent l'analyse. La première considère que la compétitivité territoriale dépend en grande partie du degré d'activation du capital territorial, c'est-à-dire de la capacité des acteurs locaux à mobiliser et à valoriser les ressources disponibles sur le territoire. La deuxième suppose que la qualité de la gouvernance territoriale constitue un facteur déterminant de l'attractivité économique, dans la mesure où elle influence la coordination entre les acteurs institutionnels, la fluidité administrative et la mise en œuvre des projets d'investissement. La troisième repose sur l'idée que la faible diversification du tissu productif local peut constituer un frein à la montée en compétitivité du territoire, en limitant les possibilités d'innovation, de coopération interentreprises et de création de valeur. La quatrième postule que l'absence d'une stratégie de marketing territorial intégrée et orientée vers la valorisation des capacités productives du territoire peut réduire la capacité d'attraction des investissements et limiter les dynamiques de développement économique local.

Afin de permettre l'appréciation empirique de ces propositions, chacune d'elles a été associée à des dimensions observables et à des items correspondants du guide d'entretien et du questionnaire. Le tableau 1 présente cette opérationnalisation.

Tableau 1 : Opérationnalisation des propositions de recherche

Proposition de recherche	Dimensions observables retenues	Items correspondants du guide d'entretien et du questionnaire
P1. La compétitivité territoriale dépend du degré d'activation du capital territorial.	Dotation en ressources (infrastructures, ressources naturelles, capital humain) ; existence de dispositifs d'activation et d'accompagnement ; degré d'exploitation déclaré des ressources.	Axe 1 du guide (infrastructures et connectivité) ; question fermée sur les atouts majeurs du territoire (figure 3).
P2. La qualité de la gouvernance territoriale est un déterminant de l'attractivité économique.	Coordination entre institutions ; fluidité et lisibilité des procédures ; opérationnalisation du guichet unique ; institutionnalisation des partenariats public-privé.	Axes 2 et 3 du guide (climat d'investissement, gouvernance) ; modalité « lourdeur des démarches administratives » de la question sur les freins (figure 4).
P3. La faible diversification du tissu productif freine la montée en compétitivité.	Répartition sectorielle des unités ; taille des unités ; existence de relations interentreprises, de sous-traitance et de logiques de filière.	Axe 4 du guide (diversification productive) ; section signalétique du questionnaire (figures 1 et 2).
P4. L'absence d'une stratégie de marketing territorial intégrée limite l'attraction des investissements.	Contenu des initiatives de promotion existantes ; publics visés ; articulation entre image promue et offre productive réelle.	Axes 5 et 6 du guide (marketing territorial, perspectives de développement).

Source : Élaboration des auteurs

3.3. Terrain, population et échantillon

Le terrain de la recherche est constitué par les deux zones d'activités économiques de la province d'Al Hoceima, situées dans les communes d'Imzouren et d'Aït Kamra. Ces zones accueillent vingt-huit unités industrielles implantées, dont vingt étaient opérationnelles au moment de l'enquête, les autres étant en cours d'installation ou temporairement à l'arrêt.

L'enquête par questionnaire a porté sur douze de ces vingt unités opérationnelles, soit un taux de couverture de 60 %. L'ensemble des pourcentages présentés dans la section des résultats est calculé sur cette base de douze répondants, ce qui explique que le pas élémentaire de variation soit de 8,3 points de pourcentage, correspondant à un répondant.

Parallèlement, douze entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'acteurs impliqués dans les dynamiques de développement économique territorial de la province. L'échantillon a été

constitué selon une logique d'échantillonnage raisonné, permettant de sélectionner des acteurs disposant d'une connaissance directe des enjeux liés à l'attractivité économique du territoire. Les participants comprennent à la fois des acteurs institutionnels territoriaux, tels que des représentants d'administrations publiques ou de structures d'appui au développement économique, et des responsables d'entreprises implantées dans les deux zones d'activités. Cette diversité d'acteurs permet de croiser les perspectives institutionnelles et entrepreneuriales et d'obtenir une compréhension plus complète des dynamiques territoriales.

Le nombre de douze entretiens n'a pas été fixé a priori : la collecte a été poursuivie jusqu'à l'obtention d'une saturation thématique, c'est-à-dire jusqu'au moment où les entretiens supplémentaires n'apportaient plus de thème nouveau au regard des axes analytiques retenus. Aucun thème nouveau n'a été identifié à partir du dixième entretien, les deux entretiens suivants ayant été conduits à titre de confirmation. Ce seuil est cohérent avec les travaux de Guest, Bunce et Johnson (2006), qui observent que la saturation est généralement atteinte au sein des douze premiers entretiens lorsque la population étudiée est relativement homogène et que l'objet de recherche est circonscrit.

La troisième source de données repose sur une analyse documentaire réalisée à partir de sources institutionnelles et statistiques nationales, notamment le rapport du Conseil Économique, Social et Environnemental (2019) sur le nouveau modèle de développement, la note d'information du Haut-Commissariat au Plan (2024) relative aux comptes régionaux, ainsi que les orientations de la nouvelle stratégie industrielle nationale (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2023). La combinaison de ces différentes sources permet de contextualiser les résultats empiriques et de renforcer la crédibilité de l'analyse.

3.4. Instruments et modalités de collecte

Deux instruments ont été mobilisés. Le premier est un guide d'entretien semi-directif structuré autour de plusieurs dimensions liées à la compétitivité territoriale : les infrastructures et la connectivité territoriale, le climat d'investissement, la gouvernance territoriale et la coordination institutionnelle, la diversification du tissu productif, les initiatives de marketing territorial ainsi que les perspectives de développement économique du territoire. Les entretiens, d'une durée moyenne comprise entre quarante-cinq et soixante minutes, ont été conduits en face-à-face sur le lieu d'activité des répondants.

Le second instrument est un questionnaire structuré administré en face-à-face aux responsables des douze unités opérationnelles enquêtées. Ce questionnaire comporte trois sections : une section signalétique (secteur d'activité, effectif employé), une section relative aux atouts du territoire et une section relative aux freins à l'investissement. Les deux dernières sections reposent sur des questions fermées à réponses multiples, chaque répondant pouvant citer plusieurs atouts et plusieurs contraintes. Les modalités proposées ont été construites à partir des dimensions issues de la revue de littérature et affinées après les trois premiers entretiens exploratoires.

