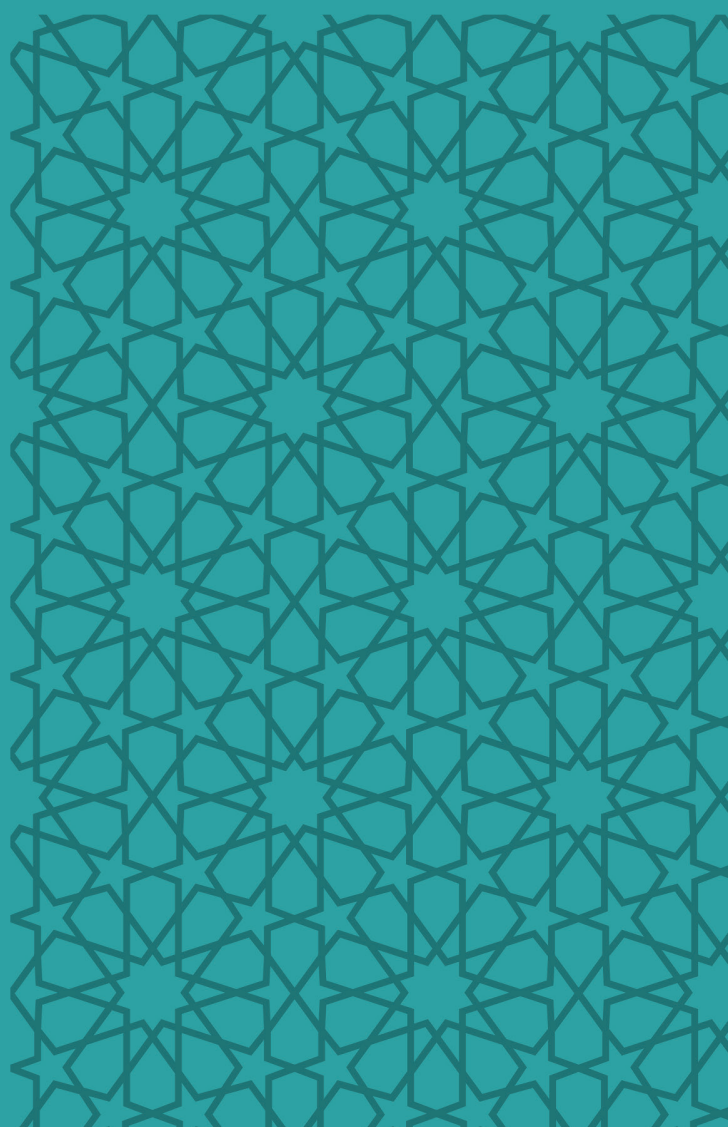


Les Régions dans le Nouvel Environnement Global : de la Crise à la Résilience

Le Cas de Tanger-Tétouan-Al Hoceima



À PROPOS DE L'OCDE

L'OCDE est une organisation intergouvernementale multidisciplinaire dont les pays membres engagent dans ses travaux un nombre croissant de pays non-membres de toutes les régions du monde. Aujourd'hui, la mission principale de l'Organisation est d'aider les gouvernements à travailler ensemble pour une économie mondiale plus forte, plus propre et plus juste. Grâce à son réseau de comités spécialisés et de groupes de travail, l'OCDE offre un cadre où les gouvernements comparent leurs expériences politiques, cherchent des réponses à des problèmes communs, identifient les bonnes pratiques et coordonnent les politiques nationales et internationales. Plus d'informations disponibles : www.oecd.org.

À PROPOS DU CENTRE POUR ENTREPRENEURIAT, LES PME, LES RÉGIONS ET LES VILLES

Le Centre aide les gouvernements locaux, régionaux et nationaux à libérer le potentiel des entrepreneurs et des petites et moyennes entreprises, à promouvoir des régions et des villes inclusives et durables, à stimuler la création d'emplois locaux et à mettre en œuvre des politiques touristiques saines. Plus d'informations : www.oecd.org/cfe/ Ce document et toute carte qu'il peut comprendre ne préjugent en rien du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

© OCDE 2023

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

Ce projet d'étude de cas a été partagé avec les délégués du Comité de la politique de développement régional de l'OCDE pour le processus de déclassification finale, conformément à leur approbation du rapport de synthèse sur Repenser l'attractivité régionale dans le nouvel environnement mondial, prévue en mai 2023.

Résumé et recommandations¹

La pandémie COVID-19, ainsi que le contexte d'instabilité géopolitique actuel, ont conduit à repenser la globalisation comme levier de développement des économies nationales et régionales. Les chaînes d'approvisionnement et de valeur mondiales sont très affectées par l'inflation et les risques concernant l'énergie et autres ressources essentielles, dont les effets seront différents selon les territoires. Les mesures de relance mises en place pour répondre à la crise COVID 19 avaient déjà introduit des pressions à la hausse des prix des matières comme le coton et le caoutchouc, qui ont augmenté de 35% et 30% respectivement entre 2020 et 2021. Depuis février 2021, les prix sur le marché du gaz ont connu des hausses de près de 280% en Europe, plus de 100% aux États-Unis. Ces évolutions ont également touché les pays de la zone Moyen-Orient et Afrique du Nord, déjà affectés par la crise financière de 2008-2009. Le PIB réel de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN) a subi une forte contraction en 2020. Le Maroc en particulier a subi la récession la plus grave de son économie depuis plus de vingt ans. Couplée à une sécheresse qui a sévèrement affecté le secteur de l'agriculture, son PIB a baissé de 6.1% en 2020, dépassant la moyenne des pays d'Afrique du Nord, Moyen-Orient et Asie Centrale. Selon la Banque mondiale, la croissance réelle du PIB a chuté passant de 7,9% en 2021, année de rebond, à 1,2% en 2022 (estimation) et devrait atteindre 3,1% en 2023. Par ailleurs, la crise a fortement touché les territoires marocains très dépendants des échanges internationaux, tels que les régions capitales et métropolitaines, les destinations touristiques, portuaires et les zones d'activités économiques entre autres. L'inégale répartition des possibilités de télétravail a également eu des conséquences sur la résilience des régions marocaines à la succession de crises.

La diversité du potentiel constitue l'atout premier de la région TTH : une double ouverture maritime sur la Méditerranée et l'Atlantique, Biodiversité, Zones humides classées RAMSAR, climat favorable, montagnes boisées, littoral étendu... Ces facteurs contribuent à l'attractivité de cette région, d'autant plus qu'elle jouit d'une volonté des plus Hautes Autorités de l'Etat de faire de « la région un espace propice pour l'investissement... un modèle de développement régional intégré »².

L'espace de la péninsule représente un enjeu majeur à deux niveaux : au niveau international en étant l'espace de contact, la porte et le carrefour entre les dynamiques de l'espace national et les marchés internationaux, à la fois vis-à-vis du bassin méditerranéen et du reste du monde à travers les voies Est-

¹ Les informations contenues dans cette étude de cas ont été rassemblées entre 2021 et 2022 et s'appuient à la fois sur les données et la littérature existantes ainsi que sur de nombreux entretiens en ligne avec les autorités et acteurs Marocains concernés et la réalisation de différents séminaires thématiques de partage d'expérience en ligne avec des régions pairs de l'OCDE. L'étude a été coordonnée par Claire Charbit et rédigée par Majda Eddaifi (Unité Attractivité régionale et intégration des migrants ; Division Développement Régional et Gouvernance Pluri-niveaux du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les Régions et les Villes de l'OCDE). Elle s'inscrit dans le Programme Pays Maroc de l'OCDE (2^{ème} étape).

² Sur la base des éléments fournis par la Direction Générale des Collectivités Territoriales du Ministère de l'Intérieur du Maroc.

Ouest et Nord-Sud, et aussi au niveau national comme espace moteur du développement du Maroc dans un contexte encore dominé par le puissant pôle de Casablanca-Rabat.

Il est indéniable que l'amélioration des capacités propres à la région en termes de cadre de vie, de mobilité, d'offre numérique et de climat des affaires est susceptible de dynamiser et renforcer l'attractivité et la compétitivité de TTH.

L'objectif de ce rapport est d'appuyer les acteurs dans la poursuite de ces objectifs en proposant des outils opérationnels pour mesurer l'attractivité et l'internationalisation régionales, identifier les priorités pour l'action publique et mettre en œuvre les politiques d'attractivité et d'internationalisation en appuyant un modèle de développement régional inclusif et durable en ligne avec les orientations nationales.

En mobilisant le comparatif international, en particulier avec les régions méditerranéennes, et le partage d'expériences avec les pairs, il permet également d'identifier des bonnes pratiques utiles aux responsables marocains. Les recommandations issues de cette étude s'inscrivent dans l'élaboration du Contrat Etat-Région TTH qui visera à mettre en œuvre les priorités du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la Région TTH (SRAT) et du Plan de Développement Régional (PDR) dans le cadre des grandes orientations nationales.

Cette étude traite entre autres des enjeux liés aux infrastructures et en particulier aux ports et réseaux logistiques pour l'attractivité des régions. Elle aborde également les modèles de tourisme durable pour le développement régional post-crise et questionne le rôle que joue la région dans l'attractivité des talents. Elle démontre le rôle crucial des ressources foncières pour le développement de nouvelles activités économiques dans la région, et l'existence de possibles complémentarités entre ses territoires dotés de terres utilisables pour des implantations économiques ; et celles disposant d'une main-d'œuvre qualifiée mais avec de forts besoins fonciers. Cet exemple montre l'importance d'une bonne coordination entre les territoires et leurs acteurs, dans laquelle la région a un rôle à jouer.

Le premier chapitre de cette étude expose l'état des lieux de la mondialisation dans un contexte de pandémie COVID-19, présente les caractéristiques socio-économiques de la Région pilote Tanger-Tétouan-Al Hoceima au Maroc et dévoile les effets de la crise COVID-19 sur ses principaux indicateurs (Chapitre 1 Les régions dans un nouvel environnement global). Le deuxième chapitre fournit le cadre méthodologique d'analyse conçu par l'OCDE dans le cadre de cette étude, y compris l'approche quantitative s'appuyant sur l'évaluation de l'internationalisation et l'appréhension de l'attractivité, ainsi que l'approche qualitative à travers i) l'enquête terrain composée d'entretiens réalisés en ligne avec les principaux acteurs de l'attractivité et de l'internationalisation de la région TTH, ii) l'analyse des sites-web du Centre Régional d'Investissement, du Conseil Régional du Tourisme et du Conseil Régional de TTH et iii) l'apprentissage par les pairs grâce à différents webinaires et ateliers organisés (Chapitre 2 Cadre méthodologique d'analyse).

Le troisième chapitre met en exergue les évolutions des dynamiques d'internationalisation et d'attractivité de la région pilote, en dressant ses profils d'internationalisation et d'attractivité en comparaison avec la moyenne nationale et avec les régions paires méditerranéennes, ainsi que son identité digitale (Chapitre 3 Profils international et d'attractivité de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima). Le quatrième chapitre analyse les stratégies et politiques de relance, les nouvelles priorités de la région dans un contexte de crise COVID-19 et l'écosystème de gouvernance visant à renforcer son attractivité et son internationalisation (Chapitre 4 Territorialisation des politiques d'internationalisation, attractivité et développement régional et leur mise en œuvre). Le cinquième chapitre propose des recommandations pour renforcer l'attractivité et l'internationalisation inclusive et durable de la région TTH dans le cadre de l'approche contractuelle Etat-régions (Chapitre 5).

Recommandations clés

À la demande des autorités Marocaines, ces recommandations s'inscrivent dans l'élaboration du Contrat Etat-Région dont la mise en œuvre pourra permettre de renforcer l'attractivité et l'internationalisation de la région. Plus précisément, elles suivent la *Checklist des priorités des contrats États-Régions pour un développement territorial inclusif, résilient et durable* qui résultent du Dialogue Maroc-OCDE sur l'usage des Contrats Etat-Région pour le développement régional et la mise en œuvre de la régionalisation avancée, validée à la fois par l'ensemble des autorités Marocaines impliquées et par le Comité des politiques de développement régional de l'OCDE (OECD, 2023 à paraître). Ces priorités se répartissent selon trois phases : i. Phase de consultation ; ii. Phase de négociation et signature ; et iii. Phase de suivi et d'évaluation. Les recommandations fournies par l'OCDE pour l'attractivité et l'internationalisation de TTH s'inscrivent dans chacune d'elles, elles sont détaillées dans le corps de ce document (chapitre 5) et résumées ici :

Renforcer la consultation pour l'élaboration du contrat soutenant l'attractivité et l'internationalisation de TTH

Cette phase permet de définir les priorités pour renforcer l'attractivité et l'internationalisation, en identifiant les atouts et les besoins de la région, ainsi que les principaux acteurs à mobiliser et les enjeux de leur coordination pour une politique contractualisée efficace. L'OCDE recommande de :

1. Utiliser systématiquement un socle d'indicateurs communs pour un diagnostic partagé de l'attractivité et de l'internationalisation (par exemple ceux proposés par l'OCDE) ;
2. Répondre aux asymétries d'information afin de susciter l'adhésion à des objectifs partagés ;
3. Déterminer une cartographie institutionnelle des parties prenantes des politiques d'internationalisation et d'attractivité de TTH ;
4. Identifier les défis de gouvernance pluri-niveaux des politiques d'internationalisation et d'attractivité de TTH et y répondre.

Faciliter la négociation et la signature contractuelle

La phase de négociation et de signature a pour objectif d'obtenir l'accord formel entre le Gouvernement central et la Région, ainsi que de préparer sa mise en œuvre. Lors de cette phase, l'OCDE recommande de :

1. Mobiliser les acteurs de l'attractivité et de l'internationalisation à travers un comité interministériel ou une tutelle ministérielle pour renforcer la cohérence intersectorielle des engagements ;
2. Intégrer l'attractivité et l'internationalisation comme deux dimensions multi-objectifs et cibles dans les PDR, les Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire et autres politiques de développement régional ;
3. Intégrer l'attractivité et l'internationalisation comme dimensions à part entière des stratégies nationales et régionales de développement ;
4. Renforcer les capacités pour une négociation informée et des engagements crédibles ;
5. Adopter une approche multi-acteurs, multi-cibles et multi-objectifs du marketing territorial ;
6. Encourager une approche durable de l'attractivité en mettant en avant le potentiel naturel, culturel et historique de la région TTH ;
7. Développer une infrastructure et une connectivité digitale verte ;
8. Exploiter l'instrument des Zones d'Activités Économiques (ZAE) de la région TTH pour renforcer l'attractivité et l'internationalisation.

Phase de suivi et d'évaluation

Cette phase permet d'assurer l'efficacité du contrat État-Région en garantissant la crédibilité et la vérifiabilité des engagements des contractants, ainsi que l'évaluation du fonctionnement du dispositif et l'atteinte des objectifs fixés. Elle doit être ouverte aux acteurs non gouvernementaux. L'OCDE recommande de s'accorder sur un ensemble d'indicateurs de suivi touchant les politiques prioritaires suivantes :

1. La relocalisation de proximité,
2. L'attractivité des talents étrangers, en particulier dans les secteurs représentant un avantage comparatif,
3. Le développement de nouveaux modèles touristiques dans les territoires peu fréquentés, y compris hors saison,
4. La valorisation d'un foncier économique durable,
5. Le renforcement des activités logistiques et portuaires,
6. Les activités liées aux ZAE
7. Le soutien à la digitalisation.

Table des matières

Résumé et recommandations	2
1 Les régions dans un nouvel environnement global	9
Une reprise mondiale fragilisée par des fractures économiques qui se creusent	9
L'importance d'une approche infranationale en réponse à la crise dans le contexte de la régionalisation avancée au Maroc	11
Contexte socio-économique de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	12
La Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima classée parmi les nouveaux pôles régionaux émergents du Maroc	12
Un tourisme qui cible en particulier les arrivées nationales	13
La région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, parmi les leaders de l'industrie de transformation au Maroc	14
Effets de la crise COVID-19 sur la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	17
Un chômage presque trois fois plus élevé en milieu urbain qu'en milieu rural	17
Des efforts pour développer l'infrastructure routière répartie de façon inéquitable	19
Une pandémie qui accélère la digitalisation, mais accentue les inégalités	19
Tourisme et connectivité	20
2 Cadre méthodologique d'analyse	21
L'importance d'une approche territoriale pour une relance résiliente et durable	21
Approche méthodologique quantitative	22
Méthodologie OCDE pour l'évaluation de l'internationalisation de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	22
Appréhender l'attractivité de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima dans le nouvel environnement global	23
Approche méthodologique qualitative	27
3 Profils international et d'attractivité de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	29
Profil international de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	29
L'activité portuaire, un élément clé de l'internationalisation de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima et de son développement économique et infrastructurel	29
Un tourisme relativement plus axé sur les arrivées nationales	33
Au-delà des dimensions maritimes, de tourisme et d'investissement, la région TTH a également le potentiel de se positionner comme hub énergétique connecté aux autres régions méditerranéennes	35
Profil d'attractivité de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	36
Au niveau du Royaume	37
Au niveau du bassin méditerranéen	39
L'identité digitale des territoires, un indicateur complémentaire de l'attractivité des régions	40

4 Territorialisation des politiques d'internationalisation, attractivité et développement régional et leur mise en œuvre	43
Les politiques de relance pour une transition de la région Tanger-Tétouan-AI Hoceima vers un développement territorial résilient, inclusif et durable	43
Plan d'action de la Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima pour le développement inclusif	43
De nombreux schémas stratégiques concourent à l'attractivité et l'internationalisation de la région	44
De nouvelles priorités d'attractivité et d'internationalisation dans le contexte de la crise COVID-19	50
Un hub international fondé sur le secteur industriel	50
Plan d'action de la Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima pour la relance touristique	51
Les stratégies de marketing territorial vont au-delà de la création de marque	52
Les services sociaux, l'infrastructure et l'agriculture au cœur du développement inclusif et de la réduction des inégalités dans la région TTH	53
La montée en valeur du secteur de l'artisanat et son intégration au e-commerce	53
Transformer la crise sanitaire en opportunité pour encourager la relocalisation de proximité	54
Venir à bout de l'informalité	55
Écosystème institutionnel pour l'attractivité et l'internationalisation de la région Tanger-Tétouan-AI Hoceima	56
5 Propositions de l'OCDE pour renforcer l'attractivité inclusive et durable de la Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima	60
Propositions de l'OCDE	61
Adopter la contractualisation État-Région comme outil de mise en œuvre des politiques d'attractivité et d'internationalisation de la région TTH en particulier, et plus généralement de développement territorial inclusif, durable et résilient	61
Renforcer la consultation pour l'élaboration du contrat soutenant l'attractivité et l'internationalisation de TTH	66
Faciliter la négociation et la signature contractuelle	75
Un site-web régional plus ouvert et attractif, qui inclut la dimension « talents »	79
Renforcement des stratégies de marketing régional	79
Les stratégies de marketing territorial vont au-delà de la création de marque	81
Annex A. Programmation du PDR TTH 2017-22	90
Références	95

2 Les régions dans un nouvel environnement global

Bien que les prévisions annoncent une forte reprise économique à la fin de 2021 grâce au déploiement des campagnes de vaccination contre le COVID-19, l'économie mondiale demeure confrontée à des niveaux élevés d'incertitude et la reprise risque d'être inégale au niveau régional.

Une reprise mondiale fragilisée par des fractures économiques qui se creusent

La crise du COVID-19 est la plus grave depuis la Grande Dépression, exacerbée par l'agression de la Russie sur l'Ukraine et les conséquences internationales de la guerre. Selon les projections du Fonds Monétaire International, la croissance mondiale devrait ralentir de 6% en 2021 à 3.2% en 2022, puis 2.7% en 2023 (Fonds Monétaire International, 2022^[1]). Cependant, les lignes de fracture causées par la pandémie persistent. En 2020, les investissements directs étrangers (IDE) ont connu un déclin équivalent à 40% par rapport à l'année 2019³. L'écart enregistré entre l'offre et la demande engendre une forte pression inflationniste sur les prix, les chaînes de valeur mondiales et d'approvisionnement sont sévèrement affectées – notamment les chaînes logistiques –, le chômage a augmenté de manière importante, plus particulièrement dans les secteurs de l'hébergement et la restauration, les arts, divertissements et loisirs, ainsi que la construction. L'Organisation Internationale du Travail estime que le nombre d'heures travaillées au niveau mondial a baissé de 4.3% par rapport à son niveau avant la pandémie, soit une perte de 125 millions d'emplois à temps pleins. Les États arabes ont enregistré une baisse du nombre total d'heures travaillées au troisième trimestre de 2021 de 6.5%, comparée au quatrième trimestre de 2019 avant que la pandémie ne frappe (Organisation Internationale du Travail, 2021^[2]).

En parallèle, les prix des céréales, blé, maïs et soja, ayant connu des hausses respectives de leur cours de 36%, 24% et 19% entre le premier janvier et le 16 mai 2022, et les difficultés rencontrées par l'Ukraine pour trouver une voie d'acheminement à l'extérieur de ses récoltes de céréales font peser sur les pays d'Afrique du Nord un risque de difficulté d'approvisionnement voire d'insécurité alimentaire (P. Razoux, 2022^[3]). Les pays de la rive sud se trouvent particulièrement exposés à cette déstabilisation du marché des céréales du fait de leur situation d'importateurs nets de céréales et de l'importance de l'Ukraine et la Russie parmi leurs fournisseurs ; ces deux pays représentant notamment une part importante des céréales importées au Maroc (20%), en Tunisie (40%) et en Égypte (50%).

Ces évolutions touchent les pays de la zone Moyen-Orient et Afrique du Nord, déjà affectés par la crise financière de 2008-2009. Après une période de redressement durant une dizaine d'années, le PIB a affiché une croissance négative durant la pandémie COVID-19. Même si une reprise fragile se poursuit, le PIB réel de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN) devrait augmenter de 5.5% en 2022, ce qui

³ Sont pris en compte les trois premiers trimestres de chacune des années.

représente la croissance la plus rapide de la région depuis 2016, et de 3.5% en 2023 après la forte contraction de l'année 2020 suite à la pandémie COVID-19 (Banque Mondiale, 2022^[4]).

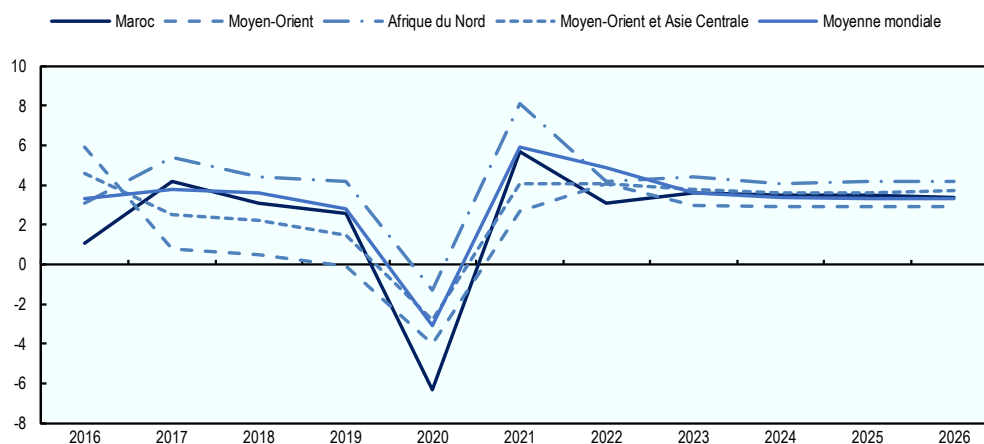
Le Maroc a subi la récession la plus grave depuis plus de vingt ans. Les répercussions économiques négatives, couplées à une sécheresse qui a sévèrement affecté le secteur de l'agriculture, ont causé une baisse du PIB de 6.1% en 2020, dépassant la moyenne des pays d'Afrique du Nord, Moyen-Orient et Asie centrale. En 2021, le FMI projetait que celui-ci se redresse de 5.7% en 2021, avoisinant ainsi le PIB mondial et dépassant alors le Moyen-Orient et l'Asie centrale, puis de 3.1% en 2022, soit en-deçà des moyennes de ces pays (

Graphique 1).

Cependant, l'économie Marocaine continue de subir une succession de chocs économiques négatifs, notamment ceux provoqués par la guerre en Ukraine qui engendrent inflation, réduction du pouvoir d'achat et retardent le rebond rapide prédit en 2021 par le FMI. La reprise du tourisme international, des transferts d'argent et la relocalisation de proximité n'ont que partiellement compensé ces chocs. Suite à ces développements, une nouvelle estimation du FMI effectuée en 2022 prédit que la croissance du PIB devrait atteindre 1.2% en 2022 et que le déficit du compte courant devrait se creuser d'environ 4.2% du PIB. Dans l'hypothèse d'une amélioration progressive des conditions extérieures et d'une campagne agricole moyenne, la croissance devrait s'accélérer pour atteindre environ 3% en 2023 et le déficit extérieur devrait se réduire à environ 3.25% du PIB (Fonds Monétaire International, 2022^[5]).

Graphique 1. Croissance du Produit Intérieur Brut réel

Variation annuelle exprimée en pourcentage, 2021.



Notes : Afrique du Nord inclut : Algérie, Égypte, Libye, Maroc et Tunisie.

Moyen-Orient inclut : Bahreïn, Iran, Irak, Israël, Jordanie, Kuwait, Liban, Oman, Qatar, Arabie Saoudite, Syrie, Émirats Arabes Unis, Cisjordanie-Gaza et Yémen.

Moyen-Orient et Asie Centre inclut : Afghanistan, Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Bahreïn, Djibouti, Égypte, Géorgie, Iran, Irak, Jordanie, Kazakhstan, Kuwait, Kirghizistan, Liban, Mauritanie, Maroc, Oman, Pakistan, Qatar, Arabie Saoudite, Somalie, Soudan, Syrie, Tadjikistan, Tunisie, Turkménistan, Émirats Arabes Unis, Ouzbékistan, Cisjordanie-Gaza et Yémen.

Source : (Fonds Monétaire International, 2021^[6]), Perspectives de l'Économie Mondiale, Base de Données, (consulté le 03 novembre 2021) www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021.

L'importance d'une approche infranationale en réponse à la crise dans le contexte de la régionalisation avancée au Maroc

Les effets observés de la crise COVID-19, ainsi que l'efficacité des stratégies de relance, sont asymétriques selon les secteurs d'activité et les régions. Au Maroc, les secteurs de l'immobilier, la location et les services rendus aux entreprises ont été les plus porteurs de relance. Ainsi, les régions de Drâa-Tafilalet et Rabat-Salé-Kénitra se sont les mieux portées après la crise COVID-19 (Bladi.net, 2021^[7]). La région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, dont l'économie repose principalement sur les secteurs d'industries mécaniques, métallurgiques et électriques, les hôtels et restaurants, le commerce, ainsi que le transport, n'a pu récupérer que partiellement et souffre toujours des effets négatifs de la crise, avec une perte totale de 2.3% de sa valeur ajoutée en 2021, comparée à l'année 2019, ainsi que des pertes respectives à hauteur de 2%, 1.8%, 1.1% et 0.8% dans ses principaux secteurs sur la même période (Bladi.net, 2021^[7]). Afin de tenir compte des disparités constatées en termes d'impact de la crise, il est nécessaire d'adapter les réponses de politiques au niveau régional, sectoriel et local pour construire une relance homogène dans le Royaume. La régionalisation de l'approche est aussi nécessaire pour répondre aux défis et aux besoins des acteurs locaux tout en bénéficiant des potentiels spécifiques des différents territoires.

La réforme de la régionalisation avancée adoptée en 2015 au Maroc va contribuer à cette approche, en impliquant tous les acteurs territoriaux dans le processus de développement régional et territorial, de manière structurelle et en s'appuyant sur de nouveaux mécanismes de gouvernance (OCDE, A venir^[8]). Le Nouveau Modèle de Développement lancé en 2021, met d'ailleurs l'accent sur l'importance d'accélérer le processus de régionalisation avancée et d'améliorer l'efficacité de la déconcentration. Son objectif est de pouvoir garantir des politiques publiques adaptées aux besoins et opportunités de chaque territoire, qui impliquent des retombées positives sur les habitants et entreprises locales, notamment en termes d'emploi et de qualification, d'exploitation des opportunités tout en préservant les ressources non-renouvelables et l'expression des besoins des citoyens (La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, 2021^[9]).

Sur le plan régional, la pandémie COVID-19 a été perçue par les autorités comme un accélérateur de transformation de l'approche du développement territorial. Selon la Direction des Études et des Prévisions Financières du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration (DEPF) « *La crise de la COVID-19 souligne l'opportunité de renforcer l'attractivité des territoires marocains et de consolider les moyens mis à leur disposition afin d'assurer un développement équilibré et harmonieux à même de préparer les territoires à s'insérer dans la nouvelle dynamique post crise COVID-19* » (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Direction des Études et des Prévisions Financières (DEPF), 2021^[10]). Ainsi, la lutte contre les disparités territoriales en termes d'infrastructures socio-économiques est une priorité renforcée, afin d'encourager la mobilité sociale et réduire la pauvreté. La volonté de valorisation des richesses matérielles et immatérielles s'est également accrue, ainsi que le soutien aux spécialisations économiques prometteuses à forte valeur ajoutée.

Les décisions d'investissement pour renforcer l'attractivité et l'internationalisation régionales doivent donc s'adapter à la fois au contexte de crise et à ces nouvelles orientations nationales. Au-delà des leviers financiers (par exemple avantages fiscaux et coût du travail), le développement durable, la qualité des infrastructures, la cohésion sociale ou encore la qualité environnementale, deviennent décisifs pour attirer les investisseurs, les talents et les visiteurs, (OCDE, 2021^[11]). Ainsi, et consciente de ces enjeux, la région met l'accent sur le développement de ces leviers, et les intègre même à son plan de relance.

Contexte socio-économique de la Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima

La Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima classée parmi les nouveaux pôles régionaux émergents du Maroc

La Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima (TTH), sélectionnée comme cas pilote dans le cadre de ce rapport, bénéficie d'un positionnement géographique stratégique à proximité des marchés européens, ouverte à la fois sur la Méditerranée et sur l'Atlantique. Elle dispose également d'une forte connectivité maritime et d'un potentiel halieutique, hydrique, agricole, humain et culturel important.

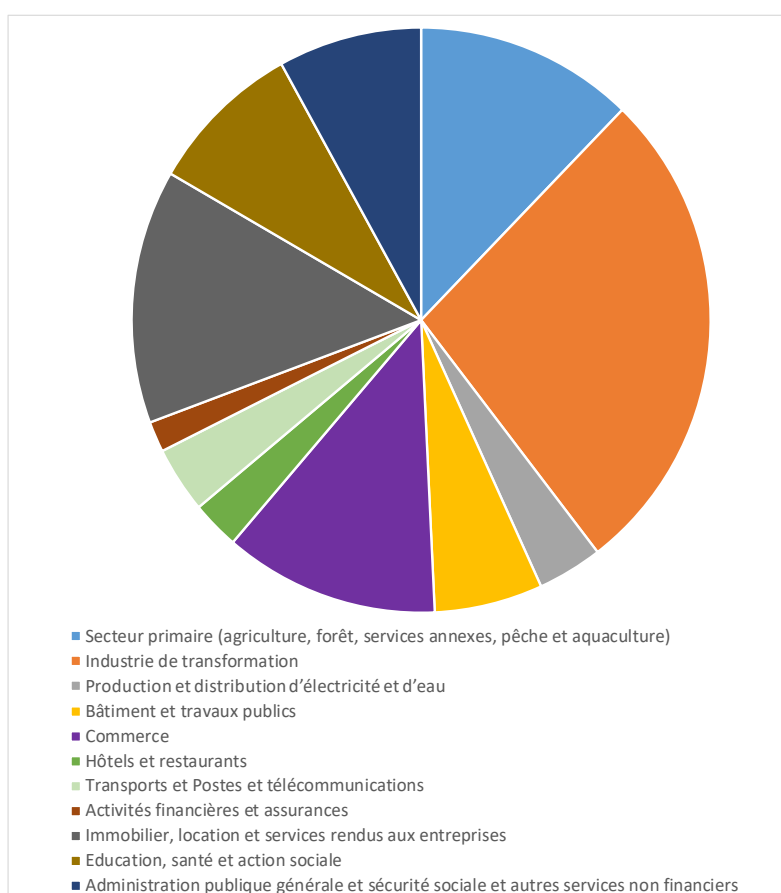
Depuis les années 2000, la région a bénéficié d'un développement sans précédent. Profitant d'un emplacement géographique stratégique – au centre névralgique des routes maritimes internationales - et d'un potentiel industriel et agricole important, celle-ci a pu se démarquer et se hisser au rang des régions émergentes du Maroc, appuyé en cela par la volonté de SM le Roi Mohammed VI, qui a décidé d'en faire un hub international et attractif, ouvert sur les marchés internationaux en général et le bassin méditerranéen en particulier. En effet, elle bénéficie de la présence de son port principal Tanger Med qui la place au rang de deuxième pôle industriel du Royaume (Les Documents de l'Economiste, 2021^[12]). Elle représente en 2020 10.6% de la population marocaine et contribue à hauteur de 25.2% du Produit Intérieur Brut (PIB) national, la classant au second rang après la Région de Casablanca-Settat (34.9%) (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-AI Hoceima, 2021^[13]).

La région dispose d'un fort potentiel industriel, représentant 27.3% de son PIB (Graphique 2). Bien que son offre industrielle soit diversifiée – manufacture, aéronautique, plasturgie et agroalimentaire -, le secteur automobile demeure le plus important pour la région, occupant une part de 58%.

Le secteur immobilier constitue aussi une des locomotives de l'économie régionale, avec une part du PIB équivalente à 14% (Graphique 2) et pourvoit 11% de l'emploi régional. Bien que très dynamique entre 2000 et 2008, le secteur a connu une baisse drastique de 70% du segment haut standing et 50% du moyen standing. En effet, la crise des *subprimes* ayant fortement touché les Marocains Résidents à l'Étranger (MRE), ces derniers, qui constituaient 40% des clients potentiels dans la région, ont fortement diminué leurs investissements immobiliers. Le secteur a pu se réguler récemment et maintenir une croissance stable grâce aux corrections qui ont été mises en place, telles que la création des logements sociaux et la dynamique industrielle de la région, attirant la main d'œuvre et les cadres (EcoActu, 2019^[14]).

La région TTH, marquée par des disparités urbain-rural, peut s'appuyer sur les deux types de territoires. La population urbaine en 2020 s'élève à 2 369 424 habitants, traduisant un taux d'urbanisation de 62,1% (63,4% au niveau national), et bénéficie d'une superficie agricole utilisée de 710 760 Ha, équivalente à 8,4% de la superficie nationale et contribuant à hauteur de 9.6% du PIB agricole marocain. Au total, l'agriculture et la pêche contribuent à hauteur 12.2% du PIB de la région (Graphique 2). Par ailleurs, le Maroc a adopté diverses stratégies de développement de l'infrastructure et de l'industrie agricole, telles que le *Plan Maroc Vert* et *Génération Green*, permettant l'amélioration de la production fruitière de la région - avocats et fruits rouges - et ouvrant de nouvelles pistes de réflexion concernant l'exploitation de la culture de cannabis, très répandue dans la région et récemment légalisée pour son usage thérapeutique (Media24, 2021^[15]).

Graphique 2. Produit Intérieur Brut de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima par branche d'activité (MDH), 2018



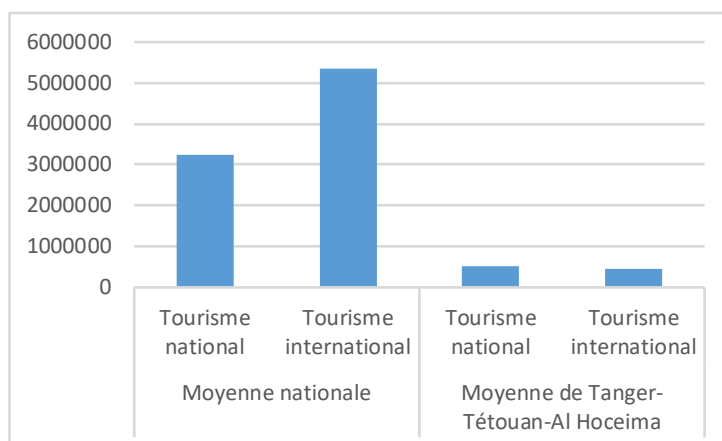
Source : (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, 2021^[13]), Base de données régionales de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, (consulté le 02 août 2021) http://bds-tanger.hcp.ma/fr/#indicateur_TC.

Un tourisme qui cible en particulier les arrivées nationales

Destination touristique phare du Maroc dans les années 70 et 80, la région TTH comptait pour 11.3% des arrivées dans les établissements classés du Royaume en 2018, avec une part du tourisme interne (national) équivalente à 54%, faisant de la région le leader marocain du tourisme national par rapport aux 38% que représente ce tourisme au niveau national (Graphique 3).

Ceci est dû principalement aux efforts régionaux effectués afin d'atteindre les objectifs de la stratégie de développement touristique « *Vision 2020* », et en particulier sa déclinaison « *Cap Nord* », qui visait en 2020 à atteindre trois millions de touristes et à élargir la capacité d'accueil des établissements hôteliers classés à 41 000 lits. La région a donc bénéficié de 136 programmes d'investissements, dont 25 projets de grande importance tels que le projet de restructuration fonctionnelle du port de Tanger Ville en port de plaisance « *Tanja Marina Bay* ». Par ailleurs, cette région balnéaire dispose d'un fort potentiel géographique, naturel, historique, civilisationnel et socio-culturel attractif. Son orientation vers les touristes étrangers connaît cependant certaines difficultés.

Graphique 3. Nombre d'arrivées dans les établissements classés selon le type de tourisme, 2018



Source : (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, 2021^[13]), Base de données régionales de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, (consulté le 02 août 2021) http://bds-tanger.hcp.ma/fr/#indicateur_TC.

D'autres changements notables concernent le renforcement et développement d'infrastructures et de réseaux logistiques au Maroc. Un accent particulier est mis ces dernières années sur la formation en logistique, afin d'accompagner la réalisation des objectifs nationaux. Dans ce sens, la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima est classée deuxième au Maroc en termes d'offre de formation en logistique (49 au total) (Agence Marocaine de Développement de la Logistique, 2016^[16]).

La région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, parmi les leaders de l'industrie de transformation au Maroc

Grâce à son positionnement géographique à proximité de l'Europe et sur les deux côtes atlantique et méditerranéenne, son potentiel agricole, les efforts des pouvoirs publics pour développer des structures d'accueil et infrastructure de base (ports, aéroports, réseaux ferroviaires, routes, zones industrielles et d'activités économiques entre autres), la région attire les investisseurs nationaux et internationaux, lui permettant de jouer un rôle important dans l'industrialisation marocaine.

Encadré 1. Structures industrielles d'accueil dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Des zones aménagées et équipées sont proposées aux investisseurs pour leur installation industrielle dans les provinces et préfectures de la région TTH :

Autour de Tanger :

- **Zone industrielle de Mghogha-Tanger** : Située dans la préfecture de Tanger-Assilah, cette zone accueille depuis 1975 des sociétés principalement spécialisées dans le textile, la confection et le cuir.
- **Zone industrielle Al Majd** : Créée en 1989 afin de répondre à la demande des investisseurs nationaux et internationaux, cette zone accueille plusieurs petites et moyennes entreprises (PME), afin de renforcer le tissu industriel de la préfecture Tanger-Assilah.
- **Zone industrielle de Gzenaya** : Bénéficiant d'un emplacement stratégique, à proximité de l'aéroport Tanger Ibn Batouta, Tanger et Tanger Free Zone, elle est destinée aux industries à pollution contrôlée. Elle participe à la croissance industrielle autour d'aéroport Tanger Ibn Batouta.

