



## Regard croisé sur le diagnostic Territorial : cas du SWOT territorial de la région Fès-Meknès

EL GHMARI Imad<sup>1</sup>, EL GHMARI Omar<sup>2</sup>, OUKASSI Mustapha<sup>3</sup>, FATHIA Amane<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Doctorant, faculté des sciences juridiques, économique et sociale – Souissi-Rabat, Maroc

<sup>2</sup> Doctorant, faculté des sciences juridiques, économique et sociale – Fès, Maroc

<sup>3</sup> Enseignant-Chercheur, faculté des sciences juridiques, économique et sociale – Souissi-Rabat, Maroc

<sup>4</sup> Doctorante, faculté des sciences juridiques, économique et sociale – Souissi-Rabat, Maroc

**Résumé :** Le potentiel de la région Fès-Meknès est limité au développement économique et social et aux investisseurs étrangers à moins d'être guidé par des politiques bien définies permettant une meilleure rationalisation des ressources et une meilleure compréhension des ressources de la région. L'absence d'une vision stratégique à long terme partagée par toutes les parties prenantes dans la région représente le premier obstacle à l'attractivité de la région pour les investissements nationaux et étrangers. Les conditions sociales sont également l'un des facteurs qui entravent les initiatives visant à améliorer le climat d'investissement local.

**Mots-clés :** Diagnostic territorial, SWOT territorial, Territoire.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7635361>

**Published in:** Volume 2 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

### 1. Introduction

La mondialisation et la libéralisation économique imposées depuis les années 1980 ont fait que les pays ont évolué pour devenir fortement intégrés au marché mondial, et le poids et le statut de chaque pays ont affecté les flux et les échanges avec ce marché mondial. Déterminé. Au cours des 30 dernières années, les politiques économiques des pays développés d'abord puis de certains pays en développement ont attiré et encouragé les investissements directs étrangers (IDE) à partir d'une sorte de « contrôle » ou d'empêchement de l'entrée des investisseurs

étrangers. Cependant, l'ampleur de ce changement de comportement pour les investissements directs étrangers a été mitigée.

Certains pays visent plutôt à réduire le nombre de secteurs protégés ou à simplifier les procédures administratives pour faciliter l'accès des investisseurs étrangers. D'autres pays ont déjà mis en œuvre des politiques pour encourager et attirer les IDE, y compris des stratégies de marketing géographique. De cette façon, le marketing territorial évolue et les acteurs du territoire sont armés des outils et des compétences analytiques dont ils ont besoin pour prioriser et faire appliquer les politiques territoriales et fournir la bonne zone. Elle repose sur le diagnostic, le positionnement et la segmentation de l'environnement local interne et externe et surtout sur les trois variables d'un « marketing mix » localisé (produit, prix et communication). Dans la conjoncture internationale actuelle caractérisée par l'attrait des investissements étrangers, les régions et les entreprises ont certainement l'obligation de revoir leurs stratégies de promotion et d'introduire de nouvelles technologies. La région Fès-Meknès n'échappe pas à cette tendance. En plus de la nécessité de développer ou de maintenir un avantage concurrentiel, la région doit communiquer avec succès ses caractéristiques uniques pour garantir son statut de lieu de prédilection pour les investissements directs étrangers. Il lui faut donc développer une dynamique marketing géographique, mettre en avant et positionner ses forces et ses atouts.

Le but de cet article est d'appliquer une analyse SWOT à la région Fès-Meknès, qui propose de synthétiser la situation concurrentielle actuelle en une seule vision. Lorsqu'il est utilisé correctement, il peut limiter l'éventail des possibilités tout en traçant un chemin de développement. Cet outil d'analyse stratégique, ainsi dénommé par son acronyme anglo-saxon SWOT : Straights (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces), semble d'un usage assez simple, à la portée de tout un chacun. Il s'agit d'analyser l'attractivité et la dynamique des IDE dans cette région en insistant sur les aspects qui concernent le climat d'investissement. D'où la formulation de notre problématique en la question principale suivante :

**« Dans quelles mesures le diagnostic territorial permet-il une attractivité et compétitivité de la région Fès Meknès ? »**

A partir de cette problématique centrale, nous déclinons un certain nombre de questionnements auxquels nous tenterons de répondre tout au long de notre article :

- Quelle est la genèse et l'évolution du diagnostic territorial ?

- Quelles sont les caractéristiques du diagnostic territorial ?
- En quoi consiste l'analyse SWOT au niveau de la région Fès-Meknès ?
- Quelles sont les recommandations afin d'améliorer l'image de marque de la région Fès-Meknès ?

Afin de mieux cerner notre recherche et de donner une certaine logique à notre étude, nous allons subdiviser notre tâche selon deux points, un premier traitant l'apparition et l'évolution du diagnostic territorial ainsi que les principales théories accordées et puis dans un deuxième, nous allons mettre en lumière les caractéristiques du SWOT territorial au niveau de la région Fès-Meknès.