Le traitement du volet quantitatif se limite à un dénombrement des citations et au calcul de fréquences relatives simples rapportées à la base de douze répondants. Compte tenu de la taille de l'échantillon, aucun test statistique inférentiel n'a été conduit et aucune généralisation statistique n'est revendiquée : les pourcentages présentés ont une valeur strictement descriptive et servent à hiérarchiser les perceptions exprimées.

Chaque entretien a été réalisé avec l'accord préalable des participants. Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits afin de faciliter l'analyse qualitative des données recueillies. Cette procédure permet de garantir une restitution fidèle des propos des acteurs interrogés.

3.5. Analyse des données, fiabilité et validité

L'analyse des données repose sur une analyse thématique, méthode largement utilisée dans les recherches qualitatives en sciences sociales. Cette approche consiste à identifier, organiser et

interpréter les thèmes récurrents présents dans les discours des acteurs interrogés. Elle permet de structurer l'information qualitative et de mettre en évidence les convergences et divergences dans les perceptions exprimées par les participants.

L'analyse thématique a été conduite conformément aux principes méthodologiques proposés par Braun et Clarke (2006), qui définissent cette méthode comme un processus systématique d'identification et d'interprétation des thèmes significatifs présents dans les données qualitatives. Le processus d'analyse a été structuré autour de plusieurs axes analytiques correspondant aux principaux déterminants de la compétitivité territoriale : les infrastructures et la connectivité territoriale, le climat d'investissement, la gouvernance et la coordination institutionnelle, la diversification économique, l'image territoriale, les partenariats entre acteurs, la satisfaction des parties prenantes et les perspectives stratégiques de développement.

Le codage a été réalisé manuellement à l'aide d'un tableur, sans recours à un logiciel d'analyse qualitative assistée par ordinateur. Afin de limiter le biais lié à un codage réalisé par une seule personne, une procédure de double codage partiel a été mise en œuvre : un tiers des entretiens, sélectionnés de manière à couvrir les différents profils de répondants, a fait l'objet d'un second codage indépendant, puis les divergences ont été examinées et résolues par discussion jusqu'à obtention d'un accord complet sur l'affectation des unités de sens aux thèmes. Cette procédure de résolution par consensus correspond à l'une des modalités recommandées par O'Connor et Joffe (2020) pour renforcer la transparence et la systématisme du codage dans les recherches qualitatives.

La validité de construit de la recherche repose principalement sur la triangulation des sources. Les thèmes issus des entretiens ont été systématiquement confrontés aux données descriptives du questionnaire et aux sources documentaires institutionnelles. Cette confrontation a permis, dans plusieurs cas, de préciser la portée des énoncés recueillis : ainsi, la perception d'un enclavement relatif exprimée dans les entretiens trouve un écho dans la structure des atouts cités dans le questionnaire, où les infrastructures routières et logistiques ne sont mentionnées que par la moitié des répondants, alors que la position géographique est citée par plus de huit répondants sur dix. La convergence entre ces deux types de matériaux renforce la crédibilité de l'interprétation proposée.

Les résultats de l'analyse ont été synthétisés à l'aide de matrices analytiques, permettant d'identifier les convergences, les divergences et les principaux leviers d'action susceptibles de renforcer la compétitivité territoriale de la province d'Al Hoceima.

3.6. Considérations éthiques

La collecte des données a été conduite dans le respect des principes éthiques applicables à la recherche en sciences sociales. Chaque participant a été informé, avant le début de l'entretien, de l'objet de la recherche, de son caractère strictement académique, du caractère volontaire de sa participation et de la possibilité d'interrompre l'entretien ou de refuser l'enregistrement à tout moment. Le consentement a été recueilli oralement avant le démarrage de chaque entretien et avant tout enregistrement.

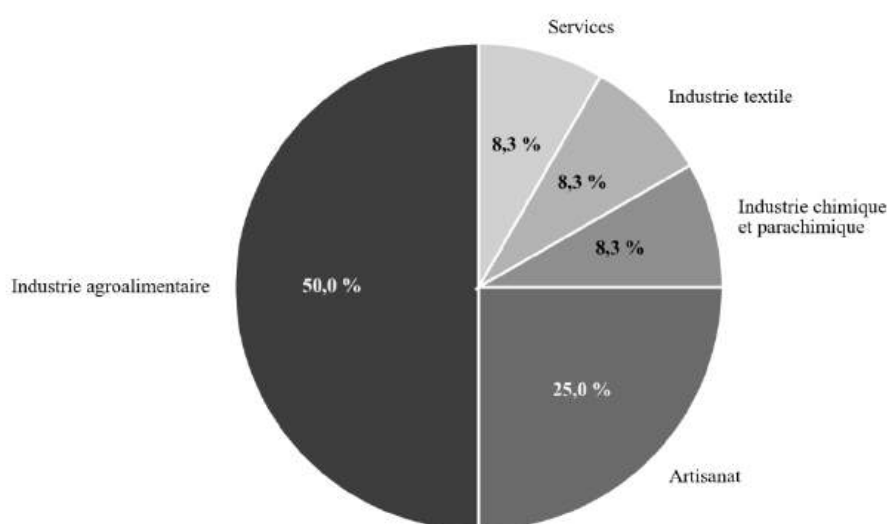
L'anonymat des répondants est garanti : aucun nom de personne, aucune raison sociale et aucun élément permettant une identification indirecte ne figurent dans le présent article, les répondants n'étant désignés que par leur catégorie d'appartenance, à savoir acteur institutionnel ou responsable d'unité industrielle, et par leur secteur d'activité. Les enregistrements et les transcriptions sont conservés par les auteurs sur un support protégé par mot de passe, ne sont accessibles à aucun tiers et seront détruits à l'issue de la valorisation scientifique des données.