- **Grande Plateforme Industrielle (GPI) de Tanger-Med** : Lancée en 2009, celle-ci inclut plusieurs infrastructures, y compris Med Hub, Tanger Automotive City, Tanger Free Zone, Tétouan Park, Tétouan Shore et Zone Franche Commerciale de Fnideq. Ainsi, située juste à proximité du port de Tanger Med, les opérateurs de la plateforme bénéficient d'avantages tels que l'accès au port, des services à forte valeur ajoutée, des exonérations, une simplification de procédures sans restriction de rapatriement de capitaux et de convertibilité et des transactions en devises étrangères libres en zone franche, renforçant ainsi leur compétitivité à l'export.

Autour de Tétouan :

- **Zone d'activité économique Fnideq** : Le projet s'inscrit dans le cadre du programme intégré de développement économique et social de la préfecture de M'diq-Fnideq et de la province de Tétouan. Cette zone d'activité économique s'étale sur une superficie de 10 hectares avec la construction de 76 entrepôts d'une superficie de 365m² à environ 1000 m², destinée aux activités de distribution et de commerce. L'investissement consenti est de plus de 200 millions de DH, et prévoit de créer plus de 1000 emplois stables et directs et environ 2000 emplois indirects.
- **Zone industrielle de Tétouan** : Créée en 1980 afin de répondre aux besoins des investisseurs à Tétouan, cette zone aménage 178 lots.

Autour d'Al Hoceima :

- **Zone industrielle de Ait Youssef ou Ali** : Aménagé en 2001, ce parc industriel détient des équipements modernes afin de développer le volet industriel d'Al Hoceima.
- **Zone d'activités économiques (ZAE) Ait Kamra** : Créée à proximité d'Al Hoceima depuis 2011, cette zone a pour but d'élargir le tissu industriel de la province grâce à l'offre de prix compétitifs et d'une infrastructure développée. **Autour de Larache : Zone d'activités économiques M'laleh** : La zone d'activités économiques M'laleh compte cinq unités industrielles qui opèrent dans la branche d'activité de la construction métallique.

Par ailleurs, d'autres zones sont également en chantier dans la région :

- **Agropole du Loukkos** : Chantier lancé en août 2022, cette plateforme agroindustrielle dans la commune territoriale de Zouada, province de Larache représente un jalon de plus pour la mise en œuvre de la stratégie *Génération Green 2020-2030* lancée en février 2020. Cet agropole a pour objectif d'organiser le secteur de l'agro-industrie dans la région, renforcer la valorisation des produits agricoles, promouvoir la compétitivité des entreprises agro-alimentaires, et offrir un cadre distinct aux acteurs industriels nationaux et internationaux en facilitant l'accès au foncier aménagé et approprié. Il est composé de quatre espaces : « l'Espace Industries Alimentaires », dédié aux activités industrielles, aux industries connexes, au transport, au stockage et aux showrooms ; le « Pôle Technologique », composé d'une pépinière d'entrepreneuriat, d'instituts de formation et d'un centre d'innovation ; le « Pôle Services », comprenant les installations de services et d'exploitation ; et le « Qualipole alimentation ». Cet agropole devrait également permettre d'améliorer la valorisation et la transformation des produits agricoles de la région. Il constituera une réelle valeur ajoutée pour un développement agricole global et durable et un levier majeur de l'emploi dans la région, à travers la création de plus de 12 000 emplois et la réalisation d'un chiffre d'affaires de près de MAD 4 milliards par an.
- **Cité Mohammed VI Tanger Tech** : Située dans les communes de Laouama et de Sebt Azzinate de la région TTH, le projet, lancé en 2017, a pour vocation de créer une ville industrielle durable, intégrée et intelligente, afin de consolider l'ancrage de TTH dans l'espace euro-méditerranéen. Pour une superficie totale de 2167 hectares, le projet représente

l'investissement chinois le plus important de dans le continent Africain. La zone comprendra une zone d'accélération industrielle (ZAI) et une "Smart City" avec une superficie globale de 1220 ha qui comprendra des zones de services, des ensembles résidentiels, touristiques et de loisirs, ainsi que l'ensemble des infrastructures publiques nécessaires au bon fonctionnement de la cité. Selon les estimations initiales, Cité Mohammed VI Tanger Tech sera construite à l'horizon 2027, engendrera approximativement 100 000 emplois et accueillera plus de 300 000 résidents.

- **Zone Industrielle d'Assilah** : Cette zone se situe à côté de la ville d'Assilah, sur la côte atlantique. La première tranche de la zone lancée en avril 2022 sur une superficie de 10 hectares, elle inclue 44 lots industriels, dont la superficie varie entre 700 et 5 000 m². L'objectif est d'attirer des activités industrielles, artisanales et commerciales à forte valeur ajoutée. Dans ce sens, 21 projets ont été retenus, répartis en trois principaux secteurs, à savoir : le textile, l'agroalimentaire et la chimie-parachimie. Ces projets permettraient de créer 7 000 emplois directs avec un montant d'investissement prévisionnel de MAD 256 millions.
- **Zone Industrielle de Haidara** : Cette zone industrielle à Fnideq s'étend sur une superficie de 15 hectares sur un foncier appartenant au domaine de l'État avec la mise à disposition aux investisseurs privés d'unités à prix incitatifs. Jusqu'à présent, plusieurs conventions ont été signées avec trois entreprises : deux dédiées au recyclage de textile et la troisième dans les industries alimentaires et la valorisation des produits de la mer. Ce projet vise à améliorer l'employabilité et à stimuler l'entrepreneuriat auprès des catégories précaires, en particulier les femmes et les jeunes de la préfecture de M'diq-Fnideq, et s'inscrit dans le cadre des mesures annoncées pour faire décoller économiquement la préfecture.

Sources : (Haut-Commissariat au Plan, 2020^[17]), Monographie de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, www.hcp.ma/region-tanger/attachement/2099765/.

(L'Economiste, 2022^[18]), Assilah : La zone d'activités économiques entre en service, www.leconomiste.com/flash-infos/assilah-la-zone-d-activites-economiques-entre-en-service (consulté 02/12/2022).

(Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, 2022^[19]), Province de Larache: Déclinaison du projet de l'agropole du Loukkos, un levier majeur de création d'emploi, www.agriculture.gov.ma/fr/actualites/province-de-larache-declinaison-du-projet-de-lagropole-du-loukkos-un-levier-majeur-de (consulté 02/12/2022).

(Observatoire Français Nouvelles Routes de la Soie, N/A^[20]), Cité Mohamed VI Tanger Tech au Maroc : un projet tant attendu, <https://observatoirefrns.com/2021/11/12/cite-mohamed-vi-tanger-tech-au-maroc-un-projet-tant-attendu/> (consulté 02/12/2022).

(Province de Larache, N/A^[21]), Secteurs économiques, <http://provincelarache.ma/secteurs-economiques-2/> (consulté 02/12/2022).

(QUID, 2022^[22]), La Zone d'Activité Économique de Fnideq accueille ses 53 premiers commerçants, <https://quid.ma/economie/la-zone-d%E2%80%99activites-economiques-de-fnideq-accueille-ses53-premiers-commerçants> (consulté 12/12/2022).

En 2016, la région TTH décomptait ainsi 781 établissements dans son parc d'unités industrielles, soit 11.1% de l'ensemble du parc national. Aujourd'hui, le nombre d'établissements avoisine 2100⁴. Selon la répartition de 2016, Tanger-Assilah et Tétouan-M'diq-Fnideq accueilleraient la majorité de ces établissements avec des taux respectifs de 44% et 34%. Les autres provinces se partageaient 22% du reste des unités, à savoir – Al Hoceima (11%), Larache (8%), Chefchaouen (2%) et Fahs-Anjra (1%) –. Aujourd'hui, la nouvelle répartition territoriale permet à Tanger-Fahs-Anjra et Tétouan-M'diq-Fnideq de concentrer la majorité de ces établissements⁵.

En ce qui concerne l'emploi dans ces établissements, Fahs-Anjra et Tanger-Assilah ont les effectifs employés par établissement les plus importants – 1 547 et 311 respectivement -. Par ailleurs, en 2016, la région a pu attirer MAD 1.7 milliards d'investissements, équivalent à 9.9% du niveau national. Celle-ci

⁴ Sur la base des informations fournies par la DGCT.

⁵ Sur la base des informations fournies par la DGCT.

compte également pour **37.5% des exportations**, 16.6% de la production et 15.4% du chiffre d'affaires au niveau national (Tableau 1).

Tableau 1. Grandeurs économiques selon les préfectures et provinces de la Région Tanger-Tétouan-AI-Hoceima, 2016 (en MAD millions)

Préfectures/provinces	Nombre d'établissements	Chiffre d'affaires	Exportations	Production	Investissement	Effectifs employés
Al Hoceima	86	355.9	3	194.9	11.8	1 011
Chefchaouen	13	13.8	-	14.8	0.3	167
Fahs - Anjra	5	25 030	24 994	25 387	14	7 735
Larache	63	2 266.4	1 237.7	2 034.5	72.2	11 807
Tanger -Assilah	347	30 219	23 084	29 813	1 487	108 023
Tétouan-M'diq-Fnideq	267	3 766.5	672.1	3 401.5	145.3	11 060
Région	781	61 651.7	49 990.8	60 845.7	1 730.6	139 803
Maroc	7 036	401 429.1	133 191.9	366 684.1	17 509.7	635 331
Région/Maroc (%)	11.10%	15.40%	37.50%	16.60%	9.90%	22%

Source : (Haut-Commissariat au Plan, 2020^[17]), Monographie de la Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-AI Hoceima, www.hcp.ma/region-tanger/attachment/2099765/.

Effets de la crise COVID-19 sur la région Tanger-Tétouan-AI Hoceima

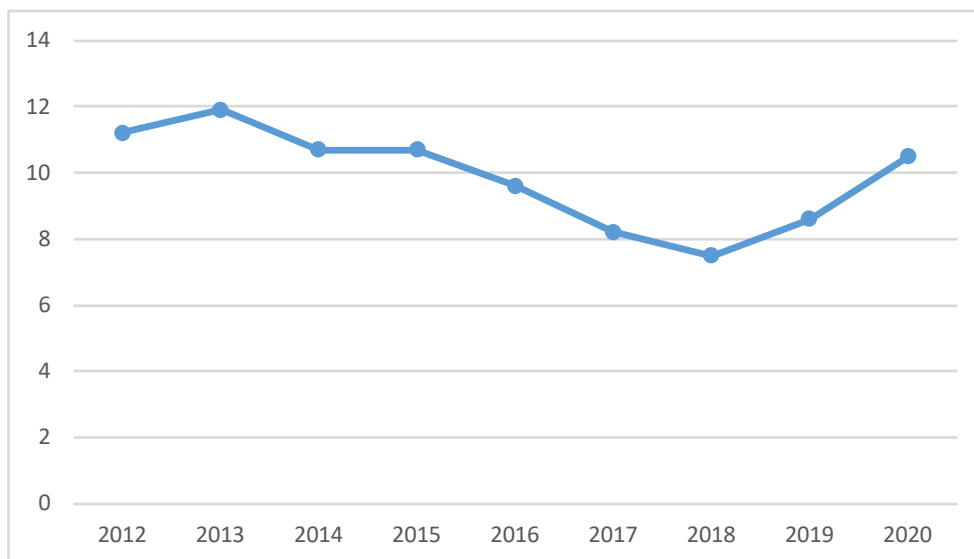
Malgré sa forte ascension pour se positionner au rang de deuxième région productrice de richesse au Maroc, celle-ci doit faire face à certains défis persistants. En premier lieu des disparités territoriales importantes y sont observées, exacerbées par la crise COVID-19, qui concernent notamment l'accès à la santé, l'éducation, l'emploi, le raccordement en électricité et le réseau routier. Bien que l'industrie et l'agriculture occupent une part importante dans le développement de Tanger-Tétouan-AI Hoceima, leur production demeure à faible valeur ajoutée. L'insertion de la région dans les chaînes de valeur mondiales et régionales n'est pas assez diversifiée et son patrimoine historique et culturel doit s'adapter aux nouveaux modèles touristiques. Ceci est accompagné d'un écart entre les formations octroyées dans la Région et les besoins des acteurs publics et privés en matière de qualifications.

Les effets de la crise au sein même de la région manifestent de l'hétérogénéité territoriale de son impact. Les six zones économiques spéciales se situant dans la Grande plateforme industrielle de Tanger Med - Tanger Free Zone, Renault Melloussa Park, Tanger Automotive City, Zone franche commerciale de Fnideq, Tétouan Park et Tétouan shore – ont réussi à créer de nouveaux emplois et engendrer d'importants investissements durant la crise. En outre, les efforts déployés par le Maroc pour soutenir la relance des secteurs productifs et PME, tels que le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement, ont permis à la région de préserver économiquement ses zones industrielles et renforcer leur résilience future.

Un chômage presque trois fois plus élevé en milieu urbain qu'en milieu rural

Le taux de chômage de la région s'était amélioré ces dernières années, atteignant 7.5% en 2018, puis il est remonté à 8.6% en 2019, pour atteindre 10.4% en 2020 suite à la pandémie COVID-19 (Graphique 4), équivalent au quatrième taux le moins élevé au niveau national. Au Maroc, cette hausse entre 2019 et 2020 est équivalent à 3.5%. Les emplois couvrent en premier lieu le secteur des services (460 117 personnes), en deuxième lieu l'agriculture, forêt et pêche (415 285), en troisième lieu l'industrie (180 508) et en quatrième lieu le bâtiment et travaux publics (123 878) (LaVieEco, 2021^[23]).

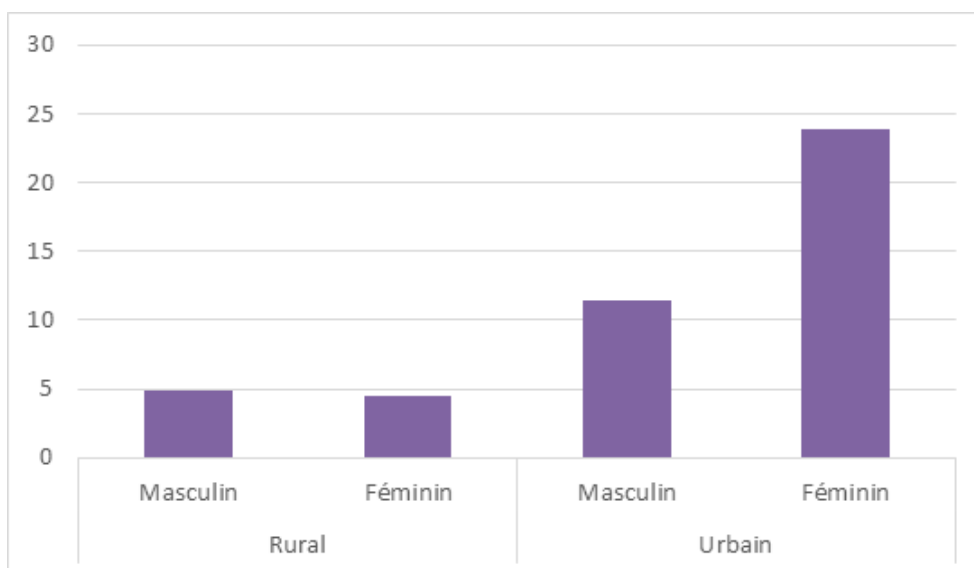
Graphique 4. Évolution annuelle du taux de chômage de la région Tanger-Tétouan-AI Hoceima



Source : (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-AI Hoceima, 2021^[13]), Base de données régionales de Tanger-Tétouan-AI Hoceima, (consulté le 02 août 2021) http://bds-tanger.hcp.ma/fr/#indicateur_TC.

Le chômage persiste en milieu urbain, atteignant 14.1%, soit environ trois fois le taux enregistré en milieu rural (4.7%) en 2020. Les données révèlent également que les femmes en milieu urbain enregistrent un taux de chômage environ deux fois plus élevé que celui des hommes (23.9% et 11.5% respectivement). Le milieu rural en revanche affiche une égalité approximative dans la dimension genre (Graphique 5). 17.1% de la population active en est touchée, ainsi que 4.8% des non-diplômés de la région (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-AI Hoceima, 2021^[13]).

Graphique 5. Taux de chômage de la région Tanger-Tétouan-AI Hoceima, 2020



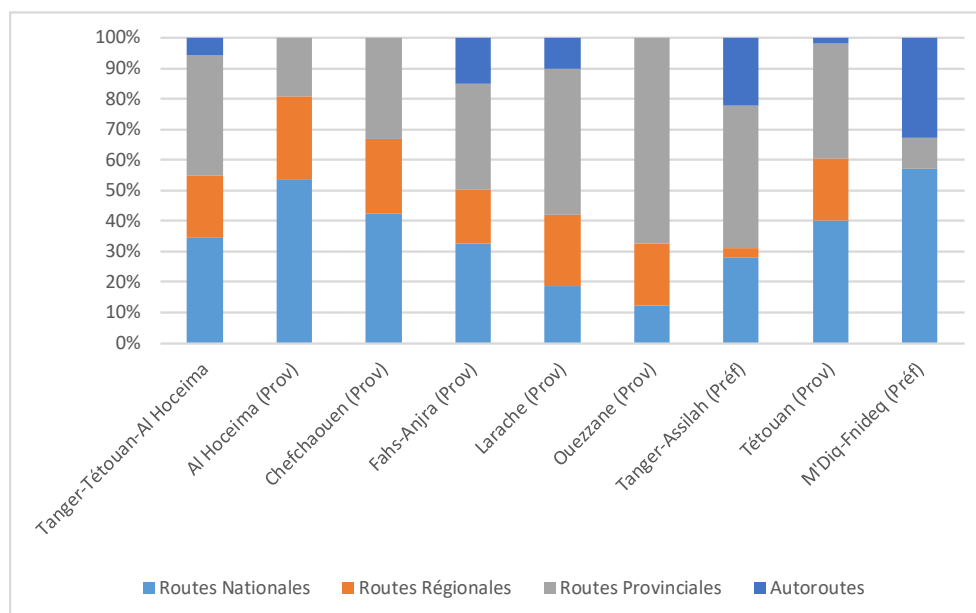
Source : (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-AI Hoceima, 2021^[13]), Base de données régionales de Tanger-Tétouan-AI Hoceima, (Consulté le 02 août 2021) http://bds-tanger.hcp.ma/fr/#indicateur_TC.

Des efforts pour développer l'infrastructure routière répartie de façon inéquitable

L'essor économique de la région TTH a bénéficié du développement de son réseau routier. Au niveau de l'infrastructure routière, la région dispose de routes provinciales (41.7%), nationales (36.5%), régionales (21.8%) et autoroutes (6.1%) (Graphique 6). Le port de Tanger-Med, ainsi que les nombreuses stations balnéaires entre Tétouan et Fnideq, sont reliés aux autoroutes nationales afin de développer les échanges commerciaux et encourager le tourisme respectivement.

Cependant, compte tenu de l'hétérogénéité des projets de développement et des investissements réalisés dans la région, certaines provinces restent essentiellement desservies par des routes provinciales souvent détériorées – Ouezzane, Larache et Fahs-Anjra –. Par ailleurs, les provinces Ouezzane, Chefchaouen et Al Hoceima ne sont pas desservies par le réseau autoroutier, dévoilant d'importantes inégalités spatiales.

Graphique 6. Répartition de l'infrastructure en routes dans les préfectures et provinces de la région TTH en 2020



Note : Les chiffres sont approximatifs.

Source : (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, 2021^[13]), Base de données régionales de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, (Consulté le 02 août 2021) http://bds-tanger.hcp.ma/fr/#indicateur_TC.

Une pandémie qui accélère la digitalisation, mais accentue les inégalités

La crise COVID-19 et les confinements ont profondément transformé les pratiques digitales, accélérant la transition numérique de l'économie et l'accroissement de l'usage de la technologie dans les ménages au Maroc. En 2014, la proportion des ménages équipés d'internet dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima était équivalente à 17.2%, avec seulement 2.7% du milieu rural couvert, contre 24.7% du milieu urbain. Au niveau du Royaume, la répartition géographique est presque similaire avec 3.6% et 27.5% de couverture respectivement. Bien que ces chiffres aient évolué avant et pendant la pandémie, l'écart entre l'urbain et le rural demeure très important.

Tourisme et connectivité

Le secteur touristique marocain a également subi un choc grave en raison des confinements successifs et de la fermeture des frontières. Cependant, le Royaume a réussi à assurer une relance rapide d'un de ses secteurs clés. Les aéroports marocains ont accueilli 3 560 526 de passagers issus de trafic commercial international, à travers 31 202 vols internationaux entre le 15 juin et le 31 août 2021, équivalents à un taux de récupération de 65% et de 77% respectivement par rapport à la même période en 2019. L'aéroport Tanger Ibn Batouta participe à hauteur de 10% à ce trafic, derrière Mohammed V de Casablanca (41%) et Ménara de Marrakech (16%). Le principal aéroport de la région est aussi classé quatrième en termes de liaisons aériennes (28), après Mohammed V de Casablanca (75), Ménara de Marrakech (58) et Fès Saïss de Fès (34) (EcoActu, 2021^[24]).

3 Cadre méthodologique d'analyse

Cette section présente une approche méthodologique à la fois objective et subjective dans sa portée, renforcée par des outils innovants et uniques qui permettent de positionner les territoires selon leur profil d'internationalisation et d'attractivité. Ces profils n'ont pas pour objectif de produire des classements mais plutôt de fournir aux décideurs publics des indications utiles pour définir leurs priorités en termes de leviers d'action à leur disposition.

L'importance d'une approche territoriale pour une relance résiliente et durable

La pandémie COVID-19 a lancé un nouveau débat sur le rôle de la mondialisation dans le développement inclusif et durable. Elle questionne notamment les chaînes de valeur mondiales engendrant une spécialisation de filière et la fragmentation de la production et de la consommation internationales, et de ce fait, une forte dépendance aux matières et produits essentiels. Au troisième trimestre de 2021, l'indice des prix des métaux et des minéraux de la Banque Mondiale se situait 46% au-dessous de son niveau en 2019 à la même période (Banque Mondiale, 2021^[25]). Elle met aussi en exergue les disparités territoriales pouvant être engendrées par les différents besoins des régions dans leur insertion dans la globalisation. Le modèle économique fondé sur la compétitivité est également remis en cause. Anciennement définie comme la performance économique d'un pays relative à celle des pays concurrents, la notion de compétitivité a adopté une dimension régionale et est considérée comme étant « *la capacité d'un territoire à faire face à la concurrence étrangère* » (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Direction des Études et des Prévisions Financières (DEPF), 2021^[10]). Aujourd'hui, la notion de compétitivité régionale n'englobe plus uniquement la dimension économique, elle intègre également de nouveaux aspects liés au développement d'une région, tels que le bien-être, l'environnement ou encore le genre. Ainsi, elle peut être définie comme « *la capacité d'une région à offrir un environnement attrayant et durable aux entreprises et aux résidents pour vivre et travailler* » (Annoni, Paola; Dijkstra, Lewis, 2019^[26]). Des plans de relance sectoriels portés notamment par le Royaume du Maroc (automobile, textile, agriculture, pêche et logistique) couplés à des plans de relance élaborés par les régions, sont d'ailleurs mis en place dans ce sens, afin de replacer les régions marocaines dans l'environnement global et repenser leur internationalisation et leur attractivité.

Ces deux concepts sont interconnectés. D'un côté, l'internationalisation permet de positionner une région dans l'environnement global, notamment en termes d'exportations et d'investissements directs étrangers mais aussi pour ce qui concerne les autres dimensions des interactions entre une région et le reste du monde. De l'autre, l'attractivité d'un territoire est multidimensionnelle et dépasse ses performances économiques. L'accès aux services publics, l'environnement, la qualité de vie et le bien-être entre autres sont des paramètres qui rendent une région plus attractive, sans forcément caractériser directement son positionnement dans l'internationalisation (OECD, 2016^[27]), (OECD, 2018^[28]) et (OCDE, 2022^[29]). Leur importance dépend également du choix des cibles visées qui ne se limite pas aux investisseurs mais incluent aussi les visiteurs et les talents (Tuccio, 2019^[30]) et (Ahlfeldt, Gabriel M; Balt, Fabian; Roth, Duncan; Seidel, Tobias, 2020^[31]). L'OCDE adopte la définition suivante de l'attractivité internationale d'un territoire « *la capacité d'un territoire à offrir aux agents économiques et humains internationaux les*

éléments qui les décident à se localiser en son sein » (CNER, 2015_[32])⁶. Ces éléments ne sont pas conditionnés par les seuls facteurs liés à la crise et à la situation des échanges internationaux mais s'inscrivent aussi dans des « mégatendances » qui influencent la situation des régions : changements climatiques (et enjeux de biodiversité), technologique (digitalisation et donc automatisation) et démographique (vieillesse et migrations notamment).

Le cas de la région TTH, fortement insérée dans l'internationalisation et très attractive, suscite donc une triple prise de conscience : i) l'importance de se préparer aux futurs chocs et aux réponses à y apporter dès aujourd'hui, ii) le renforcement de son insertion dans la mondialisation grâce à des stratégies d'internationalisation résilientes et iii) le développement inclusif et durable, ainsi que la réduction des inégalités sociales (qualité de vie locale, accès aux transports publics, environnement, entrepreneuriat etc.) afin que ses provinces et préfectures puissent être attractives pour les différentes cibles tout en améliorant la qualité de vie et les performances des populations et entreprises locales.

Approche méthodologique quantitative

Méthodologie OCDE pour l'évaluation de l'internationalisation de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

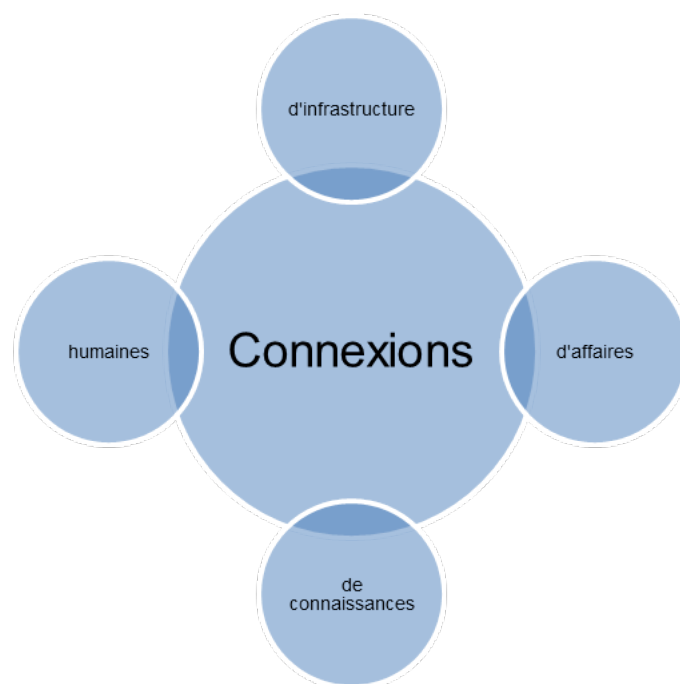
L'OCDE a conçu un cadre conceptuel pour évaluer l'internationalisation des régions. Cette méthodologie (OCDE, 2021_[11]) permet d'évaluer le positionnement international de la région selon différentes modalités. Le but étant de connaître le profil international des régions en fonction de quatre familles de connexions, dépassant ainsi les seuls critères des échanges économiques :

- **Les connexions d'infrastructure**, ou l'offre des réseaux physiques et numériques qu'une région propose à ses potentiels acteurs nationaux et internationaux, conditionnant « *l'existence et l'intensité des différents flux liant les régions à leurs partenaires internationaux que ce soit en termes humains, financiers, de marchandises ou de données* » (OCDE, 2021_[11]), soit l'accès routier, aéroportuaire, portuaire, ferroviaire, internet et logistique ;
- **Les connexions humaines** sont constituées des flux internationaux de personnes qui se rendent ou s'installent dans un territoire, en particulier les touristes et les migrants ;
- **Les connexions de connaissance** se réfèrent à différentes dimensions de l'innovation, des relations internationales entretenues dans le cadre de la recherche et développement (chercheurs étrangers, collaboration internationale en matière de brevets, etc.) et aux liens culturels englobant les relations culturelles internationales (actions diplomatiques des régions et échanges liés à la coopération entre autres) ;
- **Les connexions d'affaires**, ou les échanges marchands et financiers internationaux, constitués d'importations, d'exportations de biens, de services et de capitaux et d'investissements directs étrangers.

Le schéma suivant est ainsi proposé afin de diagnostiquer la position internationale de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma en fonction des quatre types de connexions (Graphique 7). Treize indicateurs ont été retenus parmi ceux disponibles en fonction de leur couverture géographique, leur équivalence avec ceux des régions paires, leur temporalité, leur robustesse statistique, ainsi que la diversité des thématiques qu'ils abordent, afin de dresser un profil individuel comparatif de la région avec la moyenne nationale et la moyenne des régions paires méditerranéennes, à savoir: Algarve, Andalousie, Azores, Basilicate, Calabre, Campanie, Catalogne, Corse, Île des Baléares, Latium, Ligurie, Madère, Murcie, Occitanie, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Sardaigne, Sicile, Toscane et Valence.

⁶ Inspiré et adapté de la définition proposée par CNER, 2015.

Graphique 7. Diagnostic de l'internationalisation de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima



Source : (OCDE, 2021^[11]), Les Régions dans la Mondialisation : Une approche originale de l'internationalisation des régions et son application au cas français, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5c76db6f-fr.pdf?expires=1627893107&id=id&accname=ocid84004878&checksum=B82F227EAF24B013613C7DA8213BEE1>.

Appréhender l'attractivité de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima dans le nouvel environnement global

Le diagnostic de l'attractivité régionale compile une variété d'indicateurs identifiés à partir des travaux de l'OCDE et d'une revue de la littérature théorique existante sur l'attractivité des territoires. Le « classement » des régions n'est pas l'objectif de cette étude et favorise une approche nuancée. « Plus de globalisation » n'est pas non plus l'objectif de cette approche qui cherche plutôt à faire comprendre la variété des leviers disponibles pour faire de la globalisation un levier de développement régional inclusif et durable. En s'appuyant sur une approche « place-based »⁷ répondant aux différents besoins régionaux et locaux selon leur potentiel, diversité, défis, ainsi que les perceptions de leurs acteurs du terrain dans l'analyse du développement régional, la mondialisation est reconsidérée comme étant potentiellement accessible à un plus grand nombre de territoires

La constitution d'un cadre analytique de l'attractivité régionale a pour objectif de fournir des indicateurs au niveau infranational sur un ensemble de domaines d'intérêt pour les trois cibles de l'attractivité territoriale que sont les investisseurs, les talents et les visiteurs (Encadré 2). Les flux d'exportations sont quant à eux caractéristiques de l'internationalisation des régions évoquée précédemment. L'approche vise à fournir un cadre d'analyse pour soutenir l'action publique afin de répondre :

- aux préoccupations des **investisseurs** de disposer d'un territoire propice au développement de leur activité, à l'innovation, mais aussi en termes de disponibilité foncière, d'infrastructures, notamment digitale et de talents.

⁷ (Barca, McCann and Rodríguez-Pose, 2012^[120]).

- aux attentes des **talents** en termes d'emploi, mais également en termes plus large de « bien-être », tels que l'accès aux soins et à l'éducation pour eux-mêmes et leur famille ;
- aux aspirations des **visiteurs**, concernant les biens et services culturels, les aménités environnementales et la qualité de l'infrastructure touristique.

Encadré 2. L'attractivité d'une région est ici pensée selon trois cibles internationales

- **Investisseurs** : Personnes morales ou pas, installées sur le territoire ou étrangères, qui acquièrent un intérêt durable dans une entreprise afin de détenir une influence dans sa gestion. Par convention, concernant les investissements étrangers, un investissement est direct dès lors que l'investisseur acquiert au moins 10% du capital social de l'entreprise investie (OCDE, 2008^[33]) ;
- **Talents** : Personnes disposant des compétences (diplômées ou pas) adéquates aux besoins des marchés régionaux du travail et des stratégies publiques et privées de développement économique et social. La définition des talents dans le cadre de ce travail va ainsi au-delà de la notion développée dans les travaux de l'OCDE sur l'attractivité des talents, définie comme la capacité à attirer et à retenir trois catégories spécifiques de migrants : les travailleurs hautement qualifiés (titulaires d'un master ou d'un doctorat), les entrepreneurs étrangers et les étudiants universitaires (OCDE, 2021^[11]) ;
- **Visiteurs** : Toute personne se rendant dans une région autre que celle où elle a sa résidence habituelle et en dehors de son environnement habituel pour une période n'excédant pas 12 mois et dont le but principal de la visite est autre que l'exercice d'une activité rémunérée par le pays visité, et qui peut tout aussi bien ne séjourner qu'un jour (excursionniste), ou rester au moins une nuit dans un logement collectif ou privé dans la région visitée (UN-WTO, 2008^[34]).

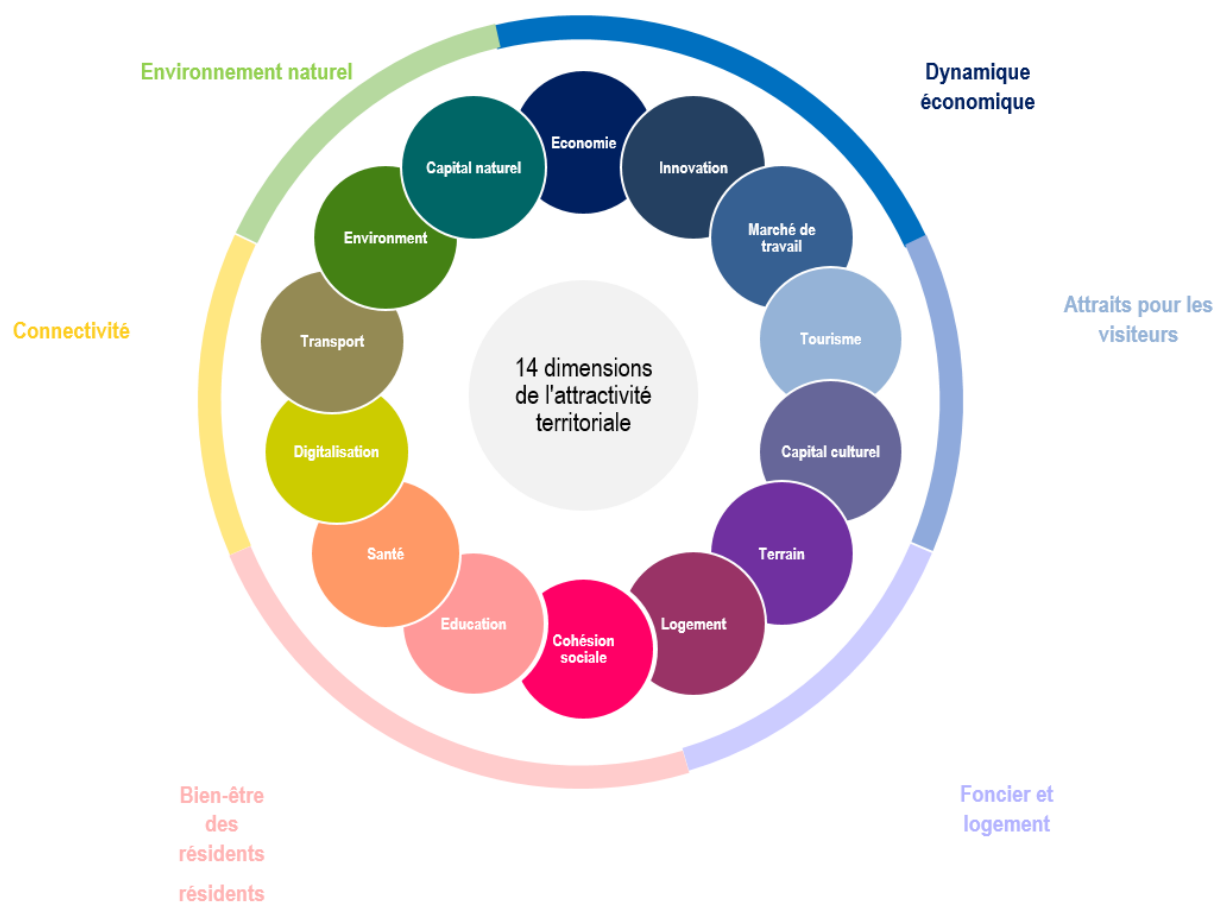
Source : (OCDE, 2022^[29]), Travailler ensemble pour l'internationalisation et l'attractivité des Régions françaises.

Dans le cadre de son approche holistique, l'OCDE distingue **six thèmes majeurs ventilés en 14 dimensions** qui permettent de caractériser l'attractivité régionale vis-à-vis des différentes cibles.

Les thèmes retenus sont : **les dynamiques économiques ; les atouts touristiques ; la disponibilité foncière et de logement ; le bien être des résidents et la cohésion sociale ; l'accès efficace aux infrastructures de réseau (connectivité) ; et la qualité de l'environnement naturel.** Ce choix est fondé à la fois sur la revue de la littérature présentée plus haut et sur le partage d'expériences des acteurs de l'attractivité régionale interviewés dans le cadre de ce travail.

Les six grands thèmes sont eux-mêmes subdivisés selon 14 dimensions de l'attractivité. La relation entre thèmes et dimensions est représentée dans le Graphique 8. Chaque dimension comprenant plusieurs indicateurs, ce niveau intermédiaire entre thèmes et indicateurs permet de clarifier la représentation visuelle tout en conservant la variété multidimensionnelle.

Graphique 8. Présentation des quatorze dimensions de l'attractivité territoriale proposées par l'OCDE



Source : (OCDE, Forthcoming^[35]), Measuring the attractiveness of regions: Creation of a database on territorial attractiveness.

Un indicateur peut refléter spécifiquement les attentes d'une ou plusieurs de ses cibles. Par exemple, l'activité logistique intéresse particulièrement les investisseurs, tandis que l'accès aux aéroports répondra aux attentes de trois groupes cibles : investisseurs, talents et visiteurs. Afin de proposer une représentation graphique de l'attractivité régionale sous forme de radar à pétales, une sélection d'indicateurs clés est nécessaire. Celle-ci a été s'appuie sur les critères suivants :

- La sélection d'un indicateur par dimension (dans la mesure de la disponibilité des données) ;
- L'objectif de la représentation graphique étant ici de comparer la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma avec ses pairs, la préférence est donnée aux indicateurs ayant une couverture géographique et temporelle suffisante pour permettre ces comparaisons ;
- En plus des données officielles : les données non-conventionnelles et les données subjectives ont été prises en compte lorsqu'elles étaient disponibles :
 - Des données non-conventionnelles pour fournir des informations plus récentes ;
 - Des données subjectives pour intégrer la perception des acteurs dans les processus de planification et d'évaluation ;
- Chaque indicateur est également sélectionné sur la base de son caractère pratique pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des progrès des politiques.

