

Marketing territorial, vecteur de développement d'une destination touristique, étude Benchmarking de Fès et Lyon .

Territorial marketing, vector of development of a tourist destination, Benchmarking study of Fez and Lyon.

BENJELLOUN AHMED

Docteur sciences économiques et gestion,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc
ahmedbenjelloun1@gmail.com

TAZI MEHDI

Docteur sciences économiques et gestion,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc
mehditazi07@gmail.com

Date de soumission : 10/05/2019

Date d'acceptation : 14/07/2019

Pour citer cet article :

BENJELLOUN A. & TAZI M. (2019) « Marketing territorial, vecteur de développement d'une destination touristique, étude Benchmarking de Fès et Lyon » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 280- 307

Résumé :

Le tourisme fait partie des sources historiques potentielles de croissance du Maroc et représente un enjeu pour le développement durable et la compétitivité socio-économique de ses destinations, notamment de la ville de Fès, réputée destination touristique à vocation culturelle. Le marketing territorial semble être un levier efficace pour développer une destination de tourisme touristique. L'objectif de cet article est de déterminer des axes de développement territorial pour la ville de Fès en s'inspirant de l'expérience réussie de la ville de Lyon en France. Nous nous sommes basé sur une étude benchamrking des deux territoires suivi d'une analyse SWOT de la ville de Fès, pour justifier la mise en œuvre d'une démarche de marketing territoriale lui permettant d'utiliser ses atouts différentiels et attirer les capitaux, les talents, les chercheurs, les cadres, les entrepreneurs et les touristes.

Mots clés: « Marketing » ; « Tourisme » ; « Marketing territorial » ; « marque territoriale » ; « city branding » ;

Abstract:

Tourism is one of the potential historical sources of growth in Morocco and represents a challenge for the sustainable development and socio-economic competitiveness of all of its cities, and particularly the city of Fez. Fez is a tourist destination with a cultural vocation. Territorial marketing seems to be an effective lever for developing a tourist destination. The objective of this article is to determine territorial development axes for the city of Fez, drawing on the successful experience of the city of Lyon in France. We based our research on a benchamrking study of the two territories followed by a SWOT analysis of the city of Fès. This study is the way to justify the implementation of a territorial marketing approach allowing Fez to use its differential assets and attract capital, talents, researchers, executives, entrepreneurs and tourists.

keys words: « Marketing » ; « Tourism » ; « territorial marketing » ; « territorial brand » ; « city branding » ;

Introduction :

Dans un contexte de mondialisation, de mutations environnementales, de l'émergence de nouvelles conceptions et de circulations de l'information, le tourisme est considéré aujourd'hui comme un levier de développement capable de stimuler les économies émergentes.

Disposant d'énormes potentialités touristiques, d'un héritage civilisationnel, d'une nature attrayante et d'une pépinière de ressources humaines, le Maroc est considéré comme un exemple de stabilité politique en Afrique du Nord et au Moyen Orient. Moderne et ouvert à l'extérieur, il bénéficie aussi d'un emplacement géographique stratégique : il fait partie de la zone Méditerranée/Atlantique, une des premières destinations du tourisme mondial et se trouve à proximité d'un important marché touristique émetteur, en l'occurrence l'Europe.

Le tourisme fait partie des sources historiques potentielles de croissance du Maroc. C'est une activité économique clé dans le développement macroéconomique et sociétal du Royaume, il représente un enjeu pour le développement durable et la compétitivité et s'inscrit dans un cadre économique et sociétal de la collectivité nationale et dans un contexte régional et international.

Dans ce cadre nous nous sommes proposé d'explorer la demande et l'offre touristique de la ville de Fès en réalisant une étude comparative avec la ville de Lyon en France, à travers l'outil de diagnostic territorial. En effet, le choix s'est porté sur la ville de Fès pour sa richesse historique et patrimoniale, capitale spirituelle et culturelle du Maroc dont la médina est classée patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO, et la ville de Lyon pionnière en ce qui concerne de développement et le marketing territorial, et présentant plusieurs similitudes avec la ville de Fès notamment en terme de gastronomie, d'arts, de musées et d'organisations d'événements culturel (Festivals...). A l'instar de la ville de Fès, Lyon est considéré comme une destination de court séjour (City Break) néanmoins la ville a réussi grâce aux développements d'une marque territoriale (Only Lyon) et à la mobilisation de l'ensemble des acteurs institutionnels et privés à se hisser au rang des meilleurs destinations de tourisme culturel dans le monde.

Ce contexte nous a poussé à poser la problématique suivante : Comment développer l'attractivité territoriale de la ville de Fès en s'inspirant de l'expérience lyonnaise dans la mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial.

Notre réflexion a porté dans un premier temps sur les concepts de territoire et de marketing avant d'effectuer une étude benchmarking entre Fès et Lyon en utilisant la méthode CERISE REVAILT, suivi d'une analyse SWOT. Ces éléments nous ont permis d'identifier des axes de développement pour la ville de Fès.

1. Le Marketing territorial

1.1. Le territoire

Selon la définition du dictionnaire Larousse :

« Le territoire est une étendue de pays qui ressortit à une autorité, à une juridiction quelconque. (Le territoire d'un État est l'espace terrestre, maritime et aérien sur lequel les organes de gouvernement peuvent exercer leur pouvoir.) »

Le territoire est un espace géographique borné inscrit dans un processus de construction sociale complexe sur une longue période, un territoire est composé d'acteurs (entreprises, institutions, ménages...) déterminés par une culture, un vécu, des connaissances, des savoir-faire, une histoire. Il est situé à la frontière entre économie, géographie, politique et société. (Coissard et Pecqueur, 2007).

1.2. Le marketing territorial

Concernant le marketing territorial on peut identifier plusieurs définitions qui sont notamment faites par des chercheurs :

- Le marketing d'une ville peut se définir comme des actions individuelles ou collectives pour attirer des activités nouvelles sur son territoire, favoriser le développement des entreprises exerçant localement leurs activités et promouvoir globalement une image favorable. (Texiex, 1992)
- Le marketing territorial représente l'art de positionner un village, une ville, une région, une métropole sur le vaste marché mondial. (Meyronin, 2005)
- Le marketing territorial est une démarche visant à attirer des entreprises sur un territoire, à faciliter l'activité des entreprises et à promouvoir une image du territoire favorable au développement endogène. (Chakor, 2009)
- Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle de ses concurrents.

Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques ou d'acteurs privés. (Gollain, 2014)

De ces différentes définitions on peut dire qu'il crée un besoin et influence le comportement des clients cibles par rapport à une offre supérieure à celle des concurrents dans un contexte fortement concurrentiel qui place le client au cœur de la démarche marketing.

Les champs principaux du marketing territorial sont :

- Le marketing territorial de projet
- Le marketing territorial de l'identité (image)

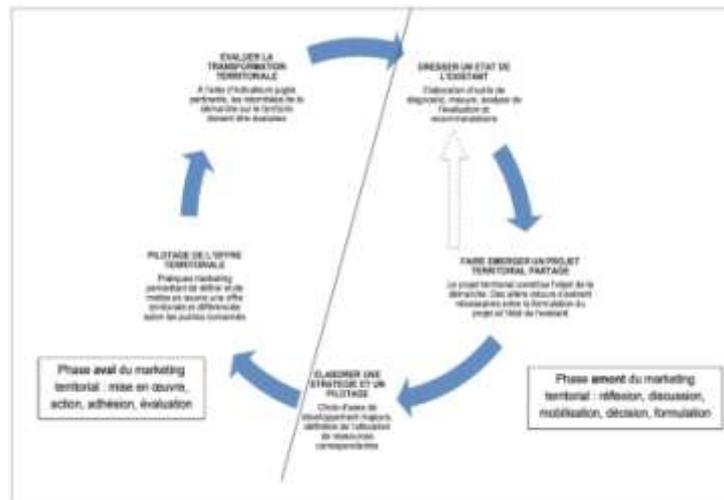
L'histoire du marketing territorial remonte au milieu du XIX^{ème} siècle aux USA quand les états ruraux des Etats Unis ont entrepris des actions marketing pour attirer des populations vers les terres agricoles. Des campagnes ont donc été entreprises dans un pays en construction, au départ par les nouveaux états et les promoteurs.