4. Résultats et discussion

4.1. Caractérisation du tissu productif enquêté

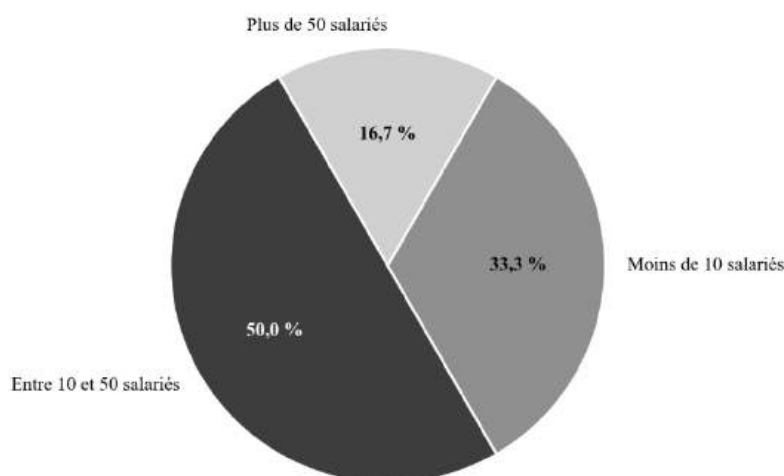
L'analyse des entretiens et des questionnaires permet de dégager plusieurs dimensions structurantes qui éclairent les dynamiques de compétitivité territoriale de la province d'Al Hoceima. Les résultats mettent en évidence le rôle déterminant des infrastructures, du climat d'investissement, de la gouvernance territoriale, de la structuration du tissu productif et des stratégies de marketing territorial dans la construction de l'attractivité économique du territoire. L'enquête a concerné douze unités, soit 60 % des vingt unités opérationnelles installées dans les deux zones d'activités économiques de la province d'Al Hoceima, sises dans les communes d'Imzouren et d'Aït Kamra. La répartition sectorielle des unités enquêtées, présentée dans la figure 1, fait apparaître une nette prédominance de l'industrie agroalimentaire, qui représente la moitié de l'échantillon. L'artisanat constitue le deuxième secteur avec un quart des unités, tandis que l'industrie textile, l'industrie chimique et parachimique et les services sont représentés chacun par une seule unité, soit 8,3 % de l'échantillon.

Figure 1 : Répartition des unités enquêtées par secteur d'activité (n = 12)



Source : Élaboration des auteurs à partir des données de l'enquête

Figure 2 : Répartition des unités enquêtées selon l'effectif employé (n = 12)



Source : Élaboration des auteurs à partir des données de l'enquête

La structure par taille, présentée dans la figure 2, confirme le caractère majoritairement petit du tissu productif local. La moitié des unités enquêtées emploient entre dix et cinquante salariés, un tiers d'entre elles sont des très petites ou petites entreprises dont l'effectif est inférieur à dix salariés, et deux unités seulement, soit 16,7 % de l'échantillon, dépassent le seuil de cinquante salariés.

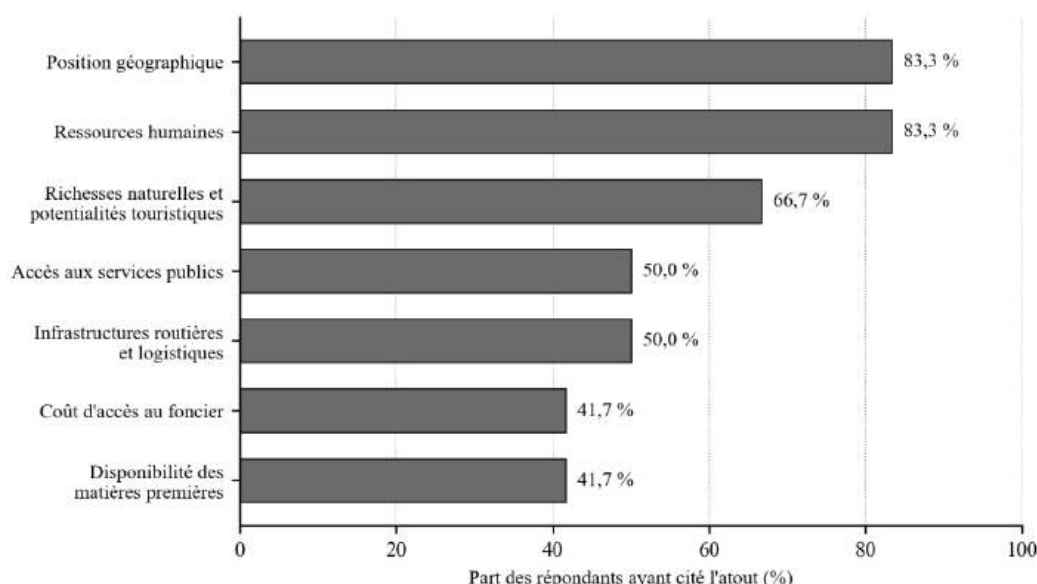
4.2. Infrastructures et connectivité territoriale

Les acteurs interrogés soulignent que les améliorations récentes en matière d'infrastructures et de connectivité territoriale constituent un facteur important de désenclavement du territoire. La mise en service de la voie express reliant Taza à Al Hoceima est largement perçue comme une avancée significative permettant de renforcer l'accessibilité du territoire et de faciliter les échanges économiques.

La figure 3 résume les atouts majeurs du territoire tels qu'ils ont été dégagés des réponses des enquêtés. L'examen de ces données fait ressortir l'importance accordée à la position géographique, citée par 83,3 % des répondants : la province, située sur la Méditerranée, est proche de marchés importants et accessible grâce à ses infrastructures routières, portuaires et aéroportuaires. La disponibilité des ressources humaines est citée dans la même proportion. Ce capital humain doit toutefois faire l'objet d'un effort de formation afin d'assurer l'adéquation entre l'offre de compétences et les besoins du marché du travail.

Les deux tiers des répondants, soit 66,7 %, ont cité les richesses naturelles et les potentialités touristiques comme atout majeur. La province d'Al Hoceima dispose en effet d'un potentiel naturel, agricole et touristique important, qui demeure relativement sous-exploité. À l'inverse, les infrastructures routières et logistiques ne sont mentionnées que par la moitié des répondants, et la disponibilité des matières premières ainsi que le coût d'accès au foncier par 41,7 % d'entre eux seulement, ce qui relativise la portée économique des améliorations récentes.

Figure 3 : Atouts majeurs de la province selon les répondants (n = 12)



Source : Élaboration des auteurs à partir des données de l'enquête

Le port et l'aéroport d'Al Hoceima sont également considérés comme des équipements stratégiques susceptibles de soutenir l'attractivité du territoire. Toutefois, plusieurs limites sont régulièrement mentionnées par les acteurs interrogés, notamment l'absence de liaison

ferroviaire, la faible fréquence des liaisons aériennes en dehors de la période estivale et les coûts logistiques relativement élevés pour les flux sortants.