Les représentations graphiques de ce rapport permettent de comparer la région TTH avec la moyenne des régions du Maroc et la moyenne des régions méditerranéennes, selon les indicateurs suivants :

Économie - PIB par habitant : mesure la richesse produite par habitant exprimée en parité de pouvoir d'achat constante (année de référence 2015) afin de proposer des comparatifs internationaux et à prix constants pour éliminer l'effet de l'inflation lors de comparaisons temporelles. Il s'agit d'un indicateur central de suivi du développement économique de la région qui peut également être utilisé comme critère de sélection pour comparer les performances des régions.

Innovation et entrepreneuriat – Part de la population qui pense que la région est un territoire pertinent pour créer de nouvelles entreprises : l'indicateur subjectif mesure l'opinion favorable de la population à la création d'entreprises dans la région et est fortement corrélé aux demandes de brevets (OCDE, Forthcoming^[35]). L'innovation et l'entrepreneuriat sont donc liés en ce qui concerne cette dimension.

Marché du travail - Taux de chômage de la population active, soit âgée de 15 à 64 ans au chômage, qui est dérivé des enquêtes sur la population active, mesuré selon le HCP. Cet indicateur permet aux investisseurs de comprendre la démographie et la disponibilité de la main-d'œuvre locale qu'ils pourraient embaucher. C'est aussi une mesure importante de la cohésion sociale d'une région.

Tourisme - Nombre d'établissements d'hébergement touristique pour 1 000 habitants : Le secteur du tourisme est important en termes d'offre économique et d'emploi. L'hébergement touristique est défini selon le HCP et comprend les établissements touristiques suivants : hôtels (d'une à cinq étoiles), hôtels-clubs et résidences hôtelières. Cet indicateur évalue le dynamisme du secteur touristique en termes d'opportunités d'investissement et montre également la capacité des services d'hébergement pour les visiteurs potentiels. Un autre indicateur utilisé est le nombre de passagers aériens par habitant, évaluant l'ouverture au tourisme international (et domestique).

Logement – Part de la population satisfaite du caractère abordable du logement : cet indicateur subjectif remplace les mesures objectives indisponibles du logement, indiquant dans quelle mesure la qualité du logement et son abordabilité répondent aux besoins des résidents. Il peut être un indicateur important pour les talents cherchant à se loger. Il peut également révéler des opportunités d'investissement pour les acteurs publics et privés, ainsi que la perception de la population sur les inégalités sociales.

Cohésion sociale – Indice de satisfaction à la vie : Construit sur une échelle de 0 à 10, cet indice est basé sur l'enquête Gallup. C'est un indicateur subjectif multidimensionnel de bien-être englobant les relations sociales, la participation à la vie publique, la sécurité, la confiance dans les autres et dans les institutions entre autres (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, 2021^[36]).

Education – Accès aux établissements d'éducation supérieure : Cet indicateur est estimé sur la base du nombre d'étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur de la région. Il intéresse à la fois les talents (et leurs familles) et les investisseurs.

Santé - Nombre de lits d'hôpitaux : assurer un accès équitable à des services de santé qui fonctionnent bien est essentiel en particulier dans le contexte de crise sanitaire. La densité des lits permet d'évaluer l'accès aux soins, une mesure importante pour ceux qui souhaitent emménager, notamment pour les familles ou les personnes âgées.

Transport - Part de la population satisfaite de la qualité des transports publics : Le transport routier étant un service essentiel, cet indicateur subjectif mesure la performance perçue du réseau d'infrastructure publique en transport. Cet indicateur peut révéler des opportunités d'investissement pour les acteurs publics et privés, ainsi que les disparités sociales et territoriales.

Environnement - Part de la population satisfaite des efforts de préservation de l'environnement : La préservation de l'environnement joue un rôle important dans la maîtrise de la pollution, notamment en contribuant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et témoignant d'une bonne gouvernance des

institutions publiques. Cette gestion est particulièrement attractive pour l'implantation de talents et pour offrir un environnement sain aux visiteurs.

Capital naturel – Part de surfaces arborées : contenir la déforestation et la perte de surface arborée permet de préserver les écosystèmes naturels. La surface arborée réduit également de manière significative les pics de température de surface lors des canicules, contribue au bien-être de la population et permet aux amateurs de nature de pratiquer des loisirs de plein air (visiteurs, talents). Son évolution représente également une mesure clé de préservation de l'environnement, ce qui est important pour les trois groupes cibles.

Cette approche quantitative est complétée par l'exploration de l'analyse du champ lexical des sites internet du Conseil Régional, du Conseil Régional du Tourisme, ainsi que du Centre Régional d'Investissement. Cette démarche a permis d'appréhender et de comparer le contenu des sites régionaux en ce qui concerne leur communication vis-à-vis des cibles de l'attractivité (comparaison de la région TTH et des régions méditerranéennes paires).

Approche méthodologique qualitative

Le pilier qualitatif de cette étude s'appuie sur une enquête de terrain concernant la région TTH. Celle-ci a été choisie avec les Services du Chef du Gouvernement Marocain pour ses différentes caractéristiques de développement territorial, notamment son insertion et ouverture aux marchés internationaux, ses réponses à la crise et ses disparités sociales. Ainsi, son expérience est représentative pour les autres régions marocaines. Cette région est devenue Tanger-Tétouan-Al Hoceima après le nouveau découpage régional du décret N°40.15.2 du 20 Février 2015, inscrit dans les nouvelles dispositions relatives à la régionalisation avancée de la Constitution. Elle doit faire face à certains défis persistants. L'un des plus importants concerne les disparités territoriales, exacerbées par la crise COVID-19.

L'étude de cette région s'est appuyée sur des données primaires collectées à partir des sources disponibles, complétées par les échanges avec ses collectivités territoriales et leurs agences (y compris le Conseil régional et ses différents services), des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, du secteur privé, des représentants de la vie civile, les services, agences et opérateurs de l'État au niveau national, ainsi que leurs délégations territoriales.

La première étape de cette approche a consisté en l'élaboration d'un questionnaire nourri d'une recherche initiale en informations statistiques et stratégies régionales et locales. Celui-ci a été diffusé aux principaux acteurs de l'attractivité et de l'internationalisation de la région pilote, à l'échelle locale, régionale et nationale, grâce au soutien des Services du Chef du Gouvernement. L'analyse de ces questionnaires a permis ensuite de préparer les entretiens, en élaborant des guides d'entretien enrichis et ciblés selon les acteurs identifiés.

L'étude a pu bénéficier d'une trentaine d'entretiens individuels ou en petits groupes avec les acteurs sélectionnés. Les principales stratégies d'internationalisation et d'attractivité à l'œuvre, ainsi que les bonnes pratiques et défis de la région dans un contexte de relance constituaient les objectifs de cette enquête. En particulier, ces entretiens visaient à identifier les éléments suivants :

- Stratégies d'internationalisation et d'attractivité à l'œuvre dans la région ;
- Indicateurs mobilisés pour le diagnostic, le suivi et l'évaluation des stratégies à l'œuvre.
- Enjeux de gouvernance et bonnes pratiques permettant d'y répondre ;

Ces entretiens ont permis également d'avoir accès aux documents et données statistiques permettant de nourrir l'étude de cas de la région.

Par ailleurs, deux webinaires ont été organisés avec la participation des acteurs de la région sur : i) les enjeux et opportunités de la relocalisation et la relocalisation de proximité dans un contexte de relance

post-crise COVID-19, avec la participation de la région TTH et de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, ainsi que celle d'autres régions paires d'Amérique Latine et européennes, et ii) la mesure et l'évaluation de l'attractivité régionale dans le nouvel environnement global avec la participation de pairs de régions chiliennes, colombiennes, françaises, italiennes, espagnoles, portugaises, suédoises, et d'experts internationaux.

Enfin, trois ateliers ont été organisés sur l'insertion des régions paires à cette étude dans la mondialisation et dans un contexte de pandémie COVID-19 : Grand Est, La Réunion et Provence-Alpes-Côte d'Azur, avec la participation d'autres régions paires, ainsi que celle des autorités représentant Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

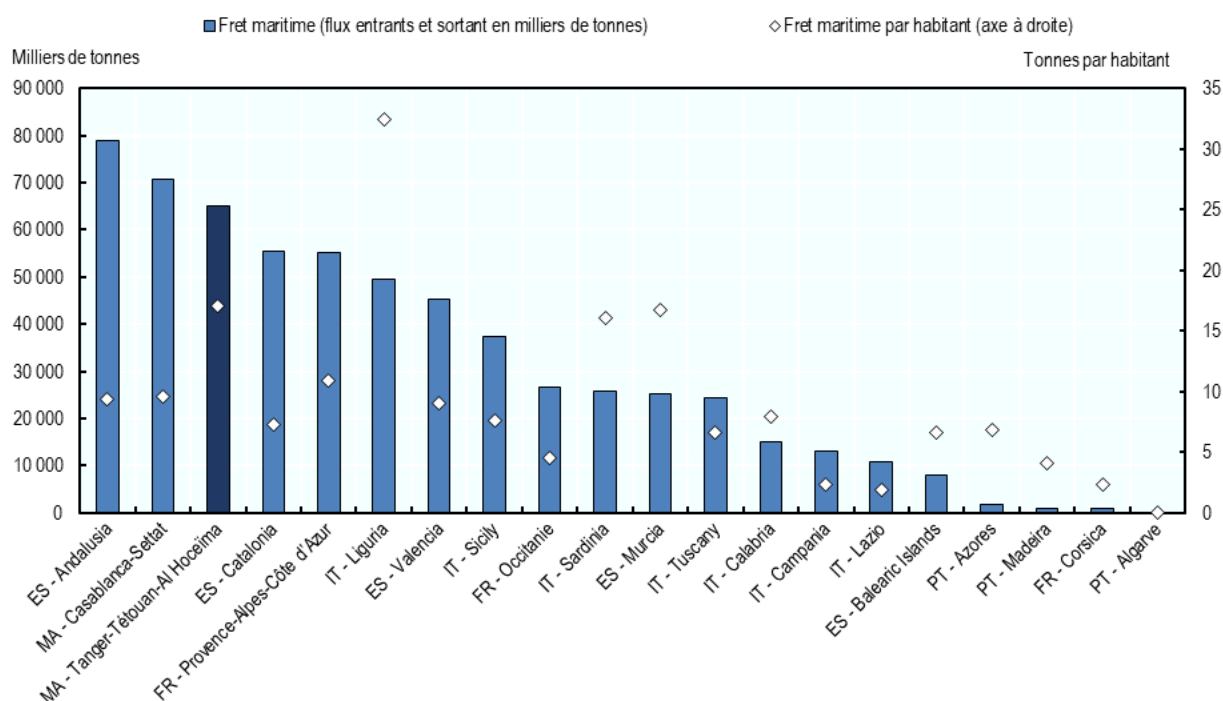
4 Profils international et d'attractivité de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Cette partie met en exergue les évolutions des dynamiques d'internationalisation et d'attractivité de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. Les profils d'internationalisation et d'attractivité de la région sont également dressés, en comparaison avec la moyenne nationale et avec ses pairs méditerranéens.

Profil international de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

L'activité portuaire, un élément clé de l'internationalisation de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et de son développement économique et infrastructurel

Graphique 9. Le fret maritime, 2019



Sources : (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, 2021^[13]) et (Eurostat, N.a^[37]).

La région TTH est un « angle dynamique » ouvert sur le détroit de Gibraltar. Cette région commande un espace d'interconnexion des flux internationaux. Passage stratégique pour la circulation maritime, le détroit voit transiter le trafic maritime international : Europe/Afrique, Amérique, et Europe, Amérique/Moyen et Extrême Orient. C'est aussi une région de convergence : Trait d'union entre l'Europe et l'Afrique, la région a pour vocation l'ancrage du Royaume dans l'espace euro-méditerranéen.

La question de la connectivité inter et intra régionale revêt une importance majeure dans la mesure où la Région est mieux connectée avec l'international et l'axe Rabat-Casablanca (Al Bouraq), qu'avec les Régions limitrophes à l'est et au sud-est (Oriental et Fès-Meknès). Son principal pôle d'attraction (Tanger) est aussi faiblement connecté avec les autres territoires de la Région. Le renforcement des liaisons intra- et inter-régionales selon des modes adaptés à tous les usages est clairement une priorité.

L'activité des ports maritimes constitue une source de croissance économique, d'internationalisation et de développement des connexions d'infrastructure au niveau local, régional et national. En 2019, la région TTH a enregistré un fret maritime de 65 142 tonnes. Elle est classée troisième région du bassin méditerranéen en flux entrants et sortants, après l'Andalousie en Espagne (78 934) et Casablanca-Settat au Maroc (70 806). En termes de flux maritime par habitant, la région se place en deuxième position (17.1 tonnes), devancée par la Ligurie en Italie (32.4 tonnes), démontrant ainsi de la place qu'occupe cette activité économique dans les spécialisations régionales (Graphique 9).

La région bénéficie de ce positionnement grâce à son infrastructure portuaire, parmi les plus importantes du Royaume. TTH compte 15 ports de différentes vocations : les ports d'Al Hoceima et Tanger-Ville assurent le transport des passagers, la plaisance et la pêche. Les ports de Cala Iris, Chmaâla, Dalia, Fnideq, Inouaren, Jebha, Ksar Sghir et Larache sont destinés exclusivement à la pêche, ceux d'Assilah et M'diq à la plaisance et la pêche, ceux de Kabila et Marina servent uniquement la plaisance, tandis que le port de Tanger Med est un complexe portuaire majeur.

En plus du développement économique et du positionnement international qu'assurent ces ports, ces infrastructures engendrent des externalités dans les régions voisines si une connectivité efficace et efficiente est assurée. Ces infrastructures sont donc non seulement un levier d'internationalisation de la région, mais s'inscrivent également dans des réseaux et des connexions plus larges pouvant impacter les régions voisines, tant positivement (ex. amélioration de l'offre de transport, accélération des flux de fret) que négativement (ex. dégradation de l'écosystème naturel, pollution). Ceci a notamment été reflété dans les conclusions du webinaire OCDE sur les ports et le développement régional, auquel la CGEM TTH a participé et qui fait partie de cette étude (OCDE, 2022^[38]).

Encadré 3. Le port de Tanger-Med, première structure portuaire du Maroc

Tanger Med est classé premier port marocain en trafic international routier, avec environ 327 000 unités et 37.6 millions de tonnes de transbordement des conteneurs en 2018 - soit 96% du trafic national en 2018, avec une hausse de 14% comparée à l'année qui la précède, et 74% du trafic de conteneurs enregistrés nationalement, équivalent à 3.4 millions d'équivalent vingt pieds (EVP) manutentionnés -. Il permet de servir aussi une vocation importante de port passager et routier, avec une capacité d'attractivité à terme de plus de 7 millions de passagers et 700 000 camions de Transit International Routier (TIR). Ce complexe représente également une grande plateforme industrielle intégrée, qui comprend plusieurs zones industrielles, logistiques et franches – Tanger Automotive City, Tanger Free Zone, Med Hub, Tétouan Park, Tétouan Shore et Zone Franche Commerciale de Fnideq entre autres, liée à plusieurs connexions d'infrastructure. En particulier, il est connecté grâce à un large réseau de transport multimodal qui dessert toutes les régions stratégiques marocaines, par le biais de liaisons ferroviaires, autoroutières et voies express, assurant les mouvements de marchandises et de personnes.

Ainsi, le complexe portuaire Tanger Med a pu assurer en 2018 le trafic de 8.8 millions de tonnes à l'import et 5.8 millions de tonnes à l'export, permettant ainsi d'atteindre un total de 52.2 millions de tonnes de marchandise. Il dépasse le port de Casablanca et le port de Jorf Lasfar et se classe également premier dans le trafic maritime de marchandises – 38% de la moyenne nationale de tonnage.

Malgré la crise sanitaire, le port a pu atteindre une croissance de son chiffre d'affaires équivalente à 18% à la fin de 2020, comparé à premier trimestre de la même année. Par ailleurs, le nombre de conteneurs EVP traités en 2020 a augmenté de 20% par rapport à 2019, continuant ainsi à rester opérationnelle depuis le début de la pandémie, afin d'accompagner et favoriser la poursuite des activités des entreprises présentes sur le site, ainsi que le démarrage d'autres.

Stratégie portuaire 2030

Le développement du port Tanger Med s'inscrit dans le cadre de la stratégie portuaire de 2030 développée en 2019, visant à positionner le Maroc comme plateforme logistique du bassin méditerranéen. Plus généralement, celle-ci vise à poser les jalons stratégiques du développement économique et social tant au niveau national que régional, à travers le développement portuaire et de fret maritime. Cette contribution est concrétisée par la fourniture d'infrastructures, d'équipements et de services portuaires, favorisant l'internationalisation, ainsi que les opportunités de développement régional et créant de la valeur pour les opérateurs économiques et les citoyens, dans un environnement responsable et durable. Cette stratégie est construite autour de sept axes :

- Rechercher la performance portuaire grâce notamment à l'incitation à l'innovation ;
- Favoriser la performance logistique ;
- Optimiser la valorisation des infrastructures portuaires et de connexions existantes ;
- Se positionner dans le contexte national, régional et international ;
- Tirer parti du rôle structurant des ports ;
- Intégrer les objectifs environnementaux et urbains dès la phase de conception des projets d'investissement ;
- Permettre l'adaptation aux incertitudes du long terme.

Sources : (Haut-Commissariat au Plan, 2020^[17]), Monographie de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, www.hcp.ma/region-tanger/attachment/2099765/.

(Ministère de l'Équipement et des Transports, N/A^[39]), La stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030, www.anp.org.ma/fr/Documents%20partages/Strategie_portuaire/StrategiePortuaire_a_lhorizon_2030.pdf (consulté 13/12/2022).

(Yahya Benabdellah, 2021^[40]), À Tanger, "la reprise se confirme, la confiance revient", Medias24, <https://medias24.com/2021/06/22/tanger-amorce-sa-relance-economique-et-se-prepare-a-la-mutation-de-lindustrie-automobile/> (consulté le 19 Décembre 2021).

Le Détroit de Gibraltar positionne la région dans un environnement maritime international, grâce à des projets de connectivité semi-terrestre avec la région TTH

L'augmentation du trafic de fret entre les deux rives de la Méditerranée, la croissance du flux de passagers ou les perspectives de développement touristique permettent de supposer que le courant d'échange Nord-Sud du détroit de Gibraltar s'intensifiera dans le futur. Celui-ci est effectivement un point de passage obligatoire de la Méditerranée vers l'Atlantique et constitue un lieu stratégique pour les armateurs. Il fait ainsi l'objet de nombreux projets de coopération internationale et régionale pour le développement économique et durable du bassin méditerranéen. Ces projets sont également souvent à portée territoriale et font l'objet de partenariats public-privé et/ou de contrats États-régions. Le premier accord bilatéral entre le Maroc et l'Espagne au sujet du détroit a été signé en 1979, donnant naissance à l'idée de construire un tunnel ferroviaire creusé au niveau du seuil du détroit, reliant les côtes tarifaines et tangéroises (Ménanteau et Vanney, 2002). Ce tunnel mesurerait 37,7 km avec une partie de 27,7 km sous-marine et la traversée se ferait en 30 minutes grâce à des convois à vitesse maximale de 120 km/h. Ce projet a été réactivé en 2021 en se fondant sur l'estimation de plus de neuf millions de passagers et près de huit millions de tonnes de marchandises en 2025 susceptibles d'emprunter la liaison fixe (Encadré 4) (Sénat, 2022^[41]).

La réalisation de cette liaison ferroviaire fixe pourrait contribuer grandement au positionnement international de la région TTH dans le bassin méditerranéen, à son développement territorial, ainsi qu'à son attractivité touristique et économique. De par sa situation privilégiée, la liaison fixe constitue une plaque tournante des réseaux européens et africains de transport, facilitant la circulation des personnes et des marchandises entre l'Europe et l'Afrique. La zone d'influence du projet, à fort potentiel de développement, pourrait également dynamiser la compétitivité de TTH vis à vis d'autres régions traditionnellement développées économiquement au Maroc. Elle serait ainsi susceptible d'attirer de nouveaux investissements financiers et technologiques internationaux (Société Nationale d'Etude du Détroit, N/A^[42]). Cette stratégie doit être comprise en complément de la stratégie de développement des échanges maritimes dans une logique de préservation environnementale.

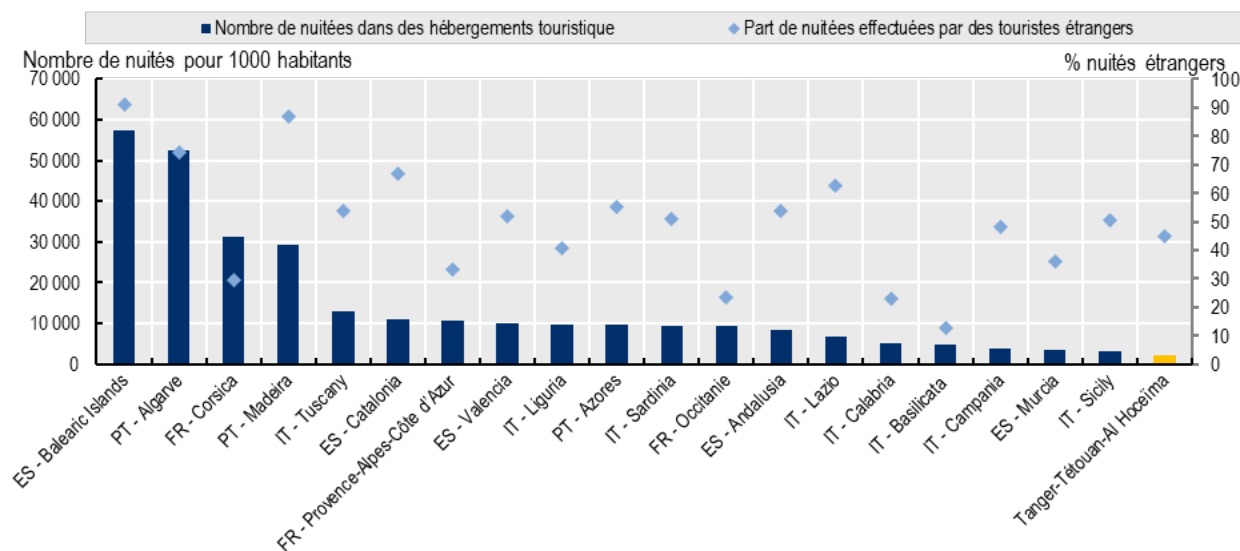
Encadré 4. Reprise du projet de tunnel ferroviaire reliant le Maroc et l'Espagne

Le ministre de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau au Maroc et son homologue le Ministère des Transports, de la Mobilité et de l'Agenda Urbain d'Espagne se sont réunis en 2021 pour redynamiser le projet de construction d'une liaison fixe par le détroit de Gibraltar. Celui-ci permettrait de relier, non seulement l'Espagne et le Maroc, mais également l'Afrique et l'Europe, faisant du Maroc un lien de connectivité terrestre entre les deux hémisphères du globe, dans un contexte national d'appel au renforcement de l'attractivité et du positionnement international du Royaume. Ce chantier stratégique sera réalisé dans le cadre d'un partenariat public-privé avec deux sociétés, suivant la volonté des deux pays d'œuvrer au renforcement des liens de coopération entre les ports marocains et espagnols et de la coopération ferroviaire, notamment le développement de la ligne à grande vitesse (LGV) Tanger-Marrakech. Ceci représente également une opportunité d'étendre la coopération dans les domaines des infrastructures, des transports terrestres et maritimes et de la logistique. Un projet de mémorandum d'entente de coopération technique est en cours de finalisation par les deux parties.

Source : (Société Nationale d'Etude du Détroit, N/A^[42]), Projet de Tunnel Ferroviaire sous le Détroit de Gibraltar, www.secegsa.gob.es/NR/rdonlyres/7B6C71F9-E9BD-4280-B873-B2D1758F76AF/121494/seceg_FR_informe_2013_completo.pdf (consulté 12/12/2022).

Un tourisme relativement plus axé sur les arrivées nationales

Graphique 10. Arrivées touristiques, 2019



Sources : (Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, 2021^[13]) et (Eurostat, N.a^[37])

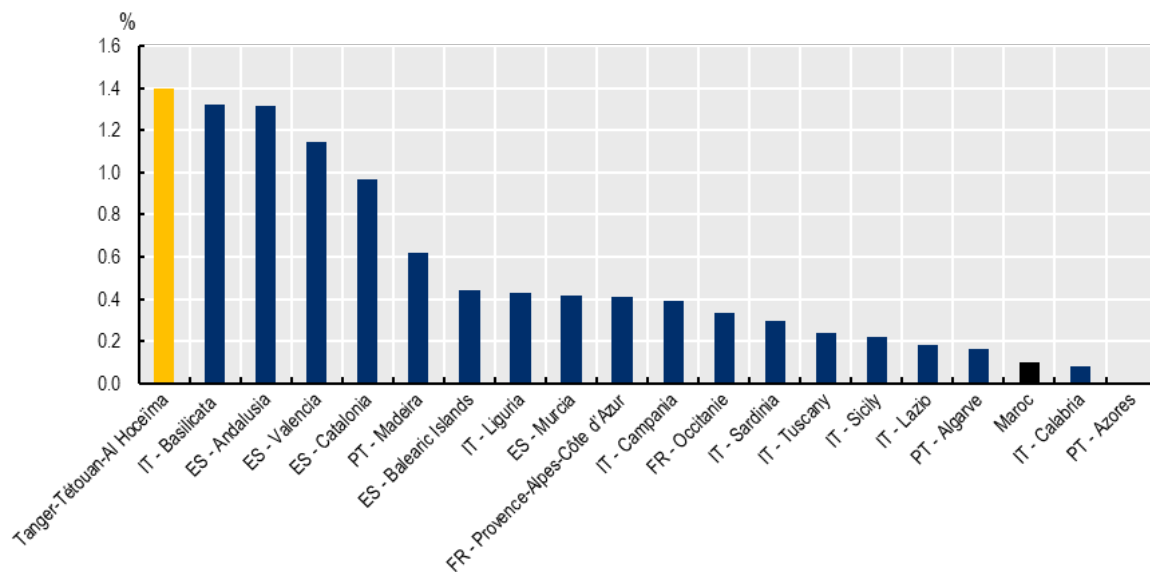
Le nombre total de nuitées enregistrées dans les établissements touristiques de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma en 2019 était égal à 2 213. Les régions méditerranéennes des Iles Baléares (Espagne) et Algarve (Portugal) montrent le nombre de nuitées le plus élevé, supérieur à 50 000. En revanche, 45% des nuitées dans des hébergements touristiques à Tanger-Tétouan-Al Hoceïma ont été effectuées par des touristes étrangers, contre 61.2% au niveau national. La région des Iles Baléares (Espagne) demeure plus prisée des visiteurs étrangers avec une part d'arrivées équivalente à 91.1% (Graphique 10).

La région TTH a longtemps démontré une volonté forte d'ouverture vers les visiteurs étrangers. Elle a pu pour cela bénéficier du développement de son infrastructure en transport touristique, hébergement, et sites naturel, historiques et culturels riches et diversifiés, qui lui ont permis de devenir une destination touristique importante dans le Royaume. Cette situation de moindre dépendance au tourisme international a pu bénéficier à la région durant les périodes où les mesures sanitaires empêchaient les voyages à destination ou depuis le Maroc. La région dispose d'un réseau de transport touristique relativement faible, limitant les liaisons entre ports et aéroports et le reste du territoire. Les véhicules touristiques ne représentent que 8.3% de la moyenne nationale, avec 60.6% de la part occupée par Tanger, et 22.7% occupée par Tétouan (Haut-Commissariat au Plan, 2021^[43]). Le nombre de guides touristiques ayant suivi une formation est également très limité - notamment pour maîtriser des langues telles que le mandarin ou le japonais, afin d'attirer les touristes non-européens -, et demeure majoritairement employé dans le secteur informel. De fait, le nombre de nuitées déclarées est souvent réduit en raison de l'informalité qui règne dans le secteur des hébergements touristiques, première cible des touristes internationaux. Le tourisme de luxe est en outre faible dans la région, avec seulement 4% des arrivées dans des hôtels cinq étoiles en 2018.

Alors que le tourisme a connu un fort rebond dans les pays membres de l'OCDE en 2022 sous l'effet du rattrapage de la demande, de la mobilisation de l'épargne des ménages et de l'émission de bons d'achat de voyage, la reprise réelle du tourisme international n'est prévue qu'en 2024 ou 2025 au plus tôt, étant donné l'impact considérable de la pandémie COVID 19 dont le secteur a souffert (OECD, 2022^[44]).

La pandémie a mis au jour dans les pays membres de l'OCDE, mais également dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, les faiblesses sous-jacentes de l'économie du tourisme dans son ensemble. Une reprise du secteur pour les autorités régionales et les entreprises, consiste non seulement à donner un coup de pouce au tourisme international sur le court terme, mais aussi à assurer la solidité et la durabilité du secteur sur le long terme, notamment à travers l'adoption de modèles touristiques plus durables, encourageant le tourisme vert, artisanal, culturel et religieux au sein des différents territoires de la région TTH, y compris les plus enclavés. En effet, les arrivées touristiques totales sont inégalement réparties au sein de la région, qui dispose pourtant d'un capital naturel permettant le tourisme vert en dehors des zones les plus fréquentées. En 2018, 67% des nuitées étaient effectuées à Tanger-Assilah et 15% à M'diq Fnideq (Haut-Commissariat au Plan, 2020^[17]). La primauté des arrivées touristiques nationales sur les arrivées touristiques internationales à TTH peut s'expliquer par le fait que les opportunités professionnelles pour développer le tourisme international restent limitées. Les entreprises du tourisme, qui peinent déjà à sortir de la crise pandémique, doivent désormais aussi faire face à la hausse des coûts de l'énergie, des produits alimentaires et autres ressources, exacerbée par la guerre en Ukraine. À cela s'ajoutent les pénuries de main d'œuvre et de compétences, ainsi que l'informalité, qui plongent le secteur dans une incertitude susceptible de freiner la reprise. Les investissements directs étrangers, un des moteurs du développement économique de la région

Graphique 11. Investissement directs étrangers en pourcentage du PIB, 2019



Source : Calcul des auteurs basés sur la base de données du FDI market.

Tanger-Tétouan-Al Hoceïma concentre la part la plus élevée des investissements directs étrangers en pourcentage du PIB par rapport aux régions paires du bassin méditerranéen (1.4%). La région est suivie de près par la Basilicate (Italie) et l'Andalousie (Espagne), avec une part équivalente à 1.32% et 1.31% respectivement. Au Maroc, cette part est égale à 0.1% (Graphique 11). Selon le CRI, le total des IDE que la région attire annuellement représente environ 30% des IDE destinés au Maroc, ce qui fait de TTH un moteur de la croissance du pays.

Globalement, la région bénéficie d'une connectivité à l'international développée et qui continue de s'accroître grâce aux nombreux projets qui y sont réalisés. Elle est performante sur un large spectre d'indicateurs d'internationalisation, liés aux connexions d'infrastructure et d'affaires. Sa proximité géographique avec l'Europe permet les échanges tant au niveau des biens que dans les secteurs d'innovation avec la R&D et le dépôt de brevets. Cependant, l'adéquation des compétences avec les

besoins du marché du travail régional chez les diplômés reste un défi, ainsi que la revalorisation de son potentiel touristique international.

Au-delà des dimensions maritimes, de tourisme et d'investissement, la région TTH a également le potentiel de se positionner comme hub énergétique connecté aux autres régions méditerranéennes

Dans un contexte d'instabilité énergétique, exacerbé par l'agression de l'Ukraine par la Russie qui a bouleversé les prix énergétiques, l'infrastructure et la connectivité énergétiques jouent un rôle fondamental dans le positionnement des régions dans la globalisation. La région Méditerranéenne est reliée par des flux énergétiques économiques forts, s'appuyant sur d'importantes infrastructures transfrontalières à l'image du gazoduc qui relie énergétiquement l'Europe au Maghreb inauguré en 1996 ou de l'interconnexion entre les réseaux électriques espagnols et marocains dans le détroit de Gibraltar (B. Pellistrandi, 2019^[45]). L'Italie, a par exemple développé des liens essentiels avec les pays de la rive sud notamment à travers les activités de la société énergétique « ENI » qui reste contrôlée par l'État italien et qui opère au Maroc, en Algérie, en Tunisie, en Libye et en Égypte (Darnis, 2019^[46]).

Au niveau régional, TTH compte trois usines hydrauliques, trois centrales thermiques et cinq parcs éoliens qui développent une puissance globale de 1 008,6 Mw, pour un nombre d'abonnés au réseau électrique s'élevant à 1 091 929 en 2018, ainsi qu'une ville intelligente en cours de construction « Tanger Tech » (Encadré 1). TTH abrite également le Gazoduc Maghreb Europe et l'interconnexion des réseaux électriques entre le Maroc et l'Espagne. En ce qui concerne l'eau, TTH accueillait 17 barrages en 2018, dont la capacité de retenue est de 1 318 millions de m³. Ainsi, la région a pu produire 151 millions de m³ en 2018, pour un nombre d'abonnés au réseau d'eau potable égal à 723 073 la même année. Au-delà de l'infrastructure énergétique de TTH, celle-ci bénéficie depuis 2021 de la réouverture du Gazoduc la reliant à l'Espagne, permettant ainsi un transfert de gaz international et qui répond aux besoins énergétiques territoriaux et nationaux marocains. Le Royaume projette également d'exploiter cette opportunité, en le prolongeant jusqu'à la région Casablanca-Settat, sur un total de 300km (Haut-Commissariat au Plan, 2020^[17]).

De part et d'autre de la Méditerranée, les problématiques et les partenariats convergent en matière de transition énergétique et climatique. Cette tendance est particulièrement évidente entre la France et le Maroc et encore plus entre TTH et Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur (Encadré 5), qui comportent autant de similitudes géographiques et climatiques que culturelles et sociales : hausse des consommations d'électricité (en particulier dans la région TTH avec l'électrification), intensification des désagréments liés à la chaleur en été dans les bâtiments avec la densification urbaine, précarité énergétique, pénuries d'eau, congestions routières dans les agglomérations, culture de la voiture, tourisme de masse consommateur de ressources et polluant, etc. Leurs collectivités territoriales y jouent également un rôle de plus en plus stratégique (Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, 2018^[47]).

La mise en place de la régionalisation avancée au Maroc, dotent les autorités de nouvelles compétences qui les positionnent, comme ses consœurs françaises, aux avant-postes de la dynamisation des territoires en matière de développement durable. Fortes de ces ambitions, l'enjeu est maintenant de capitaliser sur les expériences existantes qui peuvent être déployées à plus grande échelle. Dans ce sens, le projet [Régions dans la Mondialisation](#) de l'OCDE fournit un large spectre d'études de cas des régions méditerranéennes, mais également européennes et d'Amérique Latine. Le renforcement des logiques d'internationalisation, d'alliance et de mutualisation est également essentiel, que ce soit entre communes -rurales ou urbaines- ou entre provinces, à l'échelle de la région tout entière ou du bassin méditerranéen. Le but étant que le positionnement international énergétique de la région TTH contribue non seulement à sa transition énergétique, mais engendre également des externalités positives en matière de compétences, accès sur les ressources naturelles et les infrastructures appropriées pour la territorialisation des projets énergétiques de la région, tels que le Service Local Énergie Climat (SLEC) (Encadré 5).

Encadré 5. Exemples de stratégies énergétiques et environnementales nationales et méditerranéennes territorialisées

Exemples de la coopération de la région TTH avec la région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur

Les deux régions démontrent un engagement territorial fort et historique pour la transition énergétique et le climat, avec une dimension méditerranéenne. Elles ont accueilli les Medcop Climat chacune à leur tour, respectivement à Marseille et à Tanger avant les COP 21 et COP 22. Fin 2017, la région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur a organisé la conférence "Méditerranée du Futur : Acte 1 Un engagement commun pour les accords sur le Climat" et la région Tanger-Tétouan-AI Hoceima les "1ères rencontres de la Maison Méditerranéenne du Climat".

Le Service Local Énergie Climat (SLEC) de la Région TTH

La Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima souhaite mettre en place le projet Service Local Énergie Climat (SLEC), qui vise à soutenir la transition énergétique et écologique des territoires de la région en améliorant les conditions de vie des populations, réduisant la précarité énergétique et en renforçant la résilience des habitants et des professionnels des villes de la région Tanger-Tétouan-AI Hoceima, par une gestion urbaine intégrée inclusive et participative. Ce projet consiste en la création de huit centres pilotes au niveau de huit provinces, ainsi que de trois centres pour :

- le développement durable, qui représentera le moteur de la gouvernance urbaine,
- la prospective en matière de ressources et d'incubation des filières vertes ;
- la mobilisation et la sensibilisation des populations.

Ce projet sera mis en place sur la base d'une planification écologique concertée du territoire, d'une gouvernance écologique et d'une mobilisation multi-acteurs (citoyens, collectivités, professionnels, associations). L'ensemble des actions servira à tester et à faire évoluer les modèles, les pratiques, les solutions, en articulation entre les différentes échelles territoriales (commune, province, région, bassin euro-méditerranéen) et catégorielles (populations, organisations de la société civile, acteurs privés, autorités publiques).

La région TTH ambitionne également par ce projet d'accélérer la transition vers les emplois verts via la formation professionnelle, le dialogue multi-acteurs au niveau régional, l'alignement de l'offre et de la demande en produits et services écologiques sur chaque territoire. Le SLEC est prévu pour durer en phase initiale, pendant 37 mois, à compter du 1er novembre 2022, jusqu'au 25 novembre 2025.

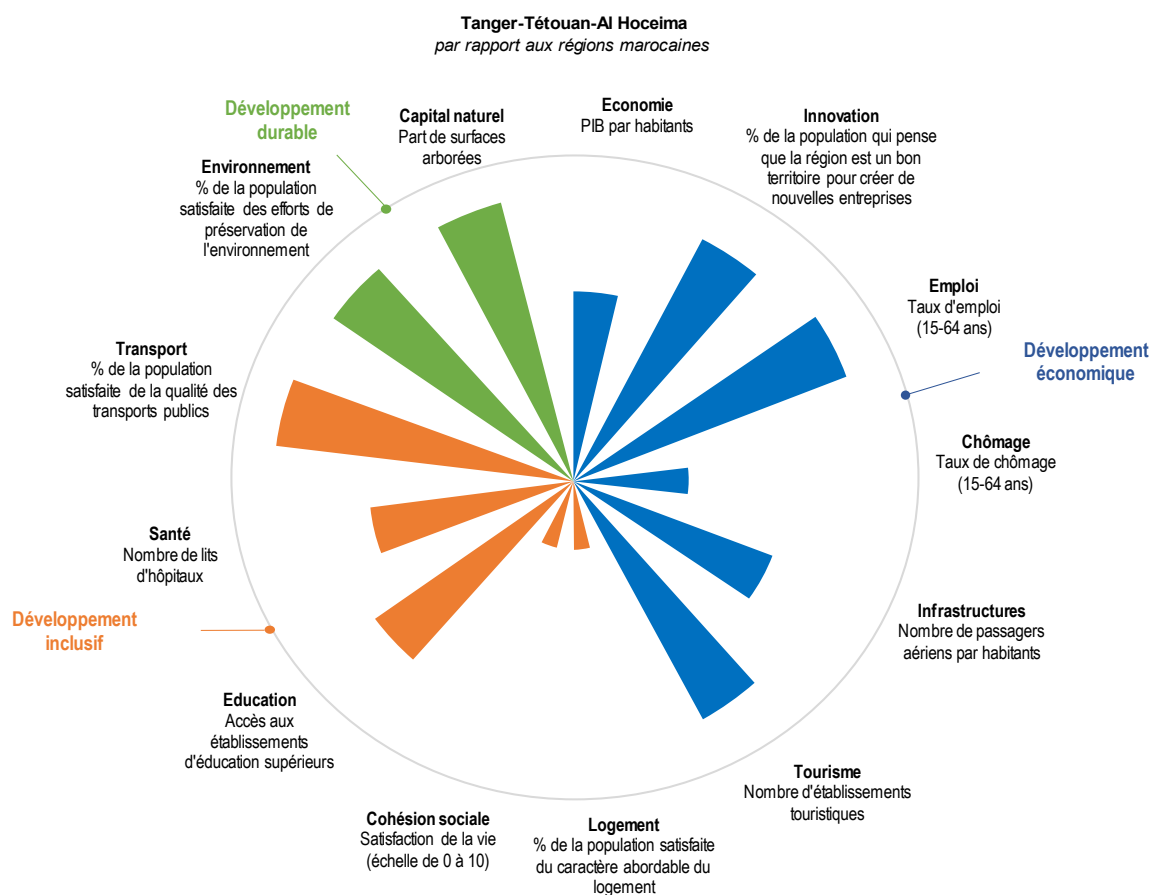
Source : (Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, 2018^[47]), Atlas français de la coopération décentralisée et des autres actions extérieures, <https://pastel.diplomatie.gouv.fr/cncdext/dyn/public/atlas/detailProjet.html?criteres.prjId=15011> (consulté 13/12/2022).

