

## **Le management territorial stratégique, levier de renouvellement de la politique d'attractivité des IDE au Maroc**

### **Strategic territorial management, a lever for renewing the attractiveness policy of FDI in Morocco.**

**HMID Amine**

Doctorant

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Ain Sebâa

Université Hassan 2, Casablanca

Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit,  
Maroc

**amine.hmid1-etu@etu.univh2c.ma**

**ABBADI Driss**

Doyen

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Ain Sebâa

Université Hassan 2, Casablanca

Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit,  
Maroc

**dabbadi@gmail.com**

**LAAMRI Abdelali**

Agro-Economiste

Institut national de la recherche agronomique

Laboratoire Economie agricole,

Maroc

**abdelali.laamari@inra.ma**

**Date de soumission :** 24/02/2023

**Date d'acceptation :** 28/04/2023

**Pour citer cet article :**

HMID A. et al. (2023) « Le management territorial stratégique, levier de renouvellement de la politique d'attractivité des IDE au Maroc » Volume 6 : Numéro 2 » pp : 500 - 530

## Résumé

Face à la crise multidimensionnelle (sécuritaire, géographique, économique, environnementale et sanitaire) et avec l'émergence d'une nouvelle notion qui est le management territorial stratégique, le renouvellement des politiques d'attractivité des investissements directs étrangers est devenu une nécessité que ce soit pour les pays développés comme pour les pays en développement. Dans ce contexte, pour attirer les investisseurs étrangers, il est important que les territoires doivent disposer d'un environnement favorable à l'investissement, donc c'est là que la nouvelle configuration de l'action territoriale (management territorial stratégique) entre en jeu. Donc l'objectif de cet article est de reprendre la problématique de l'attractivité des IDE dans une perspective de management territorial stratégique. Pour ce faire, nous envisageons de mettre l'éclairage sur une étude qu'on a déjà réalisée sur laquelle on a opté pour une méthode qui repose sur l'approche qualitative, l'analyse documentaire et l'observation directe. Les résultats montrent que la politique d'attractivité des IDE au Maroc souffre de plusieurs problèmes qui peuvent constituer des doutes pour les investisseurs. Cependant, le recours au management territorial stratégique peut jouer un rôle crucial dans l'attractivité des IDE afin de créer un cadre rassurant et motivant pour les investisseurs.

**Mots clés : Attractivité ; IDE ; management territorial stratégique ; territoire ; politiques publiques.**

## Abstract

Facing the multidimensional crisis (security, geographic, economic, environmental, and health) and with the emergence of a new concept of strategic territorial management, renewing policies for attracting foreign direct investment has become a necessity for both developed and developing countries. In this context, to attract foreign investors, it is important for territories to have a favorable investment environment, which is where the new configuration of territorial action (strategic territorial management) comes into play. Thus, the main objective of this article is to revisit the issue of attracting Foreign Direct Investment from a perspective of strategic territorial management. To achieve this objective, we plan to shed light on a study that has already been conducted using a method based on qualitative approach, documentary analysis, and direct observation. The results show that Morocco's policy of attracting foreign direct investment (FDI) suffers from several problems that may raise doubts for investors. However, the use of strategic territorial management can play a crucial role in FDI attraction, in order to create a reassuring and motivating environment for investors.

**Keywords : Attractiveness ; FDI ; strategic territorial management ; territory ; public policies.**

## Introduction

Le territoire ne s'agit pas d'un simple lieu géographique, mais c'est un système qui se gère par plusieurs acteurs (Etat, secteur privé, CT, société civile, associations). Ce dernier est devenu un acteur incontournable de développement, la compréhension de ces phénomènes et l'impératif de développement territorial ont mené les pays en développement de s'engager dans une politique d'attractivité territoriale. Dans ce sens, Helmut SCHMIDT a montré en 1974 qu'il existe une relation étroite entre l'investissement, la création d'emplois et la création de la richesse, cette relation a rendu l'intégration de l'attractivité territoriale nécessaire dans les politiques de développement. Donc la problématique des facteurs de l'attractivité des investissements est devenue au cœur de la réflexion stratégique de ces pays (Ferrara & Henriot, 2004).

Alors l'activité économique ne se délocalise pas au hasard dans l'espace, les territoires se livrent à une compétitivité pour attirer les IDE, et le soutien à l'investissement s'impose singulièrement comme une priorité partagée entre les différentes parties prenantes.

Dans ce contexte, l'importance des Investissements Directs Étrangers au développement territorial a mis l'État marocain dans l'obligation d'intégrer l'attraction de ces derniers dans les priorités économiques du pays. Cela a permis l'émergence et le développement de plusieurs stratégies visant à attirer les entreprises internationales (Belhaj, 2019).