## **2. Cadre conceptuel du diagnostic territorial**

Le diagnostic régional représente l'analyse quantitative et qualitative des multi-systèmes régionaux dans une perspective de développement durable. En analysant, il sert de référence pour le suivi. Si certaines conditions de mise en œuvre sont remplies, 6 étapes peuvent être mises en œuvre. Malgré son nom, diagnostic territorial, il vise non seulement à diagnostiquer la gestion physique d'un territoire, mais aussi à comprendre toutes les dynamiques (sociales, écologiques, économiques) au sein d'un territoire donné.

### **2.1 Fonctions et objectifs du diagnostic territorial**

Le diagnostic est un terme emprunté à la médecine pour désigner l'analyse et le raisonnement visant à identifier la cause des maux corporels à partir des symptômes observés. Poser un diagnostic localement suppose donc une analogie entre celui-ci et le corps malade. Cela peut sembler très étrange et n'indique pas toujours une approche de l'urbanisme et de l'aménagement urbain : aucun concept ne justifie un diagnostic territorial. L'approche d'aménagement des illustres années 1930 envisageait donc traditionnellement une analyse des besoins locaux en vue du développement futur (économie, démographie, villes) et des décisions d'aménagement (création d'équipements, de réseaux, urbanisation des terres agricoles, etc.). Cependant, ce processus d'anticipation des besoins n'incluait pas nécessairement la similitude du corps malade et des régions examinées.

Le fonctionnement de plus en plus complexe des espaces urbains et la volonté des décideurs de développer des projets urbains adaptés aux spécificités locales nécessitent des diagnostics territoriaux pour connaître les territoires et prendre des décisions à leur sujet. Le diagnostic est

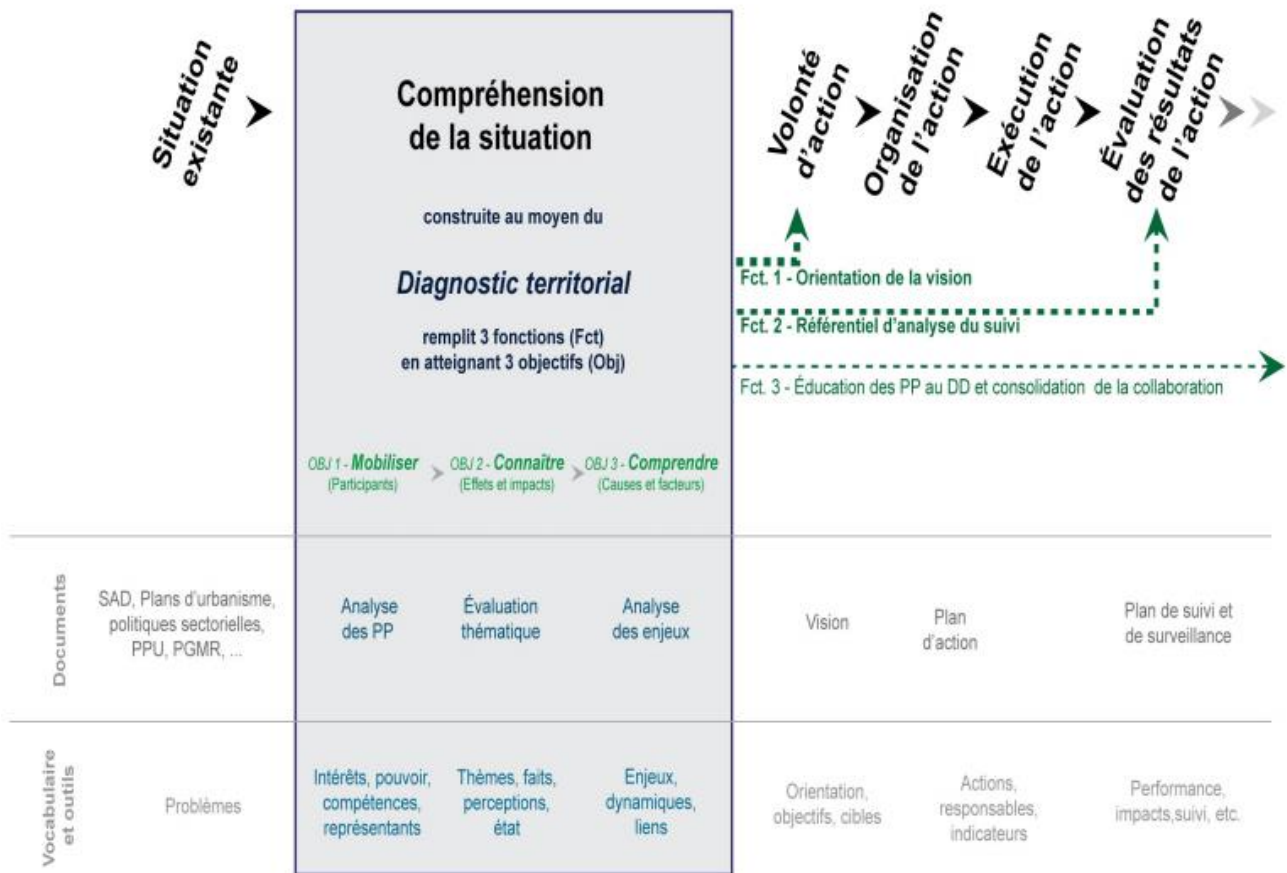
désormais indispensable. On les retrouve dans de nombreux documents municipaux, mais aussi dans des normes plus fines comme les projets d'urbanisme. A l'avenir, l'aménagement devra faire des diagnostics préalables qui devront tenir compte de la thématique dominante du territoire. Le diagnostic territorial remplira deux fonctions principales et une fonction secondaire en atteignant trois objectifs.