Profil d'attractivité de la Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima

Le profil d'attractivité de la région est établi grâce à une représentation graphique de radar en pétales de ses indicateurs d'attractivité. Deux graphiques permettent d'étudier les performances de la région en comparaison avec ses paires. Un premier graphique compare sa performance à la moyenne des régions marocaines (Graphique 12) et le deuxième à la moyenne des régions méditerranéennes (Graphique 13). Plus les pétales sont grands et se rapprochent des bords du cercle, plus la performance de la région est supérieure à celle de la moyenne des régions marocaines et méditerranéennes.

Au niveau du Royaume

Graphique 12. Profil de l'attractivité de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima par rapport à la moyenne des régions marocaines



Source : Graphique développé par les auteurs.

L'analyse de ce profil d'attractivité permet de mettre en évidence différentes observations.

La région bénéficie d'un développement durable très important. La présence d'un capital naturel riche lui permet d'offrir un environnement attractif aux cibles étrangères, en particulier dans le contexte de la crise sanitaire et de son possible effet sur l'exode urbain. Cette part dépasse largement celle de la superficie forestière marocaine (27.4% au niveau de la région et 17.8% au niveau du pays). Les habitants de la région sont également satisfaits des efforts de préservation de l'environnement comparés à la moyenne nationale (50.3% au niveau de la région et 46.8% au niveau du pays).

En ce qui concerne son développement économique, la région dépasse la moyenne nationale en innovation et entrepreneuriat, ainsi qu'en logistique touristique (336 établissements touristiques), et occupe la troisième place en taux d'emploi des 15 à 64 ans (45.8%). Bien qu'elle soit la deuxième région productrice de richesse et disposant du premier port du pays, ainsi que d'un bon score d'activité économique au niveau national, son PIB par habitant demeure faible, relativement à son positionnement dans les marchés internationaux.

En revanche, la région est moins performante sur le volet développement inclusif, comparée à la moyenne nationale. Les scores de la cohésion sociale et l'accès à un logement à caractère abordable sont inférieurs au niveau national. Sur une échelle de 0 à 10, la région est satisfaite des conditions de vie à hauteur de 4.9 (5.1 au niveau national). En outre, seulement 39.6% de la population est satisfaite de l'abordabilité des logements (44% au niveau national). En ce qui concerne l'accès aux services publics, en particulier la santé, Tanger-Tétouan-Al Hoceima dispose de 2 156 lits d'hôpitaux, en-deçà de la moyenne nationale.

Les efforts de la région pour renforcer l'accès à l'éducation supérieure et la qualité des transports publics sont conséquents. Celle-ci compte 89 935 étudiants inscrits dans ses établissements d'éducation supérieure, soit relativement moins que les scores de la moyenne nationale. Par ailleurs, plus de la moitié des habitants sont satisfaits de la qualité de réseau routier public (61.1%), affichant donc un score supérieur à l'ensemble des résidents au Maroc.

Encadré 6. Données sur le climat entrepreneurial de la région TTH

Afin de garantir la comparabilité avec l'ensemble des régions internationales participant au projet de l'OCDE sur l'attractivité régionale, la dimension innovation du développement économique s'appuie sur un 'indicateur qualitatif mesurant la part de la population qui pense que la région est un territoire pertinent pour créer de nouvelles entreprises. Cependant, il existe des données régionales permettant de comparer la région TTH à d'autres régions du Royaume. À titre indicatif :

Demandes de marques de fabrique, de commerce ou de service

Avec 58% des demandes, la région de Casablanca - Settat vient en tête du classement en termes de dépôts en 2021 avec 6 611 demandes d'enregistrement. Les régions de Rabat - Salé - Kénitra et Souss - Massa occupent la deuxième et troisième place avec respectivement 1 153 et 755 demandes de marques.

Au niveau national, 2021 a été marquée par une croissance des demandes d'enregistrement de marques de l'ordre de 16% par rapport à 2020, avec 17 820 demandes contre 15 310 demandes en 2020. D'autres évolutions positives sont à constater concernant les demandes d'origine étrangère (par voie nationale) (1 748, soit 9%) et les demandes internationales désignant le Maroc (4 560, soit 26%) avec une croissance commune de 10%. Les demandes de marques sont déposées principalement pour les cinq types de produits et/ou services suivants :

- Produits cosmétiques et préparations non médicamenteuses (19%) ;
- Café, thé, cacao et sucre (16%) ;
- Produits pharmaceutiques et vétérinaires (15%) ;
- Publicité et gestion des affaires commerciales (12%) ;
- Viande, poisson, volaille et gibier (10%).

Demandes d'enregistrement d'entreprises individuelles (personnes physiques)

Comme l'indique la dimension subjective innovation et entrepreneuriat de TTH, les habitants de TTH sont plus satisfaits que la moyenne des autres régions du Royaume en termes de climat entrepreneurial. Ceci est d'autant plus illustré par le nombre de création d'entreprises individuelles (personnes physiques) enregistré en 2020, qui a atteint 4878, soit le plus élevé au Royaume. TTH est suivie par la région de l'Oriental enregistrant 3427 créations avec une part de 12% et la région de Fès-Meknès enregistrant 3198 nouvelles créations avec une part de 11%.

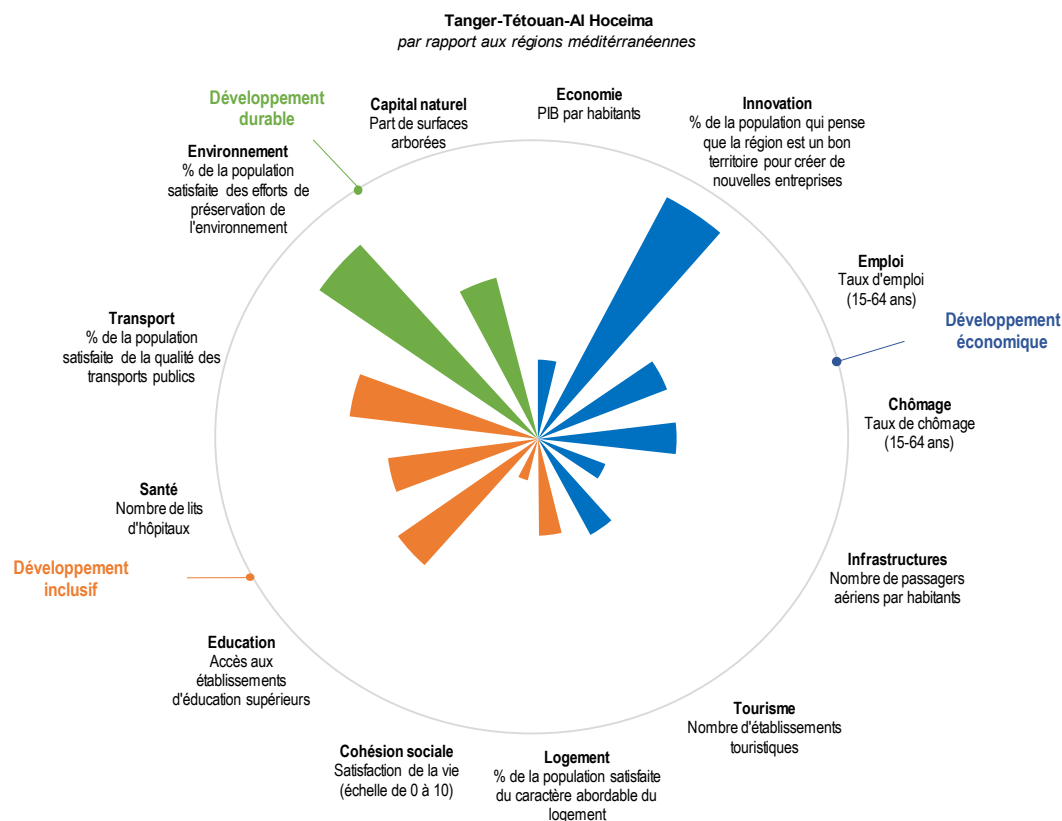
Les données sur les demandes de brevet ne sont pas disponibles au niveau régional.

Sources : (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, 2020^[49]), Rapport d'Activité, www.ompic.ma/sites/default/files/Rapport%20OMPIC%202020%20FR.pdf (consulté 03/12/2022).

(Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, 2021^[49]), Bulletin de la Propriété Industrielle et Commerciale au Maroc, www.barometreompic.ma/pdf/bulletin%20PIC%20PRINT.pdf (consulté 04/12/2022).

Au niveau du bassin méditerranéen

Graphique 13. Profil de l'attractivité de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma en rapport avec les régions paires méditerranéennes



Source : Graphique développé par les auteurs.

Au niveau du développement durable, les performances de la région baissent relativement par rapport à ses pairs méditerranéens. La satisfaction de la population concernant les efforts pour la préservation de l'environnement demeure élevée, mais le capital naturel baisse drastiquement, avoisinant un score de 96.4. En effet, le littoral et le patrimoine naturel de TTH sont de plus en plus fragilisés par l'accumulation d'activités économiques, urbaines et maritimes. Dans ce sens, la région s'engage depuis deux décennies dans une stratégie régionale et internationale de protection des réserves naturelles méditerranéennes (Encadré 7).

Concernant le développement économique, la région garde son positionnement élevé en innovation et entrepreneuriat, mais les indicateurs objectifs affichent des scores inférieurs à la moyenne du bassin méditerranéen. En particulier, les scores du PIB par habitant, nombre de passagers aériens par habitant et nombre d'établissements touristiques sont réduits de plus de la moitié en comparaison des scores relatifs à la moyenne nationale. Par ailleurs, la part du taux de chômage des 15 à 64 ans devient plus conséquente.

Bien que la performance du réseau routier de transport reste supérieure à la moyenne méditerranéenne, les disparités sociales reflétées par la dimension développement inclusif deviennent plus importantes, avec des scores qui passent à 56.1, 24.7 97.8 et 84.8 pour le logement abordable, la cohésion sociale, l'accès à l'éducation supérieure et la santé respectivement.

L'attractivité de la région se caractérise vis-à-vis de la moyenne marocaine par ses atouts de développement durable et économique, en termes de ressources productives, naturelles et de revenus. La région affiche par exemple une forte concentration d'infrastructure et logistique, d'un capital naturel riche et une productivité de la main d'œuvre et un produit intérieur brut par habitant relativement importante. Cette vision de l'attractivité économique et durable est partagée par les citoyens, qui considèrent que la région dispose d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat et que les efforts nécessaires à la préservation de l'environnement sont fournis. Cependant, vis-à-vis de ses pairs du bassin méditerranéen, la région a besoin de renforcer son attractivité.

Encadré 7. Réserve de biosphère intercontinentale

En 2006, l'UNESCO a approuvé le premier projet de *Réserve de Biosphère Intercontinentale*, proposé par les comités MaB (Man and Biosphere). Le territoire proposé, d'une superficie d'un million d'hectares, s'étend entre le continent européen et le continent africain, constitué par le Sud de l'Andalousie en Espagne et le Nord du Maroc, englobant donc le détroit de Gibraltar et les parcs naturels, réserves naturelles, *monumentos naturales*, et sites d'intérêts biologiques et écologiques des deux rives. La gestion commune de tous ces espaces protégés représente le premier jalon d'une politique régionale de conservation et d'usage des ressources naturelles, ainsi que d'une stratégie d'intégration régionale des territoires frontaliers du détroit de Gibraltar.

Source : (Nora MAREI, 2013^[50]), Le détroit de Gibraltar, des réseaux mondiaux aux enjeux locaux de développement, <http://geotransports.fr/Revue/pp.205-220-N.-Marei-Detroit-de-Gibraltar.pdf> (consulté 12/12/2022).

L'identité digitale des territoires, un indicateur complémentaire de l'attractivité des régions

Encadré 8. Cadre méthodologique pour l'analyse de l'identité digitale affichée des régions

L'étude de l'identité digitale s'est fondée sur l'analyse des sites internet officiels de la région TTH, en tenant compte de trois éléments principaux :

Sémantique lexicale :

Une première étape consiste à analyser l'apparition sur chacun des sites de la région TTH d'une série de mots-clés en lien avec l'internationalisation et l'attractivité. L'apparition de chacun des mots sélectionnés est mesurée sur l'ensemble du contenu ouvert au public, dans un maximum de « deux clics » de la page d'accueil principale du site internet (au-delà, l'information est considérée comme trop peu accessible). Ces données sont ensuite représentées sous la forme de « nuages de mots », dont la taille varie selon la fréquence d'apparition. Cette information permet d'appréhender – au moins partiellement - l'importance accordée par les principaux acteurs régionaux aux sujets internationaux, dans le cadre de sa politique de communication vis-à-vis des parties civiles (locales et extérieures).

Traduction en langue étrangère :

La disponibilité de contenu en langue étrangère est révélatrice des principales cibles visées par ces acteurs dans le cadre de leur stratégie d'attractivité. En effet, l'accès à une information en

langue étrangère, et en particulier l'Anglais, est l'une des principales portes d'entrée sur le territoire pour des cibles étrangères (talents, visiteurs et investisseurs).

Identité visuelle (logo et slogans) :

Le développement de marques (« branding ») permet aux acteurs publics de faire valoir leur territoire à l'échelle nationale et internationale (Morgana and Pupion, 2017^[51]). Le développement de marques territoriales permet également de créer une valeur ajoutée aux biens et services produits localement (Messely, Dessein and Lauwers, 2010^[52]). Dans un second temps, l'analyse considère donc la présence de visuels (logos) et slogans mis en avant dans la communication digitale de la région étudiée, et le cas échéant, les caractéristiques régionales valorisées via ces supports.

Source : (OCDE, 2022^[29]), Travailler ensemble pour l'internationalisation et l'attractivité des Régions françaises.

Graphique 14. Nuage de mots des organes liés à la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima



Source : Graphique des auteurs basé sur les sites suivants : [Centre Régional d'Investissement](#), [Centre Régional du Tourisme](#) et [Conseil Régional](#).

L'identité digitale (Graphique 14) qu'affiche la région TTH est un indicateur complémentaire révélateur de la manière dont elle se présente vis-à-vis des cibles extérieures. Étant donné que la région dispose d'un site-web récemment créé en langue arabe, l'analyse s'est basée sur les sites officiels du Centre Régional d'Investissement, du Centre Régional du Tourisme et du Conseil Régional de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima plus tournés vers une audience étrangère. Elle permet de dresser le constat suivant :

- La dimension touristique figure parmi l'un des sujets internationaux les plus promus, la région étant définitivement tournée vers l'attraction des visiteurs, que ce soit sur les sites du Centre Régional d'Investissement (CRI) ou du Conseil régional. La Région dispose également d'un site spécialisé sur le tourisme, qui témoigne de sa stratégie ciblant les visiteurs. Les autres connexions internationales humaines et les connexions de connaissance en lien avec les enjeux liés à l'emploi, la jeunesse, la culture, et l'innovation sont peu mentionnées par les sites relatifs à la région, à l'exception de l'emploi et de la culture. Les enjeux liés aux infrastructures sont également

mentionnés, mais la connectivité numérique est un sujet souvent absent. De manière générale, l'attractivité vis-à-vis du secteur privé semble moins présente (Graphique 14).

- Si les régions méditerranéennes (notamment françaises) publient du contenu susceptible d'intéresser au moins deux types de cibles (Graphique 15), dans le cas de la région TTH, le contenu publié semble s'adresser en priorité aux visiteurs et aux populations locales, les enjeux internationaux faisant souvent référence aux dispositifs disponibles pour les résidents plutôt que pour des cibles étrangères. Cependant, on peut noter que le mot « ports » utilisé sur le site du CRI fait écho aux infrastructures portuaires dans le cadre de liaison avec le bassin méditerranéen et avec l'Europe en général.

Pour étayer ce constat, il est important de noter que parmi les trois sites étudiés dans le cadre de cette analyse sémantique, seul le Centre Régional du Tourisme est traduit en plusieurs langues – anglais, arabe, espagnol et français. Le CRI est en français et le site du Conseil régional en arabe uniquement. À titre comparatif, la région méditerranéenne française de la Corse est la seule région française à disposer d'un site touristique traduit en huit langues – Allemand, Anglais, Danois, Français, Italien, Néerlandais, Norvégien et Suédois. Cependant sur l'ensemble des régions françaises seul le site de l'une d'entre elles est traduit en langues étrangère (non régionale) celui de la région Grand-Est, en anglais et en allemand, compte tenu de l'importance des relations de cette région frontière avec les régions voisines allemandes.

- Les trois sites analysés disposent d'un logo, mais ne font pas directement référence au patrimoine historique et culturel du territoire, à la différence de certaines régions méditerranéennes françaises qui mettent en relief les anciennes armoiries du territoire ; c'est le cas de la région Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur. Le site du Centre Régional du Tourisme image tout de même les attractions touristiques de la région – espaces littoraux, espaces montagneux et climat.

Pour introduire des éléments de comparaison internationale, cette approche est étendue à quelques régions méditerranéennes paires⁸.

Graphique 15. Nuages de mots des sites des régions méditerranéennes françaises



Source : Graphiques des auteurs sur la base des sites régionaux.

⁸ Occitanie, Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse pour les régions françaises.

5 Territorialisation des politiques d'internationalisation, attractivité et développement régional et leur mise en œuvre

La section précédente dresse le diagnostic de l'attractivité et de l'internationalisation de la région TTH en comparaison de ses pairs. Ce chapitre s'intéresse à l'analyse des stratégies et la gouvernance visant à renforcer son attractivité et son internationalisation.

Les politiques de relance pour une transition de la région Tanger-Tétouan-Aï Hoceïma vers un développement territorial résilient, inclusif et durable

Cette partie présente et discute les réponses politiques nationales et régionales pour une relance résiliente, ainsi que la transition vers un développement régional inclusif et durable de la région TTH.

Plan d'action de la Région Tanger-Tétouan-Aï Hoceïma pour le développement inclusif

Durant la période 2018-2020, l'Agence Régionale de mise en Œuvre des Projets (AREP) de TTH a supervisé la mise en œuvre de projets d'investissements d'un montant total de MAD 1.4 milliards. Ces investissements s'inscrivent dans le cadre de plusieurs programmes visant à promouvoir le développement socio-économique des préfectures, provinces et communes de la Région, tels que :

- Aï Hoceïma, Manarat Aï Moutawassit: MAD 217 millions ;
- Programmes de désenclavement des zones rurales : MAD 740.5 millions;
- Programmes de soutien au secteur de l'éducation et de formation : MAD 224.4 millions;
- Programmes de soutien au secteur de la santé : MAD 79.2 millions.

Cependant, la pandémie COVID-19 a frappé de plein fouet la Région, très internationalisée et ouverte sur les échanges commerciaux internationaux, retardant la réalisation de plusieurs de ces projets tout en renforçant les priorités de l'AREP pour la croissance inclusive et durable. Ainsi, le plan d'action de l'agence pour les années à venir n'a pas varié avec la crise et vise la réalisation totale des projets qui lui sont attribués et qui sont adoptés et validés par le Conseil Régional, notamment du point de vue des programmes gouvernementaux à long terme tels que le Programme de Réduction des Inégalités Territoriales en milieu rural et le Programme de Développement Intégré (PDI) (LesEco.ma, 2021^[53]).

En 2020, l'AREP avait programmé 65 projets fixés par le Conseil Régional de TTH pour des fonds financiers supérieurs à MAD 1.2 milliards. Ces projets concernent entre autres des programmes de soutien aux secteurs sociaux – santé, éducation et formation -, de développement des équipements culturels et de réhabilitation des centres ruraux. Entre 2019 et 2020, l'Agence a permis l'aboutissement de 61 projets

d'aménagement routier (y compris les routes rurales non-classées), grâce à un investissement de plus de MAD 1,03 milliards, avec un taux d'engagement attendu pouvant atteindre 100 pour cent.

Le Conseil Régional est également partenaire de grands programmes d'aménagement, comme le Programme de réduction des disparités territoriales et sociales en milieu rural (PRDTS 2019 et 2020), le programme d'aménagement du territoire Al Hoceima, Manarat Al Med, les zones d'activité telles que Tanger-Tec et Agropole Loukkos (Encadré 1), le Fond d'Investissement Régional, Maison du Climat, Cité des Compétences et Métiers, les Actions d'Amélioration du Cadre de Vie et le Programme Anciennes Médinas. L'ambition du Conseil Régional avec ces programmes est celle de la création d'emplois, estimée à un million six cent mille jours de travail direct entre 2019 et 2020 (Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, n.a^[54]).

De nombreux schémas stratégiques concourent à l'attractivité et l'internationalisation de la région

Le SRAT est un document fondamental, visant à déterminer une vision stratégique pour l'action du Conseil Régional durant les 25 prochaines années. Cette vision est construite sur la base de consultations menées par l'ensemble des acteurs territoriaux de la région (y compris : Conseils d'élus, autorités, services extérieurs, société civile). Sa visée principale est de contribuer à la consécration de la régionalisation avancée et au renforcement de la position de la région au sein du tissu économique national, et ce en capitalisant sur les réalisations enregistrées au cours des années précédentes.

Le document, adopté en 2021 et qui couvre la période 2021-2046, présente un ensemble de projets proposés, considérés comme faisables, et dresse un inventaire des projets structurants et des mesures visant à répondre aux défis actuels. Il comporte 376 projets proposés avec un investissement global d'environ MAD 291,6 milliards (MMDH). Pour aligner orientations nationales et stratégies régionales aux priorités du SRAT, un contrat-programme a été signé avec l'État sur une période de 2020 à 2022 (Encadré 9).

Encadré 9. Le contrat-programme de la région TTH avec l'État

Le Conseil Régional de TTH a adopté le 13 janvier 2020 son contrat-programme avec l'État pour la mise en œuvre des projets prioritaires du Programme de Développement Régional (PDR) sur une période de 2020 à 2022 et l'adoption de projets relevant des secteurs prioritaires du SRAT.

Ce contrat-programme élaboré précédemment à la pandémie COVID, comprend 201 projets pour une enveloppe budgétaire de MAD 4.3999 milliards, financés et mis en place par 10 secteurs ministériels, cinq établissements publics, le Conseil Régional et la Wilaya. Ces projets se fondent sur trois piliers principaux : i) la compétitivité et l'attractivité du territoire (six projets pour MAD 1.654 milliards), ii) le développement durable (huit projets pour MAD 787.21 millions et iii) la cohésion sociale et territoriale (sept projets pour MAD 1.958 milliards).

Source : (Yousra Jaa, 2021^[55]), La région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima adopte son contrat-programme avec l'État, <https://medias24.com/2021/01/14/la-region-de-tanger-tetouan-al-hoceima-adopte-son-contrat-programme-avec-letat/> (consulté le 21 décembre 2021).

Élaboré en 2020, la Stratégie prospective d'aménagement du territoire à l'horizon 2045 de TTH créée dans le cadre de l'élaboration du SRAT propose une stratégie de renforcement structurel du développement de la région dans la mondialisation, fondée sur 10 piliers principaux :

- Favoriser la cohésion, l'équité et la complémentarité territoriale ;

- Focaliser un développement économique régional équilibré et équitable ;
- Promouvoir la ville de Tanger en tant que métropole internationale, ouverte et dynamique ;
- Inscire la région dans une stratégie de développement durable ;
- Valoriser la façade maritime ;
- Développer la connectivité de la région avec le reste du Maroc et l'international ;
- Adopter un cadre de vie régional prospère et attractif ;
- Renforcer le rôle du patrimoine dans le développement régional ;
- Donner plus d'importance pour la formation et la recherche ;
- Renforcer les outils et les instruments du pilotage et de management de la région. (Ministère de l'Intérieur, Conseil de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et Agence Régionale d'Exécution des Projets, 2020^[56])

Afin de pouvoir respecter ces 10 piliers, le SRAT a effectué une étude comparative avec les régions Sud (France), Valence (Espagne) et la région méditerranéenne de la Turquie dans le cadre de sa préparation pour la Stratégie prospective d'aménagement du territoire à l'horizon 2045 de TTH, afin de trouver des points en commun aux régions avec TTH et concevoir des politiques et stratégies de développement régional adaptées (Encadré 10).

Encadré 10. Étude internationale comparative des régions méditerranéennes par le SRAT

Le SRAT a pour volonté de renforcer le développement de TTH et de la hisser au niveau de certaines régions méditerranéennes, notamment Sud (France), Valence (Espagne) et la Région Méditerranéenne de Turquie. Ainsi, celui-ci recense les principaux projets structurants de ces régions, ainsi que leurs similitudes avec TTH, dans la perspective de nouvelles politiques de développement de TTH.

Parmi ces points en commun, le SRAT mentionne i) les projets d'infrastructures d'envergure (ports, aéroports, TGV, tramways etc.) qui permettent de renforcer l'attractivité industrielle et touristique des régions, ainsi que la connectivité et l'accessibilité des citoyens aux réseaux de transport, ii) le développement des zones franches économiques autour des zones industrielles pour favoriser l'attractivité des investisseurs et l'internationalisation, iii) la volonté d'encourager des pôles d'innovation dédiés aux spécialités futures (intelligence artificielle, recherche et développement etc.), iv) la transition vers des technologies d'information et de communication (numérisation des services publics, digitalisation, accès wifi etc.), v) le développement et l'exploitation du tourisme international et vi) le marketing territorial en tourisme et industrie, visant en particulier les marchés européens de proximité.

Ainsi, le SRAT propose les projets suivants selon six thématiques principales :

Tableau 2. Projets structurants des régions méditerranéennes

Thème	Inspiration du projet pour TTH	Descriptif	Régions paires mobilisées pour l'élaboration du SRAT
Infrastructures portuaires	A l'image du port de Tanger Med, renforcer l'infrastructure portuaire régionale dans les villes d'Al Hoceïma, Assila, Larache et Tétouan.	- Redynamisation des ports des grandes villes littorales ; - Élaboration d'un Plan Régional de Développement Portuaire afin de construire une stratégie de développement autour de ces ports en matière de plaisance et de divertissement autant qu'en matière d'activités maritimes, logistiques et industrielles ; - Encouragement des activités à fort potentiel de croissance dans les ports : le conteneur et	Région Sud (France) et Région Méditerranéenne (Turquie).

		leur desserte sur les deux façades, la croisière et la réparation navale, la transition énergétique (implantations, gaz naturel liquéfié, vracs solides).	
Infrastructures ferroviaires	- Extension de la ligne du TGV ; - Projet d'un RER TTH.	- Extension de la ligne du TGV vers d'autres villes phares du royaume, à savoir Marrakech, Agadir, Fès etc. ; - Mise en place d'un RER TTH afin de fortifier le lien entre les différentes villes de la région.	Valence (Espagne)
Grands projets touristiques	Schéma Régional d'Aménagement Touristique.	- Renforcement de l'attractivité en s'appuyant sur les trois grandes marques de destination de la région TTH, à savoir le littoral Atlantique Assila-Larache, le « Tangérois » et le bassin d'Al Hoceima-Rif profond, et l'élaboration d'une stratégie de marketing touristique, coordonnée, en articulation avec la stratégie régionale de marketing territorial ; - Diversification et renforcement de la qualité de la compétitivité de l'offre et des entreprises touristiques. Il est question ici de contribuer à la montée en compétences des professionnels du tourisme pour améliorer la qualité des services et faire face aux mutations, de promouvoir l'entrepreneuriat et accompagner la croissance des entreprises touristiques, de moderniser l'offre d'hébergement, accroître l'investissement privé et consolider les démarches qualité ; - Renforcement de l'innovation et de la résilience grâce à une plateforme de data management structurée ; - Création d'un observatoire touristique TTH en guise d'outil régional d'observation et de veille de l'économie touristique.	Région Sud (France)
Activités industrielles	-	- Élaboration d'un nouveau modèle de développement industriel à travers i) la création d'un pôle d'innovation mutualisée dédié aux industries futures et ii) la formation des salariés et des étudiants ; - Investissement dans le tourisme des affaires à travers i) la construction de la Cité des Congrès du Nord, ii) l'accueil des salons nationaux et internationaux ainsi que des congrès, séminaires et autres événements d'affaires, iii) la création d'une agence d'événements d'affaires compétitive au niveau des prix.	Région Sud (France) et Valence (Espagne)
L'innovation et le numérique	TTH région Smart	- Transformation vers une région intelligente et innovante avec des services publics numérisés ; - Offre de services destinés à encourager la transformation numérique et l'innovation à travers l'usage des données ; - Élaboration d'une stratégie commune d'aménagement numérique du territoire afin d'assurer i) le déploiement des infrastructures de télécommunication très Haut Débit (THD) dans l'ensemble des territoires, ii) la mise en place d'un réseau régional de bornes Wifi permettant aux citoyens et autres personnes en mobilité (professionnels, touristes, résidents, investisseurs etc...), d'accéder à Internet., iii) la mise en place d'un programme	Région Sud (France)

		encourageant l'innovation et la médiation numérique, et iv) L'adoption d'une démarche régionale d'intelligence artificielle en tant qu'élément stratégique pour le développement des entreprises et la réduction des tensions sur le marché de l'emploi.	
<p>Source : (Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Conseil Régional de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Agence Régionale d'Execution des Projets, 2020^[57]), Élaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima: Stratégie Prospective d'Aménagement du Territoire Horizon 2045 (Phase 2).</p>			

Le SRAT est accompagné du PDR, qui se caractérise par une durée plus courte, mais qui représente le socle de l'engagement contractuel de la Région avec l'Etat. Les Programmes de Développement Régionaux (PDR), élaborés par les régions marocaines grâce à un diagnostic fondé sur une démarche participative impliquant les principaux acteurs de la région, représentent les cadres de référence pour l'élaboration de l'ensemble des stratégies régionales. La région TTH, identifiée nationalement pour son potentiel de développement, a mis en place un PDR pour la période 2017-2020 qui s'appuie sur les actifs régionaux (Centre Régional d'Investissement Tanger-Tétouan-Al Hoceima, 2021^[58]). Le PDR s'appuie sur l'allocation suivante des compétences aux différents niveaux de l'action locale ⁹.

La volonté de renforcer l'attractivité territoriale et donc l'internationalisation de la région s'est incarnée directement et fortement dans le PDR de la région TTH qui en a fait son premier axe prioritaire d'intervention, à travers 12 programmes pour un montant total de plus de MAD 1.95 milliards étalés sur la période 2017-22 – dont six relevant des compétences propres de la Région et six relevant des compétences partagées avec l'État et/ou transférées. L'attractivité territoriale est accompagnée de trois autres axes prioritaires, à savoir la compétitivité économique, le développement social, ainsi que la valorisation du capital immatériel (voir Programmation du PDR TTH 2017-22). Le poids de la région dans la réalisation de ce PDR varie selon les axes. En effet, les piliers Compétitivité économique et Attractivité Territoriale bénéficient d'une intervention régionale plus importante, comparé au développement social.

Bien que ces quatre axes soient séparés au niveau du PDR TTH 2017-2022, chacun converge vers l'attractivité de la région. Ils représentent les dimensions étudiées pour les profils d'internationalisation et d'attractivité de TTH (voir le chapitre II : Cadre méthodologique d'analyse). **L'attractivité et l'internationalisation de TTH doivent donc être considérées comme le résultat de la convergence de stratégies multi-objectifs assurant le développement de la région post COVID-19.**

Le PDR détermine également les instruments de gouvernance mobilisés pour ces projets, ainsi de l'Observatoire, l'Agence d'Exécution des Projets, le Programme Intégré Montagne, le Pôle Biodiversité, la Maison du Climat de la Méditerranée ou la Maison de l'Élu. Cependant, le rôle de ces instruments, ainsi que leurs champs d'intervention ne sont pas déterminés. La définition de leurs actions, participations (financière, exécution, gouvernance, appui, évaluation etc.) reste à préciser. Par ailleurs, il convient de clarifier qui sont les principaux acteurs impliqués, leur rôle tout comme la distribution de leurs champs d'action, en particulier en ce qui concerne les projets relevant d'autres compétences que celles de la région.

De manière structurante, répondre aux inégalités sociales et infrastructurelles s'impose à la fois dans le SRAT et le PDR et en constitue une priorité. Y répondre conditionne la réduction des disparités territoriales en matière d'internationalisation et d'attractivité.

⁹ « La préfecture (urbain) ou la province (rural) est une collectivité territoriale de droit public, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. Elle constitue l'un des niveaux de l'organisation territoriale au Maroc » (Bulletin Officiel, 2015^[122])

Au niveau national, les projets de désenclavement représentaient environ 76%, soit 2.3 MMDH du montant global des crédits accordés pour la réduction des disparités territoriales (en 2019), dont le Programme de Réduction des Inégalités Territoriales en milieu rural (PRDTS) (Encadré 11). La construction de routes et de pistes rurales y occupe une part de 58%, suivie de l'éducation (19%) et de la santé (6%). La première région bénéficiaire de ces fonds est Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, avec une part accordée de 17%. Cette priorisation est née de l'important fossé qui sépare les villages enclavés et l'arrière-pays des principales villes créatrices de richesse dans la région, engendrant des manifestations de « géographies du mécontentement » (Dijkstra, L., H. Poelman and A. Rodríguez-Pose, 2019^[59]) réclamant l'amélioration des services publics et de la connectivité avec le reste de la région et du pays.

Encadré 11. Programme de réduction des disparités territoriales

Programme de réduction des disparités territoriales et sociales en milieu rural (PRDTS)

Lancé par le Roi Mohammed VI, ce programme gouvernemental intégré s'étale sur une période de 2017 à 2023 et couvre 20 800 projets dans l'objectif de bénéficier à 12 millions d'habitants. Son but est de désenclaver les villages et territoires ruraux à l'échelle nationale, à travers leur équipement en services de base : routes, ouvrages d'art, adduction en eau potable, électrification, écoles, dispensaires et autres. Ce programme bénéficie de mécanismes d'arbitrage et de cadrage, ainsi que d'un outil informatique qui assure un suivi territorial opérationnel, permettant l'identification des projets relatifs au développement rural, leur planification budgétaire, leur suivi réalisationnel et financier, ainsi que leur évaluation et pilotage. Son financement, d'environ MAD 50 milliards, est garanti jusqu'en 2023, grâce à la répartition ci-dessous des contributions financières :

- Régions à travers les transferts de la Direction Générale des Collectivité Locales du Ministère de l'Intérieur (DGCL) : MAD 20 milliards ;
- Fonds pour le Développement Rural et les Zones de Montagne (FDRZM) : MAD 23 milliards ;
- Office National de l'Eau et de l'Électricité (ONEE) : MAD 2.5 milliards ;
- Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) : MAD 4 milliards.

Dans ce cadre, la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma bénéficie d'un total de 774 projets pour la période 2017-21 et un coût global qui dépasse MAD 4.5 milliards, au profit de 128 communes. En mars 2021, 449 projets ont été achevés.

Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) Phase III

Lancé par le Roi Mohammed VI le 18 mai 2005, l'initiative a pour objectif principal de réduire les disparités territoriales. Au niveau local, le projet s'appuie sur des comités de composition tripartite associant les élus, les représentants des services déconcentrés de l'État et les représentants du secteur associatif. Au niveau central, il est géré par un comité stratégique et un comité de pilotage présidés tous les deux par le Premier Ministre.

Sa troisième phase a été lancée le 19 septembre 2018. Elle se fixe deux objectifs :

- Préserver la dignité et améliorer les conditions de vie en ligne avec la dynamique impulsée depuis 2005 ;
- Bâtir l'avenir en s'attaquant directement aux principaux freins au développement humain tout au long des étapes de la vie.

Par ailleurs, cette phase s'articule autour de quatre programmes :

- Rattrapage des déficits en infrastructures et services sociaux de base ;

- Accompagnement des personnes en situation de précarité ;
- Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes ;
- Impulsion du capital humain des générations montantes.

Le Programme FORSA pour l'entrepreneuriat

Le développement socio-économique et de progrès humain défendu par le Nouveau Modèle de Développement inscrit l'encouragement à l'entrepreneuriat comme un des principaux leviers d'action. Dans ce sens, le gouvernement a mis en place plusieurs dispositifs, dont le Programme FORSA lancé en 12 avril 2022. Celui-ci vise à accompagner 10 000 projets en 2022, en alliant des programmes de financement atteignant MAD 100 000, et d'accompagnement, sans conditions de préqualification particulière pour les jeunes marocains porteurs de projets.

Le Programme Awrach pour la création d'emploi

Le programme de lutte contre le chômage « Awrach », a été lancé par une circulaire du Chef du gouvernement en 2022. Ayant pour objectif de créer environ 250 000 emplois directs, il s'inscrit dans le cadre de chantiers publics temporaires durant les années 2022 et 2023.

Le programme comprend deux volets :

- « Chantiers Généraux Temporaires » : mis en œuvre progressivement durant l'année 2022, les Chantiers s'adressent à environ 80% du nombre total des bénéficiaires du programme et visent à répondre aux besoins des citoyens en matière d'infrastructures d'utilité publique et de développement durable. Le programme Awrach devrait permettre aux bénéficiaires des « Chantiers Généraux Temporaires » de bénéficier d'un revenu mensuel au moins égal au salaire minimum (SMIC) pendant la durée du chantier, de bénéficier de la couverture sociale y compris les allocations familiales, conformément aux lois et règlement en vigueur, d'un encadrement dans le but de développer les compétences et aptitudes, outre l'obtention, au terme du chantier, d'un document de l'employeur afin d'augmenter les chances d'intégration ultérieure dans des activités économiques similaires. L'État prendra en charge les dépenses liées aux salaires, la part patronale et l'assurance accidents du travail au titre de la couverture sociale ;
- Chantiers visant à promouvoir l'inclusion durable à l'échelle nationale : s'adressant à près de 20% des bénéficiaires du programme, ce volet vise à atteindre un certain nombre d'objectifs relatifs aux services destinés aux personnes, familles et à la société, qui connaissent un déficit au niveau de certaines régions, dont l'alphabétisation, l'enseignement primaire, la prise en charge des personnes âgées, les activités sportives et culturelles, la restauration scolaire et les services paramédicaux entre autres.