Les facteurs qui conditionnent l'attractivité d'un territoire sont (Chamard, 2004):

1. La composante géographique des ressources naturelles et humaines (géographie, population, infrastructures)
2. La composante organique des ressources identitaires et symboliques (histoire, organisation dynamiques socioculturelles, patrimoine, diversité multiculturelle...)
3. La composante économique et infrastructurelle (activité économique, communications, emploi, infrastructures ...)
4. Les équipements d'intérêt général (espaces publics, équipements sportifs, culturels, éducationnels...)

La démarche du marketing territoriale peut-être présentée de la sorte :

Figure 1 : Démarche du marketing territorial,



source 1 : Chamard 2014

On remarque que la progression se fait en 2 phases et en 5 étapes. La phase d'amont se compose des différentes étapes qui précèdent la mise en œuvre du marketing territorial, elle est composée de 3 étapes successives : dresser un état de l'existant : inventorier tout ce qui forme le territoire vécu ; ensuite faire émerger un projet partagé : les éléments collectés sont confrontés au publics du territoire pour être soit validés, contredits, pondérés ou exclus afin de faire émaner un projet et enfin élaborer une stratégie territoriale : qui conduit à transformer le projet partagé en décision afin de pouvoir déterminer les axes prioritaires et l'allocation de ressources. On peut en conclure sur cette phase que c'est le temps de la réflexion, la discussion, la mobilisation, la décision et la formulation.

Ensuite survient la phase aval qui conduit à mettre en place le projet de marketing territorial. Elle consiste à décliner l'offre territoriale à en évaluer l'impact. Mise en œuvre, action, adhésion, évaluation sont les mots résumant cette phase.

Le point de départ pour une démarche de marketing territorial est l'établissement d'un diagnostic. Il existe un grand nombre de méthodes et d'outils afin de l'établir, nous pouvons en citer quelques-uns :

- ❖ Le diagnostic concurrentiel avec la méthode Cerise Revault® qui a été mise au point par Vincent Gollain,.
- ❖ Le diagnostic d'image territoriale : le score IDHRA, se basant sur 5 indicateurs : le pouvoir d'évocation (Nombre d'individus qui cite au moins une association lors de la citation d'un territoire), la richesse d'évocation (le nombre d'association), la force des associations et la valence des associations (ce qu'évoque l'association)

Ensuite à travers le diagnostic du territoire on peut dire que l'objectif du marketing territorial est de « faire émerger », « projet », « partage ». Et ainsi faire émerger un projet en mobilisant les différents acteurs autour du territoire, organiser la gouvernance du projet, sensibiliser aux enjeux du projet. A partir de tout cela nous pouvons définir une stratégie territoriale qui permet de rendre opérationnelle la démarche de marketing territorial (axe stratégiques, positionnement territorial). Les dernières étapes sont l'organisation de l'offre territoriale, déterminer un plan d'action pour l'offre territoriale notamment à travers un marketing mix territorial à travers plusieurs variables.

Figure 2 : Marketing Mix territorial



source 2 : V. Gollain 2004

La dernière phase du marketing territorial consiste à évaluer les impacts de la démarche par rapport aux objectifs de débuts. Tout d'abord il faut mettre en évidence les impacts suites à la mise en place du marketing territorial et l'efficacité.

1.3. Branding territorial

En prenant compte le développement concurrentiel ces dernières années les territoires se sont vu poussés à créer leur propre marque afin de faire évoluer leur présentation, leur valorisation ou voir l'amélioration du territoire afin de se positionner sur le marché. La création d'une marque territoriale est un outil qui a pour méthode de faire ressortir l'identité afin de créer des éléments positifs qui permettent une différenciation et favoriser une nouvelle attractivité. La marque est un élément essentiel de la stratégie marketing, elle est un actif immatériel des entreprises ayant une valeur financière (Kotler & co, 2015).



La marque territoriale est une démarche marketing et de communication qui est un atout pour augmenter la conscience et la fierté de ses habitants. Elle permet aussi de protéger l'identité d'un territoire afin de garder le passé et le présent intact afin de s'orienter vers un futur. Depuis 2010, on peut remarquer que plusieurs territoires utilisent cet outil afin de promouvoir et de mieux gérer son image au niveau national ou international, contribuer à l'environnement économique tout en respectant l'image, le cadre de vie ou bien ses valeurs tout en faisant partager et connaître ses produits du terroir, son savoir-faire ancestrale et son savoir vivre. Pour réussir à développer sa marque territoriale, il est important d'associer différents acteurs, que ce soit institutionnels ou privés autour de cette marque. Un autre point majeur, réussir à susciter l'envie des prospects en partageant le patrimoine matériel et immatériel. Mobiliser la clientèle du territoire est très important, leur rôle dans la promotion et la valorisation du territoire est nécessaire. Il faut aussi réussir à créer un réseau d'ambassadeurs pour cette nouvelle marque. Internet et les nouvelles technologies permettent de capitaliser sur les forces et les opportunités du territoire tout en utilisant la communication digitale afin de faire réussir cette marque ; renforcer les différentes stratégies de positionnement et pouvoir établir une marque distinctive. Toujours selon Chamard, l'image de marque influencera la préférence des touristes pour un territoire et son positionnement.

Le city branding ou autrement dit la marque territoriale au niveau d'une ville (Par exemple I Love NY, I Amsterdam ou Only Lyon) vise à renforcer l'attractivité de cette ville par différentes valeurs, actions ou objets. « I Love NY », « We Casablanca », « I Amsterdam » ou « Only Lyon » sont quelques noms des différentes marques territoriales mises en place. Le city branding est une approche qui utilise les techniques du marketing afin de promouvoir et valoriser les villes. Une marque territoriale a pour but d'améliorer l'image et la notoriété d'une destination auprès des différents prospects, augmenter ses revenus et dynamiser l'économie locale afin d'améliorer la qualité de vie et renforcer l'identité, appliquer une stratégie commune afin de développer le territoire et unifier la parole afin d'améliorer l'attractivité territoriale, sa sauvegarde et sa promotion au niveau international.

2. Analyse comparative du territoire fassi

2.1. Méthodologie de recherche

2.1.1. Approche théorique

Nous avons axé la première partie sur une approche théorique pour identifier les concepts du marketing et du marketing territorial tout en essayant de distinguer la complexité du concept et les différences observées par rapport au marketing classique et ce, de par les stratégies adoptées, les marchés visés et le comportement des consommateurs. Ensuite, dans la deuxième partie nous avons abordé le secteur du tourisme au Maroc et à Fès d'un point de vue exploratoire.

Au niveau de du Maroc avons relaté l'historique, les différents types de tourisms en mettant en valeur les nouvelles tendances et analysant les différentes typologies des stratégies de différenciation en illustrant nos propos par plusieurs exemples.

Nous nous sommes référés à l'ouvrage « Méthodes de recherche en management ». La démarche utilisée pour ce travail est une démarche inductive qui part d'observations pour mener à un modèle.

Dans cet esprit, nous avons recueillis un grand nombre d'informations sur un exemple de marketing territorial qu'est « OnlyLyon », ensuite nous avons recueillis des informations sur Fès. L'observation nous a poussés à opter pour une démarche qualitative.

2.1.2. Démarche utilisé

Nous nous sommes basé sur la méthode Cerise Revait ® pour identifier les avantages comparatifs du territoire et ainsi de trouver une argumentation marketing différenciante et attractive. Une analyse simultanée de l'offre du territoire étudiée et menée face à celle d'un concurrent et en l'occurrence un exemple de marketing territorial réussi. L'analyse du territoire et de l'offre est essentiel pour identifier les différents avantages comparatifs du territoire. Afin de pouvoir mener à bien l'analyse comparative, la méthode se base sur l'analyse des différents critères clés de décision des entreprises. Selon V. Gollain il y aurait 13 composantes principales et 4 optionnelles qui cernent les principaux éléments de décision.