- **La première fonction** : La première fonction est de fournir une représentation véridique consensuelle de la réalité environnementale qui guide le processus de définition de la vision, de l'engagement et de l'action.
- **La seconde fonction** : sert de référence pour suivre le processus. En comparant la situation des années plus tard avec le diagnostic initial, on peut rendre compte de la pertinence des objectifs et de la performance des interventions.

Les trois objectifs du diagnostic territorial correspondent à ses trois principales phases de développement. Le diagnostic ne sera pertinent que si ces trois objectifs sont pleinement atteints.

- **Son objectif principal** est de mobiliser les parties prenantes en identifiant les acteurs communautaires clés, en sélectionnant les participants actifs et en se préparant aux approches de DD. Ils sont en effet invités à participer en apportant des informations et en contribuant à la réflexion. Il s'agit de deux niveaux de participation qui contribuent à la réalisation des deux autres objectifs.
- **Un objectif secondaire** est de connaître l'état des différentes composantes de la communauté. Cela se fait par une évaluation thématiquement structurée et une combinaison de données objectives (faits) et de données subjectives (perceptions).
- **Un troisième objectif** est d'identifier et de comprendre les problèmes clés qui ont un impact positif et négatif sur la communauté. Il est important de trouver un équilibre entre l'évaluation du sujet et l'analyse du sujet, et de ne pas s'enliser dans des fouillis de statistiques inutiles ou d'affiner prématurément un sujet de faible priorité.

**Figure 1 : Diagnostic territorial entre les fonctions et les objectifs**



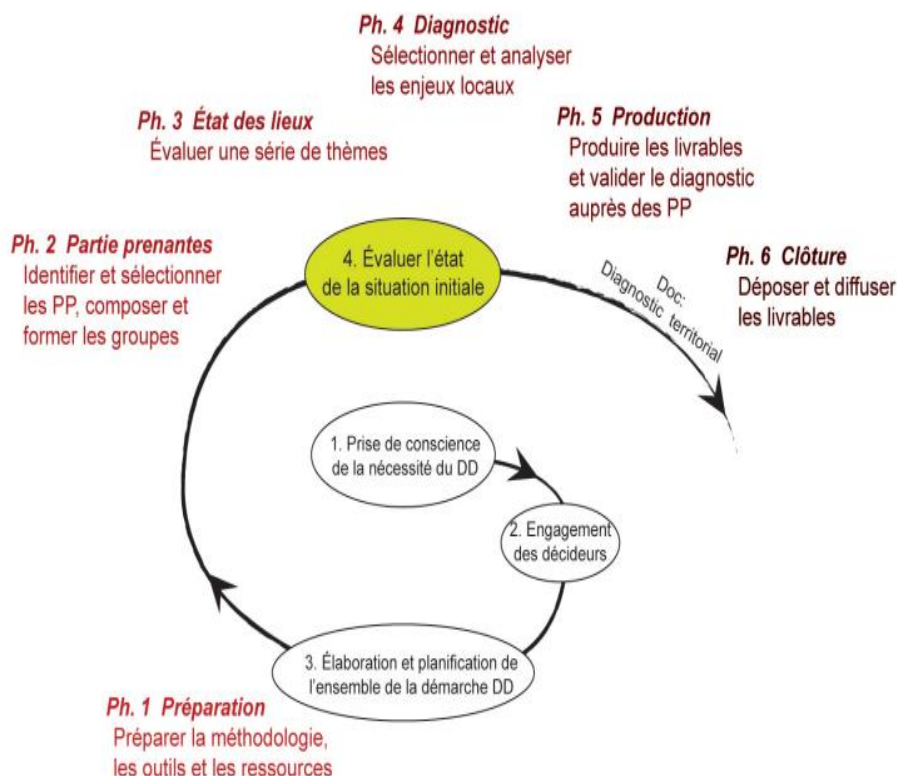
Source : REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR LA RÉALISATION DE DIAGNOSTICS TERRITORIAUX AU QUÉBEC<sup>1</sup>

Le diagramme précédent utilise certains éléments du diagramme d'approche en boucle. Les diagnostics territoriaux portent sur la construction d'une compréhension du statut pour guider la volonté d'action, formalisée par l'organisation comportementale et incarnée par le comportement. Le graphique met également en évidence deux importantes capacités de diagnostic territorial : l'aide à la décision et les archives de surveillance. Il a également trois objectifs : Mobiliser, Savoir et Comprendre.

## 2.2 Les phases du diagnostic territorial

<sup>1</sup> Alexandre Provost, « REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR LA RÉALISATION DE DIAGNOSTICS TERRITORIAUX AU QUÉBEC », Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Sherbrooke, Québec, Canada, mars 2011.