Des contrats seront conclus avec des associations, des coopératives et des entreprises, à travers des candidatures et des contrats de travail, notamment en faveur des personnes ayant perdu leur emploi à cause de la pandémie COVID-19, et celles ayant des difficultés d'accès au marché du travail, sans condition d'éligibilité. Le Programme Awrach bénéficie d'une enveloppe budgétaire gouvernementale de MAD 2.25 milliards au titre de l'année 2022, et s'inscrit dans le cadre de l'opérationnalisation du programme gouvernemental 2021-2026 relatif aux personnes ayant perdu leur emploi et faisant face à des difficultés pour accéder aux opportunités.

Des partenariats incluant les départements ministériels, les établissements publics, les autorités locales et les collectivités territoriales, ainsi que les associations, les coopératives locales, en plus des entreprises du secteur privé seront engagés pour la mise en œuvre du Programme Awrach.

Sources : (Initiative Nationale pour le Développement Humain, 2019^[60]), Poursuivre la lutte contre les disparités sociales et territoriales, <http://www.indh.ma/infrastructures-de-base/> (consulté le 03 septembre 2021).

(CNSS, 2022^[61]), Mesures "Chantiers Provisoires" et "Prime d'Appui à l'Emploi" : Guide d'Employeur Relatif aux Démarches à Accomplir auprès de la CNSS (consulté 16/12/2022).

(Commission Européenne, 2018^[62]), Décision d'Exécution de la Commission du 29.11.2018 relative au programme d'action annuel en faveur du Maroc pour 2018 (partie 1), https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/system/files/2018-12/c_2018_8196_morocco_part_1_merged_document_fr.pdf.

(Forsa, 2022^[63]), Prenez votre futur en main, www.forsa.ma/ (consulté 16/12/2022).

(Initiative Nationale pour le Développement Humain, N/A^[64]), La qualité des apprentissages, clé du développement humain, www.indh.ma/ (consulté 16/12/2022).

(L'Economiste, 2021^[65]), Réduction des disparités : Plus de 400 projets achevés dans le Nord, www.leconomiste.com/flash-infos/reduction-des-disparites-plus-de-400-projets-acheves-dans-le-nord (consulté le 03 septembre 2021).

Cependant, l'efficacité de la mobilisation de ces fonds, organisée de manière sectorielle, ou visant certains territoires spécifiques, est limitée du point de vue du développement régional inclusif¹⁰. Le développement régional procède en effet de l'articulation des politiques sectorielles et territoriales complémentaires. La réalisation d'une route, même si elle y contribue, ne peut par exemple à elle seule renforcer le développement territorial des zones concernées. L'attractivité territoriale auprès des investisseurs étrangers résulte par exemple d'une variété de leviers incitatifs : disponibilité de réseaux de transport de personnes et de marchandises accès à l'internet haut débit ; création de zones industrielles ou logistiques; soutien à l'innovation; disponibilité des compétences humaines (ou soutien à leur attractivité) ou de formations adéquates aux besoins du marché du travail; dynamique des réseaux de fournisseurs et de clients locaux et/ou dispositifs de soutien aux exportations; etc.

De nouvelles priorités d'attractivité et d'internationalisation dans le contexte de la crise COVID-19

Le Centre Régional d'Investissement (CRI) de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, service déconcentré pour la promotion des investissements et des entreprises dans la région, ambitionne de faire de TTH une plateforme régionale de commerce international compétitive au niveau mondial, capitalisant sur son positionnement géographique (comme Dubaï, Hong Kong, Djibouti, Singapour ou encore Rotterdam). À cette fin, le CRI prévoit d'identifier et soutenir des mesures à fort impact sur l'amélioration des conditions institutionnelles, financières, fiscales, et juridiques, contribuant aussi aux objectifs du Nouveau Modèle de Développement présenté par le Maroc (NMD) (Moncef Ben Hayoun, 2021^[66]).

La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement a en effet fixé cinq orientations stratégiques pour atteindre une croissance nationale de 6% en moyenne en 2025 et 7% en 2030 (La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, 2021^[9]) : i) prospérité, ii) durabilité, iii) inclusion, iv) capacitation et v) leadership régional. Le contexte marqué par les effets économiques et sociales issues de la crise sanitaire et la sécheresse, font de la cohésion et du développement inclusif de la région les priorités du CRI de TTH, en phase avec les orientations majeures du Nouveau Modèle de Développement (NMD).

Il s'agit donc pour le CRI de territorialiser les politiques publiques nationales et les orientations du NMD, tout en tenant compte des atouts territoriaux de TTH. Le CRI ambitionne ainsi de créer une banque de projets d'investissements dans la région afin de renforcer son développement économique.

Un hub international fondé sur le secteur industriel

Le Conseil régional souhaite soutenir la diversification des investissements dans la région dans des secteurs industriels potentiellement à haute valeur ajoutée : aéronautique, chimique, agroalimentaire,

¹⁰ Basé sur l'entretien avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM).

électrique et électronique. La territorialisation des stratégies industrielles est appuyée par le Conseil régional qui prévoit de développer de nouvelles zones industrielles dans les villes les moins industrialisées – Chefchaouen, Larache et Al Hoceima -, ainsi qu'un écosystème encourageant la production textile. Il prévoit également d'utiliser les nouvelles compétences des jeunes diplômés comme levier d'attractivité pour la relocalisation et la relocalisation de proximité, ainsi que la montée en gamme des productions (Yahya Benabdellah, 2021^[40]).

La Direction de Tanger-Tétouan-Al Hoceima de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM TTH) souligne également l'importance d'un virage vers une industrie automobile, très présente dans la région plus respectueuse de l'environnement. Ainsi, une plateforme spécialisée en ingénierie et développement est en cours de création, afin d'attirer les entreprises mondiales d'ingénierie. L'objectif est d'assurer la transition d'une industrie de production traditionnelle à une industrie verte de développement, notamment en ce qui concerne les véhicules électriques, répondant aux besoins des nouvelles mégatendances, en particulier les nouvelles technologies numériques et la mobilité verte et durable. La CGEM encourage également une coopération forte entre les chercheurs, les universités, le secteur industriel et le secteur de la finance pour atteindre cet objectif¹¹.

Plan d'action de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima pour la relance touristique

Afin de renforcer l'attractivité de la région, et de répondre à la crise majeure qui frappe le secteur, le CRT a mis en place le 03 février 2020, en étroite collaboration avec l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT), une stratégie touristique reposant sur les quatre axes suivants :

- **Promotion** : l'adoption d'un canal numérique vise à faciliter l'identification et l'exploration de la région par les touristes, la diffusion de publicités et la programmation de mesures promotionnelles destinées à des groupes spécifiques, telles que l'organisation d'ateliers pour le tourisme d'affaire, ainsi que l'appel à la presse et aux influenceurs pour la promotion touristique. Ce dispositif est renforcé par une large participation du Conseil Régional du Tourisme avec des expositions et des démonstrations professionnelles visant à valoriser les atouts de la région et renforcer son attractivité auprès des visiteurs potentiels marocains et internationaux, notamment professionnels, tout en s'efforçant de soutenir sa présence sur les marchés français et espagnols (en particulier les touristes internationaux en provenance de la région andalouse de La Costa del Sol).
- **Connectivité** : Le CRT met l'accent sur le renforcement i) des liaisons aériennes avec les aéroports de la région, Tanger Ibn Battuta, Tétouan, Sania Ramel et Al Hoceima Chérif Idrissi, ii) des connexions maritimes, à travers l'exploitation des périodes de transit et les escales des navires et iii) le transport routier, en profitant du succès du train à grande vitesse Al-Buraq, pour améliorer la connexion de la région avec les autres villes marocaines et les marchés d'exportation.
- **Développement de nouveaux produits touristiques** : l'objectif est de développer l'étendue de l'offre de tourisme dans la région, en proposant des circuits exploitant son emplacement privilégié entre la mer Méditerranée et les montagnes du Rif, offrant de nombreuses opportunités, telles que les sports nautiques et le trekking, tout en développant l'offre traditionnelle des ports de plaisance de Tanger, Marina Smir et Al Hoceima.
- **Formation** : Le plan prévoit la préparation de cours de formation aux nouveaux métiers du secteur et l'introduction aux nouvelles tendances et variables qui l'affectent. Ces formations porteront également sur la numérisation, la mise en relation, l'introduction de nouveaux modèles économiques et leur adaptation au nouveau comportement client.

Ces objectifs sont renforcés par la crise COVID-19 même si elle peut affecter la finalisation et les retombées immédiates des stratégies engagées. Le Centre Régional du Tourisme (CRT) de TTH a lancé

¹¹ Basé sur les entretiens passés avec la CGEM, TMSA et l'Université Abdelmalek Essaâdi.

le 13 juin 2021 sa première marque de tourisme CHAMAL. Son objectif est de renforcer la promotion touristique de la région, augmenter sa visibilité, diminuer la contraction saisonnière du tourisme et améliorer ses parts de marché à l'international. Le CRT prévoit également de produire des déclinaisons de cette marque pour les différents territoires touristiques de la région, adaptées à leurs spécificités. Le but est d'atteindre en 2023 1.6 millions d'arrivées et un taux d'occupation égal à 43%, ciblant principalement les MRE, le tourisme domestique interne et international en particulier français et espagnol (Le 360, 2021^[67]).

Les stratégies de marketing territorial vont au-delà de la création de marque

La création de marques régionales nécessite une synergie multi-objectifs, multi-cibles et multi-acteurs. Dans le cas d'une région comme TTH, qui enregistre un nombre élevé de touristes d'affaires, les deux connexions de tourisme et d'affaires sont indissociables. Elles doivent donc toutes les deux converger vers une marque commune, permettant de coordonner les actions qui ciblent différents publics : touristes, investisseurs, partenaires d'import et surtout d'export et touristes d'affaires. Ces marques doivent également procéder du dialogue et de l'implication de l'ensemble des acteurs publics, privés et civils concernés, afin de favoriser leur adoption en prenant en compte les besoins et compétences de chacun.

Le marketing territorial consiste également, au-delà de la création de marques communes, en l'organisation de congrès et d'événements locaux, régionaux, nationaux et internationaux multi-cibles. En Juin 2021, Tanger a ainsi accueilli « Les Régionales de l'Investissement » afin de mettre en exergue les opportunités et atouts offerts par la région TTH aux investisseurs, chercheurs et visiteurs, pour la relance économique. Ce panel a traité trois axes essentiels : « Atouts et opportunités de la région », « Banque de projets et relance de l'investissement » et « Mécanismes de financement et d'accompagnement ». La discussion a permis de mettre en lumière le potentiel de la région en termes de plateformes industrielles, infrastructures logistiques offertes aux investisseurs, ainsi que les investissements sectoriels potentiels en automobile, agroalimentaire, textile, tourisme et électronique. Ainsi, à travers un dialogue entre les divers acteurs principaux - CCIS, CGEM, représentants du Conseil Régional TTH, AMDIE, Direction Automobile du Ministère de l'Industrie, CCG, ADA, AMEE, Banque Populaire et AMICA, cet événement a pu souligner l'importance de l'innovation dans l'accélération industrielle et le rôle des banques dans la liaison entre la recherche et développement dans le milieu universitaire, les investissements dans le milieu industriel et les différents partenaires de la région TTH, ralliant ainsi visiteurs/visiteurs d'affaires, investisseurs et talents/chercheurs (Banque Populaire, 2021^[68]).

Tanger a également accueilli en novembre 2021 le Premier Forum Régional de l'Investissement, l'Emploi et la Formation dans le Capital Humain dans le but d'accélérer la création et assurer la mise en œuvre de la Nouvelle Charte de l'Investissement. Dans le contexte de la mise en œuvre des recommandations du Nouveau Modèle de Développement, les principaux acteurs qui y ont participé, - notamment le Ministre Délégué chargé de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques auprès du Chef du Gouvernement, le Président du Conseil Régional de TTH et le Wali de TTH – ont plaidé la mise en place d'une politique régionale de formation qui participe au développement régional, répond aux besoins du marché du travail et de ses entreprises, consolide l'identité territoriale à travers la formation et la qualification, et rassemble de manière participative universités, académies régionales, instituts de formation professionnelle, Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences et Associations et Académie Régionale TTH. Les acteurs visent ainsi à renforcer l'insertion socio-économique par le biais de l'emploi, de l'auto-emploi et du développement des parcours de formation en prenant en compte les disparités spatiales et cognitives. Ils prévoient également de consolider l'investissement régional à travers la priorisation des infrastructures structurantes dans l'investissement public, la convergence des investissements publics au niveau territorial, l'encouragement de l'investissement privé, l'amélioration du climat des affaires et la création d'un « *Observatoire Régional Économique et Social* », dont la mission est de collecter et harmoniser les informations au niveau régional (LeMatin, 2021^[69]).

Des exemples d'autres régions dans le monde peuvent nourrir cette réflexion sur les actions de promotion territoriale. Ainsi en **Grand Est** (France), l'attractivité des visiteurs – dans le cadre de congrès professionnels – est perçue comme un levier d'attractivité à explorer vis-à-vis des investisseurs potentiels, requérant une approche plus transversale entre responsables de l'organisation des événements à destination des professionnels et responsables de la promotion du territoire auprès des investisseurs étrangers potentiels. Cette approche est plus contestée par les acteurs de la Région **Provence-Alpes-Côte-D'azur** (France), pour qui ce qui attire les visiteurs peut être antagoniste aux leviers d'attractivité auxquels les investisseurs sont sensibles (par exemple disponibilité logistique et foncière pour le développement industriel) (OCDE, 2022^[29]). Les marques de type « Made in » sont enfin un levier pour soutenir l'exportation des entreprises locales – en véhiculant une image positive du territoire à l'étranger – et la consommation de produits locaux, dans le cadre d'une évolution des modes de vie plus respectueux de l'environnement.

Les services sociaux, l'infrastructure et l'agriculture au cœur du développement inclusif et de la réduction des inégalités dans la région TTH

Le nouveau Projet de Loi de Finances (PLF) prévoit en 2022 une nouvelle dynamique pour les projets de développement au Nord grâce à des investissements publics qui visent en particulier l'amélioration des services sociaux et l'instauration et le développement des infrastructures (y compris les barrages). L'agriculture bénéficiera également d'une enveloppe budgétaire de MAD 152.6 millions grâce au Programme National d'Économie d'Eau et d'Irrigation (PNEEI), à travers la promotion de l'agrobusiness et la production animale et végétale (Najat Faïssal, 2021^[70]).

De plus, afin de réduire les disparités territoriales en termes de santé dont souffre la région et renforcer de fait l'attractivité des territoires concernés, le PLF prévoit d'injecter d'importants fonds dans la création et la réhabilitation des centres hospitaliers. Le PLF 2022 prévoit ainsi d'injecter plus de MAD 146 millions au Centre hospitalier provincial (CHP) d'Al Hoceïma, MAD 126 millions pour l'hôpital des spécialités de Tétouan et MAD 170 millions au CHP d'Ouezzane. D'autres projets de réhabilitation et d'extension des autres CHP de la région sont également prévus (Najat Faïssal, 2021^[70]).

En outre, les territoires urbains et ruraux de la région bénéficieront également de l'accentuation des efforts concernant la préservation de leur patrimoine naturel et forestier. En particulier, les forêts urbaines et périurbaines disposeront d'un fond de MAD 9.3 millions pour soutenir leur aménagement. Le développement forestier dans le territoire bénéficiera également de MAD 43.87 millions (Najat Faïssal, 2021^[70]).

L'éducation et la formation professionnelle sont également deux secteurs prioritaires pour la relance selon le PLF. Ainsi, le nouveau Projet de Loi de Finance prévoit la construction de 12 écoles primaires, huit lycées collégiaux, 11 lycées qualifiants et cinq internats pour un budget total de MAD 318 millions dans la région, mobilisé par l'Académie Régionale de l'Éducation et de la Formation, afin d'élargir l'offre scolaire de TTH. Par ailleurs, l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion de l'Emploi (OFPPT) permettra la poursuite des travaux de réalisation de la Cité des métiers et des compétences de Tanger (CMC) grâce à un budget alloué de MAD 197 millions (Soukaïna Benmahmoud, 2021^[71]) et (Najat Faïssal, 2021^[70]).

La montée en valeur du secteur de l'artisanat et son intégration au e-commerce

Afin de développer son économie sociale et solidaire et réduire l'informalité dans ce secteur¹², la région bénéficiera de MAD 5 millions pour la mise à niveau de la médina de Tanger, MAD 10 millions pour la création de trois zones d'activités « textile » et MAD 7 millions pour des projets de développement de

¹² Basé sur l'entretien passé avec l'APDN.

l'économie sociale et solidaire (Najat Faïssal, 2021^[70]). La crise sanitaire a également dévoilé l'importance de la digitalisation de l'activité textile et artisanale et le e-commerce en général. La Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services (CCIS) de Tanger participe ainsi à une large campagne de promotion de la formation, l'entrepreneuriat chez les jeunes, l'inclusion digitale, la vente et la distribution en ligne afin de permettre aux artisans et investisseurs de digitaliser leur commerce. Une nouvelle zone dédiée aux activités artisanales polluantes et nuisibles sera également créée à Tanger, afin de mieux en contrôler les externalités négatives (Centre Régional d'Investissement de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, 2021^[72]).

Transformer la crise sanitaire en opportunité pour encourager la relocalisation de proximité

Les politiques de relocalisation sont souvent mentionnées parmi les stratégies de relance post-crise COVID-19. Alors que les territoires sont invités à se repositionner dans le nouvel environnement global, la relocalisation de proximité peut constituer un levier de développement régional plus inclusif et durable, ainsi qu'une opportunité pour la relance des économies locales.

Bien que les conséquences de la relocalisation et relocalisation de proximité¹³ puissent être mineures au niveau macroéconomique, ces stratégies peuvent avoir un impact significatif au niveau local, à la fois en termes d'emploi et de développement économique. Relocaliser ne signifie pas s'extraire de la mondialisation. Il s'agit plutôt d'adopter une approche régionale de l'internationalisation, favorable au développement inclusif local, s'appuyant sur la coopération entre niveaux de gouvernement (national et régional) pour améliorer l'attractivité des régions les moins connectées aux marchés et flux internationaux. Avant la crise COVID-19, certaines entreprises avaient commencé à diversifier leurs acquisitions dans les pays voisins, pour concilier ainsi coûts et proximité. La relocalisation de proximité offre en effet des avantages potentiels pour les pays « clients », par rapport à l'offshoring (délocalisation à distance) traditionnel : i) Moins de différences culturelles, linguistiques et de fuseau horaire ; ii) Des frais de déplacement réduits ; iii) Un meilleur alignement réglementaire ; et moins de risques pour la propriété intellectuelle ; iv) Une réduction du risque de délais dû aux longues chaînes d'approvisionnement et du risque de rupture de stocks ainsi que des frais d'importation moindres. Le « nearshoring » (relocation de proximité) pourrait ainsi aider à sécuriser les chaînes d'approvisionnement, en assurant une diversification des partenaires commerciaux dans les pays voisins. Ce mouvement doit cependant être considéré en conjonction avec les autres tendances structurelles à l'œuvre, telles que l'augmentation de la demande de produits spécifiques et l'évolution des réglementations (par exemple les composants électroniques, les conditions environnementales et sociales). Les économies émergentes géographiquement proches des marchés établis, dont plusieurs pays d'Amérique latine (Encadré 12) et le Maroc, sont bien positionnées pour bénéficier des tendances au « nearshoring » et profiter des conséquences de la crise, et ce malgré la volonté de relocaliser affichée dans les stratégies de relance des pays et régions du Nord.

Le Maroc, économie émergente, et la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma en particulier, peuvent bénéficier de la proximité géographique avec les marchés européens afin d'exploiter les stratégies de relocalisation de proximité. Un des exemples les plus notables est celui de l'entreprise française Renault, leader de l'industrie automobile au Maroc et dans la région, bénéficiant de chaînes d'approvisionnement bien développées à travers le pays. Ses modèles s'adressent principalement aux marchés émergents, ainsi qu'aux consommateurs européens, en raison de leurs coûts relativement bas et de leur affiliation avec des sociétés mères traditionnelles. Renault a annoncé le 14 avril 2020 son intention de sortir du segment des voitures de tourisme chinoises et d'augmenter son taux d'implantation de 50% en 2018 à 80% d'ici fin 2020

¹³ La relocalisation de proximité peut être définie comme la relocalisation d'activités manufacturières précédemment d'un pays compétitif à un pays d'accueil plus proche (Union européenne, 2021). La combinaison des interruptions de la chaîne d'approvisionnement, de la fermeture des frontières et de la hausse du chômage fait de la relocation de proximité une opportunité économique attrayante.

dans le Royaume. Renault fabrique actuellement la Dacia Lodgy, la Sandero (précédemment fabriquée en Roumanie, au Brésil, en Afrique du Sud et en Russie) et la Dokker à Tanger (OCDE, 2020^[73]) et (FitchSolutions, 2020^[74]).

Encadré 12. Exemples de relocalisation de proximité en Amérique latine

Argentine : En 2014, Kin + Carta a ouvert des bureaux en Argentine (Buenos Aires et La Plata). Les similitudes culturelles et une excellente maîtrise de l'anglais ; l'alignement sur les fuseaux horaires des États-Unis ; la proximité géographique et les vols directs en avion, ainsi qu'un vaste bassin de talents ont été des facteurs clés dans la décision de localisation de l'entreprise. Spécialisée dans les technologies et services de l'information, Kin + Carta est une entreprise basée à Chicago, aux États-Unis. L'entreprise combine des capacités en matière de technologie, de données et d'expertise pour permettre aux entreprises d'innover, de moderniser et d'optimiser leur potentiel numérique.

Chili : Evalueserve est une société de conseil et d'analyse basée en Suisse qui fournit des études de marché, des renseignements sur les achats, et des services connexes, pour des secteurs tels que la finance et les médias. L'entreprise a mené une étude comparative approfondie entre Santiago et Valparaíso. L'étude a mis en exergue la forte attractivité de Valparaíso en raison de son environnement des affaires, de ses infrastructures, de son système éducatif, du vivier de talents et de sa politique d'immigration. La région compte par exemple sept universités, dont cinq parmi les dix meilleures du pays, permettant un afflux d'ingénieurs informaticiens, d'ingénieurs industriels et de spécialistes des affaires bilingues qui entrent chaque année sur le marché du travail. Cependant, le manque de transports adéquats représente un défi pour la région.

Colombie : Foonkie Monkey, une société de logiciels informatiques de Miami avec plus de dix ans d'expérience dans le développement d'applications et le développement de logiciels personnalisés, estime que le développement du secteur informatique en Amérique Latine au cours de la dernière décennie ouvre la voie à une croissance exponentielle du secteur informatique et le « nearshoring » des talents. Pour cette entreprise, le vivier de talents croissant composés de travailleurs experts en informatique et d'étudiants diplômés en ingénierie dans le secteur des technologies de l'information rend cette région très attrayante. En outre, la mise en œuvre des lois et réglementations gouvernementales à destination des investisseurs étrangers a permis la création d'un environnement commercial attractif en Colombie. En particulier, une simplification des processus, une nouvelle législation, des exonérations fiscales pour les entreprises étrangères et la libéralisation des mesures commerciales ont créé un climat des affaires plus flexible et plus compétitif. Selon cette entreprise, la Colombie offre non seulement des avantages de réduction des coûts, mais également une meilleure compréhension, alignement culturel, et compatibilité entre les parties concernées.

Sources : (OCDE, 2021^[75]), Webinaire : Quelles stratégies de relocalisation pour un développement régional résilient ? (Charbit et Gagnon, A venir^[76]), Repenser les stratégies d'attractivité régionale dans le nouvel environnement global : L'exemple des politiques de relocalisation, OECD Regional Development Papers.

Venir à bout de l'informalité

Le volume du secteur informel dans l'économie marocaine s'élève à 30% du PIB selon une nouvelle étude menée par la Banque Centrale. L'économie informelle laisse les travailleurs vulnérables sans retraite ni assurance maladie et freine l'économie en raison de pratiques fiscales et anticoncurrentielles. Dans son rapport annuel 2019, la Banque Centrale avertit que la diminution des opportunités d'emploi causée par la crise COVID-19 implique que de nombreux travailleurs informels se retrouvent en situation d'extrême vulnérabilité.

Dans la région MENA, la part moyenne de l'économie informelle s'élève à 25 %. L'Organisation Internationale du Travail estime que 80% de la main-d'œuvre marocaine opère dans l'économie informelle ou « grise », contre 17,2% dans les pays de l'OCDE, 25% en moyenne dans la région MENA, 39,5% en Afrique et 37,5% en Amérique latine (The North Africa Post, 2021^[77]).

La région TTH, très concernée du fait de la part importante du secteur informel dans les domaines du textile et de l'agriculture (culture des fruits rouges et du cannabis), cherche à mobiliser ses atouts afin de saisir l'opportunité de la crise et créer des unités et zones de formalisation de ces deux secteurs, grâce à un travail de retracement des travailleurs, mise à disposition de l'infrastructure et foncier nécessaire, offre de formation en compétences nécessaires, particulièrement en digitalisation et e-commerce, ainsi que le développement de stratégies liées à la récente régularisation de l'usage thérapeutique du cannabis, majoritairement cultivé sur ses territoires¹⁴.

Écosystème institutionnel pour l'attractivité et l'internationalisation de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Cet ensemble de politiques et stratégies d'internationalisation et d'attractivité est mis en œuvre par différents acteurs publics dont il convient de comprendre les responsabilités et les relations. *L'écosystème institutionnel des politiques d'internationalisation et d'attractivité de la région TTH* inclut ainsi des parties prenantes, dépendantes de l'État ou de la Région, intervenant sur des périmètres territoriaux imbriqués et sur des domaines de politiques proches. Cette variété de l'action publique engendre des défis de coordination qui seront abordés dans le chapitre suivant. Elle est inhérente à une conception multi-cibles (investisseurs, visiteurs, talents, exportations) et multi-objectifs (inclusion - notamment territoriale -, développement économique et environnement) de l'attractivité et de l'internationalisation régionales.

L'écosystème institutionnel des politiques d'internationalisation et d'attractivité de la région TTH comprend :

Le Wali : à l'échelle régionale, le Wali assure un rôle de leader et coordonnateur des services déconcentrés de l'État. Ainsi, il est représentant du pouvoir central au niveau régional, dans la coordination des activités de l'ensemble des services déconcentrés, en veillant à leur bon fonctionnement et à leur contrôle, sous l'autorité des ministres concernés¹⁵. L'article 145 de la Constitution du Royaume décrète « *Dans les collectivités territoriales, les walis de régions et les gouverneurs de provinces et préfectures représentent le pouvoir central. Au nom du gouvernement, ils assurent l'application des lois, mettent en œuvre les règlements et les décisions gouvernementales et exercent le contrôle administratif. Les walis et gouverneurs assistent les présidents des collectivités territoriales et notamment les présidents des Conseils régionaux dans la mise en œuvre des plans et des programmes de développement. Sous l'autorité des ministres concernés, ils coordonnent les activités des services déconcentrés de l'administration centrale et veillent à leur bon fonctionnement* » (OCDE, à venir^[78]) et (Secrétariat Général du Gouvernement, 2011^[79]).

Le Conseil Régional (CRTTH) : est l'assemblée délibérante de la région. Il représente la collectivité territoriale décentralisée agissant sur le territoire de la région, et exerce des missions relatives à l'aménagement territorial et au développement régional, y compris la promotion de l'emploi et la formation professionnelle et continue, le développement économique et culturel, le développement rural, la protection de l'environnement, la coopération culturelle et le transport. Par ailleurs, le Conseil est chargé de mettre en place le PDR et le SRAT en concordance avec les orientations politiques générales relatives à l'aménagement du territoire national et en concertation avec les collectivités territoriales et

¹⁴ Fondé sur l'entretien avec l'APDN.

¹⁵ Décret 2-17-618 (26/12/2018) portant charte nationale de la déconcentration administrative (art. 5).

administrations publiques, ainsi que les acteurs privés de la région (Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales, 2015^[80]), (OCDE, 2018^[81]) et (OCDE, A venir^[8]).

Les Chambres Professionnelles : Le secteur privé est représenté constitutionnellement au Maroc par les Chambres professionnelles, à savoir les : Chambres d'Artisanat, Chambres d'Agriculture, Chambres maritimes et les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services). Elles assurent la représentativité du secteur privé dans les instances représentatives du pays et constituent l'une des trois composantes de la chambre des conseillers (Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services, N/A^[82]).

L'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) : Personnalité morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière, l'AREP joue un rôle important dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement auprès du Conseil Régional. Créée suite à la loi organique 111-14 relative aux Régions (article 128 en particulier) adoptée en 2015, elle l'assiste juridiquement, en ingénierie technico-financière, en exécution des projets et des programmes adoptés par celui-ci. Elle travaille sous l'autorité d'un Comité de supervision et de contrôle dans lequel siègent des élus du Conseil régional, et parfois le Wali de la Région. Les champs d'exécution de l'Agence incluent diverses politiques publiques, notamment la promotion économique et sociale, le désenclavement territorial, la planification, le marketing territorial, le renforcement des capacités de gestion, l'exécution directe des grands projets structurants et le conseil technique et juridique. L'Agence participe ainsi à la réalisation et l'évaluation technique *ex ante* et *ex post* des projets inscrits dans les PDR, à travers :

- L'assistance juridique, ingénierie technique et financière, au profit du Conseil et à la demande du Président, dans l'étude et la préparation des projets et programmes de développement ;
- L'exécution des projets et programmes de développement approuvés par le Conseil régional (Conseil Régional de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, n.a^[83]) et (OCDE, A venir^[8]).

Le Conseil Régional du Tourisme : Conformément à la stratégie de l'État « Vision 2010 » visant à faire de l'approche territoriale un pilier majeur de la politique touristique nationale, le CRT dispose d'un statut d'association consulaire. Son site du Conseil Régional du Tourisme de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma met en relief le capital culturel et naturel de son territoire. Il a pour principale vocation d'accueillir les visiteurs étrangers du bassin méditerranéen et de l'Europe afin de faire du tourisme un des leviers majeurs de l'attractivité régionale. La dimension touristique porte à la fois sur la capacité d'hébergement de la région et son attractivité auprès des étrangers ; elle prend en compte l'attractivité territoriale, la satisfaction des visiteurs et les nouveaux modes de voyage et de séjour (Conseil Régional du Tourisme de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, N.A^[84]).

Le Centre Régional d'Investissement de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (CRI TTH) : dispositif développant une offre territoriale et « commercialisant » la région comme un produit, avec tous les moyens disponibles, en soutien des entreprises, plus particulièrement les PME et les TPE, et des investisseurs. Son rôle est de fédérer les efforts de tous ces acteurs pour développer des activités génératrices d'emploi, de développement et d'équilibre territorial, adaptés au cycle de vie des entreprises, ainsi que la promotion du tourisme. De par la loi, les CRI doivent être consultés pour élaborer les Programmes de Développement Régional. Leurs principales missions consistent à :

- Accompagner les entreprises au long de leur cycle de vie et participer aux stratégies de promotion de l'investissement régional et du développement intégré, en accord avec les politiques publiques ;
- Contribuer à la planification et à la gestion de l'appui financier de l'État destiné aux investisseurs, outre le règlement amiable des litiges entre l'administration et les investisseurs ;
- Garantir un guichet unique de l'investissement à l'échelle régionale à travers le traitement intégré et complet des dossiers d'investissement ;
- Garantir une interface simplifiée et digitale entre l'investisseur et les administrations ;

- Faciliter l'accès des entreprises aux données relatives au foncier public, aux ressources humaines, au financement et aux opportunités de partenariat ;
- Conseiller et aider les entreprises pour surmonter les obstacles et difficultés éventuelles durant l'exercice de leurs activités ;
- Assurer le secrétariat de la Commission Régionale Unifiée de l'Investissement (CRUI) (Centre Régional d'Investissement de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, n.a^[85]).

Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) : est une association patronale qui représente le secteur privé – plus de 90.000 membres directs et affiliés, dont 95% de TPME – auprès des pouvoirs publics, partenaires sociaux et institutionnels. Créée en 1947, la CGEM TTH défend les intérêts des acteurs privés de la région TTH et œuvre pour renforcer l'attractivité et le climat des affaires relatives à l'entrepreneuriat (Confédération générale des entreprises du Maroc, N/A^[86]).

L'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord (APDN) : Première agence nationale de développement à vocation territoriale, son champ d'action inclut la Région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, ainsi que d'autres territoires du Nord. Elle assure un rôle de coordination avec les différents acteurs, dans une démarche participative. Ainsi, l'agence coordonne avec eux grâce aux partenariats, à la maîtrise d'ouvrage et suivi de projets, à l'intégration de projets, ainsi qu'au Programme rural de Développement Intégré (PDI). Les objectifs stratégiques de l'APDN sont : i) la mise en œuvre de programmes de développement économique et social, ainsi que d'amélioration des conditions de vie (création de l'emploi, santé, éducation, lutte contre l'informalité etc.) ; ii) le renforcement de la compétitivité et du climat des affaires, ainsi que la promotion des investissements et des secteurs productifs ; et iii) la valorisation des initiatives locales de développement à travers un accompagnement technique et financier. Ceci à travers les principales missions suivantes :

- L'élaboration de programmes relatifs au développement socio-économique intégré du Nord aux acteurs concernés sur la base d'études et d'indicateurs ;
- L'aménagement et l'équipement des zones économiques ;
- La mobilisation de moyens financiers pour la mise en œuvre des programmes ;
- La participation à la promotion de l'emploi ;
- Le suivi des programmes sectoriels pour le compte de l'État (Agence pour la Promotion et le Développement du Nord, n.a^[87]).

La Commission Régionale Unifiée de l'Investissement (CRUI) : Créé en 2019 par la loi 47-18 dans le cadre des mesures adoptées de facilitation de l'investissement, elle est le seul organe de prise de décision sur les dossiers d'investissement et les demandes auprès du système incitatif des investissements privés. Elle est présidée par le Wali de la Région ou, par délégation, par le Président du CRI. Elle est composée des Gouverneurs des Préfectures et Provinces de la Région, des Présidents des Conseils Communaux, du Directeur du Centre Régional d'Investissement, du Directeur Général des Services de la Région, du représentant de la Wilaya de Région concernée, du Directeur de l'Agence Urbaine concernée ou son représentant, des responsables régionaux des services déconcentrés et des représentants régionaux des établissements publics et tous autres organismes, concernés par le ou les projets d'investissement. Son champ de travail inclut entre autres :

- Acceptabilité des projets : plus particulièrement sur les plans économiques, social, urbanistique et environnemental, ainsi que l'éligibilité aux avantages octroyés par l'État ;
- Foncier : soit les autorisations d'exploitation de terrains selon leurs types et la nature de l'exploitation ;
- Autorisations urbanistiques : y compris les permis de construire pour les projets d'investissement, les autorisations et les certificats de conformité ;

- Exploitation : y compris les autorisations d'exercice d'activités dans une zone franche d'exportation, les autorisations d'exploitation d'établissements touristiques et leurs classements d'exploitations (Centre Régional d'Investissement de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, n.a^[85]).

Société Civile : est responsable de plaider pour la mise en place des stratégies d'internationalisation et d'attractivité (ex. associations patronales, syndicales et de soutien aux entreprises). Si la société civile Marocaine s'est toujours activement engagée dans ce sens, la portée de sa voix, ainsi que de son pouvoir, restent timides à ce sujet.

6 Propositions de l'OCDE pour renforcer l'attractivité inclusive et durable de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Ce chapitre section propose des recommandations pour renforcer l'attractivité et l'internationalisation inclusive et durable de la région TTH. Il considère aussi leur mise en œuvre en s'appuyant sur le cadre fourni par le contrat Etat-Région TTH à élaborer. Pour cela est utilisée la *Checklist des priorités des contrats États-Régions pour un développement territorial inclusif, résilient et durable* (OCDE, 2022 à paraître). Trois phases y sont distinguées : i. Phase de consultation ; ii. Phase de négociation et signature ; et iii. Phase de suivi et d'évaluation (Encadré 13). Les recommandations fournies par l'OCDE s'inscrivent dans chacune d'elles afin de renforcer l'efficacité des politiques d'attractivité et d'internationalisation de la région TTH.

La crise COVID-19 a révélé les fragilités et dépendances issues de la mondialisation et invité à repenser des politiques territoriales plus durables et inclusives. L'analyse des stratégies d'internationalisation et d'attractivité à l'œuvre dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma met en évidence des synergies qui gagneraient à être exploitées et qui permettraient de renforcer la compétitivité et l'ouverture à l'international de la Région tout en soutenant son développement résilient. Parmi ces opportunités figurent notamment celles de considérer *ensemble* les différentes cibles de l'internationalisation et de l'attractivité - investisseurs, visiteurs, talents et marchés extérieurs - et de valoriser la *complémentarité* entre les différents territoires de la région. L'amélioration de la coordination dans ce sens permettrait de gagner en efficacité en termes d'investissement en infrastructure et en promotion de la région à l'étranger tout en participant à la réduction des inégalités.

Les chapitres précédents ont donné à voir la multitude de stratégies – régionales et nationales – œuvrant pour l'attractivité et l'internationalisation de TTH. Un enjeu concerne la mise en cohérence des divers documents stratégiques qui s'inscrivent souvent dans des temporalités, des contraintes administratives, des partenariats et des modes de financement différents. Certains acteurs interviewés ont mentionné cet enjeu et l'intérêt de disposer d'un schéma intégré rassemblant les différentes orientations et projets principaux édictés dans le cadre de ces différents schémas stratégiques. Un tel document de travail pourrait être utile à une vision d'ensemble et la cohérence de l'action.

Au-delà de la mise en cohérence des différentes stratégies, il convient de penser à leur mise en œuvre. Souvent en effet les acteurs sur le terrain restent en attente de résultats concrets des politiques conduites.

Pour faciliter la cohérence, et donc l'efficacité, de l'action publique entre niveaux de gouvernement, tant en termes de priorités que de financement, suivi et évaluation, les autorités marocaines peuvent s'appuyer sur l'outil contractuel. Le contrat est en effet un dispositif pertinent pour ancrer les engagements, tant ceux de l'État que des Régions et de leurs partenaires, en matière d'internationalisation et d'attractivité (voir l'écosystème institutionnel présenté dans le chapitre précédent). Dans le cas du Maroc, il ne s'agit pas de

multiplier le nombre de stratégies existantes en ajoutant un nouveau champ d'action sur l'internationalisation. Il convient plutôt de rassembler et articuler les engagements des parties prenantes qui touchent aux objectifs de l'internationalisation et l'attractivité et le suivi de leur mise en œuvre. Les documents stratégiques existants contiennent chacun différents éléments, il s'agit d'en exploiter les synergies et de prendre en compte les effets des externalités sur différents secteurs, cibles et objectifs.