Ces contraintes contribuent à maintenir un certain enclavement relatif du territoire, ce qui peut limiter son intégration dans les réseaux économiques nationaux et internationaux. Ainsi, bien que les infrastructures existantes constituent un atout pour le développement territorial, leur potentiel économique apparaît encore partiellement exploité.

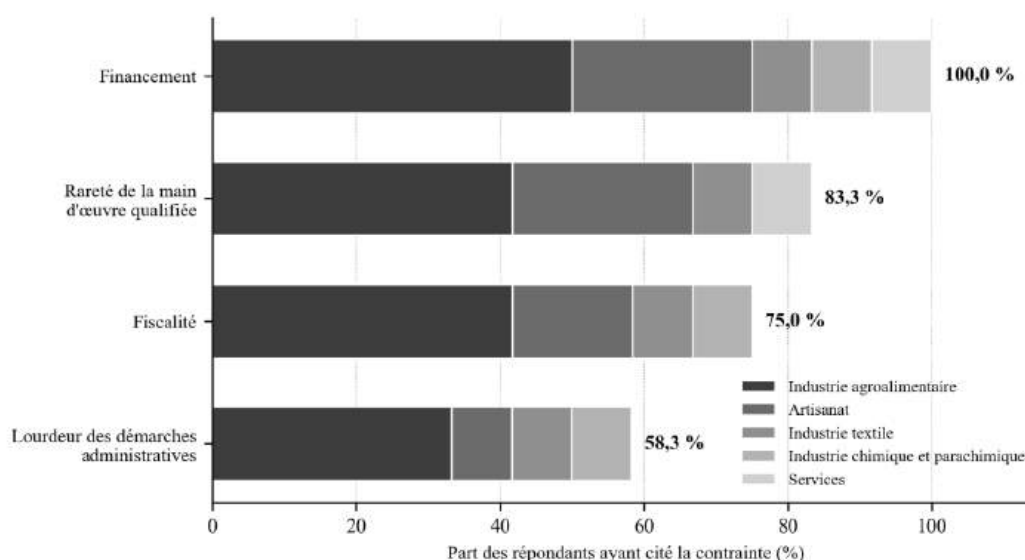
4.3. Climat d'investissement et freins déclarés

Les résultats des entretiens montrent que la province bénéficie d'une image globalement positive liée à la qualité de son environnement naturel et à un contexte social relativement stable. Ces éléments contribuent à renforcer l'attractivité du territoire, notamment pour certaines activités économiques liées au tourisme et aux ressources naturelles.

Toutefois, plusieurs contraintes institutionnelles sont identifiées par les acteurs interrogés. Parmi celles-ci figurent la complexité de certaines procédures administratives, la variabilité des délais d'autorisation, l'insuffisante opérationnalisation du guichet unique et le manque d'incitations économiques ciblées pour attirer de nouveaux investissements.

Les répondants ont par ailleurs été invités à identifier les contraintes constituant, selon eux, des freins à l'investissement dans la province. L'examen des réponses, présenté dans la figure 4, révèle les éléments suivants.

Figure 4 : Freins à l'investissement déclarés, ventilés par secteur d'activité (n = 12)



Source : Élaboration des auteurs à partir des données de l'enquête

Il existe un écosystème de contraintes dont le poids le plus fort est occupé par le financement, cité par la totalité des répondants. Cela signifie que l'accès aux sources de financement est relativement difficile pour les entreprises et qu'il existe une inadéquation entre l'offre bancaire et les besoins réels des entreprises. Cette situation peut également être interprétée comme une dépendance aux financements externes. Cette contrainte est particulièrement portée par les entreprises du secteur agroalimentaire, qui représentent 50 % des citations, et par celles de l'artisanat, qui en représentent 25 %.

La deuxième contrainte est la rareté de la main-d'œuvre qualifiée, citée par 83,3 % des répondants, devant la fiscalité, mentionnée par 75,0 % d'entre eux. Il convient de relever que la rareté de la main-d'œuvre qualifiée est citée dans la même proportion que la position géographique et la disponibilité des ressources humaines figurent parmi les atouts, ce qui suggère que la disponibilité quantitative de main-d'œuvre n'implique pas son adéquation qualitative aux besoins des unités productives.

La lourdeur des procédures administratives est perçue également comme un obstacle à l'investissement, avec une proportion de 58,3 % des personnes enquêtées.

Il y a lieu de remarquer que les contraintes évoquées se focalisent sur des facteurs externes aux entreprises. Les contraintes internes liées au management, au recrutement et à la formation des ressources humaines, ainsi que probablement à la faiblesse des fonds propres, ne sont pas mises en évidence, alors même que le poids des petites et moyennes entreprises dans l'échantillon enquêté est relativement important.

Ces éléments suggèrent l'existence d'un écart entre le potentiel d'attractivité du territoire et les conditions concrètes de réalisation des projets d'investissement. L'amélioration du climat d'investissement apparaît ainsi comme un levier important pour renforcer la compétitivité territoriale.

4.4. Gouvernance territoriale et coordination institutionnelle

Les entretiens mettent également en évidence les progrès réalisés en matière de concertation entre les différentes institutions territoriales. Plusieurs acteurs soulignent l'existence de mécanismes de coordination et la volonté croissante de coopération entre les services publics impliqués dans le développement territorial.

Néanmoins, certaines limites structurelles demeurent. Les acteurs interrogés évoquent notamment la fragmentation des compétences institutionnelles, l'absence d'une vision stratégique pleinement partagée et la faiblesse de l'institutionnalisation des partenariats public-privé.

Dans ce contexte, la gouvernance territoriale apparaît comme un processus en construction, dont l'efficacité dépend largement de la capacité des institutions à renforcer les mécanismes de coordination et à développer une approche plus intégrée du développement économique territorial.

Les différents acteurs proposent de mettre en place une gouvernance forte, reposant sur une coordination entre tous les partenaires aux niveaux provincial et régional, afin d'élaborer une véritable stratégie de marketing territorial et de mener des actions ciblées de communication, telles que des campagnes sur les réseaux sociaux ou l'organisation d'événements de promotion de l'investissement. Ils suggèrent également d'élaborer des programmes d'accompagnement proposant aux investisseurs des offres intégrées, associant foncier à prix compétitif, avantages fiscaux, subventions et accompagnement administratif, afin d'attirer de nouveaux investisseurs et de nouvelles compétences et d'améliorer ainsi l'attractivité économique de la province.