**Figure 2 : Le diagnostic territorial en 6 phases**



Source : REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR LA RÉALISATION DE DIAGNOSTICS TERRITORIAUX AU QUÉBEC<sup>2</sup>

**La phase 1 : « Préparation » du travail inclut l'élaboration et la planification, mais aussi le premier contact avec le milieu.**

La phase préparatoire vise essentiellement à définir les besoins et les méthodes à utiliser et à détailler les étapes ultérieures du diagnostic. Cette phase s'apparente aux deux premières phases classiques de la gestion de projet : le développement et la planification<sup>3</sup>.

- **Élaboration** : Au cours du développement, des décisions sont prises sur divers aspects méthodologiques et administratifs tels que : définir le chef de projet du DT et la composition de l'équipe de travail, définir l'objet et la portée de l'étude, évaluer les informations nécessaires, sélectionner et définir une approche et un cadre d'analyse pour

<sup>2</sup> Alexandre Provost, « REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR LA RÉALISATION DE DIAGNOSTICS TERRITORIAUX AU QUÉBEC », Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Sherbrooke, Québec, Canada, mars 2011.

<sup>3</sup> Genest et Nguyen, 2002

définir la stratégie de participation, déterminer la méthode de synthèse des informations et Intégration, évaluation des principaux risques, évaluation de la faisabilité<sup>4</sup>.

- **Planification :** Le but principal de la planification est de scruter les détails et d'anticiper les modalités du projet jusque dans les moindres détails. Si la phase de planification du DT n'est pas terminée au moment où la démarche globale de DD est planifiée, elle devrait être réalisée par une équipe de travail en collaboration avec le comité de pilotage. Cette étape doit clairement établir la tâche et l'allocation des ressources pour chaque phase du diagnostic.

**La phase 2 : « Parties prenantes » inclut l'analyse des PP, la composition des groupes et la formation des participants au concept de DD.**

Il reste important d'encourager l'intégration constructive des PP dans les DT pour améliorer l'analyse et la compréhension des principales dynamiques affectant les communautés et pour assurer l'acceptabilité et l'efficacité des projets de DD<sup>5</sup>. Idéalement, chacun comprend les enjeux de la démarche et participe de manière constructive et respectueuse à la réflexion. En pratique, on ne peut pas s'attendre à ce que tous les membres de la communauté soient impliqués de cette manière. Beaucoup ne sont pas intéressés et certains y voient une opportunité de maximiser leurs profits. Il est souhaitable de s'assurer que tous les groupes sont représentés le plus équitablement possible et que ces représentants participent activement au diagnostic (Dalal-Clayton et al., 2002). Pour cette raison, la méthode proposée s'appuie sur le rôle moteur d'un comité de DD composé de membres sélectionnés de la communauté, soutenu par d'autres moyens de participation plus ouverts le cas échéant.

**La phase 3 : « État des lieux » vise à rassembler une variété d'informations sur différents thèmes afin d'obtenir une vision générale de la situation.**

On constate que deux types entrent en collision : les cadres structurés sur des "composants" et les cadres structurés sur des "objectifs". Alors que la structure par composantes (thèmes disciplinaires, régions, capitales, dimensions, etc.) vise essentiellement à décrire l'état actuel des différentes composantes du système, les principes cadres, les normes, etc.), pour évaluer les performances en fonction de ce que nous nous fixons comme objectifs. Quel que soit le type de cadre choisi, les thèmes doivent couvrir des domaines et des aspects de la communauté, être

---

<sup>4</sup> IDRCIC et ICLEI, 1996

<sup>5</sup> CERTU, 2006



cohérents ou capables de s'intégrer aux DD, être pertinents pour la communauté dans son ensemble, faciliter la collecte d'informations et être cohérents, faciliter l'interaction entre les acteurs et favoriser la transversalité de la réflexion, être compréhensible, clair et peu nombreux, aider à la prise de décision en anticipant les besoins de planification des actions, les trois piliers du DD ; assurer l'équité entre les personnes, par exemple en donnant plus de poids aux enjeux économiques dits environnementaux et les questions sociales.

**La phase 4 : « Analyse des enjeux » permet d'aller plus loin et d'établir des corrélations entre les enjeux locaux et leurs facteurs contributifs.**

La phase de diagnostic du problème vise à comprendre la situation en analysant les principales dynamiques positives et négatives affectant l'environnement. Nous cherchons à comprendre les facteurs, les influences, les interrelations et les réponses environnementales à ces dynamiques. Pour ce faire, nous devons d'abord utiliser notre inventaire pour identifier les dynamiques communautaires les plus influentes. Ensuite, vous devez les comprendre et déterminer les moteurs, les impacts et les réponses. J'essaie aussi de cartographier toutes les dynamiques pour avoir une vue d'ensemble de la situation. Enfin, à titre indicatif, vous pouvez suggérer la dynamique que vise votre vision et qui se traduira ultimement dans votre plan d'action.