Propositions de l'OCDE

Adopter la contractualisation État-Région comme outil de mise en œuvre des politiques d'attractivité et d'internationalisation de la région TTH en particulier, et plus généralement de développement territorial inclusif, durable et résilient

Les contrats sont des instruments qui sont largement utilisés par les pays de l'OCDE pour assurer une coordination appropriée des politiques entre niveaux de gouvernement. Les contrats permettent une coordination verticale et horizontale, en clarifiant les responsabilités des parties prenantes tout en renforçant les capacités des acteurs impliqués. Ils englobent plusieurs dimensions de l'action publique ; ils offrent la possibilité de négocier sur une gamme de secteurs plus large et sont plus souples que d'autres mécanismes. Les contrats peuvent servir différents objectifs notamment celui de renforcer les capacités des autorités régionales dans le contexte de réforme de décentralisation et répondre aux défis liés à la gouvernance pluri-niveaux (Charbit, C. and Romano, O., 2017^[88]) et (OCDE, 2018^[81]).

L'OCDE a récemment réalisé une étude sur l'usage des contrats entre niveaux de gouvernement au Maroc, en soutien à la mise en œuvre de la réforme de régionalisation (OCDE, A venir^[8]). Les éléments légaux (lois, décrets, etc.) laissent en effet ouverte une variété d'interprétations qui peuvent freiner la mise en œuvre de la réforme. Sans avoir à revisiter la Constitution, les contrats permettent de faciliter la clarification de « qui fait quoi » pour servir des objectifs communs. Certains pays, tels que la Colombie, adoptent d'ailleurs le contrat pour servir une approche asymétrique de la décentralisation qui n'accorde pas les mêmes prérogatives aux différents territoires, compte tenu de leurs besoins spécifiques et de la capacité institutionnelle des autorités infranationales (Allain-Dupré, Chatry and Mo시오, 2020^[89]). L'étude de l'OCDE sur l'usage des contrats au Maroc s'est appuyée notamment sur trois secteurs pour lesquels les régions sont compétentes (emploi, formation professionnelle et zones d'activités économiques) et deux régions pilotes marocaines (Fès-Meknès et Souss-Massa) ainsi que sur de nombreuses expériences internationales. Elle a permis d'élaborer une *Checklist des priorités des contrats États-Régions pour un développement territorial inclusif, résilient et durable*. Celle-ci distingue trois phases : i. Consultation ; ii. Négociation et Signature ; et iii. Suivi et Évaluation (Encadré 13).

Cette section de propositions pour l'internationalisation et l'attractivité de la région TTH concerne ces trois phases :

- Des *diagnostics systématiquement et formellement partagés et l'identification des priorités pour le développement régional* doivent guider la **phase de consultation** en amont de la signature du contrat. Les diagnostics, communiqués à toutes les parties prenantes, doivent prendre en compte les orientations nationales et régionales en matière de développement, être fondés sur des indicateurs territoriaux de référence, et inclure les engagements financiers pour la mise en œuvre du contrat. Cette phase doit aussi permettre la *mobilisation des acteurs pertinents*, et favoriser la consultation formelle des parties prenantes concernés par la réalisation du contrat (notamment le monde économique et les habitants, ultimes bénéficiaires) ;
- La **phase de négociation et de signature** doit commencer par une étape *d'identification des parties prenantes* du contrat, afin de s'assurer que les acteurs clés de la réalisation au contrat en soient aussi les signataires, ceci afin d'en favoriser l'exécution. Cette phase de négociation et signature doit aussi permettre la mise en place d'un *système de négociation formalisé au niveau*

régional et au niveau interministériel, autour d'une autorité coordinatrice légitime pour chacune des deux parties principales, l'État et la Région, signataires du contrat. La négociation favorisera un séquençement permettant en premier lieu de s'accorder sur les objectifs prioritaires du contrat. Enfin, cette phase doit permettre aussi d'aboutir à la signature d'engagements réciproques – y compris financiers – des parties prenantes ; et à un calendrier crédible d'actions et de réalisations. Ce phasage prévisionnel des activités à réaliser permettra d'ailleurs de hiérarchiser, ou de réviser la hiérarchie, des actions à inscrire dans le contrat, selon les nouvelles priorités de politiques publiques (notamment dans les cas de crise majeure). La capacité d'adaptation des engagements contractuels État-Région est essentielle à la résilience du développement régional ;

- La **phase de suivi et d'évaluation**, doit asseoir un *système de gouvernance adapté* qui va permettre la représentativité et l'appropriation du contrat État-Région par l'ensemble des acteurs concourant à sa réalisation. Ce système de gouvernance adapté doit aussi permettre, lorsque les circonstances le requièrent, de moduler le périmètre des interlocuteurs, le calendrier d'exécution du contrat et/ou les priorités contractuelles, dans un même souci d'adaptation et de résilience mentionné plus haut. En particulier, un *dispositif de suivi interne* (effectué par les signataires ou leurs représentants) et/ou externe (citoyens, entreprises, etc.) doit favoriser l'exécution du contrat. Enfin, les futurs contrats devraient comprendre un *mécanisme d'évaluation approprié* pour déterminer la validité du contrat, mesurer sa performance, et pour suggérer des mesures d'amélioration pour nourrir l'élaboration des contrats concernant la période suivante.

La contractualisation accompagne la mise en œuvre du PDR et des stratégies relatives aux axes prioritaires du SRAT de TTH en proposant un plan d'action régional intégré. Le contrat mobilise des financements de l'État et de la Région et permet de faire levier à l'implication de l'ensemble des partenaires, dans une démarche regroupant tous les acteurs publics et privés, un contrat État-Région pouvant être décliné sous la forme de contrats Région, Communes et Provinces (OCDE, 2018_[81]). Dans le cas de la région TTH, les relations entre différentes stratégies gagneraient à être exploitées au moyen d'un axe contractuel touchant l'internationalisation et l'attractivité.

L'enquête n'a par exemple pas pu faire état de coordination entre les stratégies d'attractivité des investisseurs et les stratégies de tourisme d'affaires¹⁶. L'adoption d'un dispositif contractuel permettrait de lier les différents acteurs pour des stratégies d'attractivité et d'internationalisation multi-objectifs et d'en envisager les (co-) financements.

Les politiques d'attractivité et d'internationalisation régionales doivent concourir à la réussite économique du Royaume du Maroc et de ses Régions à l'international, et à une offre d'installations et de visites résiliente et propice au développement non seulement des acteurs étrangers mais aussi des habitants et entreprises du territoire. Ces politiques doivent aussi aider à dépasser deux tendances :

- celle des effets « auto-renforçant » que procurent aux grandes villes l'agglomération des talents, des entreprises, des secteurs, des loisirs et des réseaux d'infrastructure, etc., en fournissant des incitations efficaces pour localiser les activités et actifs internationaux dans des territoires qui ne sont pas spontanément visibles dans la concurrence mondiale ;
- celle des tendances à la concurrence territoriale (à toutes les échelles) en matière d'attractivité, en fournissant des incitations à la coopération pour éviter des stratégies de jeux à somme nulle où les uns gagneraient (les cibles étrangères) que les autres perdraient.

Il convient de s'interroger sur les défis de coordination et les bonnes pratiques observées pour élaborer et mettre en œuvre les politiques d'internationalisation et d'attractivité de TTH. Ces pratiques coordonnées sont fondamentales à la bonne marche de la « subsidiarité » pour à la fois tenir compte de l'importance

¹⁶ Basé sur les entretiens avec TMSA, les acteurs privés du tourisme et la CGEM.

des spécificités territoriales dans l'édification des politiques et réduire le risque de fragmentation des stratégies d'attractivité territoriale nuisible aux effets d'échelles, dans une logique « gagnant-gagnant ».

Au cœur de cette action publique, les Régions exercent un rôle clé à la fois en tant qu'intermédiaire des territoires avec l'État pour les politiques de développement économique et d'internationalisation, et en tant qu'incitateur à la coopération, notamment des liens urbains-ruraux, entre les territoires que leur administration couvre. Ce rôle est d'autant plus crucial dans le contexte de la crise COVID-19 qui a montré la nécessité impérieuse d'apporter une réponse coordonnée aux situations d'urgence et leurs conséquences, de même qu'elle accentue les risques associés à l'absence de coordination et/ou à une approche soit très décentralisée soit très centralisée et bureaucratique de la gestion de crise – que l'on soit dans un État fédéral ou unitaire, centralisé ou décentralisé (OECD, 2021^[90]). Cette « vérité de la crise » doit aussi influencer les pratiques des acteurs dont les domaines de politiques sont touchés par les mégachangements (climatiques, technologiques, démographiques) qui risquent, s'ils ne font pas l'objet de réponses claires et engageantes, de renforcer les géographies du mécontentement déjà constatées, au Maroc comme ailleurs.

Les Régions n'agissent pas seules, et tirent également parti des dispositifs proposés par l'État. Le Contrat programme signé par l'État pour la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma avant la pandémie COVID-19, dans le cadre de la mise en œuvre des projets prioritaires du SRAT incarne cet engagement, en particulier pour i) la compétitivité et l'attractivité du territoire, ii) le développement durable et iii) la cohésion sociale et territoriale (voir Encadré 9).

Les Régions agissent aussi avec les acteurs locaux, notamment par l'intermédiaire des agences régionales et locales de développement économique qui interviennent sur des sujets aussi variés que le tourisme et l'attractivité auprès des investisseurs. Cette bonne coordination entre les acteurs régionaux et locaux ne va pas nécessairement de soi. Quelques responsables infrarégionaux interrogés dans le cadre de cette enquête défendent parfois l'intérêt d'une approche de proximité, organisée autour d'une métropole puissante – Tanger dans le cadre de cette étude – pour une meilleure appréhension des spécificités des territoires¹⁷. Cependant, l'intérêt d'une approche interterritoriale est de dépasser les périmètres administratifs pour soutenir l'émergence de projets adaptés à la réalité observée sur le terrain.

¹⁷ Basé sur les entretiens avec l'APDN.

Encadré 13. L'usage des contrats État-Région pour le développement régional

Définition : La notion de contrat entre niveaux de gouvernement se réfère à « l'ensemble des dispositifs qui permettent la réorganisation des droits et devoirs des gouvernements autres que par des modifications de la Constitution » (OCDE, 2007). La contractualisation État-Régions vise l'organisation de la prise de décision et du partage de l'information entre le gouvernement central et les Conseils régionaux.

En se fondant sur l'*analyse d'un échantillon de 26 dispositifs contractuels* l'étude réalisée sur l'usage des contrats au Maroc souligne que :

- La contractualisation État-Région au Maroc ne s'inscrit pas encore de manière cohérente dans un calendrier prenant en compte les phases de planification régionale (notamment les PDR et SRAT) et nationale ;
- Les contrats existants n'accordent qu'une faible place à l'évaluation, en dépit de dispositifs multiples pour le suivi de l'exécution des projets ;
- L'exécution des contrats est obérée par la rigidité et la complexité de l'organisation des services déconcentrés de l'État, qui n'ont pas la capacité ou l'autorité à suivre au niveau territorial et de manière intégrée l'initialisation et l'exécution des conventions.

Afin de répondre à ces défis, et améliorer l'efficacité de l'action publique pour le développement régional grâce à une meilleure coordination entre les acteurs responsables, l'OCDE propose une *Checklist des priorités pour un contrat État-Région visant le développement territorial inclusif, durable et résilient*, sur la base des meilleures pratiques contractuelles observées au Maroc ainsi que dans les pays-membres de l'OCDE. Cette *Checklist* :

1. Propose 10 *Priorités* relatives aux trois étapes de la contractualisation État-Région (la consultation, la négociation et la signature ; et le suivi et l'évaluation) en s'inspirant de l'expérience marocaine et des pratiques pertinentes utilisées par d'autres pays et Régions ;
2. Propose des modalités innovantes de contractualisation adaptées pour les pays familiers de l'usage des contrats et pour leurs nouveaux utilisateurs dans le cadre du processus de décentralisation, tant dans la phase de construction et de renforcement des capacités régionales que dans celle du partage des politiques publiques entre État et Régions ;
3. S'applique au cas du Maroc et conduit aux recommandations suivantes en faveur de la « progressivité et de la différenciation » qui président à l'implémentation de la réforme de régionalisation.

Source : (OCDE, A venir^[8]), Les Contrats entre Niveaux de Gouvernement : un Outil pour la Régionalisation Avancée au Maroc.

Plusieurs expériences internationales peuvent nourrir la réflexion marocaine sur ce type d'initiative appliqué à la question de l'attractivité territoriale. En France en particulier, la définition du programme *Territoires d'Industrie* et sa mise en œuvre par la contractualisation a permis de renforcer les capacités des différentes échelles d'acteurs qui y participent et de partager une analyse commune des objectifs souhaités pour un meilleur ciblage territorial des investissements industriels (voir Encadré 14).

Encadré 14. La contractualisation en France pour l'attractivité et l'internationalisation des territoires

France

En France, les contrats de plan État-Région (CPER), existent depuis 1982 et constituent un outil important des politiques de développement régional en termes de planification, de gouvernance et de coordination. Initialement destinés à renforcer les capacités régionales, les CPER ont accompagné le processus de régionalisation. Depuis leur mise en œuvre, de la première à la cinquième génération, les CPER ont progressivement évolué pour inclure de nouveaux domaines, élargir leur budget (de plus en plus financés par les autorités régionales et locales) et de nouveaux acteurs, notamment des représentants de la société civile. La génération des contrats État-Région 2015-2020 a mis à disposition plus de 30 milliards d'euros pour des investissements dans les transports, l'enseignement supérieur, la numérisation, les usines du futur et la transition écologique. Les nouveaux Contrats de Plan État-Région signés en 2020 incarnent aussi l'engagement de l'État auprès des Régions dans une grande variété de sujets tels que : la compétitivité des entreprises, la résilience des chaînes d'approvisionnement, le tourisme, la compétitivité des plateformes portuaires et aéroportuaires, le développement du fret.

Les dispositifs ci-dessous sont des exemples de contrats encadrant des projets visant à soutenir l'internationalisation et/ou l'attractivité régionales de manière inclusive et durable et à l'échelle d'un territoire :

- **Le Contrat de Relance et de Transition Environnementale (CRTE)** fixe les engagements (volontaires) entre l'État et les collectivités pour soutenir la relance et les transitions écologique, démographique, numérique et économique des territoires. Signé pour six ans, ce document permet d'encadrer – à la façon d'un « contrat des contrats » - les différents dispositifs nationaux à destination des collectivités territoriales (par exemple : Action cœur de ville, contrat de transition écologique) autour d'un projet infrarégional. Cette démarche pilotée par l'Agence Nationale de Cohésion Territoriale est élaborée et mise en œuvre avec les collectivités et partenaires publics et privés à l'échelle d'une intercommunalité, et bénéficie du soutien des opérateurs et des services déconcentrés de l'État.
- Le programme **Territoires d'Industrie** qui permet de disposer de foncier économique pour réindustrialiser et attirer les investisseurs dans des territoires spécifiques (le plus souvent non métropolitains) est mis en œuvre dans le cadre de *contrats*, fixant les engagements financiers et sociétaux des porteurs de projets (représentés par un binôme élu-industriel), la Région, l'État et ses opérateurs, et les divers partenaires publics et privés pour trois ans. Ce cadre contractuel permet d'aligner les objectifs spécifiques du projet avec les orientations régionales et nationales, notamment pour ce qui concerne les retombées économiques, sociales et environnementales, directes et indirectes, du projet, tels que le soutien à la transition numérique, le développement de compétences, l'amélioration de la parité de genre et l'inclusion sociale, la réduction de l'empreinte carbone de l'industrie et le développement de l'économie circulaire, etc. Ce dispositif connaît un développement important dans le cadre de la politique de relance du pays.
- Les **Contrats-cadres de développement et d'internationalisation** mis en place par **Atout France** fédèrent les Régions, leurs comités régionaux du tourisme ainsi qu'un ensemble d'acteurs à l'échelle locale. Ce document encadre la stratégie d'attractivité **touristique** d'un territoire pour trois ans, et vise en priorité une répartition spatiale et temporelle plus équilibrée des flux touristiques internationaux. La déclinaison opérationnelle de cette stratégie est fixée par un contrat opérationnel, formulé pour un an. La nature de ce contrat (contrat de destination Marques mondiales / de destination Marques internationales / thématique) est fixée selon

l'analyse de plusieurs indicateurs de l'attractivité touristique du territoire ciblé (par exemple : présence d'infrastructures de transport, nombre de nuitées touristiques, proximité d'un site culturel/naturel, etc.) ;

- La politique nationale **Grand Site de France** vise à encadrer la réhabilitation et la gestion des sites classés comme prestigieux et très fréquentés. Ces projets de réhabilitation sont conduits dans le cadre « d'Opérations Grands Sites » qui visent à l'obtention du label « Grand Site de France » pour six ans. Ces opérations sont coordonnées à l'échelle régionale par la Direction Régionale de l'Environnement, l'Aménagement et des Transports (DREAL) et font l'objet d'une contractualisation entre l'État et les collectivités concernées, engageant des crédits nationaux, territoriaux et parfois européens.

Sources : (OCDE, A venir^[8]), Les Contrats entre Niveaux de Gouvernement : un Outil pour la Régionalisation Avancée au Maroc. (OCDE, 2022^[29]), L'internationalisation et l'attractivité des Régions françaises.

Renforcer la consultation pour l'élaboration du contrat soutenant l'attractivité et l'internationalisation de TTH

L'objectif de la phase de consultation est d'établir des priorités et des actions, en identifiant les actifs clés du territoire et en évaluant les besoins de développement régional, ainsi que les impacts possibles sur les différentes catégories d'intervenants. Cette consultation doit inclure l'ensemble des parties prenantes. Or de nombreux acteurs sont impliqués dans les politiques d'internationalisation et d'attractivité de TTH comme l'a montré la cartographie institutionnelle proposée dans le chapitre précédent. Pour faciliter leur dialogue et la convergence des vues il est proposé de s'appuyer sur un socle d'indicateurs de référence communs, tels que ceux proposés par l'OCDE. Durant cette phase, le dialogue est initié entre le gouvernement central et la Région afin de contribuer conjointement à des objectifs politiques communs (OCDE, A venir^[8]). Pour élaborer ces objectifs communs, l'OCDE recommande :

L'usage systématique d'un socle d'indicateurs communs pour un diagnostic partagé de l'attractivité et de l'internationalisation

La phase de consultation de la *Checklist* de contractualisation s'appuie principalement sur le diagnostic et la consultation, afin de déterminer les priorités et les besoins de la région. Pour un diagnostic partagé efficace, les indicateurs des dynamiques territoriales doivent être disponibles, cohérents et utiles pour la décision publique. En se basant sur les évaluations des stratégies antérieures d'attractivité et d'internationalisation, ainsi que des contrats, la sélection, la hiérarchisation et la mise en œuvre des objectifs peuvent être établies.

Dans ce sens, l'OCDE recommande de créer un espace formel de dialogue, de coordination et de consultation, à l'échelle régionale, pour mieux identifier les orientations politiques et le soutien apporté par l'État ainsi que ses opérateurs aux acteurs régionaux et locaux et réduire ainsi les asymétries d'information qui peuvent entraver la phase de diagnostic. Ceci pourrait se consolider avec la création de l'Observatoire Régional de Veille Stratégique et d'Intelligence Territoriale et Économique (Encadré 15), qui permettrait de rassembler les bases de données et indicateurs régionaux pour une meilleure accessibilité de l'information, et des stratégies d'attractivité et d'internationalisation fondées sur les indicateurs pertinents. Il convient aussi d'harmoniser les données et indicateurs régionaux collectés, notamment en adoptant une plateforme unique pour renforcer l'accessibilité aux indicateurs et la dissémination des données, et grâce à la coordination des observatoires régionaux des différents acteurs avec un observatoire régional unifié et accessible au public, dans le cadre d'un « observatoire national des régions » permettant le comparatif et l'évaluation des expérimentations.

Dans le cadre de cette étude, l'OCDE a utilisé les indicateurs régionalisés suivants : PIB par habitant, innovation et entrepreneuriat, taux de chômage de la population active, nombre d'établissements d'hébergement touristique pour 1 000 habitants, part de la population satisfaite du caractère abordable du logement, indice de satisfaction à la vie, accès aux établissements d'éducation supérieure, nombre de lits d'hôpitaux, part de la population satisfaite de la qualité des transports publics, part de la population satisfaite des efforts de préservation de l'environnement, ainsi que la part de surfaces arborées. Cette étude a permis de déceler un nombre important d'indicateurs manquants relatifs au diagnostic de l'attractivité et de l'internationalisation, en particulier concernant la disponibilité du foncier, la digitalisation, ainsi que les connexions de connaissance (co-brevetages, chercheurs et professeurs étrangers, étudiants étrangers, programmes d'échange etc.).

L'implication de l'ensemble des parties prenantes pour définir et suivre un système d'indicateurs cohérent et un référentiel commun pour répondre à leurs besoins doit s'appuyer sur une bonne gouvernance de l'information. Celle-ci aurait pour rôle de déterminer la fréquence et l'échelle de collecte des données, selon les cibles concernées, mais également de définir les besoins en compétences en ressources humaines adéquates pour la création, l'évaluation et le suivi des indicateurs des politiques d'internationalisation et d'attractivité.

Répondre aux asymétries d'information

L'utilisation de ces indicateurs vise à répondre au premier défi de la gouvernance pluri-niveaux (Tableau 3), à savoir la réduction des asymétries d'information. Les interviews ont démontré l'absence d'un socle d'informations unifié dans la région TTH, afin que chacun des acteurs y ait accès tout comme le public.

Durant la pandémie COVID-19, les autorités régionales et locales étaient au premier rang pour la gestion de la crise et la relance. Elles ont également dû faire face aux conséquences économiques, sociales et sanitaires directs de la pandémie (OCDE, 2020^[91]). Différents guichets d'accès à l'information ont été mis en place séparément par différents acteurs dans le contexte de cette crise (par Maroc PME et la CGEM TTH entre autres)¹⁸. Cependant, ceux-ci gagneraient à être unifiés pour rassembler dans un même lieu (physique ou virtuel) l'ensemble des services disponibles pour le soutien à l'internationalisation et l'attractivité vis-à-vis de différentes cibles. De ce fait, la mise en place d'un guichet unique de l'information régionale permettrait d'offrir aux utilisateurs (et notamment les entreprises locales ou étrangères) un accès simple en « front office » à l'ensemble des informations et services, même si l'organisation en « back office » doit tenir compte des complexités légales et institutionnelles (OCDE, 2021^[11]). Dans ce sens, l'Observatoire Régional de Veille Stratégique et d'Intelligence Territoriale et Économique en cours de création pourrait endosser le rôle de ce guichet unique régionalisé d'accès aux informations (Encadré 15).

Les entretiens soulignent l'importance d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés, en particulier les responsables régionaux, dans ces dispositifs. Ils ont démontré qu'il existe une coopération informelle entre les différents acteurs nationaux, régionaux et locaux, qui repose sur les relations interindividuelles entre les responsables des différentes entités, y compris entre différents niveaux de gouvernement. Celle-ci ne peut s'inscrire que dans le temps long pour que s'institue la transparence et la confiance. Elle pourrait gagner à être formalisée pour plus d'efficacité dans l'action, comme dans le cadre d'un guichet de partage d'informations, même si les leviers informels de dialogue sont toujours précieux notamment en termes de réactivité.

L'Observatoire Régional de Veille Stratégique et d'Intelligence Territoriale et Économique qui serait le *guichet unique régionalisé d'accès aux informations* à sa création, permettrait de répondre aux asymétries d'information et bénéficierait par exemple aux politiques touristiques, dont les compétences sont éclatées entre niveaux de gouvernement et acteurs locaux. Pour que la fluidité des informations partagées à des

¹⁸ Basé sur l'entretien passé avec Maroc PME et la CGEM TTH.

tiers soit possible, il est nécessaire qu'elle repose sur la coordination des acteurs responsables et en particulier de l'implication des régions à même d'aider à la mise en œuvre des politiques du tourisme à la bonne échelle. Il est à ce sujet très instructif de constater la très grande volonté des acteurs du terrain de coopérer – dans le cadre de dispositifs locaux, régionaux et nationaux pour des stratégies communes. Cet accès mutualisé à l'information servirait aussi à créer un espace formel de dialogue, de coordination et de consultation, à l'échelle régionale, pour mieux identifier les orientations politiques et le soutien apporté par l'État ainsi que ses opérateurs aux acteurs régionaux et locaux et réduire ainsi les asymétries d'information.

Encadré 15. Décision de création d'un Observatoire Régional de Veille Stratégique et d'Intelligence Territoriale et Économique

Le Conseil de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma a approuvé la décision de créer un Observatoire Régional de Veille Stratégique et d'Intelligence Territoriale et Économique, en tant qu'instance consultative qui partage son avis sur les questions économiques, sociales et environnementales régionales.

L'Observatoire serait chargé de :

- fournir les informations relatives aux projets de la région dans les domaines économique, social et environnemental ;
- évaluer les politiques publiques menées par la région dans les différents domaines ;
- proposer des avis pour assurer la convergence entre les acteurs sectoriels et territoriaux au niveau de la région ;
- proposer au Conseil Régional, dans le cadre des missions qui lui sont confiées concernant les actions environnementales à engager, des études proactives, d'accompagnement ou a posteriori sur les questions relevant des compétences de la région ;
- suivre les statistiques, les rapports, et les indicateurs socio-économiques et environnementaux de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma ;
- assurer le suivi de l'évolution de la situation socio-économique, urbaine, technique et énergétique à tous les niveaux.
- Présenter des actions qui portent sur les axes social, culturel et de la migration, les systèmes environnementaux, les systèmes de production et le développement urbain.

Note : Basé sur les retours de la Direction Générale des Services, Direction de Planification et de Développement Régional.

Déterminer une cartographie institutionnelle des parties prenantes des politiques d'internationalisation et d'attractivité de TTH

L'élaboration d'une cartographie institutionnelle des acteurs de l'attractivité et de l'internationalisation constitue l'une des phases importantes de diagnostic. Elle permet de déterminer et évaluer le partage des rôles entre les principaux acteurs identifiés afin de positionner le rôle de chacun, identifier les éventuels chevauchements, ou contrairement les manques, qui peuvent surgir dans un contexte de gouvernance pluri-niveaux, et suggérer les clarifications nécessaires pour la mise en place et l'évaluation de ces stratégies.

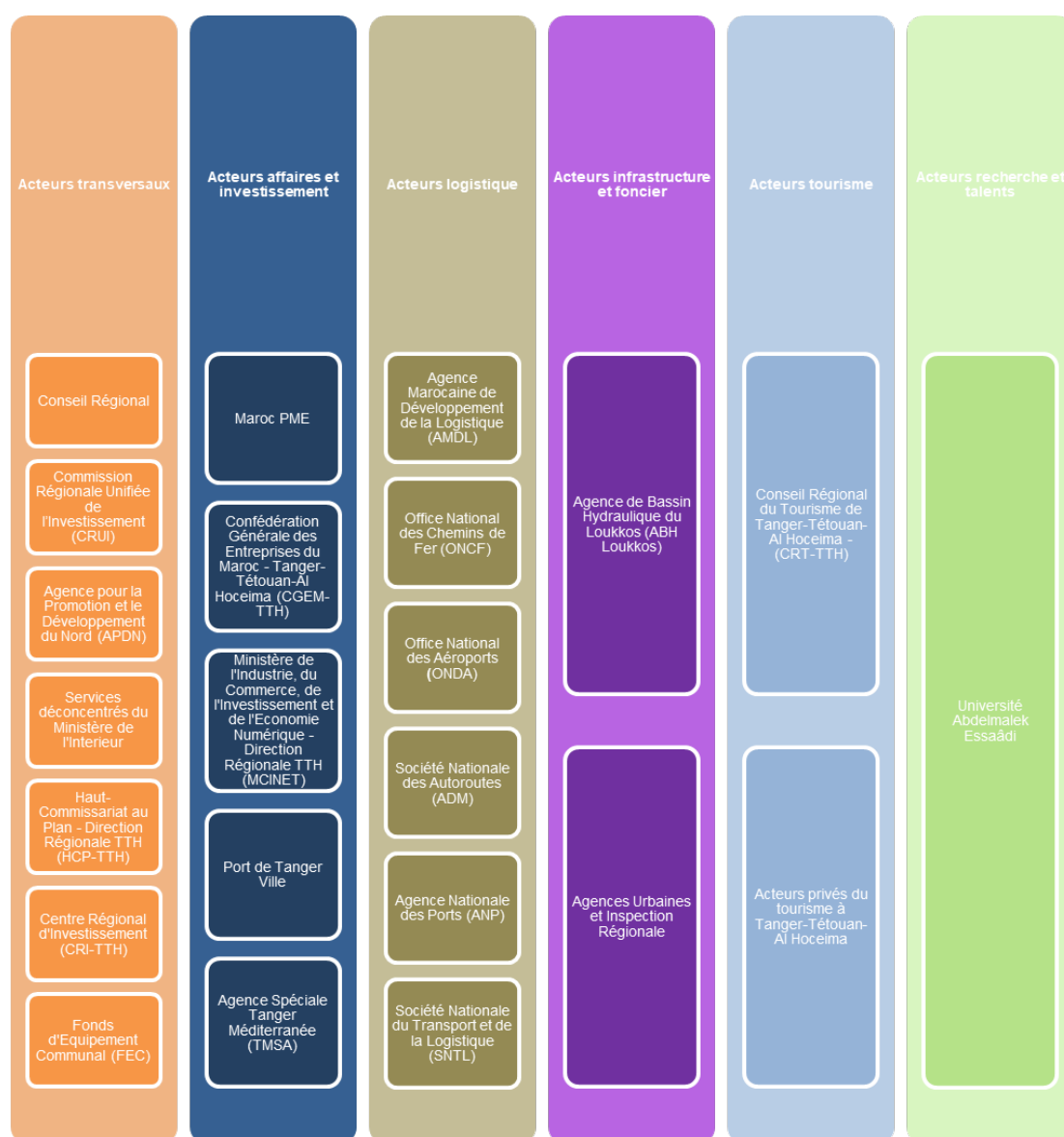
Dans ce contexte, l'identification de « qui fait quoi » pour l'internationalisation et l'attractivité régionale parmi les acteurs identifiés dans cette étude est nécessaire afin de positionner l'action de chacun et

comprendre les interactions possibles et/ou nécessaires, constitutives de l'écosystème de l'internationalisation et de l'attractivité de TTH.

Les entretiens et documents existants ont permis d'identifier les principaux acteurs de cet écosystème (Graphique 16) mais les liens de partage de financement ou d'informations et de contrôle ne peuvent être mis en évidence pour tous les secteurs de l'attractivité régionale.

Une cartographie institutionnelle des acteurs de l'attractivité touristique serait pourtant particulièrement utile et permettrait de répondre aux souhaits des différents acteurs du tourisme interviewés lors des entretiens conduits dans le cadre de cette étude. Ils aspirent à une plus grande consultation et à l'amélioration de leur coordination avec l'État et ses services et avec ceux de la région. Ce dialogue permettrait également de définir les mécanismes les plus efficaces pour développer identifier les priorités et y répondre notamment dans le contexte pandémique dont le secteur du tourisme a particulièrement souffert.

Graphique 16. Acteurs publics principaux de l'écosystème institutionnel des politiques d'internationalisation et d'attractivité de la Région TTH



Identifier les défis de gouvernance pluri-niveaux des politiques d'internationalisation et d'attractivité de TTH et y répondre

La disponibilité d'indicateurs partagés par les différents acteurs permet d'établir des diagnostics partagés sur les priorités de l'action et donc de s'accorder sur des objectifs communs. Cependant, les politiques de développement régional, comme celles de l'attractivité et de l'internationalisation, mobilisent un nombre varié d'acteurs et il convient d'interroger la qualité de leur coordination. Le (Tableau 3) permet de caractériser les différents défis posés par la gouvernance pluri-niveaux dans ce cadre, de manière générale puis appliquée au cas de TTH, et de lister des bonnes pratiques observées au Maroc ou ailleurs pour y répondre.

Tableau 3. Tableau récapitulatif des défis et bonnes pratiques de la gouvernance pluri-niveaux pour l'attractivité et l'internationalisation régionales – cas du Maroc et de la région Tanger-Tétouan- Al Hoceima

Défis de coordination	Description du défi de coordination	Caractérisation du défi de coordination – Région TTH	Bonnes pratiques
Répondre aux Asymétries d'information	Asymétries d'information en termes de quantité, qualité et type, relatives à l'attractivité et l'internationalisation, entre les niveaux de gouvernement, volontaire ou non	<p>Déficiences des coopérations formelles entre les acteurs de l'attractivité et de l'internationalisation au niveau national, régional et local qui ne permettent pas de prendre en compte toutes les expériences et les opportunités. Au niveau national, la création de la marque INVESTNOW sans collaboration formelle avec l'ASMEX, qui a révélé beaucoup de besoins des exportateurs marocains non pris en compte dans le cadre de cette création, 2- au niveau des données et des indicateurs régionaux disponibles pour chaque acteur, mais qui ne sont pas harmonisés au niveau régional ;</p> <p>Absence d'harmonisation des indicateurs et données statistiques régionales collectées par les différents acteurs avec l'observatoire régional, mais également avec les observatoires des autres régions au niveau national ;</p> <p>Absence de diagnostics, évaluations et suivis régionaux communs pour s'accorder sur les objectifs de l'attractivité et de l'internationalisation.</p>	<p>La France a pu implémenter des guichets uniques de l'information, relatifs aux talents, l'investissement, l'export et l'attractivité entre autres, à travers les initiatives suivantes :</p> <p>Plateforme régionale Team France Export (Team France Export, N.A.^[92]) ;</p> <p>Site Invest in France (Invest In France, 2021^[93]) ;</p> <p>Espace collaboratif Team France Invest pour le partage de connaissance sur les enjeux liés à l'attractivité ;</p> <p>Guichet d'accueil FEDER pour le projet Interreg Océan Indien (Région Réunion, N.A.^[94]) ;</p> <p>Guichet WelcometoFrance pour l'accueil des talents étrangers (Welcome to France, N.A.^[95]) (OCDE, 2022^[29]).</p>
Capacités humaines et techniques des autorités régionales et locales	Insuffisance des capacités scientifiques, techniques, etc., des acteurs infranationaux, notamment pour la conception de stratégies d'attractivité et d'internationalisation appropriées à moyen et long termes	<p>Insuffisance des capacités humaines et techniques de la Région pour l'exercice de ses compétences propres relatives à l'attractivité et l'internationalisation ;</p> <p>Insuffisance des moyens humains de la Wilaya pour mener à bien le contrôle, diagnostic, suivi et évaluation administrative des projets régionaux inscrits dans les PDR et SRAT ;</p> <p>Manque d'accompagnement technique (absence d'ateliers de renforcement des compétences) par les différents départements ministériels pour soutenir la Région dans l'exercice de ses compétences propres relatives à l'attractivité et l'internationalisation ;</p> <p>Manque de locuteurs en langue étrangère, notamment pour dynamiser le secteur touristique des zones internes</p>	Le partage d'expériences entre les Régions marocaines, les Régions paires de cette étude et celles de l'OCDE en général (ainsi que son Comité des politiques de développement régional).

Défis de coordination	Description du défi de coordination	Caractérisation du défi de coordination – Région TTH	Bonnes pratiques
		et pour faciliter le commerce international des PME et la promotion territoriale auprès des investisseurs étrangers potentiels.	
Disponibilité des ressources financières nécessaires	Les revenus instables ou insuffisants des autorités infranationales, ainsi que leur allocation opérationnelle pour des stratégies d'internationalisation et d'attractivité, font obstacle à la mise en œuvre effective des responsabilités au niveau infranational	<p>La persistance de la logique de tutelle financière des ministères qui freine la prise en charge par les autorités régionales de leurs compétences ;</p> <p>Retard dans la mise en œuvre du chantier de déconcentration qui induit des prérogatives limitées, y compris budgétaires, pour les services déconcentrés et freinent leur réactivité dans la mise en œuvre de l'action publique (OCDE, A venir^[8]) ;</p> <p>Abandon ou arrêt temporaire d'un très large nombre de projets suite à la pandémie COVID-19 qui limite la contribution financière des départements ministériels pour concrétiser les projets régionaux d'attractivité et d'internationalisation ;</p> <p>Approche en « silos » des ministères (et non pas par une consultation interministérielle) pour financer les projets inscrits dans les stratégies régionales d'attractivité et d'internationalisation (voir défi suivant)</p>	L'Union Européenne a adopté une nouvelle politique de cohésion 2021-2027, qui prévoit une évolution des règles d'attribution des financements pour le développement régional, désormais communes aux huit Fonds alimentés par la politique. Est introduite par exemple plus de flexibilité dans la programmation pour permettre des ajustements plus faciles en cas d'évolution des enjeux et de la situation économique (Commission Européenne, N.A ^[96]).
Intégration des politiques sectorielles	Une approche en silos sectoriels, par ministère ou agence au niveau national comme en région, fait obstacle à l'exploitation des synergies permise par une action publique « intégrée »	<p>Peu de dialogue et d'exploitation des synergies intersectorielles pour concevoir et mettre en œuvre des politiques d'internationalisation et d'attractivité, qui mobilisent systématiquement plus d'un secteur de l'action publique (par exemple infrastructure, formation, qualité des logements, etc.). Le découpage en silos au niveau ministériel impact la mise en œuvre des politiques au niveau régional en privilégiant des logiques « administratives » aux logiques « territoriales » ;</p> <p>Logique sectorielle des ministères, qui n'est pas systématiquement en convergence avec la logique territoriale des Régions, basée sur leurs caractéristiques uniques ;</p>	L'Agence Andalouse de Promotion Extérieure EXTENDA (EXTENDA, n.a ^[97]);
Découpage administratif	Adoption des politiques à la bonne échelle en associant les responsables des différents territoires concernés pour la définition et la mise en œuvre	Non exclusivité des actions de la Région pour la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation des stratégies d'attractivité et d'internationalisation : multiplicité et diversité des acteurs intervenants dans les	Danube Attractif est un projet co-créé par les fonds de l'Union Européenne (ERDF et IPA) qui dépasse les périmètres régionaux et même nationaux dans une logique liée au fleuve, afin

Défis de coordination	Description du défi de coordination	Caractérisation du défi de coordination – Région TTH	Bonnes pratiques
	des politiques d'attractivité et d'internationalisation, au-delà des stricts périmètres administratifs	<p>dimensions emblématiques, induisant une plus grande difficulté de coordination de l'action et des jeux à somme nulle ;</p> <p>Manque de clarté dans la délimitation des compétences propres ;</p> <p>Non adaptation des périmètres administratifs à la réalité des modes de vie et de travail (par exemple le périmètre administratif des municipalités ne correspond pas aux bassins de vie et d'emploi).</p>	de renforcer l'attractivité territoriale de la « macro » -région (Interreg, 2018 ^[98]);
Objectifs convergents	Les différentes parties prenantes (niveaux de gouvernement comme secteurs concernés) de l'internationalisation et de l'attractivité régionales ont des objectifs qui ne sont pas spontanément alignés et parfois mêmes contradictoires	<p>Définir des objectifs convergents entre les différents acteurs et territoires de la région c'est permettre d'éviter les jeux à sommes nulles, là où ce que certains gagneraient en termes d'export ou d'IDE, d'autres le perdraient. Même si la concurrence territoriale demeure, tous ont à bénéficier d'une approche commune, avec des moyens communs servant des objectifs partagés (par exemple : conquête de marchés étrangers ; offre conjointe de foncier et d'accès aux infrastructures ; promotion touristique ; etc.) ;</p> <p>Les stratégies d'attractivité et d'internationalisation ne se limitent pas à l'attractivité des investisseurs et au renforcement des exports. Elles doivent aussi permettre de meilleurs résultats en termes de tourisme et en termes d'attractivité des talents. Il s'agit de plus d'ajouter aux objectifs traditionnels de performance économique de ces politiques les objectifs d'inclusion et d'environnement durable ;</p> <p>Manque de synchronisation entre la production des PDR, des SRAT et des stratégies nationales dans les domaines clés d'attractivité et d'internationalisation qui ne permettent pas de faire véritablement converger les objectifs ;</p> <p>Absence d'une Stratégie nationale de développement territorial renouvelée et fondée sur l'évolution du contexte (crise) et les perspectives des grandes mutations (climatique, technologique, démographique, de la globalisation) qui rend difficile le dialogue avec les</p>	Adopter des objectifs convergents nécessite d'inscrire l'élaboration des stratégies dans un temps long afin de permettre le délai nécessaire pour les consultations et négociations entre les différents acteurs. Dans ce sens, la plateforme S3 est un exemple qui aide les pays et régions de l'UE à développer, mettre en œuvre et réviser leurs stratégies de recherche et d'innovation pour la spécialisation intelligente. Son rôle est de fournir des informations, des méthodologies, une expertise et des conseils aux décideurs politiques nationaux et régionaux, ainsi que de promouvoir l'apprentissage mutuel, la coopération transnationale et de contribuer aux débats universitaires autour du concept de spécialisation intelligente (Commission Européenne, N.A. ^[99]).