4.5. Structuration du tissu productif local

L'analyse des données empiriques montre que la province dispose d'une base industrielle existante composée de vingt-huit unités implantées, principalement localisées dans les zones d'activités d'Aït Kamra et d'Imzouren. Toutefois, les acteurs économiques interrogés soulignent que ces unités fonctionnent souvent de manière relativement isolée.

L'absence de filières productives structurées ou de logiques de cluster limite les possibilités de coopération entre entreprises, la diffusion des connaissances et les dynamiques d'innovation. Cette situation réduit également les effets d'agglomération susceptibles de renforcer l'attractivité économique du territoire.

Les secteurs identifiés comme présentant un potentiel de développement incluent notamment la transformation halieutique, l'agroalimentaire, certaines activités liées à l'économie bleue et le tourisme durable. Néanmoins, la structuration de ces filières demeure encore limitée. La prédominance de l'agroalimentaire dans l'échantillon enquêté, qui représente la moitié des unités, suggère qu'une logique de spécialisation intelligente au sens de Foray (2015), concentrée sur la valorisation locale des ressources agricoles et halieutiques, serait plus réaliste qu'une stratégie de diversification tous azimuts.

4.6. Image territoriale et stratégies de marketing territorial

Un élément de contexte mérite d'être rappelé, car il est susceptible d'avoir influencé l'attractivité institutionnelle de la province. Al Hoceima a été pendant plus d'une dizaine d'années le chef-lieu d'une région comprenant quatre provinces, à savoir Taza, Taounate, Guercif et Al Hoceima. Depuis le découpage régional de 2015, la province d'Al Hoceima fait partie de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, dont le chef-lieu est Tanger.

L'effet de ce changement de statut administratif sur l'attractivité de la province constitue une question ouverte que les données recueillies dans le cadre de cette recherche ne permettent pas de trancher. Aucun des répondants n'a spontanément associé ce changement à une dégradation de l'attractivité du territoire, et l'étude ne mobilise pas de séries comparatives de flux d'investissement avant et après 2015 permettant d'objectiver un tel effet. Cette question est donc formulée ici comme une piste de recherche à explorer plutôt que comme un constat établi : l'analyse de l'évolution des flux d'investissement et des dotations budgétaires provinciales avant et après le découpage de 2015 constituerait à cet égard un prolongement pertinent de la présente recherche. Il reste que le patrimoine historique de la province et la force de son identité territoriale demeurent des actifs mobilisables, et que le renforcement des connexions avec des pôles logistiques voisins, en particulier Nador et son infrastructure portuaire, constitue un levier identifié par plusieurs acteurs.

La perception dominante du territoire d'Al Hoceima reste largement associée à son potentiel touristique, notamment à travers ses plages méditerranéennes et son attractivité estivale. Si cette image constitue un atout pour certaines activités économiques, elle tend également à limiter la visibilité du territoire en tant qu'espace productif.

Les acteurs interrogés indiquent que les initiatives de promotion territoriale sont encore largement orientées vers le tourisme. Dans cette configuration, le marketing territorial apparaît davantage comme un outil de communication que comme un instrument stratégique de structuration de l'offre économique.

Dans une perspective de renforcement de la compétitivité territoriale, plusieurs acteurs soulignent la nécessité de développer une approche plus intégrée du marketing territorial, mettant davantage l'accent sur la valorisation des capacités productives locales et sur l'attraction d'investissements industriels ou entrepreneuriaux.

4.7. Discussion : mise en perspective des résultats avec la littérature

Les résultats empiriques obtenus dans cette recherche permettent d'apporter un éclairage sur les mécanismes qui structurent la compétitivité territoriale dans un territoire intermédiaire comme la province d'Al Hoceima. L'analyse montre que la performance économique territoriale dépend d'une combinaison de facteurs liés aux ressources territoriales, à la qualité de la gouvernance institutionnelle, à la structuration du tissu productif et aux stratégies de valorisation économique du territoire.

En premier lieu, les résultats mettent en évidence l'importance du capital territorial dans la construction de la compétitivité territoriale. Les acteurs interrogés soulignent que la province dispose de ressources territoriales significatives, notamment des infrastructures en amélioration, un potentiel halieutique et touristique important ainsi qu'une base industrielle localisée dans les zones d'activités d'Aït Kamra et d'Imzouren. Toutefois, ces ressources restent encore insuffisamment mobilisées dans une dynamique productive structurée. Ce constat rejoint l'approche développée par Camagni (2002), selon laquelle le capital territorial ne constitue un levier de développement que lorsqu'il est activé par des mécanismes institutionnels et organisationnels capables de coordonner les ressources locales. Le contraste observé entre la position géographique, citée par 83,3 % des répondants, et les infrastructures logistiques, citées par la moitié d'entre eux, illustre précisément cet écart entre dotation et activation.

En second lieu, l'analyse empirique met en évidence le rôle central de la gouvernance territoriale dans la création d'un environnement favorable à l'investissement. Les entretiens révèlent que les efforts de coordination entre institutions territoriales sont en progression, mais qu'ils demeurent encore insuffisamment consolidés pour garantir une gestion pleinement intégrée du développement économique territorial. Cette observation est cohérente avec les travaux de North (1990), qui montrent que la qualité des institutions influence directement les incitations économiques et les décisions d'investissement, ainsi qu'avec ceux de Rodríguez-Pose (2013) sur le rôle de la qualité institutionnelle dans les écarts de performance régionale. La citation de la lourdeur administrative par 58,3 % des répondants donne à cette observation un ancrage empirique mesurable.

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence les limites de la structuration du tissu productif local. Bien que la présence d'unités industrielles constitue un atout pour le territoire, l'absence de filières économiques intégrées limite les effets d'agglomération, la diffusion des connaissances et les dynamiques d'innovation collective. Cette situation correspond aux analyses développées par Porter (1998) et Becattini (1990), selon lesquelles les clusters et les districts industriels jouent un rôle déterminant dans la stimulation de la productivité et de l'innovation territoriale. La concentration de l'échantillon sur l'agroalimentaire, conjuguée à la faiblesse des relations interentreprises rapportée par les répondants, indique une agglomération sectorielle sans agglomération relationnelle.