C Capital humain

E Entreprises et acteurs leaders

R Réseaux et points nodaux

I Infrastructures/Immobilier
S Services
E Evènements professionnels
R Rechercher et développement/Innovation
E Entreprises secondaires/tissu économiques/ filières et secteurs
V Valeurs et identité du territoire
A Actions collectives structurantes
I Image et marque territorial
T Technologies de l'information et de la communication
R Ressources naturelles et physique/ Villes clés

Les 4 composantes optionnelles sont :

O Organisation des acteurs
M Marché local
D Développement durable
I Insécurité

2.2. Analyse du territoire

2.2.1. Détermination de l'échantillon.

Nous allons ensuite recueillir l'ensemble des informations à partir de différents supports (Etudes, Internet, Livres) afin d'analyser l'offre du territoire « Fès », et en même temps l'offre des concurrents sera étudiée, grâce à un tableau. Nous passerons ensuite au diagnostic en utilisant le modèle SWOT afin de mettre en perspective les forces et faiblesses de l'offre territorial, mais aussi d'identifier les menaces et opportunités, afin d'obtenir des recommandations et des suggestions afin de mieux développer la marque Fès et promouvoir ce territoire.

Depuis 1998¹ environ 427ha sont classés au patrimoine mondiale de l'Unesco, considéré comme le deuxième site Renaissance le plus important d'Europe après Venise. Sans pour autant renier ses savoir-faire, Lyon a réussie a placé sa matière d'excellence au centre de sa stratégie de développement économique, Les sciences de la vie, la chimie sont les deux principaux secteurs économiques à Lyon. A travers ses grands projets urbain Lyon développe son secteur tertiaire qui représente en 2015 environ 55 %s des emplois. Le territoire lyonnais parie sur l'avenir grâce au développement technologique et notamment en investissant dans la robotique. En 2014 et 2015 Lyon est classée dans le top 20 des métropoles mondiales les plus attrayantes selon l'étude d'IBM. Une des similitudes avec Fès, Lyon est considéré comme une

¹www.onlylyon.com

citée des arts, Lyon réussie à conjuguer son patrimoine culturel au présent, on peut notamment citer pour Lyon la gastronomie, la soierie ou le cinéma comme des éléments incontournables de l'identité culturelle lyonnaise. Lyon consacre aux alentours de 20 %s de son budget pour politique culturelle. Nous pouvons observer à Lyon un mélange culturel de différentes institutions prestigieuses comme l'Opéra, le musée des Beaux-Arts, ... et les évènements comme le Festival Lumière ou les Nuits Sonores... et le grand nombre d'écoles d'art et de scènes. Lyon est considéré au même titre que Fès de destination City Break dont elle est devenue la préférée. Lyon est considérée comme la 2eme ville culturelle de France selon le Journal des Arts. Elle regorge de musées, entres autres :

- Musée des Confluences
- Musée d'Art Contemporain
- Musée des Beaux-Arts
- Musée de la Résistance
- Institut Lumière

Il y a environ 21 000 évènements tout au long de l'année que ce soit des salons ou des concerts, pièces de théâtres, Festival, biennales. Les plus grands évènements de la ville de Lyon sont :

- Le Festival Lumière² : festival de cinéma organisé par l'Institut Lumière et la Métropole de Lyon
- Biennale de la danse de Lyon³ : La Biennale de la danse de Lyon est un festival de danse contemporaine se déroulant toutes les années paires, en alternance avec la Biennale d'art contemporain.
- Biennale d'Art Contemporain : est une exposition d'art
- Les Nuits Sonores : est un festival annuel de musique électronique et musiques indépendantes se déroulant sur cinq jours à Lyon en France
- La Fête des Lumières⁴ : Chaque année, éclairagistes, designers, vidéastes, architectes, graphistes, artistes plasticiens, mais aussi compagnies de spectacles de rue, proposent des installations inédites et surprenantes.

ONLYLYON n'est pas seulement une marque mais aussi un programme de marketing qui a vu le jour en 2007 par 13 partenaires institutionnels :

Qui ont le même but :

- Mettre en avant Lyon au niveau international.

²<http://www.festival-lumiere.org/>

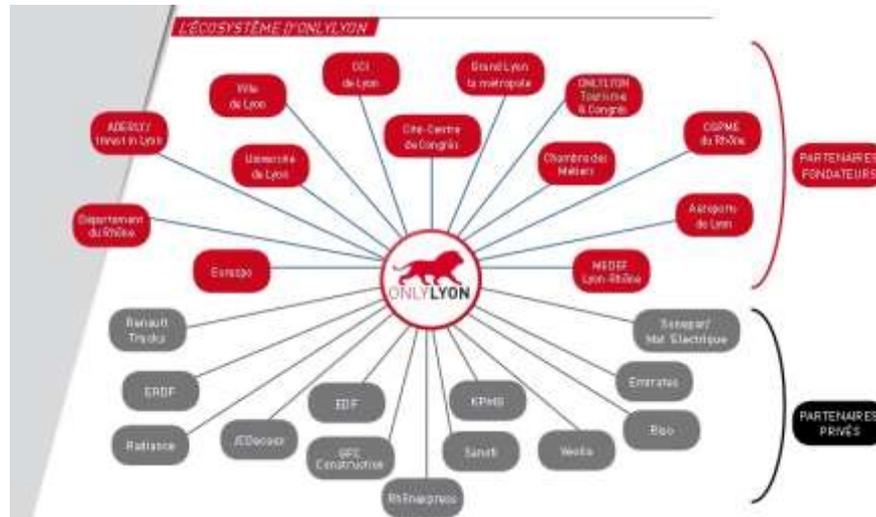
³

⁴<http://www.fetedeslumieres.lyon.fr/fr>

- Faire aimer Lyon
- Faire venir à Lyon

Aujourd'hui ONLYLYON est composée de 28 partenaires publics et privées.

Figure 3 : Ecosystème ONLYLYON



source 3: <http://www.labiennaledelyon.com>

Ces différents acteurs ont élaboré ensemble un schéma de gouvernance unique : les présidents des institutions fondatrices se réunissent deux fois par an et mette en place les orientations du programme alors que le comité de pilotage qui se compose des directeurs des partenaires mettent en place le plan d'action, Le comité de direction se réunit tous les mois valider les actions en cours, Les équipes des différents partenaires se réunissent par domaine une fois par trimestre.

Ces acteurs sont d'autant plus impliqués qu'ils ont élaboré ensemble un schéma unique de gouvernance d'une part, et que la métropole utilise tout un réseau d'entreprises lyonnaises appelées un réseau « ambassadeurs ».

Depuis 2007 Lyon a mise en place un grand nombre d'actions afin de promouvoir la destination, de 2007 à 2014, 9 millions de personnes ont été touche via tripadvisor, 20 millions de personnes via les aéroports internationaux, des opérations de street marketing, des statues à l'effigie de ONLYLYON, en 2013 plus de 200 articles ont parlé de Lyon dans le monde entier, le festival des lumières s'est exporte à Dubaï en 2014. Sur Facebook en 2014, il y avait 600 000 j'aime, nous pouvons recenser 1.6 millions de fan en 2018. En 2007 il y avait 400 ambassadeurs 16 000 en 2014 et 25 000 en 2018.

Plusieurs types de stratégies ont été mise en place :

Stratégie de communication : En 2009 une campagne dans différents aéroports a été mise en place avec le slogan Be You, Be Here afin de se présenter comme une ville différente à l'instar de ses concurrents. En 2013 est mise en place la nouvelle campagne « Addicted to Lyon » qui met en avant des gens qui proclament leur amour à cette ville en se justifiant, Des covering sur les taxis à Milan à l'occasion de l'Exposition Universelle ou des campagnes sur les réseaux sociaux comme Facebook, Youtube, Twitter et LinkedIn. Un partenariat avec Emirates où l'on pouvait trouver dans leurs avions un spot publicitaire afin de toucher une clientèle internationale. L'affichage « OnlyLyon » est omniprésent que ce soit dans la vie de tous les jours (Tramway, affiches, métro...) ou dans les événements à l'Eurexpo ou à la Cite internationale. Des vidéos promotionnels ont été faite avec un grand succès, nous avons repéré une vidéo utilisant un drone qui a été vu plus de 700 000 fois.⁵

Relations publiques : des actions d'influences ont été menées en s'appuyant surtout sur la culture comme vecteur de notoriété internationale. Exemple : L'Orchestre National de Lyon en tourné en Chine et au Japon, la mise en place de soirées privées avec des leaders d'opinion et l'exportation du concept du Festival des Lumières à Dubaï.