- **Identification des enjeux :** l'identification des enjeux est un moment crucial puisqu'il s'agit d'identifier les dynamiques qui font en sorte que la collectivité n'est pas durable, de même que les dynamiques qui, au contraire, favorisent déjà la durabilité. Toutefois, si le cadre d'analyse choisi pour l'état des lieux couvre toute l'étendue des composantes de la collectivité ou s'il s'appuie sur un éventail complet d'objectifs de DD, il est fort à parier que les enjeux qui en seront tirés soient représentatifs de la collectivité et du DD.
- **Analyse des dynamiques et causes de chaque enjeu :** pour détailler un enjeu, on peut avoir recours au modèle pression/état/réponse ou tout autre modèle similaire qui permette de relier la manifestation de l'enjeu avec les éléments qui y contribuent tout en mettant en lumière les impacts de cet enjeu<sup>6</sup>. Il serait aussi important de relever les actions mises en œuvre pour tenter de régler le problème. Ce travail peut être réalisé sous forme de fiches intégrant en une page l'ensemble des paramètres clés. On déterminera par exemple les : facteurs qui contribuent à alimenter l'enjeu, facteurs qui contribuent à réduire l'enjeu, impacts négatifs, neutres ou positifs, engagements

---

<sup>6</sup> Dalal-Clayton et al., 2002



énoncés, liens avec d'autres enjeux, parties prenantes (contributifs ou impactés), importance relative de l'enjeu...

- **Synthèse des enjeux :** Il importe de garder à l'esprit que l'issue du diagnostic des enjeux doit demeurer intelligible pour tous. Il faudra donc réussir à synthétiser l'information de cette analyse des enjeux. L'une des façons de faire est de combiner les arbres de causalité en conservant les informations prioritaires (facteurs et impacts) et les liens entre les enjeux. Selon le nombre d'enjeux et leurs interrelations, la carte globale sera plus ou moins complexe. Bien entendu, plus on simplifie la carte, plus on perd d'informations et plus elle devient banale. Aussi faut-il insister sur le fait que la cartographie des enjeux sert simplement à les situer dans une dynamique plus globale et qu'il est essentiel de se référer aux arbres de chacun d'eux et à l'état des lieux afin d'avoir une bonne compréhension de la collectivité.

### **Les phases 5 et 6 : la production**

Présentez les résultats des phases 3 et 4 dans le format de votre choix. Ce document pourra également être revu sous forme de consultation publique. Dans la phase finale de "clôture", les résultats doivent être soumis et diffusés selon les modalités convenues. Fournissez aux participants des commentaires sur les progrès du diagnostic et terminez le projet. Le schéma suivant illustre brièvement ces six phases. Une fois l'analyse et la réflexion terminées, les résultats doivent être produits, validés et diffusés. Une des difficultés de la création de DT est d'adapter les contenus et les contenants à la diversité du public cible. Cette préoccupation affecte les méthodes de distribution, les détails de diagnostic, la disposition, etc.

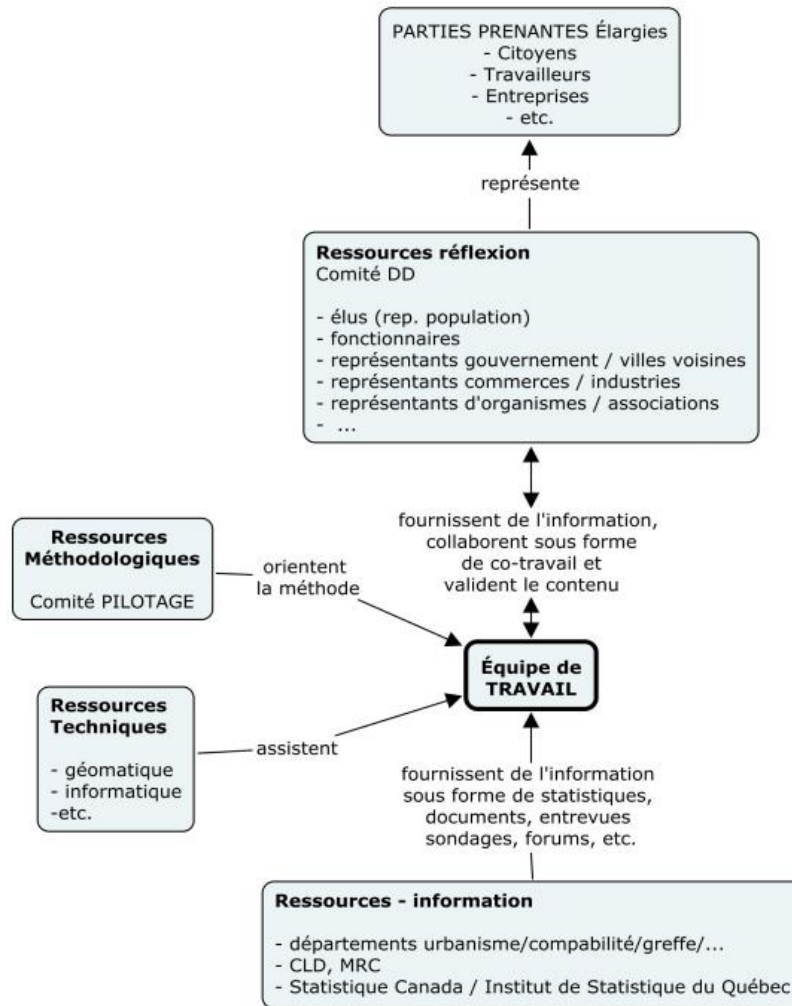
### **2.3 Groupes impliqués**

Il existe cinq groupes d'acteurs : les ressources de travail, les ressources méthodologiques, les ressources techniques, les ressources informationnelles et les ressources rétrospectives<sup>7</sup>. En résumé, le comité de pilotage, assisté de ressources techniques, anime une équipe de travail qui recueille des informations de diverses sources et en discute avec le comité DD.