Enfin, l'étude met en évidence les limites actuelles des initiatives de marketing territorial dans la province d'Al Hoceima. Les actions de promotion restent principalement orientées vers la valorisation touristique du territoire, ce qui contribue à renforcer sa visibilité mais ne permet pas encore de soutenir pleinement l'attraction d'investissements productifs. Cette observation rejoint les analyses de Kotler et Gertner (2002), qui soulignent que l'efficacité du marketing territorial repose sur la cohérence entre l'image promue et les capacités économiques réelles du territoire. Elle rejoint également la thèse de Zenker et Braun (2017) selon laquelle une marque territoriale unique, ici essentiellement balnéaire, ne peut répondre simultanément aux attentes des touristes et à celles des investisseurs productifs. Le cas d'Al Hoceima confirme par ailleurs, dans un contexte de province intermédiaire, ce qu'Ateilah et Mansouri (2023) observaient dans une région industrialisée, à savoir que le marketing territorial ne produit d'effet sur l'investissement que lorsqu'il s'adosse à une offre territoriale effectivement structurée.

Dans l'ensemble, ces résultats convergent pour indiquer que la compétitivité territoriale ne dépend pas uniquement de la disponibilité des ressources, mais également de la capacité des acteurs territoriaux à coordonner ces ressources dans une stratégie cohérente de développement économique.

4.8. Degré de corroboration des propositions de recherche

Les résultats empiriques obtenus permettent d'apprécier le degré de corroboration des quatre propositions formulées dans le cadre de cette recherche. Compte tenu de la nature qualitative du dispositif et de la taille de l'échantillon, il ne s'agit pas de valider ou d'invalider statistiquement ces propositions, mais d'établir dans quelle mesure elles trouvent un soutien empirique dans les discours recueillis et dans les données descriptives collectées.

La première proposition, selon laquelle la compétitivité territoriale dépend du degré d'activation du capital territorial, trouve un soutien empirique convergent dans l'analyse thématique. Les ressources territoriales existent et sont reconnues comme telles par les répondants, mais leur valorisation économique reste partielle en raison de l'insuffisance de certains dispositifs d'activation et de coordination.

La deuxième proposition, relative à l'influence de la gouvernance territoriale sur l'attractivité économique, est corroborée par l'analyse thématique. Les entretiens montrent que la qualité des mécanismes institutionnels et la fluidité administrative jouent un rôle déterminant dans la

réalisation des projets d'investissement, ce que confirme la fréquence de citation de la lourdeur administrative parmi les freins déclarés.

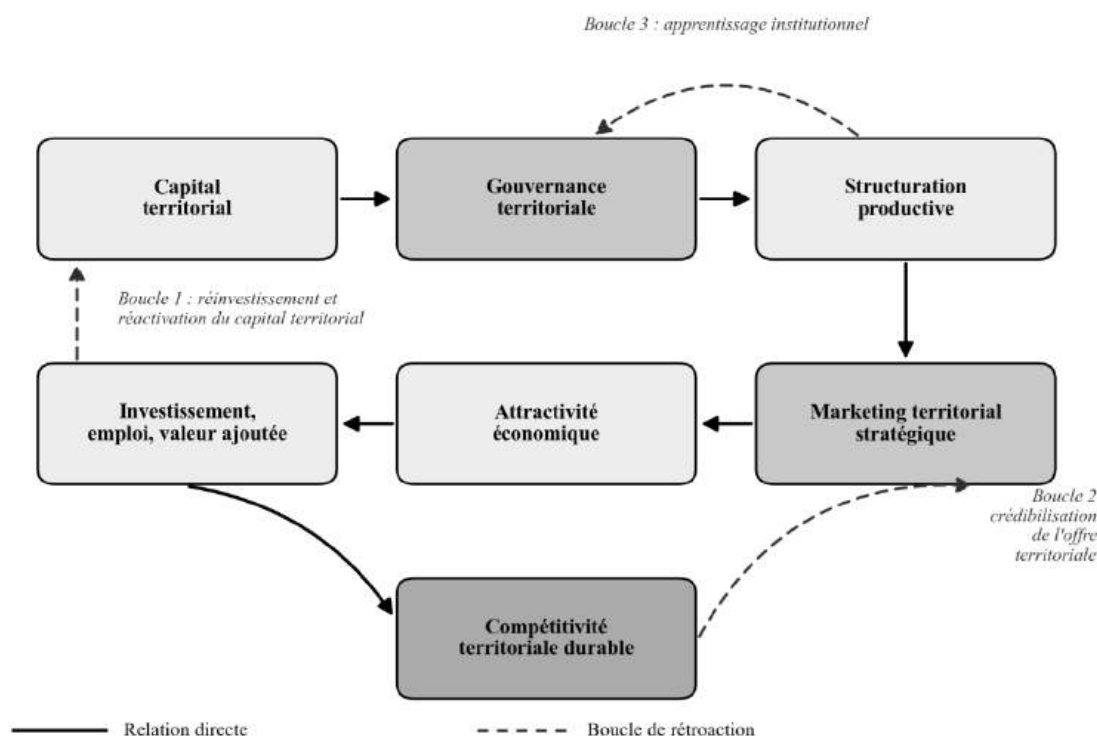
La troisième proposition, concernant l'effet de la faible diversification productive sur la compétitivité territoriale, reçoit également un soutien empirique. L'absence de filières économiques structurées limite la capacité du territoire à générer des effets d'agglomération et à attirer de nouveaux investissements productifs. Ce résultat doit toutefois être nuancé : les données recueillies documentent la faiblesse des relations interentreprises, mais ne permettent pas d'établir un lien de causalité entre cette faiblesse et le niveau d'investissement observé.

La quatrième proposition, portant sur l'importance d'une stratégie de marketing territorial intégrée, est corroborée par l'analyse thématique. L'image du territoire demeure largement associée au tourisme, tandis que la valorisation des capacités productives locales reste encore insuffisamment développée. Là encore, la portée de ce résultat est celle d'une convergence de perceptions et non celle d'une relation mesurée.

4.9. Modèle conceptuel de la compétitivité territoriale

À partir des résultats empiriques et du cadre théorique mobilisé, il est possible de proposer un modèle conceptuel permettant d'expliquer les mécanismes de transformation du potentiel territorial en compétitivité économique durable. Ce modèle repose sur l'interaction entre trois dimensions principales.