Relations presse : La relation presse a été un axe principal lors de la création de la marque. La stratégie presse de ONLYLYON a pour but de construire une stature médiatique internationale en mettant en avant Lyon dans les différents médias internationaux.

Ambassadeurs : En 2018 le nombre d'ambassadeur est de plus de 25 000, ils jouent un rôle très important dans la transmission de l'image positive de la ville. Les ambassadeurs sont un groupe de différentes nationalités, et peu importe leur localisation tant qu'ils promouvoient l'image de Lyon. En 2014 il y avait 2600 ambassadeurs à l'étranger répartis dans 60 pays. En 2015 ONLYYON a inauguré un réseaux d'étudiants étranger.

Réseaux sociaux et web : Lyon a investi énormément dans les réseaux sociaux, car de nos jours c'est un des vecteurs d'influence les plus développés que soit sur Instagram, Twitter ou Facebook. La page de Facebook Lyon cumulait en 2015 655 000 fans or en 2018, 1.6 millions. Un widget pour les ordinateurs a été créé en place aussi afin de donner constamment les informations et de fidéliser en continu.

⁵<https://www.youtube.com/watch?v=53q2WOeUW9U>

Produits dérivés : En 2012, Lyon a mise en place le branding des produits dérivés. Que ce soit des souvenirs ou des cadeaux d'affaires. ONLYLYON a une large gamme de produits dérivés Exemples : t-shirts, Casquettes, statues de Lyon, stylos, mugs, porte-clés... Ces produits sont distribués par Internet ou par des boutiques officielles sur Lyon.

On peut résumer les diverses actions d'OnlyLyon de la manière suivante :

- Des campagnes publicitaires via divers supports
- La création réseau d'ambassadeurs
- Véhiculer la marque en utilisant la statue située sur les quais du Rhône
- Diverses co-création et partenariat afin promouvoir l'identité lyonnaise

Tableau 1: Capacité hôtelière des établissements d'hébergements touristiques classés au Maroc

	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var 16/15	part 2016
Marrakech	18 696	55 355	60 844	62 917	64 587	65 730	70 950	73 993	4%	30%
Agadir	21 494	29 506	31 774	34 164	34 968	37 405	38 021	38 800	2%	16%
Casablanca	7 750	13 732	14 170	15 344	16 273	16 629	17 245	20 037	16%	8%
Tanger	7 087	7 685	7 680	7 920	8 820	9 706	10 153	11 256	11%	5%
Fès	3 995	7 458	8 074	8 374	8 764	9 286	9 532	9 844	3%	4%
Ouarzazate	4 730	7 674	7 866	8 281	8 537	8 698	8 766	9 167	5%	4%
Oujda- Saidia	1 651	5 514	6 731	7 205	8 105	8 259	8 343	8 457	1%	3%
Rabat	3 861	4 965	5 089	5 485	5 741	5 842	5 842	5 935	2%	2%
Tétouan	4 293	5 017	5 050	5 693	5 705	6 116	6 638	7 122	7%	3%
Essaouira- Mogador	1 286	4 313	4 817	5 153	5 280	5 562	5 876	6 090	4%	3%
Meknès	1 929	3 298	3 333	3 460	3 540	4 286	4 404	4 430	1%	2%
Ifrane	826	1 723	2 828	3 133	4 893	5 012	5 052	5 092	1%	2%
El Jadida- Mazagan	648	2 849	2 933	3 024	3 088	3 088	3 280	3 333	2%	1%
TOTAL	95 180	174 019	187 874	200 091	211 974	221 611	231 334	242 624	5%	100%

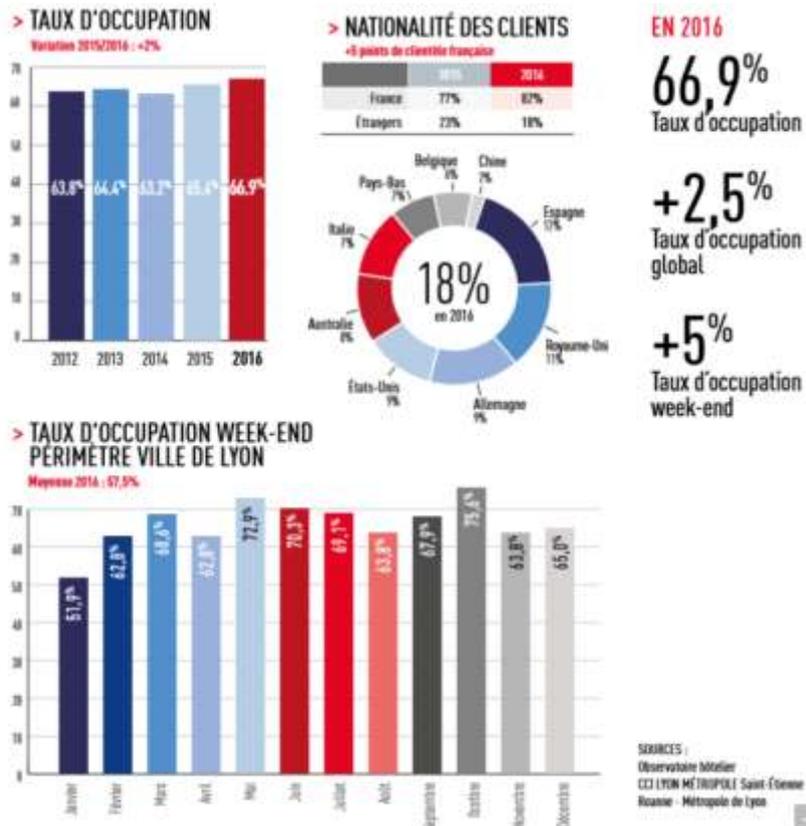
source 4 : Tableau de bord national du tourisme - Fédération nationale de l'industrie touristique

Tableau 1 : cité hôtelière par catégorie en 2005

	Hôtel 1*		Hôtel 2*		Hôtel 3*		Hôtel 4*		Hôtel 5*		HC		Total	
	Nbre	Lits	Nbre	Lits	Nbre	Lits	Nbre	Lits	Nbre	Lits	HC	Lits	Hôtel	Lits
TOTAL	274	14574	228	16 092	223	30 132	187	47 572	85	35 217	40	22 215	1 037	165 802
Marrakech	10	1 054	15	1 499	37	6 318	36	10 689	35	13 956	17	11 148	150	44 644
Agadir Ida Outanane	12	816	15	1 347	13	3 434	16	8 360	8	4 679	9	7 810	73	26 446
Casablanca	23	1 949	14	1 092	22	3 788	25	5 606	9	3 874	-	-	93	16 309
Tanger	10	737	9	1 181	9	2 178	6	1 998	8	2 593	-	-	42	8 687
Fès	4	283	6	614	10	1 494	9	2 904	6	2 176	-	-	35	7 471
Ouarzazate	11	717	13	823	9	1 321	13	2 806	1	520	2	442	49	6 629
Tétouan	13	795	11	725	13	1 282	7	1 326	-	-	2	1 668	46	5 794
Rabat	4	337	5	514	15	1 715	11	1 981	3	1 064	0	0	38	5 611
Salidia	3	115	4	162	2	114	-	-	3	3 146	1	352	13	3 889
Meknès	4	428	5	332	9	922	7	1 682	-	-	-	-	25	3 344
Oujda-Angad	20	1 227	9	734	8	802	1	216	1	166	-	-	39	3 145
Essaouira	40	1 295	5	311	1	302	2	424	2	546	-	-	50	2 878
Mazagan	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1 000	-	-	1	1 000
Mogador	-	-	-	-	-	-	-	-	1	406	-	-	1	406
Reste	120	4 821	117	6 758	75	6 462	54	9 620	7	1 091	9	797	382	29 549