---

<sup>7</sup> ARPE, 2001

**Figure 3 : Groupe impliqué au niveau du diagnostic territorial**



Source : la réalisation du diagnostic territorial

### 3. Regard croisé sur le diagnostic territorial : cas du SWOT territorial de la région Fès-Meknès

Une bonne stratégie consiste à montrer l'intelligence spécifique d'un territoire, ses forces et ses faiblesses, que seul un diagnostic stratégique peut apporter. Une simple analyse SWOT avec un partenaire qui comprend bien le domaine peut suffire. Un diagnostic régional du climat d'investissement en général, et des secteurs économiques en particulier, est une étape préalable à l'évaluation de l'attractivité du secteur des investissements directs étrangers. Une analyse SWOT semble être le moyen le plus efficace de mener une telle évaluation. L'intérêt de l'analyse SWOT dans le contexte du territoire réside dans l'ajout de la composante « enjeux ».

Ce modèle SWOT permet de mettre en perspective, vis-à-vis des territoires concurrents, les forces et faiblesses de l'offre territoriale, mais aussi les menaces et opportunités.

### 3.1 Principes généraux

Comprendre (au moins grossièrement) le fonctionnement des systèmes territoriaux permet d'évaluer les dynamiques observées et d'évaluer les évolutions futures. Le diagnostic est donc positif et ouvre de futurs projets de développement. Les tests de diagnostic sont généralement divisés en quatre sections principales (approche SWOT).

- **Les Atouts :** Les forces, les atouts d'un territoire peuvent être mis en évidence en évaluant sa dynamique actuelle et passée par rapport au fonctionnement global du système et sa capacité à atteindre les objectifs politiques formulés autour de lui. Ceux-ci peuvent être de différents types, tels que économiques, sociaux, environnementaux et architecturaux. La disponibilité de ressources ou de problèmes spécifiques est souvent citée comme un avantage local. Du point de vue de la spatialité, le bien peut désigner la concentration d'un phénomène particulier dans un espace bien défini, ou la présence de ses capillaires dans cette zone et sa diversité par rapport aux autres phénomènes.
- **Les Faiblesses :** L'évaluation des dynamiques actuelles et passées tend à révéler des faiblesses régionales, conduisant souvent à des dysfonctionnements liés aux fonctions systémiques souhaitées (spécialisation accrue, ségrégation socio-spatiale, conflits d'usages, etc.).
- **Les Opportunités :** Une étude du potentiel de développement futur de la zone peut mettre en évidence les futurs atouts potentiels de la zone. L'opportunité n'est pas nécessairement une force aujourd'hui. Dans une démarche volontariste de mobilisation des ressources locales, le diagnostic vise avant tout à identifier les vulnérabilités à potentiel de remédiation susceptibles de représenter de réelles opportunités dans le futur. La présence de friches industrielles, qui sont actuellement des points faibles territoriaux, peut être considérée comme une opportunité en or pour le développement futur.
- **Les Menaces :** La même vision prospective devrait tenir compte des dynamiques actuelles et identifier ce qui est susceptible de poser des problèmes à long terme pour la région. Les opportunités et les risques peuvent également provenir de l'environnement externe du système : décisions politiques prises ailleurs, scénarios de développement dans des domaines qui interagissent fortement avec le système étudié. Une forte

augmentation des prix du carburant (scénario d'environnement externe) pourrait donc constituer une menace pour les régions qui dépendent fortement de la mobilité électrique privée pour leurs fonctions quotidiennes.

### 3.2 Mise en place du SWOT territorial : cas de la région Fès-Meknès

L'analyse de cette matrice se fait selon deux outils du diagnostic stratégique : **PRIMO-F** pour l'analyse interne (population, ressources, innovation, ideas, marketing, opérations, finance) et **PESTEL** pour l'analyse externe (politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental, légal).