Figure 5 : Modèle conceptuel de la compétitivité territoriale et boucles de rétroaction



Source : Élaboration des auteurs

La première dimension concerne le capital territorial, qui regroupe l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles disponibles sur le territoire, notamment les infrastructures, les ressources naturelles, les compétences humaines et les actifs institutionnels. La deuxième dimension correspond à la gouvernance territoriale, qui joue un rôle d'activation du capital territorial : elle inclut les mécanismes de coordination institutionnelle, la qualité des services publics, la transparence des procédures administratives et la capacité des institutions à accompagner les projets d'investissement. La troisième dimension concerne le marketing

territorial stratégique, qui vise à valoriser les ressources territoriales et à structurer l'offre économique du territoire afin d'améliorer son attractivité auprès des investisseurs et des entreprises.

L'enchaînement principal du modèle conduit du capital territorial à la compétitivité territoriale durable, en passant par l'activation par la gouvernance, la structuration productive, le marketing territorial stratégique, l'attractivité économique et l'investissement. Ce processus ne saurait toutefois être considéré comme strictement linéaire. Les données recueillies suggèrent en effet l'existence de plusieurs boucles de rétroaction que la figure 5 formalise.

La première boucle correspond à un effet de retour de l'investissement sur le capital territorial : les investissements réalisés contribuent à améliorer les infrastructures, à élever le niveau de qualification de la main-d'œuvre et à densifier le tissu de fournisseurs locaux, réactivant ainsi le stock de ressources initial. La deuxième boucle correspond à un effet de crédibilisation : les performances économiques effectivement obtenues alimentent le récit territorial et renforcent la crédibilité de la proposition de valeur adressée aux investisseurs, conformément à l'argument de cohérence développé par Kotler et Gertner (2002) et Anholt (2007). La troisième boucle correspond à un apprentissage institutionnel : la confrontation des institutions territoriales aux difficultés concrètes rencontrées par les porteurs de projets fait évoluer les procédures et les dispositifs d'accompagnement, améliorant progressivement la qualité de la gouvernance.

Ce modèle met en évidence le rôle central de la gouvernance et du marketing territorial comme mécanismes de médiation entre les ressources territoriales et la performance économique. L'introduction des boucles de rétroaction permet en outre de rendre compte du caractère cumulatif des dynamiques territoriales : un territoire faiblement activé tend à le rester, faute d'enclencher les effets de retour susceptibles de renforcer son capital initial, ce qui éclaire la situation observée dans la province d'Al Hoceima.

4.10. Recommandations stratégiques

Les résultats de l'étude permettent d'identifier plusieurs orientations susceptibles de renforcer la compétitivité territoriale de la province d'Al Hoceima. Afin d'en faciliter l'appropriation par les décideurs territoriaux, le tableau 2 les décline sous une forme opérationnelle : chaque axe y est rapporté aux institutions chargées de le porter, à un délai de réalisation indicatif et à des mesures de résultat permettant d'en suivre l'avancement.

La hiérarchisation de ces recommandations découle directement de la structure des freins déclarés. L'accès au financement, cité par la totalité des répondants, appelle une réponse prioritaire, tandis que la rareté de la main-d'œuvre qualifiée, citée par 83,3 % d'entre eux alors même que la disponibilité des ressources humaines figure parmi les principaux atouts du territoire, désigne un problème d'adéquation des compétences plus que de volume de main-d'œuvre, et relève donc de l'appareil de formation.

Tableau 2 : Recommandations opérationnelles

Axe de recommandation	Actions concrètes	Acteurs responsables	Horizon indicatif	Indicateurs de suivi
1. Lever la contrainte de financement, citée par 100 % des répondants	Mettre en place un guichet territorial d'orientation vers les dispositifs de financement existants ; conventionner avec les établissements bancaires locaux une offre adaptée aux très petites et petites entreprises industrielles.	Conseil provincial, Centre régional d'investissement, établissements bancaires, chambres professionnelles	Court terme (12 mois)	Nombre de dossiers orientés ; taux d'acceptation des dossiers ; encours de crédit accordé aux unités des deux zones d'activités
2. Réduire l'inadéquation des compétences, citée par 83,3 % des répondants	Élaborer une cartographie des besoins en compétences des unités des deux zones ; construire des parcours de formation courts avec les établissements de formation professionnelle du territoire.	Direction provinciale de la formation professionnelle, établissements de formation, associations professionnelles, unités industrielles	Moyen terme (24 mois)	Nombre de conventions de formation signées ; nombre de personnes formées ; taux d'insertion des personnes formées dans les unités locales
3. Simplifier le parcours administratif de l'investisseur, contrainte citée par 58,3 % des répondants	Rendre pleinement opérationnel le guichet unique ; publier un référentiel des délais d'instruction ; désigner un référent unique par projet d'investissement.	Autorité provinciale, Centre régional d'investissement, services déconcentrés	Court terme (12 mois)	Délai moyen d'instruction des autorisations ; taux de dossiers traités dans le délai annoncé ; nombre de projets accompagnés par un référent
4. Structurer les filières autour d'une spécialisation assumée	Organiser la filière agroalimentaire et halieutique en réseau territorial de sous-traitance et de services partagés ; mutualiser certains équipements de transformation et de stockage.	Conseil régional, Conseil provincial, chambres professionnelles, unités industrielles	Moyen à long terme (24 à 36 mois)	Nombre d'unités engagées dans une démarche collective ; volume de transactions interentreprises locales ; nombre d'équipements mutualisés mis en service
5. Faire évoluer le marketing territorial vers une offre productive lisible	Élaborer une offre territoriale documentée à destination des investisseurs productifs (foncier disponible, coûts, services, dispositifs d'appui), distincte de la promotion touristique ; organiser des événements de promotion de l'investissement.	Conseil régional, Conseil provincial, Centre régional d'investissement	Moyen terme (18 à 24 mois)	Publication et actualisation du dossier d'offre territoriale ; nombre de contacts d'investisseurs enregistrés ; nombre d'implantations nouvelles dans les deux zones
6. Mobiliser la diaspora et les acteurs économiques originaires du territoire	Constituer un fichier de contacts de la diaspora entrepreneuriale ; organiser une manifestation annuelle dédiée aux projets d'investissement portés par les Marocains résidant à l'étranger.	Conseil provincial, associations de la diaspora, Centre régional d'investissement	Moyen terme (18 mois)	Nombre de contacts constitués ; nombre de projets déposés ; montant des investissements engagés par cette catégorie de porteurs

Source : Élaboration des auteurs à partir des résultats de l'enquête

5. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser le rôle du marketing territorial dans le renforcement de la compétitivité économique de la province d'Al Hoceima. En mobilisant un cadre théorique articulant les concepts de capital territorial, de gouvernance territoriale et de marketing territorial, et en s'appuyant sur un dispositif mixte associant douze entretiens semi-directifs, une enquête auprès de douze unités opérationnelles et une analyse documentaire, l'étude a cherché à comprendre les mécanismes susceptibles de favoriser l'attractivité économique et la structuration productive d'un territoire intermédiaire.