source 5 : Site officiel du ministère du tourisme

Figure 4 : Statistiques du tourisme à Lyon



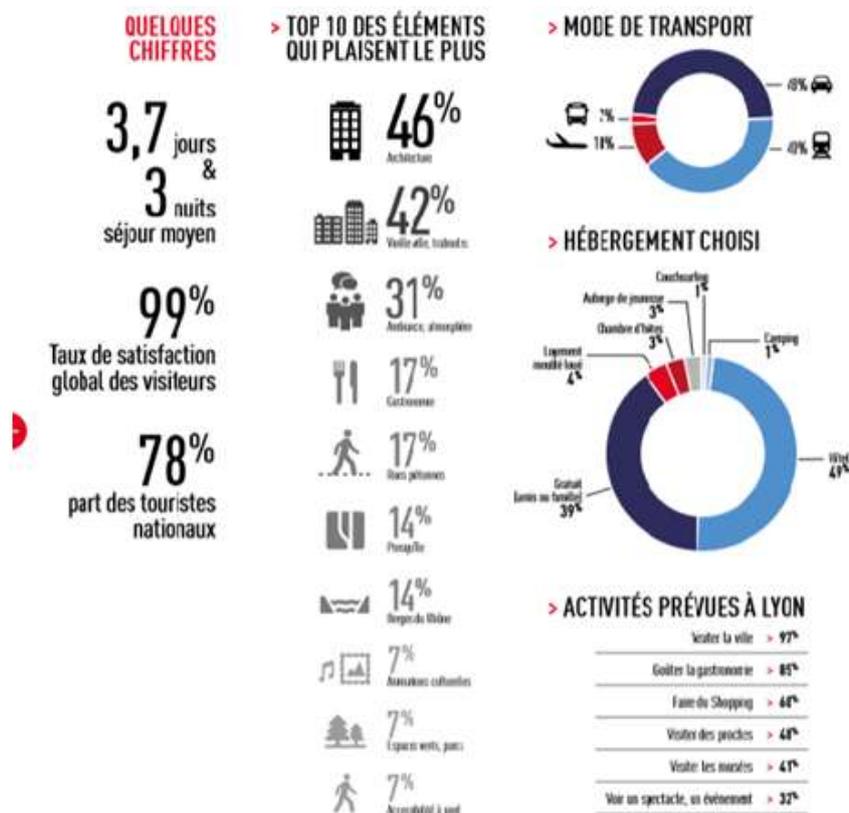
source 6: Etude Métropole de Lyon Cabinet Nova7 2012

Tableau 2: Nuitées, taux d'occupation et durée moyenne de séjour

Destination	Nuitées dans les établissements d'hébergement classés				Taux d'occupation (%)			Durée Moyenn e de Séjour		
	jan-déc 2010	jan-déc 2016	jan-déc 2017	Var 17/16 (%)	jan-déc 2010	jan-déc 2016	jan-déc 2017	jan-déc 2010	jan-déc 2016	jan-déc 2017
Marrakech	6 358 904	6 640 162	7 736 662	17	50	48	53	3,6	3,4	3,4
Agadir+Taghazout	4 805 029	4 910 496	5 451 124	11	58	50	55	6,1	5,2	5,3
Casablanca	1 601 999	1 943 054	2 155 627	11	53	53	55	2,1	2,1	2,0
Tanger	819 290	991 489	1 240 434	25	53	40	45	2,0	2,1	2,0
Fès	821 676	683 052	947 749	39	38	30	35	2,1	1,9	1,9
Rabat	636 343	629 904	714 905	13	54	53	54	2,1	2,1	2,0
Oujda+Saïdia	356 546	449 508	512 378	14	32	32	30	3,1	2,5	2,8
Essaouira+Mogador	303 900	413 692	461 463	12	33	30	35	2,4	2,5	2,5
Tétouan	293 984	359 052	441 641	23	30	29	30	2,6	2,5	2,7
Ouarzazate	421 297	287 519	393 536	37	21	21	24	1,6	1,5	1,5
El Jadida+Mazagan	267 791	363 798	359 091	-1	37	40	39	2,5	2,5	2,4
Meknès	249 604	199 461	227 199	14	31	23	25	1,7	1,6	1,5
Total	18 026 169	19 287 758	22 100 701	15	43	40	43	-	-	-

source 7 : <http://www.observatoiredu tourisme.ma/tableaux-de-bord-nationaux/>

Figure 5 Données tourisme de la ville de Lyon



Source 8 : Etude Métropole de Lyon Cabinet Nova7 2012

A travers ces informations sur Lyon et les données statistiques, nous remarquons que Fès est en retard par rapport à la destination Lyon qui est une des destinations phares du tourisme culturel en France, nous remarquons que la durée moyenne de séjour est supérieure à Lyon avec 3 nuits en moyenne, les deux destinations sont positionnées dans la catégorie des city breaks. Lyon attire plus de touristes avec, le taux d'occupation est supérieur. Cependant les points communs entre Lyon et Fès sont nombreux, les deux villes sont un haut lieu de l'artisanat, de la culture mondiale et de la gastronomie. Fès et Cordoue attire le même type de clients : des touristes attirés par la culture, l'envie d'apprendre sur de nouvelles cultures, découvrir une nouvelle architecture. La religion a une place importante tant au niveau culturel qu'architectural, lieu important pour l'Islam ou le Judaïsme de France.

De son côté la ville de Fès et les acteurs locaux ont aussi mis en place différentes stratégies afin de promouvoir et développer la destination Fès. A partir de 2017, un nouveau plan marketing pour le territoire « Maroc Centre » a été mis en place. Ce nouveau plan d'actions s'étalera de 2017 à 2021 et a pour but le repositionnement de cette destination. Ce plan a été conçu par L'Office National Marocain de Tourisme en collaboration avec les différents professionnels du tourisme et les différentes autorités et partenaires. Fès est au cœur de sa stratégie avec son riche patrimoine.

Il s'agit dans un premier temps de créer de nouveaux circuits relatant la richesse historique de Fès de manière originale, tout en misant sur la musique andalouse et en structurant l'artisanat. Outre la capitalisation sur les atouts innombrables de la région relatifs aux produits du terroir et sites naturels (avec la création de nouveaux circuits gastronomiques (huile d'olives, safran, miel, truffes etc...), le programme insiste sur l'apport de circuits thématiques et aussi de la création d'hébergements agro-touristiques. Fondé sur la culture d'expérience, le territoire de Fès est capable de rivaliser avec les grandes destinations sur le patrimoine historique culturel que ce soit matériel et immatériel. C'est un lieu de pèlerinage pour les musulmans d'Afrique et un centre du savoir et des universités qu'il faut promouvoir. Il regorge des éléments les plus raffinés d'art de vivre produits par la région, et est considéré comme un terroir d'une nature de premier ordre comme les épices, oliveraies.

Pour valoriser ce territoire, l'ONMT prévoit un ensemble d'actions promotionnelles où figurent notamment la participation aux foires et salons, la publicité institutionnelle, les

éductours, ainsi que les semaines culturelles (exemple : une semaine culturelle et gastronomique a été organisé en 2011 à Dakar (Sénégal). Par ailleurs, le territoire Maroc centre et en particulier Fès, sera doté d'une marque propre. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un plan global lié à la qui vise à doter chaque région d'une marque, ce qui permettra à Fès de développer d'avantage le tourisme. La mise en place d'un mode de gouvernance régional optimisé et la mobilisation des professionnels du tourisme marocain afin de renforcer le démarchage commercial.

Prioritaire dans la stratégie de l'Office, la promotion numérique de la destination se fera via un site web qui donne toute l'information sur la région. Un film de 3 minutes sur la « destination vue du ciel », réalisé en partenariat avec la gendarmerie royale, sera diffusé ainsi que des témoignages de grandes personnalités comme Richard Attias.