**Tableau : analyse SWOT de la région Fès-Meknès**

PRIMO-F (analyse interne)	PESTEL (analyse externe)
<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>Population :</u></b></li> <li>-Existence d'une main d'œuvre abondante et bon marché</li> <li>- Présence d'une population jeune</li> <li>➤ <b><u>Ressources :</u></b></li> <li>-Importance des ressources naturelles, hydrauliques, forestières, montagne, biodiversité et plaine de Saïs</li> <li>-Une infrastructure de haut niveau : autoroute, chemin de fer et aéroport</li> <li>➤ <b><u>Innovation /Ideas :</u></b></li> <li>-Bases économiques prometteuses et diversité du potentiel de développement</li> <li>➤ <b><u>Marketing :</u></b></li> <li>- Qualité et diversité du patrimoine</li> <li>➤ <b><u>Operations:</u></b></li> <li>- Réserve foncière importante</li> <li>➤ <b><u>Finance:</u></b></li> <li>- Diversité des sources de financement</li> </ul>	<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>Politique :</u></b></li> <li>-Ouverture économique, notamment à travers les accords de libre-échange avec l'U.E, les États-Unis, les pays arabes...</li> <li>➤ <b><u>Economique :</u></b></li> <li>-Des facteurs favorables pour le développement du tourisme (patrimoine, artisanat et un environnement naturel)</li> <li>➤ <b><u>Socioculturel :</u></b></li> <li>-Diversité d'un tissu associatif très dynamique.</li> <li>➤ <b><u>Technologique :</u></b></li> <li>- Projet visant à initier un écosystème ESO (Engineering Services Outsourcing) à Fès</li> <li>➤ <b><u>Environnemental :</u></b></li> <li>- Des programmes publics : déchets solides, assainissement liquide, de reforestation, stratégie nationale de l'eau</li> <li>➤ <b><u>Légal :</u></b></li> <li>-Mise en place d'une gouvernance adaptée à la complexité du processus de métropolisation</li> </ul>

<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>Population :</u></b> -Faible spécialisation dans les industries à forte valeur ajoutée ; -Manque d'une participation citoyenne.</li> <li>➤ <b><u>Ressources :</u></b> -Qualité et faiblesse des infrastructures -une utilisation abusive des ressources, un manque d'entretien des infrastructures hydrauliques d'irrigation et une pollution des nappes et des cours d'eau superficiels.</li> <li>➤ <b><u>Innovation/Ideas :</u></b> -Faiblesse de l'activité recherche et développement et innovation</li> <li>➤ <b><u>Marketing :</u></b> -Faible attractivité de la région -Baisse de l'attractivité de la région pour l'investissement et pour les compétences</li> <li>➤ <b><u>Operations :</u></b> -Absence de connexions avec les ports de Tanger, Nador et Kenitra -Axes saturés ou dégradés (Fès-Taounate, Fès-Meknès, Meknès-Sidi Kacem) -Etat dégradé des routes et des pistes -Difficultés de mobilisation foncière pour des projets d'investissement</li> <li>➤ <b><u>Finances :</u></b> -Faible engagement des banques dans le financement des entreprises et insuffisances des formules de crédits adaptés aux PME.</li> </ul>	<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>Politique :</u></b> -Forte concurrence d'autres villes du Royaume, et d'autres pays disposant des mêmes particularités -Mauvaise mobilisation des efforts de promotion de la ville.</li> <li>➤ <b><u>Economique :</u></b> -Secteur informel -Aggravation du chômage parmi les diplômés -Blocage dans le marché de l'emploi du fait de l'inadaptation de la formation par rapport aux profils des emplois</li> <li>➤ <b><u>Socioculturel :</u></b> -Pression démographique conjugué avec la rareté, de plus en plus accentuée, des terrains.</li> <li>➤ <b><u>Technologique :</u></b> -Sous-représentations des filières de formations dans les sciences, les technologies, l'économie et la gestion</li> <li>➤ <b><u>Environnemental :</u></b> -Problèmes environnementaux, surtout la pollution des ressources hydriques ; - Une dégradation inquiétante du milieu naturel régional provoquée principalement par : -Des prélèvements illégaux de bois et des défrichements incontrôlés de la forêt. -Les prélèvements délictueux de sables et de pierres sur des carrières au niveau d'exploitation sauvages ou mal contrôlées.</li> <li>➤ <b><u>Légal :</u></b> -Retard de la mise en place de la régionalisation avancée</li> </ul>
--	---

### 3.3 Commentaire et recommandation

Sur la base des éléments présentés dans la matrice SWOT, nous pouvons dire que la région Fès-Meknès possède des forces certaines à exploiter dont notamment la position géostratégique (proximité des marchés internationaux) l'important vivier des ressources humaines, les atouts touristiques multiples, existence d'un réseau de communication structuré (infrastructures routières, et de communication...), main d'œuvre abondante. Cependant, elle est handicapée par un ensemble de faiblesses dont en particulier la faiblesse de l'activité recherche et

développement et innovation et insuffisance des formations professionnelles et techniques ; faible qualification professionnelle de la main d'œuvre locale.

Par ailleurs, la ville est appelée à saisir un ensemble d'opportunités telles que, la proximité des marchés de demande à fort potentiels, existence des stratégies nationales visant le développement des principaux secteurs économiques, le développement au niveau national de nouveaux secteurs économiques, l'exploitation du diagnostic territorial comme un outil pour les orientations et les choix de la stratégie de marketing territorial, la mise en place des outils de prospectives et « d'intelligence territoriale », la diversification des canaux de communication territoriale, la mise en place d'un département de marketing territorial, la création d'une marque territoriale pour la ville de Fès.