Défis de coordination	Description du défi de coordination	Caractérisation du défi de coordination – Région TTH	Bonnes pratiques
		<p>autorités régionales pour définir des objectifs convergents ;</p> <p>Possibilité de conflit d'intérêt dans la composition des instances régionales consultatives ;</p> <p>Domination d'une logique verticale descendante « top down » entre les niveaux national, régional et local.</p>	
Garantir la transparence des rôles et des pratiques de l'action publique	Manque de transparence dans l'exercice des responsabilités des différents niveaux de gouvernement	<p>Manque de clarté concernant les responsabilités pour la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi des stratégies d'attractivité et d'internationalisation par le PDR et le SRAT ;</p> <p>Contradiction sur le terrain entre une programmation (PDR/SRAT) par la Région et une exécution nécessitant l'aval de certaines institutions et du pouvoir central.</p>	<p>L'OCDE a produit une série d'indicateurs, ainsi qu'un Observatoire, afin d'assurer l'évaluation et le suivi des pratiques d'action publique relatives à l'attractivité et l'internationalisation régionales : Observatoire pour l'Innovation du Secteur Public (OPSI) de l'OCDE ;</p> <p>Indicateurs pour le suivi et l'évaluation des politiques d'attractivité et d'internationalisation régionales de l'OCDE (OCDE, 2022^[29]).</p>
Participation des parties prenantes non-gouvernementales	Manque d'interaction avec les acteurs privés, en particulier locaux, ainsi que la société civile, notamment concernant l'attractivité et l'internationalisation	<p>Insuffisance de la mobilisation de la société civile (ONG, associations représentant les différentes cibles, etc.) dans les concertations régionales sur l'attractivité et l'internationalisation. La prise en compte de l'expérience et des préférences du secteur privé, des partenaires sociaux et des citoyens est fondamentale pour l'élaboration des politiques d'attractivité et d'internationalisation qui mobilisent des ressources rares, en particulier foncières et environnementales, et visent non seulement le succès économique mais aussi l'inclusion par l'emploi.</p>	<p>Plusieurs pays de l'OCDE ont adopté les consultations citoyennes et débat publics, y compris dans la phase préparatoire des contrats :</p> <p>Plan pour la relocalisation et la sécurité des approvisionnements agro-alimentaire et santé (Wallonie.be, N.A_[100]) ;</p> <p>Barcelona Tourism Participatory Process (barcelonaturisme, 2018_[101]).</p>

Faciliter la négociation et la signature contractuelle

L'objectif de la phase de négociation et de signature du contrat est d'obtenir l'accord formel entre le gouvernement central et la région, ainsi que de préparer sa mise en œuvre. Cette phase est généralement structurée en trois étapes : i. temps de discussion, ii. définition des contributions financières et engagements réciproques puis iii. calendrier d'action.

Après la consultation et le partage d'informations entre les différentes parties prenantes visant à un diagnostic commun et la sélection de priorités partagées ; après la clarification des enjeux de la gouvernance pluri-niveaux affectant cet écosystème et l'adoption de bonnes pratiques de coordination pour y répondre ; il convient de négocier le contenu du contrat et les engagements de chacun. Il est nécessaire pour cela de disposer des grandes orientations nationales en matière de développement régional auxquelles les projets régionaux doivent contribuer pour bénéficier de co-financements et autres soutiens du niveau central. Il s'agit en effet d'aligner stratégies régionales et stratégies nationales en tenant compte des atouts et des difficultés territoriales et des engagements pris par les exécutifs régionaux auprès de leurs électeurs. L'absence de cadre national de référence peut conduire à des « impossibilités » telles que rencontrées par de nombreux projets proposés dans le cadre des premiers PDR élaborés en l'absence de visibilité sur les priorités nationales.

La mobilisation des acteurs de l'attractivité et de l'internationalisation : comité interministériel ou tutelle ministérielle

Pour que cette phase de négociation aboutisse, il est nécessaire qu'elle inclue les acteurs clés pour la réalisation du contrat. La différence avec la phase de *consultation* précédente est que cette dernière consiste en l'identification d'un large éventail d'acteurs pour identifier les priorités des bénéficiaires « ultimes » du contrat, tandis que la phase de *négociation et signature* doit réunir les partenaires essentiels du contrat.

En l'absence d'un espace d'échange commun et unifié, la divergence des priorités et domaines d'actions des acteurs peut induire des coûts de transaction et une répartition inéquitable des ressources et des responsabilités (OCDE, 2018^[81]). Cet « espace d'échange » peut résulter de comités interministériels et pluri-niveaux. Il peut aussi s'incarner dans le choix d'un ministre responsable de la coordination intersectorielle pour mener à bien les politiques s'internationalisation et d'attractivité. C'est à cette deuxième approche que correspond le choix du nouveau Gouvernement marocain et la désignation de son nouveau *Ministre délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques* qui a pour mission de renforcer la territorialité de l'attractivité et le climat des affaires (Royaume du Maroc, le Chef du Gouvernement, 2021^[102]).

Il est recommandé de mieux intégrer internationalisation et attractivité régionales dans l'élaboration des prochains PDRs et SRAT, en accord avec les grandes stratégies nationales, y compris le Nouveau Modèle de Développement. Le but est également de renforcer la gouvernance pluri-niveaux des politiques d'attractivité et d'internationalisation (voir Encadré 16).

Encadré 16. La mission en charge de l'internationalisation en Colombie et sa régionalisation

La Mission de l'internationalisation est pilotée par un comité de pilotage, dont le secrétaire technique dépend du Ministère du Commerce et du Département National de la Planification (DNP). Elle est en charge de l'élaboration, du développement et de la mise en œuvre des politiques visant à soutenir l'intégration de l'économie colombienne dans le monde, tout en assurant des retombées économiques et sociales positives pour la population locale. La Mission vise à soutenir le dialogue entre les différentes parties prenantes, y compris : entreprises, universités et centres de recherches, commissions régionales de la compétitivité, autorités locales, afin de travailler ensemble à l'élaboration de stratégies d'internationalisation coordonnées. Les recommandations et orientations formulées par la Mission – en lien avec les acteurs privés - visent à appuyer les différents comités du Système National de Compétitivité et d'Innovation (SNCI).

Système d'indicateurs de l'internationalisation régionale

Les indicateurs sélectionnés sont des indicateurs de gestion et des indicateurs de résultats :

- Les indicateurs de gestion mesurent la réalisation des quatre objectifs visés par la régionalisation de la mission, ainsi que l'existence de stratégie et d'un cadre institutionnel pour soutenir l'internationalisation à l'échelle territoriale. Ces indicateurs sont en priorité des indicateurs d'intrants et de processus (par exemple : nombre d'entreprises participant aux programmes, ressources régionales et locales mobilisées, nombre et valeur des projets d'internationalisation)
- Les indicateurs de résultats visent à mesurer l'impact de la stratégie de régionalisation sur l'exportation, l'attractivité des investissements et du retard technologique (à partir d'un indice de complexité technologique)

Il est intéressant de noter que ce système d'indicateurs intègre l'indice de Herfindahl-Hirschman (IHH), qui mesure la diversité des destinations des exportations, une valeur proche de 0 indiquant des exportations très diversifiées et proche de 1, très concentrées sur un nombre limité de marchés étrangers.

Sources : (Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme Colombien, 2021^[103]), Mision de Internacionalizacion y su regionalizacion - piloto Santander, Diapositifs de présentation. (OCDE, 2022^[29]), L'internationalisation et l'attractivité des Régions françaises. (OCDE, 2023 à paraître) Rethinking Regional attractiveness of the Colombian macro region of Pacifico

L'intégration de l'attractivité et l'internationalisation comme deux dimensions multi-objectifs et cibles dans le SRAT, les futurs PDRs et autres politiques de développement régional

S'accorder sur les objectifs prioritaires de l'attractivité et l'internationalisation permettra aussi de favoriser l'alignement des objectifs nationaux et régionaux, selon les priorités identifiées durant la phase de consultation. Cet alignement est nécessaire pour que chaque niveau de gouvernement, État et région, assume sa part dans la réalisation de l'objectif commun et se sente politiquement responsable de la mise en œuvre d'objectifs d'intérêt général.

La préparation du SRAT constitue une des étapes principales pour l'exercice des nouvelles compétences de la Région (CESE, 2016^[104]) avec des effets directs sur l'attractivité et l'internationalisation régionales. Les régions ont la responsabilité d'élaborer ou de mettre à jour leurs Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT), qui doivent être validés par le Président du Conseil Régional. Ces stratégies s'étendent sur 25 ans et ont pour but de garantir la cohérence des stratégies sectorielles au niveau

régional. Le SRAT est à l'origine du diagnostic des défis régionaux, des autres documents stratégiques et constitue la base de leurs lignes directrices afin d'assurer une harmonie entre les différents niveaux de gouvernement. Or, le SRAT actuel ne fait référence qu'aux défis d'attractivité relatifs aux investissements, au tourisme et à l'urbanisation et omet l'attractivité auprès des talents étrangers et la dimension internationalisation.

Pour que le SRAT réponde aux besoins des territoires, il est fondamental que sa mise en œuvre s'appuie sur une analyse rigoureuse et actualisée des atouts, besoins et opportunités du développement inclusif, des enjeux de la relance économique post COVID-19 et des défis de réduction des disparités sociales et territoriales. Pour cela, assurer une démarche participative dans le processus de définition est primordial. Les projets d'attractivité et d'internationalisation inclus dans ces stratégies doivent : i) constituer des volets à part entière, indissociables de la compétitivité, du développement économique et inclusif ; ii) être crédibles et réalisables ; iii) être accompagnés d'une analyse exhaustive de leurs acteurs, cibles, objectifs et coûts et iv) fournir un cadre stratégique d'attractivité et d'internationalisation articulé avec des objectifs de long terme qui comprennent tous les secteurs concernés.

Ces préconisations doivent faire ressortir concrètement les dimensions d'attractivité et d'internationalisation de la région. Assurer la cohérence entre le SRAT TTH 2021-2046 et le futur PDR TTH 2022-2027 est également indispensable, afin d'éviter d'éventuels chevauchements ou jeux à somme nulle.

Intégration de l'attractivité et de l'internationalisation comme dimensions à part entière des stratégies nationales et régionales de développement

Dans les pays de l'OCDE, comme au Maroc, les plans stratégiques de développement territorial sont un instrument efficace d'harmonisation des politiques. Ils permettent de définir précisément les orientations de développement ciblées, tout en prenant en considération les spécificités de chaque territoire. Une stratégie intégrée bénéficie de la participation de l'ensemble des acteurs concernés par ses orientations pour son élaboration, afin de prendre en compte les différents besoins des secteurs et niveaux de gouvernance concernés.

Cependant, la vision stratégique actualisée des orientations nationales pour l'attractivité et l'internationalisation au Maroc, en coordination avec les décisionnaires régionaux et locaux, reste à produire. Le Nouveau Modèle pour le Développement même s'il fournit des orientations générales, ne considère pas directement les sujets de l'attractivité et de l'internationalisation régionales. Il est donc difficile de hiérarchiser les priorités pour l'action territoriale en fonction des priorités nationales si celles-ci ne sont pas totalement définies. La négociation entre État et régions sur les politiques d'attractivité et d'internationalisation régionales gagnerait à l'élaboration de lignes directrices claires au niveau national.

De même, le PDR doit permettre d'éviter la fragmentation des stratégies aux niveaux régional et local, qui peut induire des résultats contradictoires, et des asymétries d'information. Le Plan a besoin pour cela de définir ses instruments de gouvernance, ainsi que leurs champs d'intervention. Or, les responsabilités financière, exécutive, d'évaluation ou de gouvernance de leur mise en œuvre ne sont pas clairement établis pour les sujets de l'attractivité internationale. Par ailleurs, les principaux acteurs participant au PDR doivent être identifiés, en particulier en ce qui concerne les projets relevant d'autres compétences que celles de la région, afin d'édifier une action publique cohérente.

Les deux recommandations suivantes concernent des priorités de politiques pour l'attractivité et l'internationalisation de TTH qui pourraient figurer à la fois dans le PDR de TTH et dans les termes du contrat négocié avec l'État.

Renforcer les capacités pour une négociation informée et des engagements crédibles

Il est important d'assurer la mise en place d'un système de négociation via une autorité coordinatrice pour chacune des deux parties principales, l'État et la Région, signataires du contrat. Ces institutions-acteurs doivent avoir légitimité, mais également les capacités, pour représenter les parties afin d'être en mesure de négocier effectivement la sélection des objectifs visés par le contrat et les moyens correspondants pour leur réalisation. La consolidation des capacités institutionnelles et professionnelles aux niveaux régionaux et locaux est donc indispensable pour une relance post COVID-19, ainsi que pour le renforcement de l'attractivité et l'internationalisation régionale.

Dans ce contexte, des défis importants peuvent naître, exacerbés par les disparités territoriales au Maroc. Les inégalités de compétences professionnelles et institutionnelles sont d'autant plus importantes en ce qui concerne la détermination, mise en place, suivi et évaluation des stratégies d'attractivité et d'internationalisation dans un contexte de réforme de régionalisation avancée et de mise en œuvre de la déconcentration, où les acteurs locaux et régionaux doivent s'adapter aux nouvelles responsabilités assignées, qu'elles soient propres ou partagées. En effet, les régions et communes les plus marginalisées – majoritairement rurales – ont plus de difficultés à suivre l'évolution rapide du processus de décentralisation.

Les entretiens conduits dans le cadre de cette étude ont démontré que dans certains cas, les ressources financières, la mise en place de stratégies ou la qualité institutionnelle peuvent être insuffisants. Ainsi, il est important de réfléchir à l'ordre dans lequel les réformes doivent être menées. Le renforcement des compétences et des capacités des personnes et des institutions impliquées dans l'attractivité et l'internationalisation permettrait d'adopter des visions et des plans d'évaluation plus stratégiques, ainsi qu'une répartition financière plus efficace. Il convient donc de former efficacement les ressources humaines aux besoins de la région, mais également de cultiver les connaissances (mise en évidence, diffusion et application des bonnes pratiques tels que l'apprentissage par les pairs) et les relations (perfectionnement des mécanismes de coordination verticale, renforcement de la coopération entre les gouvernements infranationaux et instauration de liens avec les sources de compétences techniques, coopérations avec les régions paires) (OCDE, 2018^[81]). Certains pays de l'OCDE ont mis en place des outils de renforcement de l'expertise et compétences des acteurs régionaux et locaux (voir Encadré 17).

Encadré 17. Exemples d'outils de renforcement des compétences au niveau régional ou local

L'**Union européenne** a renforcé son action portant sur les capacités administratives à utiliser les fonds pour 2014-2020. Les États de l'UE sont tenus de fixer des critères de performance, de définir précisément les responsabilités, de séparer les fonctions de gestion de celles d'audit et de veiller à la stabilité et aux qualifications du personnel. Près de 4.3 milliards EUR seront consacrés à doter les autorités publiques avec des capacités institutionnelles supplémentaires et à accroître l'efficacité de l'administration et des services publics (soit une hausse de 72% par rapport à la période 2007- 2013).

En **Colombie**, le Département de la Planification Nationale a mis au point un indice des capacités institutionnelles dans les municipalités, qui permet de mesurer la performance des communes dans quatre domaines : efficacité, efficacité, conformité aux contraintes, et gestion. Les résultats de l'indice varient beaucoup entre les zones urbaines et celles plutôt rurales. Les scores les plus faibles sont ceux des 10 départements où la pauvreté est la plus forte.

Sources : (OCDE, 2018^[81]), Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial : Enjeux et Recommandations pour une action publique coordonnée, Éditions OCDE Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264302884-fr>. (OCDE, 2015^[105]), Boîte à outils pour la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement, www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/.

Par ailleurs, les critères de recrutement doivent aussi être harmonisés, en accord avec les besoins en compétences des acteurs et sur la base d'un référentiel emplois-compétences. En outre, il serait intéressant de mettre en place des formations continues sur le développement régional en général et l'attractivité et l'internationalisation en particulier pour les principaux acteurs administratifs (AREP, CRI, Conseil Régional, Observatoire Régional de Veille Stratégique et d'Intelligence Territoriale et Économique etc.). Celles-ci pourraient cibler les besoins et atouts spécifiques de chaque territoire, avec le soutien de l'État et d'agences nationales de développement existantes bénéficiant d'une expertise spécifique à des domaines ou investissements complexes, afin d'atténuer la concurrence entre les territoires du Royaume pour l'attractivité des talents et des cadres. La mobilité des hauts cadres de la fonction publique entre niveau central et niveau local doit également être encouragée, ainsi que le leadership (La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, 2021^[9]) et (CESE, 2016^[104]). Des formations aux langues étrangères (notamment anglais, espagnol et français) adaptées aux cadres dans les territoires encore peu ouverts aux échanges internationaux sont nécessaires. Ces recommandations sont d'autant plus importantes afin de penser, mettre en place et évaluer les stratégies d'attractivité et d'internationalisation dans le cadre du PDR et du SRAT.

Adopter une approche multi-acteurs, multi-cibles et multi-objectifs du marketing territorial

La stratégie régionale d'attractivité et d'internationalisation doit faire figurer un axe spécifique sur le développement du marketing territorial. Il s'agit là d'un outil renforçant à la fois la promotion à l'international et la cohérence entre les différentes parties prenantes dont l'action s'inscrit en « back office » des sites web, « front office » concernés

Un site-web régional plus ouvert et attractif, qui inclut la dimension « talents »

Un pilier essentiel de l'attractivité est le marketing territorial. L'analyse de l'identité digitale de la région TTH conduite par l'OCDE a été révélatrice de la manière dont la région se présente vis-à-vis des cibles extérieures. Cette analyse révèle que la région a récemment créé un site-web en langue arabe, présentant les caractéristiques géographiques principales des différentes préfectures et provinces, ainsi que les dernières publications de presse. Il ne s'adresse de fait que très peu aux cibles étrangères. Les autres sites officiels (Centre Régional d'Investissement et Centre Régional du Tourisme) de la région se focalisent plus sur l'attractivité de leurs cibles respectives (investisseurs et visiteurs), et constituent le premier portail de leurs cibles vers la région. Ils sont disponibles en Anglais, Arabe et Français. Les talents ne disposent pas de site dédié et ne sont pas non plus visés par le site du Conseil Régional.

L'OCDE préconise donc de mettre à jour le site-web créé par le Conseil Régional, afin de devenir le portail de la région sur l'international, en termes d'indicateurs, de stratégies, d'évaluation, d'atouts d'attractivité et de renforcement de la « marque régionale ». Ce site web pourrait être rendu disponible en d'autres langues, et notamment celles des pays frontières (espagnol et français) ainsi qu'en anglais qui sont les langues les plus en accord avec l'offre touristique de la région TTH (Haut-Commissariat au Plan, 2020^[17]). Il devrait également servir de levier d'attractivité des talents, cible souvent occultée sur les sites officiels de la région, en valorisant la qualité de vie dans la région et les dynamiques d'innovation (en lien par exemple avec les sites universitaires). Dans ce sens, l'Observatoire Régional de l'Intelligence Territoriale qui est en cours de création pourrait endosser le rôle de la mise à jour et de la gestion de ce site-web.

Renforcement des stratégies de marketing régional

Les marques régionales et territoriales sont un exemple pertinent de stratégies d'attractivité multi-acteurs, multi-cibles et multi-objectifs. Si elles peuvent reprendre des éléments similaires au marketing de produits et services marchands, ces démarches s'en distinguent. Ce type de marques sert à la fois à : i) valoriser les atouts d'un territoire au-delà de ses frontières et renforcer son attractivité vis-à-vis de cibles étrangères, et ii) mobiliser des acteurs locaux autour d'un projet de territoire. La participation de l'ensemble des parties

prenantes dans l'élaboration de ce type de marques est indispensable pour garantir le succès de cette démarche. En ce sens, il s'agit de soutenir le développement d'une « marque de lien » plus que d'une « marque de lieu » (Kapferrer, Jean-Noël, s.d._[106]) et (Zumbo-Lebrument, Cédrine; Lebrument, Norbert, 2020_[107]).

Afin de promouvoir son potentiel en investissements, exportations et industries aux marchés internationaux, la région TTH a besoin d'une marque d'investissement à l'image de *Morocco Now*, la marque officielle marocaine d'investissement et d'export lancée par l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) en octobre 2021 à l'occasion de sa participation à l'Expo 2020 Dubaï (*Morocco Now*, 2022_[108]). L'objectif est de promouvoir la région TTH comme l'un des premiers hubs industriels et d'investissement du Royaume, en particulier dans le contexte de la crise COVID-19, qui a renforcé la relocalisation de proximité dans la région (voir Encadré 12).

Cette marque ne devrait pas devenir un outil de compétition régionale pour l'attractivité des investisseurs entre les régions et les villes les plus industrialisées du Royaume, notamment Casablanca - et sa marque *WECASABLANCA INVEST*- (voir Encadré 18), mais plutôt : i) une dérivée de la marque nationale *Morocco Now*, adaptée aux atouts et besoins de la région TTH, ii) un outil de coordination et de spécialisation utilisé par les régions marocaines afin de contribuer à l'attractivité et l'internationalisation à l'échelle nationale, en exploitant leurs atouts propres, ainsi que leurs spécialisations, pour un développement inclusif et une régionalisation avancée réussie, et iii) un moyen de dialogue et d'alliance avec d'autres régions internationales, en particulier celles du bassin méditerranéen, afin de créer des hubs touristiques et industriels méditerranéens.

Encadré 18. Les stratégies de marques territoriales : une approche multi-acteurs, multi-cibles et multi-objectifs

WECASABLANCA INVEST, la marque économique de Casablanca

Ayant conscience de sa position de métropole économique du Royaume, ainsi que de son importante contribution au PIB de la région Casablanca-Settat, qui représente un tiers du PIB national, Casablanca vise à devenir la première destination d'investissement au Maroc et un hub attractif en Afrique.

Ainsi, dans le cadre de sa stratégie de promotion et de marketing territorial de la ville à l'horizon 2020, et afin de mettre en avant les atouts de Casablanca pour une attractivité renforcée, le Centre Régional d'Investissement de Casablanca-Settat, chargé de la promotion économique et de l'attractivité de la région, a créé en 2016 la marque *WECASABLANCA INVEST*, visant à promouvoir l'investissement dans la métropole.

Portée par la société de développement local Casablanca Events & Animation, cette marque a pour objectif de développer l'attractivité de la région Casablanca-Settat, ainsi que de la métropole, créer un sentiment d'appartenance et d'affiliation, encourager le développement économique et placer Casablanca au rang de *Global City*.

Cette marque s'appuie sur de son propre site internet : www.WeCasablanca.com, disponible en Anglais, Arabe et Français, ainsi que son propre logo. Il affiche des informations générales sur la ville (Lieux d'intérêt, bons plans, météo, jours fériés, pharmacies de garde et manifestations entre autres).

Source : (WECASABLANCA, n.a._[109]), Investir : Casablanca, capitale industrielle, <https://wecasablanca.com/investir> (consulté le 10 janvier 2022).

La création de marques régionales vis-à-vis de l'international nécessite une synergie multi-objectifs, multi-cibles et multi-acteurs. Dans le cas d'une région comme TTH, qui enregistre un nombre élevé de touristes

d'affaires, les deux connexions de tourisme et d'affaires sont indissociables. Elles doivent donc toutes les deux converger vers une marque commune, ou au moins, deux marques distinctes coordonnées (avec un élément commun), qui ciblent les visiteurs, les touristes d'affaires, les investisseurs, et l'export. Ces marques doivent également être créées suite à un dialogue et une coordination entre l'ensemble des acteurs publics, privés et civils concernés, afin d'éviter les asymétries d'informations et de prendre en compte les besoins et compétences de chacun. L'Observatoire Régional de Veille Stratégique et d'Intelligence Territoriale et Économique, au-delà de son rôle informatif, servirait à unifier la marque régionale via le dialogue entre les parties prenantes et jouerait le rôle de vitrine pour sa promotion, ainsi que d'entité uniformisant les besoins des différentes connexions pour renforcer d'avantage les stratégies multi-cibles¹⁹. Or, cet observatoire serait essentiellement "statistique", alors qu'une stratégie de marque requiert un consensus dont l'élaboration doit passer par des structures ayant la légitimité politique (si possible neutres) et les capacités et compétences nécessaires de marketing territorial et de coordination. Dans ce sens, l'OCDE recommande que les stratégies de marketing territoriales soient développées et suivies par le CRI, voire la Région elle-même.

Les stratégies de marketing territorial vont au-delà de la création de marque

Les stratégies de marques territoriales sont pertinentes pour attirer les visiteurs et favoriser les exportations, mais elles ne doivent pas être le seul instrument de promotion. Le marketing territorial consiste également en l'organisation de congrès et d'événements locaux, régionaux, nationaux et internationaux. Les Régionales de l'Investissement et le Premier Forum Régional de l'Investissement organisés en 2021 à Tanger pour la relance économique post COVID-19 et le renforcement de l'attractivité de TTH s'inscrivent parfaitement dans cette logique de marketing territorial, adoptée par d'autres régions disposant d'une marque et d'un site-web (voir Encadré 19).

Encadré 19. Les événements comme outil de marketing territorial

En **Grand Est**, l'attractivité des visiteurs – dans le cadre de congrès professionnels – est perçue comme un levier d'attractivité à explorer vis-à-vis des investisseurs potentiels, requérant une approche plus transversale entre responsables de l'organisation des événements à destination des professionnels et responsables de la promotion du territoire auprès des investisseurs étrangers potentiels. Cette approche est plus contestée par les acteurs en **Provence-Alpes-Côte-D'azur**, pour qui ce qui attire les visiteurs peut être antagoniste aux leviers d'attractivité auxquels les investisseurs sont sensibles (par exemple disponibilité logistique et foncière pour le développement industriel). La région est donc en charge de la cohérence de son action marketing.

Source : (OCDE, 2022^[29]), Travailler ensemble pour l'internationalisation et l'attractivité des Régions françaises.

Ensemble avec une identité régionale représentée par une marque, ainsi qu'un site-web, traduit en différentes langues, le marketing territorial devient multi-objectifs (relance économique post COVID-19, réduction des disparités sociales, attractivité et internationalisation, développement inclusif et durable etc.), multi-cibles (investisseurs, visiteurs et talents) et multi-acteurs (internationaux, nationaux, régionaux et locaux). Cette « vitrine » commune est un puissant levier de coordination en amont.

¹⁹ Sur la base des informations fournies par la DGCT.

Bénéficiaire du potentiel naturel, culturel et historique de la région pour une attractivité touristique plus durable

Au-delà de la volonté de l'ONMT de positionner la région comme un hub national de tourisme d'affaires, les nouveaux engagements du Royaume pour le développement durable dans un contexte d'urgence climatique nécessitent l'engagement sur l'ensemble des autres aspects touristiques. Dans ce sens, le SRAT 2020-2045 souhaite transformer l'arrière-pays de la région en un levier de dynamisation du tourisme rural et de promotion de l'artisanat et des produits du terroir.

Initialement conçue pour « attirer plus », les stratégies de marketing territorial doivent évoluer désormais pour « attirer mieux », et permettre notamment la transition vers de modèles plus durables. Cette approche s'incarne en particulier dans les stratégies de développement touristique, telles que présentées lors du webinaire de l'OCDE « Repenser l'Attractivité des Régions Touristiques » (OCDE, 2022^[110]). Dans cette optique, la région TTH a pu en profiter grâce à sa nouvelle marque touristique CHAMAL (voir Plan d'action de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima pour le développement inclusif), en lien avec la volonté de faire face aux effets délétères de la sur-fréquentation de certains sites touristiques, de renforcer l'identité de la région et de ses territoires (en particulier des sites moins fréquentés), de proposer des itinéraires alternatifs de tourisme vert, d'encourager le tourisme historique et culturel grâce à la rénovation des *Médinas*, d'encourager les visites « hors saison » et le tourisme d'affaires.

L'OCDE recommande d'innover et de diversifier l'offre touristique et d'alléger la pression sur les pôles touristiques existants (principalement sur le littoral). Ceci servirait un double objectif ; d'une part, lutter contre le surtourisme dont les territoires du littoral peuvent être victimes, d'autre part, stimuler le développement économique des zones non-métropolitaines, enclavées et rurales au sein de TTH. Dans le cadre de l'adoption de stratégies multi-cibles et -objectifs, l'attractivité de PME développant des produits touristiques durables (ex. artisanat, produits du terroir et innovations pour les séjours hôteliers écologiques entre autres) contribuerait à promouvoir un tourisme responsable, rural et hors saison, ainsi qu'à réduire les disparités sociales, accélérer la transition numérique et contribuer à un développement local diversifié. Dans ce sens, le travail conduit par l'OCDE dans le cadre du projet [Régions dans la Mondialisation](#) a pu ressortir des exemples de bonnes pratiques mis en place dans les régions balnéaires méditerranéennes du nord (Encadré 20).

Encadré 20. Un tourisme durable dans les îles Baléares, Espagne

La stratégie touristique des îles Baléares

Aux îles Baléares, le secteur du tourisme bénéficie d'un avantage comparatif en raison de la douceur du climat et de la disponibilité d'atouts culturels et naturels. Dans le cadre du Plan Intégral de Tourisme pour les Islas Baleares 2015-2025 (*Plan Integral de Turismo de las Illes Balears 2015-2025*), un ensemble de réponses a été mis en œuvre pour améliorer la compétitivité du secteur, lutter contre le changement climatique, réduire la saisonnalité, promouvoir des offres touristiques de qualité élevée et encourager l'innovation, ce qui aura un impact positif sur l'attractivité de la région pour les visiteurs. Bien que le plan ait été publié en 2015, la crise du COVID-19 a encore accentué la nécessité de s'attaquer à ces problèmes. L'un des moyens d'aborder la saisonnalité du tourisme est la campagne « *Mieux l'Hiver* » (Better in Winter), qui promeut les activités touristiques (par exemple la gastronomie, le sport, le tourisme culturel) pendant la basse saison.

La lutte des îles Baléares contre le surtourisme

Le tourisme de croisière dans les îles Baléares a connu une croissance constante au cours de la dernière décennie (1.2 million de passagers en 2019). Cependant, l'apparition de la pandémie COVID-19 a provoqué une baisse considérable du nombre de passagers. Le gouvernement régional a saisi ce choc comme une opportunité afin de repenser le tourisme et d'apporter des solutions aux défis associés au surtourisme, pour un secteur touristique plus résilient et durable à long terme.

En 2021, le gouvernement régional a signé un accord de cinq ans avec *Cruise Lines International Association*, approuvé par les autorités nationales, limitant le nombre de navires de croisière faisant escale au port de Majorque, devenant ainsi la première et la seule région d'Espagne à le faire. En 2023, le nombre de visiteurs sera limité à 8 500 passagers et trois navires de croisière par jour.

Limiter le volume de passagers qui débarquent souvent pour de courtes périodes de temps sera l'occasion d'améliorer l'expérience touristique, de soulager la pression sur le centre historique de la ville et les résidents locaux auparavant touchés par des niveaux élevés de congestion. En outre, veiller à ce que les flux de visiteurs correspondent davantage à la capacité de charge de l'île contribuera également à atténuer les impacts environnementaux (par exemple, la détérioration de la flore et de la faune locale, les émissions de gaz à effet de serre) et à mieux répondre à la durabilité à long terme de l'île.

Source : (OECD, à venir^[111]), Rethinking Regional Attractiveness in Spain's Islas Baleares, Case study.

Un autre aspect tout aussi important est celui de l'histoire du chef-lieu de la région et de ses villes, à savoir les villes antiques de Tanger (Tingis), Assilah (Zilil), Larache (Lixus) et Tétouan (Tamuda). Promouvoir un tourisme culturel, établi sur la base de circuits de visites ou d'expériences historiques et culturelles comme prévu dans le SRAT pourrait décongestionner les arrivées touristiques en haute saison et renforcer le développement culturel, social et durable des villes historiques. Cependant, celui-ci nécessite un accompagnement par une offre de formation des guides touristiques, qui répond à ces besoins, un appui aux projets de restauration des centres et habitations historiques déjà entamés par la région TTH, ainsi qu'une répartition urbaine plus stratégique des habitations touristiques et de l'infrastructure comme le souligne l'expérience de la région des Marche en Italie (Encadré 21).

Encadré 21. Redynamiser les centres historiques de la région Marche, Italie

En 2021, le gouvernement régional italien a approuvé une dotation financière de EUR 7.8 millions de ressources régionales, en plus des fonds européens pour les interventions sectorielles, afin de revitaliser les centres historiques de Marche (en lien notamment avec la stratégie « post-désastre » mise en place après le tremblement de terre de 2016). Les interventions prévues comprennent l'amélioration de l'offre de soins de santé, ainsi que des infrastructures et des services numériques dans les zones rurales et reculées. Un appel a été ouvert à des initiatives visant à valoriser les bâtiments à valeur historique et artistique sous-exploités pour créer des lieux de travail partagés et à distance, mais également des structures d'hébergement, y compris à travers des modèles innovants, tels que les "Spread hotels". Ces derniers sont constitués de plusieurs bâtiments, qui sont situés dans le périmètre d'un même centre historique. Cette mesure relèvera un défi important pour la région, qui est de redistribuer plus équitablement les touristes sur son territoire. En effet, les zones enclavées, bien que dotées d'attractions culturelles et de paysages naturels impressionnants, n'accueillent que 2.6% du total des arrivées dans la région.

Source : (OECD, à venir^[112]), Rethinking Regional Attractiveness in the Italian Region of Marche, Case study.

Développer une infrastructure et une connectivité digitale et verte

L'attractivité induit rapidement une densification de l'espace urbain, d'où la nécessité de mettre en place un système de mobilité fluide et durable, surtout dans les grandes villes et plus particulièrement durant la période estivale. Ainsi, la question de l'attractivité de la région se mesure aussi à l'aune de l'armature urbaine avec une forte tendance au métropolisation et un important processus de croissance urbaine littorale. La construction de villes « intelligentes », comme Tanger Tech permettrait de mettre à disposition des cibles des constructions, routes, aménagements territoriaux et opportunités d'innovation smart et durables, qui réduisent les coûts énergétiques et fluidifient les centres congestionnés et de plus en plus délabrés.

En tant que région littorale, TTH est confrontée à une série de problèmes spécifiques, notamment des pressions accrues sur ses écosystèmes marins et côtiers, qui offrent une protection contre le changement climatique et les catastrophes naturelles (les inondations et la pollution entre autres). Par ailleurs, TTH reste dépendante du Royaume pour l'approvisionnement en énergie, bien que des mesures aient été mises en place pour augmenter la part de l'énergie provenant de sources renouvelables locales. Le stress hydrique et les activités de fret, industrielles et touristiques font de la gestion de l'eau et des déchets un défi territorial. Enfin, en raison du coût élevé des transports et des traversées et des ressources limitées, il est plus difficile pour la Région de s'approvisionner en ressources naturelles et énergétiques, comme c'est le cas dans d'autres territoires méditerranéens. Afin de relever ces défis, des politiques devront être mises en œuvre dans toute la région, tout en s'appuyant sur des approches de gouvernance participative à plusieurs niveaux. Parmi celles-ci, l'exploitation du Détroit de Gibraltar, et notamment l'activation du Gazoduc représente une opportunité énergétique pour TTH, mais qui nécessite d'être accompagnée par une infrastructure reliant ces points de distribution énergétique côtiers avec le reste des territoires ruraux et enclavés.

Au-delà d'une infrastructure verte, TTH dispose du potentiel issu du projet de tunnel semi-terrestre au détroit de Gibraltar pour devenir un hub de connectivité. Ceci permettrait aux entreprises d'héberger, stocker et distribuer leurs contenus depuis TTH vers le reste du Royaume, l'Afrique, l'Europe mais également l'Asie au vu des liens qui la relie avec TTH, depuis un seul endroit. Investir dans la connectivité à TTH dans le cadre de ce projet de tunnel est par conséquent un choix stratégique

d'attractivité et d'internationalisation, qui encouragerait les entreprises à se relocaliser, en leur garantissant l'extension, la diversification et la résilience de leurs réseaux. La diversification des flux est essentielle puisqu'elle permet de créer des liens avec l'ensemble des pays méditerranéens, qui pourront relocaliser des activités au Maroc, ce qui constitue un avantage comparatif pour la région TTH en particulier. Marseille en France joue ainsi la stratégie de hub mondial de connectivité, (Encadré 22)

Encadré 22. La métropole d'Aix-Marseille Provence comme hub de connectivité sous-marine

Marseille occupe une place stratégique dans la connectivité mondiale, grâce à l'infrastructure de câbles sous-marins dont elle dispose, comme 2Africa, reliant l'Europe à l'Afrique, au Moyen-Orient et à l'Asie. Son réseau de 15 câbles sous-marins européens et internationaux, ainsi que quatre centres de données font de la métropole un nœud de réseau stratégique. Ceci devrait la faire passer en 2023 de la neuvième à la cinquième position du classement des hubs numériques dans le monde. Et ce, notamment grâce à la mise en place du câble 2Africa, propulsé par un consortium international, composé de *China Mobile International*, *Meta*, *MTN GlobalConnect*, *Orange*, *STC*, *Telecom Egypt*, *Vodafone* et *WIOCC*, le plus long réseau de câbles sous-marins de fibre optique au monde, équivalent à 45 000 km et qui connecterait 33 pays d'ici 2024, soit potentiellement plus de trois milliards de personnes.

Source : (Agence de Développement Economique de la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, N/A^[113]), Pourquoi Investir en Provence-Alpes-Côte d'Azur, www.maregionsud.fr/fileadmin/user_upload/INVEST_IN_Region_sud_-FR.pdf (consulté 15/12/2022).