La perception de l'image du Maroc étant bonne. Cette démarche va donner une nouvelle impulsion à Fès. Elle donnera aussi de la visibilité à aux partenaires étrangers (voyagistes, TO, compagnies aériennes). Attirer de nouveaux marchés émetteurs. Finalement aussi une amélioration et augmentation des dessertes aériennes en destination de Fès. Depuis 2017, qu'a été annonce qu'une marque Fès, doit être établie, l'avance actuelle n'est pas vraiment visible, elle est sensée :

Promouvoir : Les entreprises de Fès, ses produits et services, son savoir-faire

Rayonner : au niveau international en terme d'image, de notoriété et de visibilité

Attirer des personnes : que ce soit des créateurs d'entreprises, de touristes, d'étudiants ou chercheurs

Attirer des capitaux : en attirant des entreprises ou des investisseurs.

1.1

3.2.2 Traitement des données

Tableau 3 : Diagnostic de la situation de Fès en comparaison avec Lyon avec la méthode CERISE REVAILT

CRITERES	FES / MAROC	LYON / FRANCE
CAPITAL HUMAIN	<ul style="list-style-type: none"> • Une population d'environ 1 112 000 d'habitants en 2014 • 62 % moins de 34 ans • 49.2 % de la population active soit environ 414 186 • 1 université privée et 1 université publique regroupant : 9 autres (Faculté de Médecine et de Pharmacie, Faculté des Sciences, Faculté des Sciences Juridiques, économiques et Sociales, Facultés des Lettres et des Sciences Humaines, Faculté des Sciences et Techniques, Ecole Supérieure de Technologie, Ecole Nationale des Sciences Appliquées, École Nationale de Commerce et de Gestion, École nationale de l'architecture, École Normale Supérieure) • Le Centre de Formation et de Qualification dans les Métiers de l'Artisanat • Et plus de 16 établissements d'enseignement privé dont 3 en tourisme et hôtellerie • 3210 étudiants dans le privé, 90 291 dans les universités • 47 % de la population de Fès parlent arabe et français et 22 % pour l'anglais, français, arabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Une population d'environ 500 000 habitants et 1,3 millions d'habitants dans la métropole lyonnaise. • 42.2 % de la population a moins de 29 ans et 62.5 % de la population a moins de 44 ans. • 4 universités et les 54 établissements supérieurs • Lyon attire des étudiants issus de toutes les filières, grâce à la présence d'établissements de premier ordre : l'INSA de Lyon, l'Ecole Centrale de Lyon, l'EM Lyon, l'Ecole normale supérieure de Lyon, l'IAE Lyon, l'IEP Lyon • La formation aux disciplines artistiques est également à l'honneur avec le Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse ainsi que l'Ecole Nationale des Arts et Techniques du Théâtre (ENSATT). • En tant que Capitale internationale de la Gastronomie, Lyon accueille une grande école dédiée à cet art culinaire, l'Institut Paul Bocuse. Chaque année 650 étudiants de 37 nationalités différentes fréquentent cet établissement. • 144 500 étudiants repartis dans l'éducation.
ENTREPRISES ET ACTEURS LEADERS	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur touristique, et centres d'appels avec notamment Webhelp qui est un des plus gros employeurs de la ville, • Comité et conseil régional de tourisme de Fès • Office national Marocaine de Tourisme • Agence pour la Dédensification et la Réhabilitation de la Médina de Fès, met au point le plan de sauvegarde et de rénovation de la médina • Agence urbaine et de sauvegarde de Fès 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyon est considérée comme la deuxième métropole de France, elle possède une multitude de grandes entreprises de différentes orientations tel que les sciences de la vie, le numérique et l'industrie de l'image la mode, l'agroalimentaire, la métallurgie, et le tourisme (Emirates, Renault Trucks, Sanofi Pasteur, bioMérieux, Boiron, La catégorie qui a le plus d'employé est les clean technologies ou technologie qui utilise les ressources naturelles avec environ 130 000 emplois • L'Agence pour le Développement Economique de la Région



	<ul style="list-style-type: none"> • Autorités locales 	<p>Lyonnais accompagne et conseille les entreprises dans leurs projets d'implantation en région lyonnaise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Bureau des Congrès et des Salons : Le département tourisme d'affaires de l'Office du Tourisme de Lyon a pour mission de promouvoir Lyon en France et dans le monde entier. • Ambassadeurs only Lyon • ONLYLYON
<p>RESEAUX ET POINT NODAUX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La CDG via sa filiale MEDZ avance dans sa stratégie de régionalisation de ses parcs offshoring. Après le succès de Casanearshore et Technopolis, c'est le tour de Fès Shore de compléter l'offre Offshoring du Maroc. • ANAPEC qui est un service d'aide au recrutement • CRI : Centre régional d'investissement • CNSS : Caisse Nationale de de Sécurité Sociale • Différentes autorités locales 	<ul style="list-style-type: none"> • ADERLY • Le Bureau des Congrès et des Salons • Bureaux d'Intérim. • Les Zones Franches Urbaines sont des espaces qui bénéficient d'un renouvellement urbain. Les entrepreneurs et les porteurs de projet sont invités à s'y développer en profitant d'un dispositif d'accueil et d'accompagnement très qualitatif. • Lyon Living Lab Confluence. • Lyon possède plusieurs pôles de compétitivité : • Le pôle Axelera, spécialisé dans la chimie et l'environnement, compte un réseau de 345 adhérents • MAGINOVE : représente 160 adhérents, dont des entreprises, des laboratoires ainsi que des écoles qui partagent sa vision de développement et d'innovation et encore d'autres comme : LUTB – Transport & Mobility Systems, LYONBIOPÔLE...
<p>INFRASTRUCTURES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aéroport de Fès-Saïss : situé à environ 15 km au sud de Fès, L'aéroport de Fès enregistre, depuis le début des années 2000, une très forte croissance et a vu évoluer son trafic de 128 778 passagers annuels en 2003 à un record de 1 115 595 passagers en 2017 et plus de 138 fréquences hebdomadaires et reliant ainsi la ville de Fès à plus d'une vingtaine de destinations internationales, notamment européennes • Gare de Fès-Ville : Elle a été inaugurée le 27 novembre 2009 après avoir été entièrement rénovée durant une période de 20 mois. Elle dispose d'une halle voyageuse et d'une esplanade de 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyon est le point de rencontre de plusieurs autoroutes nationales : l'A6, l'A7, l'A42, l'A43, l'A46, l'A47, l'A89 • La région lyonnaise bénéficie de la présence d'un aéroport international situé à 25 minutes du centre-ville de Lyon. L'aéroport accueille jusqu'à 34 000 passagers par jour. En 2015, il a enregistré 8 703 354 passagers, soit une progression de 2,8%. Il se classe comme le quatrième aéroport français • 115 destinations directes • 65 % de trafic passagers à l'international • 39 compagnies aériennes • Une gare TGV au cœur des terminaux • Avec ses 3 gares trains dont celle de l'aéroport, Lyon dessert très rapidement les principales villes en Europe. Les