Les résultats montrent que la province dispose d'un capital territorial réel, constitué notamment d'infrastructures en amélioration, de ressources naturelles significatives et d'une base industrielle existante, mais que la valorisation économique de ces ressources demeure partielle. Ils montrent également que l'accès au financement, la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et la lourdeur administrative constituent, dans cet ordre, les principaux freins déclarés à l'investissement, et que les initiatives de marketing territorial restent principalement orientées vers la promotion touristique.

Sur le plan théorique, cette recherche apporte deux contributions. Elle étend l'analyse du capital territorial et du marketing territorial stratégique à un type de territoire encore peu étudié, la province intermédiaire nord-africaine, où la question n'est pas celle de la concurrence entre pôles mais celle de l'activation d'un potentiel latent. Elle propose en outre une formalisation du processus de compétitivité territoriale qui rompt avec les représentations strictement linéaires, en intégrant trois boucles de rétroaction, à savoir la réactivation du capital territorial par l'investissement, la crédibilisation de l'offre territoriale par la performance économique effective et l'apprentissage institutionnel. Cette formalisation permet de rendre compte du caractère cumulatif des trajectoires territoriales et éclaire la persistance des situations de faible activation.

Sur le plan managérial, l'étude fournit aux décideurs territoriaux un diagnostic hiérarchisé des freins perçus par les acteurs économiques locaux et un ensemble de recommandations opérationnelles assorties d'acteurs responsables, d'horizons temporels et d'indicateurs de suivi. Elle suggère en particulier que le marketing territorial ne doit pas être envisagé comme un outil de communication autonome, mais comme un instrument de coordination stratégique dont l'efficacité est subordonnée à la structuration préalable de l'offre productive et à l'amélioration effective du climat d'investissement. Elle invite également à dissocier la marque touristique de la proposition de valeur adressée aux investisseurs productifs, ces deux registres s'adressant à des publics dont les attentes diffèrent.

Comme toute recherche qualitative, cette étude présente certaines limites. L'analyse repose principalement sur des données déclaratives issues d'entretiens et d'un questionnaire administré à un nombre restreint de répondants, et ne mobilise pas d'indicateurs quantitatifs permettant de mesurer de manière exhaustive la performance économique territoriale. Les pourcentages présentés ont une valeur strictement descriptive et ne peuvent faire l'objet d'une généralisation statistique. L'étude ne permet pas davantage d'objectiver l'effet du changement de statut administratif intervenu en 2015 sur l'attractivité de la province.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des travaux futurs pourraient développer des approches quantitatives comparatives entre plusieurs provinces marocaines afin d'identifier plus précisément les déterminants de la compétitivité territoriale, mobiliser des séries longitudinales de flux d'investissement pour tester l'effet des recompositions administratives, ou encore étendre l'analyse aux unités non opérationnelles des zones d'activités afin de documenter les causes de non-démarrage des projets. Dans un contexte marqué par une intensification des dynamiques de concurrence entre territoires, la capacité des provinces à

mobiliser efficacement leurs ressources, à renforcer la coordination institutionnelle et à développer des stratégies territoriales cohérentes apparaît en tout état de cause comme un facteur essentiel d'un développement économique durable et inclusif.

Références

- (1). Ahl Sidi Mouloud, L., Staili, S., & Akhsas, O. (2025). Contribution de l'écosystème du tourisme sportif à l'attractivité touristique territoriale : Une étude qualitative appliquée à la région de Dakhla-Oued Eddahab. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(5), 662-677.
- (2). Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230627727>
- (3). Ateilah, R., & Mansouri, Z. (2023). Le marketing territorial et l'attractivité des IDE région Kenitra secteur automobile. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 848-864. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1175>
- (4). Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (pp. 37-51). International Institute for Labour Studies.
- (5). Boschma, R. A. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- (6). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- (7). Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: Sound or misleading? *Urban Studies*, 39(13), 2395-2411. <https://doi.org/10.1080/0042098022000027022>
- (8). Conseil Économique, Social et Environnemental. (2019). *Le nouveau modèle de développement du Maroc : Contribution du Conseil Économique, Social et Environnemental*. Rabat. <https://www.cese.ma/docs/le-nouveau-modele-de-developpement-du-maroc/>
- (9). Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- (10). Foray, D. (2015). *Smart specialisation: Opportunities and challenges for regional innovation policy*. Routledge.
- (11). Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- (12). Haut-Commissariat au Plan. (2024, 3 septembre). Note d'information relative aux comptes régionaux de l'année 2022 (Base 2014). Rabat. https://www.hcp.ma/Note-d-information-relative-aux-comptes-regionaux-de-l-annee-2022-Base-2014_a3940.html
- (13). Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (Eds.). (2015). *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- (14). Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- (15). Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press.
- (16). Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44. <https://doi.org/10.2307/20045917>

- (17). Ministère de l'Industrie et du Commerce. (2023). Nouvelle stratégie industrielle : Lancement des concertations au niveau des 12 régions [Communiqué de presse]. Rabat. <https://www.mcinet.gov.ma/fr/actualites/nouvelle-strategie-industrielle-lancement-des-concertations-au-niveau-des-12-regions>
- (18). North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- (19). O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>
- (20). Organisation de coopération et de développement économiques. (2013). Regions and innovation: Collaborating across borders. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264205307-en>
- (21). Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.
- (22). Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- (23). Rafik, M., Rigat, S. M., & Naoui, F. (2022). Contribution du branding territorial à la promotion de l'attractivité touristique : Cas de la région de Dakhla Oued Eddahab. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-2), 318-334. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5919125>
- (24). Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*, 47(7), 1034-1047. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>
- (25). Scott, A. J. (2001). Global city-regions: Trends, theory, policy. Oxford University Press.
- (26). Storper, M. (1997). The regional world: Territorial development in a global economy. Guilford Press.
- (27). Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (5th ed.). Sage.
- (28). Zenker, S., & Braun, E. (2017). Questioning a « one size fits all » city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 270-287. <https://doi.org/10.1108/JPMMD-04-2016-0018>