Exploiter les Zones d'Activités Économiques (ZAE) de la région TTH pour renforcer l'attractivité et l'internationalisation

Les ZAE du Maroc se sont régulièrement hissées aux premiers rangs en Afrique et dans le monde. En 2020, Tanger Med Zone était classé 2^{ème} zone économique mondiale après le *Multi-Commodities Center* de Dubaï selon le « *FDI Global Free Zones of the Year 2020* » du Financial Times et ce, malgré la pandémie COVID-19. L'impact des ZAE sur le secteur industriel marocain et celui de TTH est perceptible, puisqu'elles ont contribué à 25 % du PIB du Royaume en 2017, contre une moyenne de 19 % entre 1985 et 2016. Dans le cadre de son Nouveau Modèle de Développement, le Maroc vise à augmenter la part de son industrie à 30% et créer 500 000 emplois supplémentaires d'ici fin 2022 (Anass Rifaoui, 2021^[114]).

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude concernant les ZAE ont démontré un potentiel de développement économique et social s'appuyant sur de forts atouts industriels et des infrastructures de réseau de qualité. Toutefois, les ZAE de la Région TTH souffrent i) d'un manque de collaboration formelle avec les centres de recherche, les talents et les PME, ii) de coûts logistiques élevés liés à un manque de diversification des cibles, ainsi que iii) d'un retard entre les besoins du marché et les formations proposées²⁰. L'attractivité des talents nationaux et étrangers est également à renforcer. En outre, la crise COVID-19 doit être considérée comme un tremplin pour l'attractivité économique de ces zones en particulier, grâce aux nombreuses opportunités de relocalisation de proximité qui se sont renforcées avec la crise (Encadré 12).

D'une part, l'entretien mené auprès de la CGEM-TTH a révélé d'importants défis à l'attractivité des ZAE et l'internationalisation de leurs entreprises. Celui-ci a dévoilé un manque important de diversification du portefeuille des pays ciblés pour les importations et exportations marocaines. Les coûts logistiques pour les industries locales, ainsi que les coûts de transaction pluri-niveaux sont très importants quand ils ne concernent pas les premiers partenaires commerciaux du Royaume, à savoir la France, l'Espagne et

²⁰ Basé sur l'entretien passé avec TMSA et l'Université Abdelmalek Essaâdi.

l'Allemagne. Les acteurs importateurs et exportateurs ont donc besoin d'une plateforme d'alliances afin de cibler d'autres pays, mais également pour faire face aux coûts logistiques. Dans ce sens, la création d'une structure logistique commune de dialogue entre les entreprises présentes dans les ZAE, les autorités locales et les opérateurs de transport et de logistique est nécessaire afin de mutualiser ces coûts et se rapprocher de nouveaux marchés (par exemple, la traversée Tanger-Algésiras serait l'une des plus chères enregistrées au monde par kilomètre²¹). Par ailleurs, le modèle industriel des ZAE au Maroc privilégie aujourd'hui la compétitivité en termes de coûts. Afin que ces zones puissent renforcer leur attractivité, tout en offrant des salaires motivants et améliorer leur position dans les chaînes de valeur mondiales, leurs entreprises doivent pouvoir innover et évoluer vers des industries à plus forte valeur ajoutée (et donc favoriser la transformation des produits sur place et la diversification des activités). Le soutien public à la recherche et développement et le renforcement des liens avec les universités et centres techniques et de recherche, ainsi que l'implication dans des réseaux de recherche internationaux peuvent concourir à cet objectif.

D'autre part, l'entretien conduit auprès du bassin du Loukoss a permis d'explorer de nouvelles pistes d'attractivité, en particulier pour l'industrie textile représentant une grande part de marché dans les ZAE de la région TTH. En effet, la région souffre de stress hydrique due à sa dépendance accrue aux eaux de pluie (20% de ses réserves d'eau sont issues des nappes phréatiques²²) et privilégie l'accès à l'eau potable, particulièrement dans les territoires souffrant de sécheresse comme Al Hoceima. La région bénéficie d'ores et déjà du programme national d'approvisionnement en eau potable, mais celui-ci gagnerait à avoir une visée territoriale qui définisse plus clairement les responsabilités des collectivités territoriales, ainsi qu'une dimension attractivité pour les cibles concernées (Encadré 23). Par ailleurs, l'agriculture représente près de 90% de la consommation agricole et industrielle hydrique. Les autres secteurs industriels sont donc en concurrence pour les permis d'eau, à des prix élevés mais également à des débits d'eau différenciés et inconstants, ce qui affecte négativement leurs décisions de relocalisation ou de relocalisation de proximité. En effet, au sein des ZAE, l'accès aux permis d'eau alloués est un puissant levier d'attractivité, en particulier dans le bassin méditerranéen et en Afrique du Nord, une des localisations les plus importantes de l'industrie textile. Il convient donc d'assurer une meilleure gestion des permis d'eau afin d'encourager la présence de ces industries, tout en respectant la ressource et les normes environnementales. Il est également nécessaire d'exploiter cette ressource afin d'accélérer la transition énergétique de la région, notamment à travers des méthodes de dessalement d'ores et déjà en expérimentation par la région dans le territoire d'Al Hoceima, mais aussi grâce à de nouvelles technologies (thalasso-thermie, production d'énergie hydraulique et énergies marines entre autres). Ceci renforcerait l'attractivité des industries dépendante de la consommation hydrique, la coopération avec les centres de recherche et universités, l'Institut National de Recherche Halieutique, mais également l'attractivité des talents disposant des formations et qualifications correspondantes.

²¹ Basé sur l'entretien passé avec la CGEM-TTH.

²² Basé sur l'entretien passé avec le bassin du Loukoss.

Encadré 23. Programme National pour l'Approvisionnement en Eau Potable et l'Irrigation 2020-2027 (PNAEPI)

Le Programme National pour l'Approvisionnement en Eau Potable et l'Irrigation 2020-2027 (PNAEPI) a été mis en place sur Hautes Orientations Royales, pour accélérer les investissements en eau, en vue de renforcer l'approvisionnement en eau potable et l'irrigation, en particulier dans les territoires les plus touchés par le stress hydrique. Le programme prévoit de mobiliser des ressources en eau conventionnelles et non conventionnelles et se décline selon cinq axes :

- Le développement de l'offre par la poursuite de construction de grands barrages, la construction des petits barrages et des lacs collinaires, la prospection et la réalisation des captages à partir des eaux souterraines, la création de points d'eau pour l'abreuver le cheptel, le développement des périmètres de PMH, la réalisation des équipements et installations pour le renforcement et la sécurisation de l'approvisionnement en eau potable et le développement des projets de dessalement de l'eau de mer ;
- La gestion de la demande, l'économie et la valorisation de l'eau par l'amélioration des rendements des installations de distribution d'eau potable et l'augmentation de l'autonomie de réserve en eau potable. Elle concerne aussi l'économie d'eau d'irrigation par la reconversion collective et individuelle à l'irrigation localisée, la modernisation et la réhabilitation des systèmes d'adduction d'eau à but multiple et la réalisation d'aménagement hydro agricole ;
 - La réutilisation des eaux usées notamment pour l'arrosage des golfs ;
 - Le renforcement de l'approvisionnement en eau potable en milieu rural ;
 - L'adoption d'une stratégie de communication et de sensibilisation.

Le coût du programme s'élève à près de EUR 11.1 milliards et sa mise en œuvre est toujours tributaire de la mobilisation des financements nécessaires. Pour cela, toutes les possibilités doivent être mises à contribution telles que le renforcement de la contribution du budget de l'État, la contribution des collectivités territoriales, la mobilisation des financements extérieurs et/ou le recours au partenariat public - privé, le renforcement des capacités des différentes entités responsables notamment pour la mobilisation des fonds climat.

Son pilotage et son suivi seront assurés par un comité de pilotage sous la présidence du Chef du Gouvernement, un comité technique présidé par le Ministre de l'Équipement et de l'Eau, et des comités régionaux présidés par les Wali et dont le secrétariat est assuré par les agences de bassins hydrauliques.

Source : (Programme National pour l'Approvisionnement en Eau Potable et l'Irrigation 2020-2027, 2021^[115]), <https://iwa-network.org/wp-content/uploads/2021/10/PNAEPI-20-27-Francais-Anglais.pdf> (consulté 16/12/2022)/

Les incitations fiscales des ZAE ne peuvent donc à elles seules attirer les investisseurs à se localiser dans la région. Il est nécessaire de définir, éclaircir et formaliser l'organisation des ZAE, leur gouvernance ainsi que leur coordination avec les différents acteurs engagés dans les stratégies d'attractivité et d'internationalisation. Des orientations claires en la matière au niveau national et dans les stratégies et programmes régionaux tels que le SRAT ou le PDR sont aussi nécessaires. Le développement des ZAE au Maroc en général et dans la région TTH en particulier a également besoin d'être lié avec l'économie locale de l'arrière-pays, qui souffre d'enclavement et d'inégalités socio-économique.

La contractualisation est un des principaux dispositifs de coordination de l'action publique entre niveaux de gouvernement. Celle-ci permettrait d'inclure l'ensemble des différentes dimensions mentionnées précédemment dans l'accord (objectif, financement, mesures incitant la mise en œuvre effective, etc.) et

présenterait l'avantage non seulement de coordonner l'action des ZAE mais aussi de renforcer les capacités de ses acteurs. Il convient cependant de noter la difficulté (ou la variété) d'interprétations des responsabilités régionales en la matière²³. Phase de suivi et d'évaluation

Proposition : Évaluation des politiques et stratégies d'internationalisation et d'attractivité inscrites dans le contrat

L'objectif de cette phase est de garantir l'efficacité du contrat État-Région en assurant, d'une part, la crédibilité et la vérifiabilité des engagements des contractants et, d'autre part, l'évaluation du fonctionnement du dispositif et l'atteinte des résultats escomptés. Pour y parvenir, l'État et la Région doivent s'entendre pour la mise en place des futures stratégies des leçons tirées des expériences passées, en plus du diagnostic et de la coordination. La complexité croissante et la forte interdépendance entre les divers processus, structures et acteurs des politiques publiques rend difficile l'identification par les gouvernements des conséquences singulières d'une stratégie d'action publique. Cette tâche est pourtant importante puisqu'elle contribue à répondre aux asymétries d'informations existantes entre les différentes parties prenantes d'une politique publique donnée. Cet enjeu concerne particulièrement les politiques régionales d'internationalisation et d'attractivité, qui mobilisent une variété de sujets, acteurs, cibles et objectifs.

L'OCDE définit l'évaluation des politiques publiques comme l'analyse objective et structurée d'une politique publique ou d'une réforme en cours ou achevée, y compris son élaboration, sa mise en œuvre, et ses réalisations. Une grande variété de critères peut être pris en compte, tels que : la cohérence et la réalisation des objectifs fixés, l'efficacité et l'efficience d'une politique, son impact en terme économiques, sociaux, environnementaux (Conseil de l'évaluation scientifique, 1996^[116]); (OECD, 2009^[117]). La soutenabilité de la politique sur le long terme, et donc sa capacité à résister (ou s'adapter) aux chocs conjoncturels est également un élément important particulièrement mis en évidence dans le contexte actuel de crise et de volonté de relance.

Les méthodes d'évaluation sont très diverses et varient selon l'état d'avancement de la politique évaluée, l'objectif visé (suivre les dépenses budgétaires, évaluer la participation, identifier l'impact environnemental, etc.). L'OCDE définit une évaluation de qualité lorsqu'elle est systématique (incluse systématiquement dans le cycle de développement d'une politique publique), objective (mobilisant des tiers extérieurs) et rigoureuse (mobilisant une approche méthodologique solide) (OECD, 2020^[118]). La qualité d'une évaluation dépend aussi de son utilité vis-à-vis des décideurs politiques et de l'ensemble des parties prenantes impliquées.

L'étude de terrain a permis d'identifier plusieurs enjeux relatifs aux indicateurs retenus pour l'évaluation des politiques. Un nombre limité d'indicateurs est mobilisé pour *l'évaluation des stratégies* d'internationalisation et d'attractivité, principalement parce que les acteurs rencontrés n'y ont pas (ou pas encore) recours. Dans une majorité de cas, si les acteurs disposent d'indicateurs, ceux-ci s'en servent pour *le diagnostic* de l'internationalisation et de l'attractivité plutôt que pour l'évaluation des politiques.

Dans ce contexte, et suite à la promulgation du décret n° 2.17.583 relatif à l'implémentation de la procédure d'élaboration du plan régional pour la mise en œuvre et l'évaluation des politiques, le Conseil Régional, lors de sa session ordinaire tenue le 05 Mars 2018, a approuvé une décision d'élaborer un plan d'évaluation, qui est considéré comme un socle favorisant la cristallisation d'une vision d'aménagement du territoire pour les 25 prochaines années, en réponse aux orientations des politiques pour l'aménagement du territoire national, afin d'assurer la réalisation et la coordination entre les projets

²³ Dans le cadre du Dialogue Maroc-OCDE sur l'usage des contrats entre niveaux de gouvernement, l'OCDE a produit une étude de cas sur les contrats conclus par les deux Régions-pilotes (Fès-Meknès et Souss-Massa) dans le cadre de l'exercice de leur compétence propre « la domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques (ZAE) et création des ZAA » (OCDE, A venir^[81])

nationaux et régionaux (Conseil Régional de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, n.2[83]). La mise en œuvre de ce décret gagnerait à spécifier un nombre de politiques clés pour l'internationalisation et l'attractivité de la région. Parmi celles-ci l'OCDE suggère de prioriser les stratégies encourageant la relocalisation de proximité, l'attractivité des talents étrangers, en particulier dans les secteurs représentant un avantage comparatif, le développement de nouveaux modèles touristiques dans les territoires peu fréquentés, y compris hors saison, la valorisation d'un foncier économique durable, le renforcement des activités logistiques et portuaires, ainsi que les activités liées aux ZAE et le soutien à la digitalisation. Mettre en place un système listant l'ensemble des indicateurs d'intrants, de processus, de résultats, de réalisations et d'impact permettrait d'assurer le suivi et l'évaluation de ces politiques à la fois à court terme et à long terme.

Annex A. Programmation du PDR TTH 2017-22

Tableau A A.1. Synthèse de la programmation des projets du PDR 2017-2022

Axe prioritaire d'intervention	Compétence	Projet	Description	Objectif	Effet souhaité
Attractivité territoriale	Région	Amélioration de la mobilité rurale : développement transport par téléphérique et aménagement des pistes rurales	<ul style="list-style-type: none"> Développement de systèmes de transport par câbles Modernisation et développement des réseaux routiers en milieu rural 	Investissements	MAD 464.5 millions
		Renforcement capacitaire et création de la maison de l'élu	<ul style="list-style-type: none"> Programme de développement des compétences techniques et d'ingénierie des collectivités territoriales et associations Création de la maison de l'élu 	Emplois	1 200
				Investissements	MAD 70 millions
		Programme de formation professionnelle et emploi	Programme intégré et renforcement de capacités : Centre de formation et incubateur dédié aux NTIC, 2 centres de formation professionnelle de l'industrie et de la logistique	Capacité	250
				Emplois	65
				Investissements	MAD millions
		Programme régional de l'entrepreneuriat	Développer un écosystème favorable articulé autour de 3 actions : plateformes support, Soutien porteurs de projets, numérique	Investissement	MAD 150 millions
Observatoire régional	Doter le conseil de la Région d'outils de connaissance approfondie des phénomènes ayant lieu au sein de son territoire	Emplois	50		
		Investissements	20 MDH		

Axe prioritaire d'intervention	Compétence	Projet	Description	Objectif	Effet souhaité
		Marketing territorial	Déploiement d'actions de « soft power »	Emplois	335
				Investissements	MAD 20 millions
	Autres acteurs	Mobilité interurbaine aérienne et promotion destination touristique	Renforcement du flux aérien entre Tanger – Al Hoceima et Tanger – Casablanca	Investissements	MAD 13.2 millions
				-	-
		Accélération de la mise en place des Stations de Transfert d'Énergie par Pompage (STEP) liées aux barrages	Accélération de la mise en place des stations d'épuration des eaux de barrages (2 barrages)	-	-
				Bénéficiaires	10 000
		Création de la Cité Universitaire de la biodiversité Al Hoceima	Doter la ville d'Al Hoceima d'une cité universitaire de vocation environnementale	Emplois	5 000
				Investissements	MAD 1 000 millions
		Digitalisation des campus	Amélioration de l'offre éducatif au sein des campus via la digitalisation (cours, procédures administratives etc.)	Capacité	17 campus
				Emplois	340
	Investissements			MAD 51 millions	
	Programme e-gov	Déploiement d'un programme de dématérialisation administrative en partenariat avec les collectivités territoriales	Investissements	MAD 55 millions	
Programme de développement territorial de la province Al Hoceima	-	Investissements	MAD 60 millions		
Compétitivité économique	Région	Marché de gros régional	Doter la Région d'un marché de gros régional	Capacité	50 Ha
				Emplois	500
				Investissements	MAD 200 millions
		Parc des expositions	Développer un espace d'accueil des manifestations	Capacité	Parc 20 000 m ²
				Emplois	36 250
				Investissements	MAD 1 000 millions
		Cité industrielle de Ain Dalya	Développement de la nouvelle cité industrielle de Ain Dalya	Capacité	1 000 Ha
				Emplois	1 638
				Investissements	MAD 150 millions
		Trois plateformes de valorisation agricole	Développer une plateforme de valorisation y compris un centre d valorisation des PAM à Chefchaouen	Emplois	4 500
				Investissements	MAD 30 millions
		Plateforme de valorisation du potentiel des produits de la mer (PDM)	Création d'une plateforme de valorisation du potentiel des produits de la mer incluant un centre de formation	Investissements	MAD 40 millions
Trois plateformes de valorisation de l'artisanat	-	Capacité	600 artisans		
		Emplois	3 000		
		Investissements	MAD 60 millions		
Pôle émergence d'un	Centre de formation et	Investissements	MAD 62 millions		

Axe prioritaire d'intervention	Compétence	Projet	Description	Objectif	Effet souhaité	
		Cluster industriel	reconversion du campus de Tanger			
		Créations d'itinéraires culturels et touristiques en milieu rural	Dynamisation de tourisme rural	Capacité	10 circuits	
				Emplois	600	
			Investissements	MAD 30 millions		
		Programme de dynamisation de l'économie de proximité	Accompagnement des porteurs de projets et de petits métiers autour des vocations territoriales	Investissements	MAD 2188 millions	
	Autres acteurs	Agropole régional	Doter la Région d'une agropole régionale	Capacité	50 Ha	
				Emplois	1 837	
				Investissements	MAD 70 millions	
			Programme d'aménagement hydrique (Hydro agricole, barrages collinaires)	Accompagnement du développement des périmètres irrigués et la valorisation des produits agricoles	Emplois	750
				Investissements	MAD 111.21 millions	
			Connectivité entre Larche et Projet Lixus	Construction d'un pont pour la connectivité de Larache et Projet Lixus	Investissements	MAD 150 millions
			Marina de Plaisance El Hoceima	Redynamisation de la ville d'Al Hoceima	Emplois	5 000
			Investissements	MAD 300 millions		
		Dynamisation du littoral (offre balnéaire, dynamisation et accessibilité)	Valorisation du littoral et l'amélioration de son attractivité (désenclavement, aménagement etc.)	Investissements	MAD 35 millions	
	Valorisation du potentiel socio-économique de la montagne	-	Investissements	MAD 10 millions		
Développement social	Région	Centre de formation des instituteurs	-	Investissements	MAD 10 millions	
		Centre de formation paramédical	-	Investissements	MAD 20 millions	
	Autres acteurs	Programme d'inclusion des populations vulnérables	Dispositif inclusion personnes à mobilité réduite + Espace d'accueil des migrants + Centre d'accueil enfants/SDF + Centre d'orientation des jeunes en échec	Investissements	MAD 50 millions	
		Accompagnement du processus de municipalisation	Gestion de l'exode rurale et développement de l'habitat	Investissements	MAD 500 millions	
		Programme de reconversion des cultures « cannabis »	Programme intégré de reconversion des agriculteurs du cannabis (décriminalisation, reconversions vers d'autres cultures etc.)	Investissements	MAD 1 000 millions	
		Développement d'équipements sportifs de proximité	Développement d'espaces sportifs pour l'inclusion des jeunes	Capacité	35 terrains de proximité	
	Investissements			MAD 87.5 millions		

Axe prioritaire d'intervention	Compétence	Projet	Description	Objectif	Effet souhaité
		Programme d'amélioration de l'offre éducative	<ul style="list-style-type: none"> - Généralisation du Transport scolaire ; - Généralisation du préscolaire ; - Déploiement d'un logiciel de dépistage du décrochage scolaire ; - Développement de 20 micro-lycées ; - Mise à niveau des établissements scolaires ; - Adaptation du calendrier scolaire des écoles en montagne. 	Capacité	78 000
				Emplois	5 650
Investissements	MAD 677 millions				
		Programme d'amélioration de l'offre de soins	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation en centres hospitaliers provinciaux ; - Consultation en Centres de Santé Ruraux ; - Capacity Building ; - Acquisition d'un hôpital mobile ; - Acquisition de moyens de surveillance ; - Acquisition de moyens de surveillance ; - Acquisition "units mobilities" Equipement des unités de néonatalogie ; - Amélioration maisons d'accouchement ; - Amélioration des services de néonatalogie ; - Réhabilitation des maisons de fonction ; - Réhabilitation et développement des centres de santé ruraux ; - Développement de la Télé santé ; - Maison de santé pluridisciplinaire ; - Centre de toxicomanie. 	Investissements	MAD 140.3 millions
Valorisation du capital immatériel	Région	Programme de dynamisation des sites d'intérêt biologique et géologique (SIBE) / parcs nationaux	Programme de revitalisation des sites d'intérêt biologiques et écologique	Bénéficiaires	MAD 10 millions/SIBE
				Investissements	MAD 200 millions
		Fonds verts	Développement des procédés "re-use" en milieu agricole, Soutien aux projets de développement durables innovants	Investissements	MAD 15 millions
		Programme de protection socio-environnementale de la montagne	-	-	-

Axe prioritaire d'intervention	Compétence	Projet	Description	Objectif	Effet souhaité
	Autres acteurs	Valorisation du patrimoine historique	Valorisation du patrimoine historique	Emplois	20
				Investissements	MAD 110 millions
		Traitement des déchets	Développement de l'économie circulaire dans la Région	Capacité	750 ETP/an
				Emplois	5 750
				Investissements	MAD 530 millions
		Programme de reboisement	Mise en œuvre d'un programme de reboisement	Emplois	750
				Investissements	MAD 24 millions
		Ouvrages contre les inondations	-	Emplois	100
Investissements	MAD 40 millions				

Source : (Centre Régional d'Investissement Tanger-Tétouan-Al Hoceima, 2021^[58]), Plan de Développement Régional 2017-2022, <https://investangier.com/plans-de-developpement-regional/> (consulté le 18 décembre 2021).

Références

- Agence de Développement Economique de la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur (N/A), [113]
Pourquoi Investir en Provence-Alpes-Côte d'Azur.
- Agence Marocaine de Développement de la Logistique (2016), *La Stratégie Logistique au Maroc: Bilan et Perspectives de Développement.* [16]
- Agence pour la Promotion et le Développement du Nord (n.a), *L'institution.* [87]
- Ahlfeldt, Gabriel M; Balt, Fabian; Roth, Duncan; Seidel, Tobias (2020), "Quality of Life in a Dynamic Spatial Model", *CESifo Working Papers*, [31]
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3751857.
- Allain-Dupré, D., I. Chatry and A. Moisis (2020), "Asymmetric decentralisation: Trends, challenges and policy Implications", *OECD Regional Development Papers*, No. 10, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0898887a-en>. [89]
- Anass Rifaoui (2021), "Special Economic Zones in Africa (SEZs): Impact, efforts, and recommendations", *Infomineo*, (consulté le 11 Février 2022), <https://infomineo.com/special-economic-zones-in-africa-impact-efforts-and-recommendations/>. [114]
- Annoni, Paola; Dijkstra, Lewis (2019), *Indice européen de compétitivité régionale pour la compétitivité régionale.* [26]
- Atout France (N.A), . [123]
- B. Pellistrandi (2019), "L'Espagne et la Méditerranée : les défis d'une politique étrangère pour une démocratie", *Revue Défense Nationale*, Vol. 822. [45]
- Banque Mondiale (2022), *Un Nouvel Etat d'Esprit: Plus de Transparence et de Responsabilité dans la Région Moyen-Orient et Afrique du Nord.* [4]
- Banque Mondiale (2021), *Commodity Market's Outlook: Urbanization and Commodity Demand, a World Bank Report.* [25]
- Banque Populaire (2021), *Les Régionales de l'Investissement Tanger abrite la 6ème escale du roadshow « Les régionales de l'Investissement » au service de la relance économique.* [68]
- Barca, F., P. McCann and A. Rodríguez-Pose (2012), "The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches", *Journal of Regional Science*, Vol. 52/1, pp. 134-152, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>. [120]
- barcelonaturisme (2018), *The Marketing Strategy Participation Phase Comes to an End.* [101]

- Bladi.net (2021), *Maroc : des disparités dans la reprise économique des régions.* [7]
- Bulletin Officiel (2015), *Loi organique N°112-14 relative aux préfectures et provinces.* [122]
- Centre Régional d'Investissement de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (2021), *Les artisans et les commerçants du Nord se mettent au e-commerce.* [72]
- Centre Régional d'Investissement de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (n.a), . [85]
- Centre Régional d'Investissement Tanger-Tétouan-Al Hoceima (2021), *Plan de Développement Régional.* [58]
- CESE (2016), *Exigences de la régionalisation avancée et défis de l'intégration des politiques sectorielles.* [104]
- Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services (N/A), *Les Structures d'Appui à l'Investissement: La Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Casablanca-Settat.* [82]
- Charbit et Gatignol (A venir), *Repenser les stratégies d'attractivité régionales dans le nouvel environnement global: L'exemple des politiques de relocalisation.* [76]
- Charbit, C. and Romano, O. (2017), "Governing together: An international Review of Contracts Across Levels of Government for Regional Development". [88]
- CNER (2020), *Benchmark "Attractivité": Synthèse 2020.* [124]
- CNER (2015), *Attractivité et compétitivité des territoires, théories et pratiques.* [32]
- CNSS (2022), *Mesures "Chantiers Provisoires" et "Prime d'Appui à l'Emploi": Guide d'Employeur Relatif aux Démarches à Accomplir auprès de la CNSS.* [61]
- Commission Européenne (2018), *Décision d'Exécution de la Commission du 29.11.2018 relative au programme d'action annuel en faveur du Maroc pour 2018 (partie 1).* [62]
- Commission Européenne (N.A), *About the S3 Platform.* [99]
- Commission Européenne (N.A), *Politique de cohésion 2021-2027.* [96]
- Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (2018), *Atlas français de la coopération décentralisée et des autres actions extérieures.* [47]
- Confédération générale des entreprises du Maroc (N/A), *La CGEM.* [86]
- Conseil de l'évaluation scientifique (1996), *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques.* [116]
- Conseil Régional de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (n.a), *L'Agence Régionale pour la mise en œuvre des Projets.* [83]
- Conseil Régional du Tourisme de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (N.A), *www.visittanger.com.* [84]
- Darnis, J. (2019), "L'Italie en Méditerranée : projection en défense vis-à-vis de la rive sud", *Revue Défense Nationale*, Vol. 822. [46]
- Dijkstra, L., H. Poelman and A. Rodríguez-Pose (2019), "The geography of EU discontent", *Regional Studies*, Vol. 54/6, pp. 737-753, <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2019.1654603>. [59]

- EcoActu (2021), "Tanger-Tétouan-Al Hoceima: le trafic aérien dépasse le niveau de 2019", (consulté le 07 Décembre 2021), <http://www.ecoactu.ma/tanger-tetouan-al-hoceima-le-traffic-aerien-depasse-le-niveau-de-2019/>. [24]
- EcoActu (2019), "[Entretien] Issa Ben Yaakoub « Actuellement le secteur de l'immobilier stagne et roule à une vitesse sereine »", (Consulté le 16 Septembre 2021), <http://www.ecoactu.ma/entretien-issa-ben-yaakoub-actuellement-le-secteur-de-limmobilier-stagne-et-roule-a-une-vitesse-sereine/>. [14]
- Eurostat (N.a), *Database*. [37]
- EXTENDA (n.a), *À propos d'Extenda*. [97]
- FitchSolutions (2020), *North Africa To Benefit From Automakers' Post Covid-19 Restructuring*. [74]
- Fonds Monétaire International (2022), *Les services du FMI achèvent leur mission de Consultation 2022 au titre de l'article IV avec le Maroc*. [5]
- Fonds Monétaire International (2022), *Perspectives de l'Economie Mondiale*. [1]
- Fonds Monétaire International (2021), *Mise à Jour des Perspectives de l'Économie Mondiale: Juillet 2021*. [119]
- Fonds Monétaire International (2021), *Perspectives de l'Économie Mondiale, Base de Données*, <http://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>. [6]
- Forsa (2022), *Prenez votre futur en main*. [63]
- Grand Est (2020), *Business Act : Le plan de relance et de reconquête du Grand Est*, <https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2020/09/business-act-grand-est-rapportvf-septembre2020.pdf>. [128]
- Haut-Commissariat au Plan (2021), *Reconquête de l'appareil productif : la bataille du commerce extérieur, Ouverture, n10*. [43]
- Haut-Commissariat au Plan (2020), *Monographie de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima*. [17]
- Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (2021), *Base de données régionales de Tanger-Tétouan-Al Hoceima*. [13]
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (2019), *Poursuivre la lutte contre les disparités sociales et territoriales*. [60]
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (N/A), *La qualité des apprentissages, clé du développement humain*. [64]
- INSEE (2021), *La France et ses territoires, Édition 2021*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5039919?sommaire=5040030>. [127]
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (2021), *Indicateurs de richesse nationale*. [36]
- Interreg (2018), *Danube Transnational Programme: Attractive Danube*. [98]

- Invest In France (2021), *Official launch of Team France Invest, marking the publication of the 2020 review on foreign investment.* [93]
- Kapferrer, Jean-Noël (s.d), "France : pourquoi penser marque ?", *Revue française de gestion*, Vol. 9, pp. 13-23, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-9-page-13.htm>. [106]
- La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (2021), *Le Nouveau Modèle de Développement: Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous.* [9]
- LaVieEco (2021), "Tanger-Tétouan-Al Hoceima : plus de 14 000 postes d'emploi créés en 2020", (Consulté le 16 Septembre 2021), <http://www.lavieeco.com/actualite-maroc/tanger-tetouan-al-hoceima-plus-de-14-000-postes-demploi-crees-en-2020/>. [23]
- Le 360 (2021), "Le CRT de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima se dote d'une nouvelle identité visuelle", (Consulté le 17 Septembre 2021), <https://fr.le360.ma/societe/video-le-crt-de-la-region-tanger-tetouan-al-hoceima-se-dote-dune-nouvelle-identite-visuelle-242075>. [67]
- L'Economiste (2022), *Asilah : La zone d'activités économiques entre en service.* [18]
- L'Economiste (2021), *Réduction des disparités: Plus de 400 projets achevés dans le Nord.* [65]
- LeMatin (2021), *Premier Forum régional de l'investissement : les participants appellent à établir une politique régionale participative de formation.* [69]
- Les Documents de l'Economiste (2021), "Tanger, Force Industrielle", *L'Economiste*, Vol. N° 6025. [12]
- Les îles Vanille (N.A), *L'Association île Vanille.* [125]
- LesEco.ma (2021), *Spécial Tanger. Fouad Ben Akka : « L'AREP-TTA demeure un outil de gestion et d'exécution incontournable ».* [53]
- Media24 (2021), "La région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima se positionne sur les filières de l'avocat et des fruits rouges", *Yahya Benabdellah*, (Consulté le 15 Septembre 2021), <http://www.medias24.com/2021/06/23/la-region-de-tanger-tetouan-al-hoceima-se-positionne-sur-les-filieres-de-lavocat-et-des-fruits-rouges/>. [15]
- Messely, L., J. Dessen and L. Lauwers (2010), "Regional identity in rural development: three case studies of regional branding", *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, Vol. 4, pp. 19-24, <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2010/3-4/3>. [52]
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Direction des Études et des Prévisions Financières (DEPF) (2021), *Rapport d'Activité 2020.* [10]
- Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (2022), *Province de Larache: Déclinaison du projet de l'agropole du Loukkos, un levier majeur de création d'emploi.* [19]
- Ministère de l'Équipement et des Transports (N/A), *La stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030.* [39]

- Ministère de l'Intérieur, Conseil de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et Agence Régionale d'Exécution des Projets (2020), *Elaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, Synthèse de la Stratégie Prospective d'Aménagement du Territoire.* [56]
- Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales (2015), *Loi Organique N°111-14 relative aux régions.* [80]
- Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme Colombien (2021), *Mision de Internacionalizacion y su regionalizacion - piloto Santander.* [103]
- Moncef Ben Hayoun (2021), *Tanger-Tétouan-Al Hoceïma veut devenir un hub stratégique pour le commerce mondial.* [66]
- Morgana, L. and P. Pupion (2017), *Stratégies de marque et fusions régionales: le cas de la Région Aquitaine.* [51]
- Morocco Now (2022), *Invest and Export.* [108]
- Najat Faïssal (2021), *Tanger-Tétouan-Al Hoceïma : Plusieurs projets pour le développement régional.* [70]
- Nora MAREÏ (2013), *Le détroit de Gibraltar, des réseaux mondiaux aux enjeux locaux de développement.* [50]
- Observatoire Français Nouvelles Routes de la Soie (N/A), *Cité Mohamed VI Tanger Tech au Maroc : un projet tant attendu.* [20]
- OCDE (2022), *2nd Webinar in the Rethinking Regional Attractiveness Series: Ports and Regional Development in the New Global Environment.* [38]
- OCDE (2022), *3rd Webinar in the Rethinking Regional Attractiveness Series on: Rethinking the Attractiveness of Tourism Regions.* [110]
- OCDE (2022), *Travailler ensemble pour l'internationalisation et l'attractivité des Régions françaises.* [29]
- OCDE (2021), *Les Régions dans la Mondialisation: Une approche originale de l'internationalisation des régions et son application au cas français,* <https://doi.org/www.oecd-ilibrary.org/docserver/5c76db6f-fr.pdf?expires=1627893107&id=id&accname=ocid84004878&checksum=B82F227EAF24B013613C7DA8213BEE1>. [11]
- OCDE (2021), *Webinaire: Quelles stratégies de relocalisation pour un développement régional résilient ?.* [75]
- OCDE (2020), *L'impact territorial du COVID-19 : gérer la crise aux différents niveaux de gouvernement.* [91]
- OCDE (2020), *L'Investissement dans la Région MENA à l'heure du COVID-19.* [73]
- OCDE (2018), *Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial: Enjeux et Recommandations pour une action publique coordonnée,* Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264302884-fr>. [81]

- OCDE (2015), *Boîte à outils pour la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement*. [105]
- OCDE (2008), *Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux*. [33]
- OCDE (À venir), *Les Contrats entre Niveaux de Gouvernement: un Outil pour la Régionalisation Avancée au Maroc*. [8]
- OCDE (Forthcoming), "Measuring the attractiveness of regions: Creation of a database on territorial attractiveness". [35]
- OCDE (à venir), "Réforme de Déconcentration". [78]
- OECD (2022), *OECD Tourism Trends and Policies 2022*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>. [44]
- OECD (2021), *The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis across levels of government*, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1095_1095253-immkb05xb7&title=The-territorial-impact-of-COVID-19-Managing-the-crisis-and-recovery-across-levels-of-government. [90]
- OECD (2020), *Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/89b1577d-en>. [118]
- OECD (2018), *OECD Tourism Trends and Policies 2018*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/tour-2018-en>. [28]
- OECD (2016), *Making the Most of Public Investment in Colombia: Working Effectively across Levels of Government*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264265288-en>. [129]
- OECD (2016), *OECD Regional Outlook 2016: Productive Regions for Inclusive Societies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264260245-en>. [130]
- OECD (2016), *Regional Well-being in OECD countries*. [27]
- OECD (2009), *Conduire les politiques de développement régional : les indicateurs de performance*, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264058385-fr.pdf?expires=1630422503&id=id&accname=ocid84004878&checksum=16AB21C336F10D1B2E83BF8D5BF16A9D>. [117]
- OECD (à venir), "Rethinking Regional Attractiveness in Spain's Islas Baleares", *Casestudy*. [111]
- OECD (à venir), "Rethinking Regional Attractiveness in the Italian Region of Marche", *Casestudy*. [112]
- Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (2021), *Bulletin de la Propriété Industrielle et Commerciale au Maroc*. [49]
- Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (2020), *Rapport d'Activité*. [48]
- Organisation Internationale du Travail (2021), *Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail. Septième édition - Estimations actualisées et analyses*. [2]

- P. Razoux (2022), "Les conséquences de la guerre en Ukraine dans le bassin méditerranéen", *Revue Défense Nationale*, Vol. 851. [3]
- Programme National pour l'Approvisionnement en Eau Potable et l'Irrigation 2020-2027 (2021), . [115]
- Province de Larache (N/A), *Secteurs économiques*. [21]
- QUID (2022), *La Zone d'Activité Économique de Fnideq accueille ses 53 premiers commerçants*. [22]
- Région Réunion (N.A), *INTERREG : Présentation*. [94]
- Région Souss-Massa (n.a), *Les Compétences du Conseil*. [121]
- Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima (n.a), *L'Agence régionale de mise en œuvre des projets investit plus de 1,2 milliard de dirhams pour mettre en œuvre 65 projets de développement en 2020*. [54]
- Royaume du Maroc, le Chef du Gouvernement (2021), *Le Chef du gouvernement réunit plusieurs ministres autour du dossier de l'investissement*. [102]
- Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Conseil Régional de Tanger-Tétouan-AI Hoceima et Agence Régionale d'Execution des Projets (2020), *Elaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la Région Tanger-Tétouan-AI Hoceima: Stratégie Prospective d'Aménagement du Territoire Horizon 2045 (Phase 2)*. [57]
- Secrétariat Général du Gouvernement (2011), *La Constitution*. [79]
- Sénat (2022), *Rapport d'Information N°899*. [41]
- Société Nationale d'Etude du Déroit (N/A), *Projet de Tunnel Ferroviaire sous le Déroit de Gibraltar*. [42]
- Soukaïna Benmahmoud (2021), *PLF-2022: Vers de nouveaux horizons de développement de la région du Nord*. [71]
- Team Côte d'Azur (N.A), *Notre Mission*. [126]
- Team France Export (N.A), . [92]
- The North Africa Post (2021), *Informal sector represents 30% of Morocco's GDP- Central Bank study*. [77]
- Tuccio, M. (2019), "Measuring and assessing talent attractiveness in OECD countries", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 229, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b4e677ca-en>. [30]
- UN-WTO (2008), *Recommendations on Tourism Statistics*.. [34]
- Wallonie.be (N.A), *Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie*. [100]
- WECASABLANCA (n.a), *Investir: Casablanca, capitale industrielle*. [109]
- Welcome to France (N.A), *Are you coming to France for career reasons and looking for information about procedures to be completed and how best to settle in?*. [95]
- Yahya Benabdellah (2021), *A Tanger, "la reprise se confirme, la confiance revient"*. [40]

Yousra Jaa (2021), *La région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma adopte son contrat-programme avec l'Etat.* [55]

Zumbo-Lebrument, Cédrine; Lebrument, Norbert (2020), "Les déterminants de la participation des parties prenantes à une démarche de marketing territorial : le cas d'une marque de territoire française", *Management international*, pp. 129-149, <https://doi.org/10.7202/1072628ar>. [107]