	<p>7 500 m², un parking d'une capacité de 100 places et plusieurs espaces commerciaux s'étendant sur 900 m². Et la gare de Fès-Médina. Fès est toujours en attente concernant la création de la ligne à grande vitesse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gare CTM : La gare de bus, qui relie tout le Maroc grâce à une flotte importante. • Autoroutes : Fès est reliée par deux autoroutes, une en direction de Oujda et une en direction de Rabat. • Compte tenu du mauvais état des transports publics de masse les taxis jouent un rôle important, on distingue deux types : les « petits taxis » destinés à un déplacement urbain et les « grands taxis » destinés aux déplacements interurbains. • Il y a 54 Lignes de bus. • Un projet de tramway est en cours de réflexion. • La ville de Fès manque énormément d'espaces verts, les fassis disposent de environ 4m² d'espace vert par personne. 	<p>deux gares présentent en ville compte 150 000 voyageurs par jour.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le réseau de transports urbains comporte plus de 130 lignes d'autobus, 4 lignes de métro, 3 funiculaires, 5 lignes de tramway et des minibus aménagés pour le transport des personnes à mobilité réduite. • Lyon est la première grande ville en France à avoir bénéficié d'un service de vélos en libre-service 7j/7, 24h/24 : les Velo'v. Le réseau Velo'v bénéficie de 348 stations sur Lyon et Villeurbanne, 4 000 vélos en service. Le réseau compte aujourd'hui près de 60 000 abonnés et 20 000 trajets quotidiens • Vaporetto : Lyon dispose d'un transport original faisant la liaison entre les quartiers de Vaise et celui de la Confluence • la Métropole de Lyon aménage ses berges, de nouveaux espaces verts, des promenades pédestres, et gère de nombreux parcs. Avec ses 90 000 arbres et 12 000 hectares d'espaces naturels, la Métropole de Lyon s'affirme définitivement comme une agglomération verte.
<p>EVENEMENTS PROFESSIONNELLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maison de la Culture (salle de conférence) • Complexe culturelle Al-Houria (concerts, conférence...) • Toujours en construction, Un parc d'exposition devrait voir le jour. Les espaces d'exposition, salles de congrès ou autres équipements créés pour des événements, est médiocre. • 13 Avril 2018 : Rencontre régionale avec les acteurs des secteurs nucléaire et radiologique de la région de Fès-Meknès • 4-8 avril 2018 : Thé Expo (Salon du Thé Marocain) - 1ère édition 2018 • 20-21 Juin 2018 : FORUM ECONOMIC Fès 2018 • 20 Juin 2018 : Rencontre des villes jumelées et amies de Fès • 4 Novembre 2017 : La 3-ème caravane de l'auto entrepreneur à Fès 	<ul style="list-style-type: none"> • Halle Tony Garnier • Double Mixte • Euro Expo • Centre des congrès • Cité internationale • 27-28 Mars 2018 : Forum de l'international Lyon 2018 • 7 au 9 Mai 2018 : EuropeanLab Forum • 6-7 Décembre 2017 : Forum des Interconnectés • 19 Avril 2018 : Grand Forum du patrimoine • Et voici quelques des différents événements à Lyon : • 24 -25 novembre 2018 : Salon des Vins et Produits du terroir et de l'étiquette • 30 Décembre au 2 Janvier 2018-2019 : Salon Gastronomique Lyon • 29 novembre au 2 décembre 2016 : Pollutec : salon généraliste leader de l'environnement et de l'énergie • 21 au 25 janvier 2017 : Salon International de la Restauration, de



	<ul style="list-style-type: none"> • 16 mars 2017 : Haute autorité de la communication audiovisuelle (HACA) et des régulateurs africains et ibéro-américains de l'audiovisuel, à Fès. • 29 Mars au 2 Avril 2017: Salon régional des produits de l'économie sociale et solidaire (artisanat) • 22 au 31 Décembre 2017 : La Foire régionale de l'artisanat de Fès 	<p>l'Hôtellerie et de l'Alimentation</p>
<p>RECHERCHE & DEVELOPPEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les espaces de recherche et développement à Fès sont quasi inexistant et surtout dans le domaine touristique, • La cité de l'innovation a été érigée grâce à une volonté commune du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT) et L'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah (USMBA), de promouvoir la recherche et le développement, l'innovation et le transfert technologique au sein des entreprises. La cité de l'innovation de Fès est dotée d'un espace d'accueil (incubateur et pépinière), d'un espace R&D • Les seuls autres espaces de R&D sont les laboratoires de recherches des universités 	<ul style="list-style-type: none"> • 1ère ville intelligente et connecte de France • 2ème pôle numérique de France • 600 laboratoires privés et publics • 1ère ville en Europe pour son système de vélo libre-service • Lyonbiopôle (vaccins et diagnostics) • Axelera (chimie et environnement) • LUTB Transport & mobility systems (systèmes de transports en milieu urbain) • Techtera (textiles techniques) • Imaginove (Contenus et usages numériques) • Biodistrict Lyon Gerland : 5 000 emplois en santé et biotech, 30 laboratoires publics et plus de 2 750 chercheurs concentrés sur une centaine d'hectares • Lyon est la 2ème région française pour le dépôt de brevets – les collaborations entre les entreprises et les centres d'enseignement et de recherche ou encore le total de dépenses en recherche et développement
<p>ENTREPRISES SECONDAIRES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En 2016 Fès a enregistré environ 682 421 nuitées ce qui représente environ 4 % des nuitées au Maroc. On y trouve plusieurs écoles spécialisées dans les métiers du tourisme, les statistiques à ce sujet ne sont pas disponibles (nombre d'étudiants dans le domaine) les chiffres concernant la rentabilité ou les chiffres d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyon est le 2ème parc hôtelier français • 264 établissements pour 17 753 chambres (hôtels et résidences) et 4 747 285 de nuitées • 40 % de clientèle tourisme d'agrément et 60 % de clientèle tourisme d'affaires • Lyon séduit de plus en plus de visiteurs en quête d'une destination citybreak (Lyon ayant été élue 1ère destination européenne pour un citybreak par les World Travel Awards en 2016). Selon le bilan du tourisme 2015 d'ONLYLYON Tourisme et Congrès, 99% des touristes venus à Lyon recommandent la

		<p>destination. De plus, il s'agit de la 3ème destination française préférée des internautes TripAdvisor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Google a classé la Métropole dans le top 10 des destinations européennes les plus demandées par les internautes pour des séjours week-end, et sa gastronomie a été saluée par le National Geographic. Lyon est classée 38ème ville la plus agréable au monde devant Barcelone, Londres et Milan par Mercer Insights.
VALEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Capitale de l'artisanat, Fès peut s'enorgueillir de posséder un véritable savoir-faire artistique dans les métiers de la céramique, du bois ou du cuir. • Ville Musée, gardienne de la foi, capitale des arts, des sciences et des lettres, grâce à son patrimoine culturel matériel et immatériel Fès a une très forte identité religieuse, islamique du fait qu'elle est capitale spirituelle du Maroc et du fait de la grande communauté juive présente depuis la migration d'Espagne • Identité Fassi, les fassis sont chaleureux, accueillants, ils aiment partager leur culture • Forte identité gastronomique, la cuisine fassie est particulièrement réputée • Développement durable assez limité, actions via la Vision 2010 et 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyon est classée depuis 1998 au Patrimoine Mondial de l'Humanité de l'UNESCO. Ex-capitale des Gaules • Deux mille ans de vie ont façonné l'architecture lyonnaise, avec la Gaule romaine et la chrétienté sur la colline de Fourvière, l'identité médiévale d'Ainay, la Renaissance italienne à Saint-Jean, le classicisme XVIIIème des Terreaux ou de l'Hôtel-Dieu, le style haussmannien des larges artères de la Presqu'île et des façades du Rhône, le modernisme de la Halle Tony Garnier et de Gerland ou encore l'époque contemporaine à la Part-Dieu et à la Cité internationale. Chaque époque s'est véritablement inscrite dans le patrimoine architectural Lyonnais. • Capitale mondiale de la gastronomie. La ville offre le choix entre le charme de ses célèbres « bouchons », l'ambiance raffinée de ses grandes tables étoilées, la convivialité de ses marchés. • Lyon a pour objectif de contribuer à un développement plus durable. En se dotant d'une charte de l'écologie urbaine et à travers plusieurs actions
ACTIONS COLLECTIVES	<ul style="list-style-type: none"> • Visions 2010 / Vision 2020 développement pour Fès et sa région 	<ul style="list-style-type: none"> • Différentes actions ONLYLYON
IMAGE EXTERIEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Ville musée, patrimoine culturel très riche, son savoir-faire est connu mondialement, Fès est connu pour son artisanat ses monuments sa mosquée Al-Quaraouiyine, stratégie de développement du tourisme à travers la culture et l'histoire • Lieux de culture islamique important au niveau des musulmans d'Afrique (Sidi 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ère ville business friendly en France • 1 ère ville européenne pour le city break • 1 ère ville intelligente et connectée de France • Capitale mondiale de la Gastronomie • 2 ème ville artistique et culturel en France