- **Segmentation de la région :** La segmentation de la région Fès-Meknès peut se faire selon trois critères principaux : type d'investisseur, pays d'origine et domaine d'activité. Le premier critère concerne la distinction entre les investissements des grandes multinationales, particuliers susceptibles d'être intéressés par le potentiel de la région, et les investissements des Marocains résidant à l'étranger, qu'ils soient d'origine locale ou non. Le deuxième critère semble important tant qu'il existe une certaine similitude dans le comportement et les préférences des investisseurs dans le même pays ou la même région. Enfin, la segmentation sectorielle de l'activité permet d'orienter les IDE vers les secteurs clés de la région identifiés dans les diagnostics stratégiques.
- **Le positionnement de la région :** Les résultats du Diagnostic Territorial nous permettent d'identifier un ensemble de facteurs permettant de positionner la région Fès-Meknès non seulement par rapport au reste du Royaume, mais aussi par rapport à l'offre des concurrents internationaux.

Malgré l'existence de quelques problématiques liées aux structures et infrastructures d'accueil, susceptibles d'attirer particulièrement les investisseurs étrangers, la région Fès-Meknès a été identifiée comme une zone à vocation agricole, Le secteur du tourisme, de l'industrie dispose également d'un grand potentiel d'offres confirmées par la croissance des plans. L'agro-industrie régionale devrait être l'une des priorités stratégiques car elle représente un intérêt fort grâce aux avantages compétitifs de la région. De plus, sa situation géographique au cœur du royaume lui permet de renforcer son rôle dans le secteur marchand.

Le positionnement stratégique global et l'image de marque de la région sont en cours de reconstruction. En tant que destination des IDE, la région possède un positionnement précis surtout dans l'agro-industrie comme pôle d'excellence, grâce aux succès des unités opérant

dans ce secteur, au développement des produits de la région à l'échelle internationale, et à l'existence d'un réseau de collaboration entre différents acteurs notamment l'Ecole Nationale d'Agriculture. Les avantages compétitifs de la région dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie et du tourisme sont bien placés pour attirer les investisseurs étrangers.

#### **4. Conclusion**

En résumé, compte tenu du problème d'attraction des investissements étrangers, le marketing de localisation est une solution efficace pour présenter des avantages et des atouts dans les domaines où vous souhaitez renforcer votre position sur le marché des investissements étrangers. Comme nous l'avons vu dans le cas de la région Fès-Meknès, le marketing territorial peut être un outil fondamental pour les régions désireuses de renforcer leur statut de destinations privilégiées pour les investissements directs étrangers. Cela signifie une meilleure compréhension de son environnement interne. La segmentation et le ciblage vous permettent de cibler vos offres régionales en choisissant les secteurs les plus porteurs. Le marketing opérationnel propose ensuite un plan d'action aligné sur les trois grands axes de l'offre régionale. Cependant, il faut savoir que le marketing régional n'est pas synonyme d'« exploiter » des politiques promotionnelles ou publicitaires dont le seul but est d'attirer des investisseurs par quelque moyen. Au contraire, le succès de sa démarche dépend essentiellement de l'existence d'opportunités réelles qui peuvent constituer un pilier d'attraction des investissements directs étrangers au niveau territorial.

#### **Bibliographie**

- [1] Alexandre Provost, « REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR LA RÉALISATION DE DIAGNOSTICS TERRITORIAUX », Sherbrooke, Québec, Canada, mars 2011.
- [2] Mohammed BAADDI, « LE BIPOLE FES-MEKNES : DOMAINES D'ACTIVITE STRATEGIQUES ET SWOT TERRITORIAL », Laboratoire de recherche : Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des Organisations (EDETO) ; FSJES – Fès, Etude du schéma régional d'aménagement du territoire de la région Fès-Boulomane ; Inspection Régionale de l'habitat, de l'Urbanisme et de la politique de la Ville de la Région de Fès-Meknès ; Juin 2013.
- [3] Région Fès-Meknès, « Elaboration du programme de développement régional de la Région Fès-Meknès, Phase 1 : Réalisation d'un diagnostic territorial de la Région », Cabinet F. DEBBI Architecte urbaniste ; 2017.
- [4] Marché n° 02/2016 : « Etude du Plan d'Aménagement du lieu-dit Champ de course relevant de la Commune rurale de Sidi Yahya Bni Zeroual, Province de Taounate, Phase 1 : Diagnostic territorial et enjeux stratégiques », Version corrigée Avril 2017.
- [5] Dynamique partenariale et citoyenne, 2007/1 vol. 40, pages 79 à 95.



- [6] HASSAN AZOUAOUI, « La politique d'offre territoriale, levier de développement des villes marocaines -Cas de la ville de Rabat », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing N°9-10, Janvier-Décembre 2014, pp. 415-41.
- [7] Hassan AZOUAOUI, ISMAILI, « L'identité de la marque territoire et décision de localisation des entreprises : approche par la littérature ».
- [8] Gagnon, C. et ARTH, E. (2007), « Guide québécois pour des Agendas 21e siècles locaux : applications territoriales de développement durable viable ».
- [9] Blais, P. et Caron, A. (2008), « Les outils d'urbanisme municipaux au service du développement durable. In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire » (MAMROT).