	<p>Ahmed Tijani)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuisine réputée mondialement 	
TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Situé dans le parc prive de Fès shore, CGI qui est une firme spécialisé dans le domaine des services des technologies de l'information et de la communication à inaugurer le 20 février 2018 un centre d'excellence. 	<ul style="list-style-type: none"> • La région lyonnaise est un des grands pôles européens des industries numériques et un acteur majeur de la société de l'information • 30 000 emplois • 2 000 entreprises • 6 000 chercheurs et 50 laboratoires en Rhône-Alpes • Cluster EDIT : Software in Rhône-Alpes • Imaginove, Pôle de compétitivité dédié aux loisirs numériques • Espace Numérique Entreprises : centre de ressources et de compétences pour les entreprises • Rhône Numérique : prestataires TIC lyonnais • Adira : Agence pour le Développement de l'Informatique en Rhône-Alpes
Ressources naturelles et physique	<ul style="list-style-type: none"> • Fès possède surtout des ressources culturelles, produits locaux artisanats : pouf, babouche, maroquinerie... • Patrimoine historique avec la médina de Fès, patrimoine mondiale de l'Unesco, beaucoup de monuments. Fès peut utiliser toute cette richesse pour labéliser son savoir faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyon a été officiellement labellisée « Métropole French Tech » grâce à un écosystème entrepreneurial numérique parmi les plus importants en France • Ressources culturelles, humaines.

source 9 : Auteur

A présent nous allons faire une analyse SWOT qui est un outil d'analyse stratégique, cette méthode va nous permettre de combiner les forces et faiblesses des avec celles des opportunités et menaces de leur environnement afin de nous aider à élaborer des suggestions de développement stratégiques.

Par forces, nous entendons tous les aspects positifs internes sur lesquels ces entreprises pourront se baser pour se développer dans le futur.

Les faiblesses constitueront les aspects négatifs internes pour lesquelles existent des marges d'amélioration.

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives dont les entreprises pourront tirer profit.

L'étude des menaces sont les problèmes, les obstacles ou les limitations extérieures qui peuvent limiter ou constituer un frein au développement de ce secteur.

Tableau 4: Analyse SWOT (Ville de Fès)

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Environnement de haute valeur touristique médina • Offre touristique axée sur l'hébergement, la restauration et la culture • Proximité de l'aéroport et amélioration du réseau routier • Histoire riche • Hébergement type riads • Climat • Artisanat • Hospitalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de loisirs • Manque de propreté • Manque de l'activité d'animation de séjour • Réglementation inadaptée • Inadaptation des ressources humaines par manque de formation initiale et continue • Destination City Break • Manque d'évènements professionnels • Manque d'acteurs d'envergure • Manque d'espace professionnels • Manque de coordination entre les différents acteurs locaux
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Développement du secteur par la création de nouvelles unités • Développement au niveau de la communication territoriale et culturel • Développement de l'espace aérien • Développement des nouvelles technologies • Développement de nouvelles offres de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix non indexés sur la valeur du produit mais sur les prix pratiqués par la concurrence • Absence de sécurité malgré les efforts entrepris • Absence de collaboration de la part des institutions publiques • Menace terroriste • Produits de contrefaçon

RECOMMANDATIONS :

- Renforcer l'infrastructure touristique de Fès afin d'aboutir à un tourisme permettant des répercussions indirectes sur l'économie locale.
- Sauvegarder la culture locale en encourageant les habitants porteurs de cette culture à rester en Médina.
- Associer le tourisme au développement humain et mettre en place des activités génératrices de revenus permettant l'implication et l'intégration de tous les citoyens dans le circuit économique.
- Développer les capacités des acteurs locaux faisant émerger des secteurs d'activités novateurs.
- Développer un réseau d'ambassadeurs nationaux et internationaux afin de promouvoir la destination.



- Impliquer de manière coordonnée tous les acteurs locaux afin d'appliquer les principes de la bonne gouvernance.
- Augmentation de la capacité d'adaptation des ressources humaines du point de vue qualitatif et quantitatif pour accompagner les investissements touristiques ;
- Renforcement des capacités du dispositif de la formation professionnelle.
- Restructuration des filières de formation et création de nouvelles filières adaptées aux besoins des établissements hôteliers et touristiques de la ville.
- L'octroi par les entreprises publiques et privées de chèques vacances à leurs employés moyennant des avantages fiscaux accordés par l'Etat et facilités de paiement pour leurs vacances et d'exonérations de certaines taxes pour les encourager à voyager et à découvrir des sites touristiques du Maroc.
- La lutte contre toute forme de parasitisme qui nuit à l'activité touristique (faux guides, hygiène, contrefaçon, fixation des prix de produits de l'artisanat...) afin de garantir une qualité de service et d'assurer un taux de retour élevé.
- Faire face aux impacts de l'urbanisation massive dans zone périphérique de Fès, et sauvegarder les espaces verts de la ville.
- Sur le plan de la promotion et de la publicité, il est recommandé de concevoir un site web pour le tourisme interne avec des déclinaisons par région et par territoire touristique. L'évaluation du potentiel touristique d'un territoire passe nécessairement par la prise en compte de l'offre, de la demande, de la concurrence et des tendances du marché.
- Développer l'animation touristique dans la ville de Fès pour que la ville soit attractive à la fois aux touristes (nationaux et internationaux) et à la population locale (habitants de la ville, entrepreneurs, jeunes cadres...)
- Développer de nouvelles formes de tourisme dans la ville de Fès, et principalement le tourisme d'affaire
- Utiliser les réseaux sociaux afin de développer l'image et le nombre de touristes venant à Fès
- Construire une image de marque, marketing territorial pour la ville de Fès, respectant son identité et ses valeurs à l'image de « LYON » et « ONLYLYON »
- Améliorer la coopération entre les différents organismes et acteurs locaux et internationaux

- Développer la collaboration entre les différents acteurs privés et les institutionnels publiques

CONCLUSION :

Véritable mémoire du Maghreb, « sanctuaire habité, symbole vivant » (V.Sanseverino, 2014) lieu de science, lieu de pèlerinage, emblème du patrimoine culturel marocain, tels sont quelques qualificatifs que de nombreux chercheurs, anthropologues, hommes de science, de lettres et penseurs, ont donné à la ville de Fès.

Aujourd'hui, Fès est devenue depuis son inscription au patrimoine universel, un musée vivant dont le patrimoine bénéficie d'importants investissements de restauration. Grâce à cette évolution marquée notamment par la tenue de festivals (musiques sacrées du monde, musique soufie, festival des arts culinaires, festival du jazz, musique andalouse, malhoun...) Expositions d'art, d'artisanat traditionnels et de mode, Fès est devenue un lieu de rencontre et d'échange entre les peuples. Cette dynamique nouvelle a suscité l'intérêt pour la ville en tant que destination touristique à vocation culturelle, participera également à transformer sa situation économique et sociale.

Cette transformation, confrontée aux impératifs de sauvegarde et de valorisation du patrimoine matériel ainsi que des modes de vie et de travail séculaires, ne devrait pas constituer un danger potentiel pour la ville et ses habitants locaux si elle est combinée correctement avec une volonté des acteurs privés et institutionnels du tourisme de tenir compte de son identité culturelle. Développer une image de marque et utiliser le marketing territorial peut améliorer la situation de Fès tant au plan économique que sociale.

Il sera primordial afin de structurer et développer le territoire d'effectuer une campagne de communication aux entreprises qui sont déjà implantées afin de pouvoir les rassembler autour d'un grand projet de développement du territoire et ensuite orienter leur communication vers l'internationale. La marque territoire est avant tout un rapprochement des différentes entreprises du territoire autour de valeurs communes. Fès pourra s'inspirer de Lyon, comme on a pu le voir ONLYLYON est un exemple réussi du marketing territorial.

BIBLIOGRAPHIE :

A. CHAKOR, 2009, « Le marketing territorial et ses applications au Maroc »

C. CHAMARD, 2004, « Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? »

L.TEXIEX & J.P. VALLA, 1992 « Le marketing territorial et ses enjeux » Revue Française de Gestion

M. BENOIT, 2005, « Vers la notion de « servuction urbaine » ou Les apports du marketing des services au marketing territorial » Actes du 4^o congrès sur les tendances du marketing – Paris, France

P. KOTLER & CO, 2015, « Marketing Management 15e édition » Broché

V. GOLLAIN, 2014, « Réussir sa démarche de marketing territoriale » collection dossier d'expert

V. SANSEVERINO, 2014 « Fès et sainteté, de la fondation à l'avènement du Protectorat »