Dans ce cadre, à partir des années 90, notre pays a connu le lancement de plusieurs stratégies et réformes au niveau de la politique économique nationale, visant à mettre en place les principaux dispositifs législatifs, institutionnels et réglementaires pour améliorer son environnement des affaires, ce qui a permis à l'État marocain de connaître ces dernières décennies un accroissement remarquable au niveau de l'attractivité des Investissements Directs Étrangers (Belhaj, 2021).

Aujourd'hui, dans un contexte marqué par une poly-crise, les Etats doivent absolument donner un nouveau souffle à leurs politiques d'investissements pour faire face à ces crises. A cet effet, notre problématique est basée principalement sur cette réflexion, afin de répondre à la question suivante : Comment le management territorial stratégique pourrait-il constituer un outil de renouvellement de la politique d'attractivité des IDE au Maroc ?

Dans ce contexte la méthodologie utilisée et la structure formulée peuvent être présentées comme suit :

Recherche et analyse documentaire avec un regard général sur littérature en management territorial stratégique et en attractivité des IDE.

Contribution au développement de réforme de la politique d'attractivité des IDE par le biais d'une nouvelle approche de secteur privé.

Utilisation d'une étude qui s'est basé sur des données essentiellement fondées sur un questionnaire avec les acteurs concernés. L'objectif est d'initier l'ensemble à la problématique de renouvellement de la politique d'attraction des IDE.

Pour répondre à notre problématique de recherche et atteindre les objectifs assignés, nous avons structuré notre papier en utilisant le canevas ci-après, en prenant en compte l'association du contexte, de la problématique de recherche, de ses intérêts et de sa méthodologie :

Il s'agit dans un premier lieu de mettre l'accent sur les fondements théoriques de la recherche, de définir ses principales composantes et de mettre la lumière brièvement sur la littérature de cette dernière.

Dans un deuxième lieu, nous nous focalisons sur un état des lieux de la politique marocaine actuelle en matière d'attraction des IDE sur les trois volets principaux, le volet juridique, économique, et institutionnel.

En dernier lieu, nous essayons de mettre nos efforts sur l'élaboration d'une politique d'attractivité des IDE selon les principes de management territorial stratégique à travers une association des deux axes précédents, ainsi qu'une présentation et une discussion des résultats obtenus par les acteurs concernés.

## **1. Cadre conceptuel de la recherche**

### **1.1. Le management territorial stratégique, une combinaison de plusieurs concepts :**

Avant de procéder au traitement du concept de management territorial stratégique, nous mettons en premier lieu la lumière sur ses deux composantes (territorial et stratégique). A cet effet Casteigts, 2003 a essayé de répondre à cette question :

#### **- Pourquoi territorial ?**

Le MTS cherche à assurer une meilleure optimisation des décisions collectives et à conduire leur mise en œuvre, à l'échelle de son territoire de référence. Ainsi de répondre à des nouvelles configurations organisationnelles au niveau de la diversité des acteurs. (Découtère, et al., 1996). Il ne s'intéresse pas seulement aux actions des collectivités territoriales ou l'aménagement du territoire, mais il représente une nouvelle configuration dont l'objectif est de mettre en œuvre les politiques publiques dans un projet adapté au territoire.

#### **- Pourquoi stratégique ?**

Dans toute organisation, une approche stratégique est un outil permettant d'assurer la cohérence des actions à court terme, des objectifs à moyen terme et des finalités à long terme. C'est le

même cas pour le territoire que les différentes parties prenantes sociales, économiques ou institutionnelles ont des intérêts, des domaines d'activité, des horizons géographiques et temporels très différents. Elle permet de combiner des projets individuels dans un projet commun,

Le concept de management territorial stratégique est certainement trop récent pour être opérationnelle, trop jeune et n'est pas encore assez abouti, il ne se considère pas encore comme un concept clair et bien établi, (Dégoutère & Ruegg, 1996) : Le MT ne s'agit pas d'un concept que l'on peut trouver tel quel dans la littérature, il s'agit d'une proposition formulée par la C.E.A.T en automne 1995 dans le cadre d'un séminaire organisé en suisse romande.

Pour Ruegg, le management territorial trouve ses origines aux sciences du management qui découle de l'analyse et de l'étude du fonctionnement du secteur privé. Il s'inscrit dans la logique actuelle selon laquelle le monde de l'entreprise privée doit être une source d'inspiration pour le renouvellement du secteur public.

Le management territorial s'intéresse à un domaine spécifique de l'action publique au niveau de laquelle la présence de l'état est très importante pour réguler les relations territoriales (Roweis, 1983). Donc le MT ne cherche pas à réduire le rôle de l'Etat, par contre c'est une occasion pour repenser les termes les plus appropriés possible entre le rôle de la régulation et les relations territoriales.

C'est un terme à la mode qui a une définition sans aucun doute limitée (Crivelli, 1996). Hernandez 2003, a mentionné que le management territorial désigne la GRH dans la fonction publique territoriale, pour Lamrzell 1997, il signifie l'ensemble des partenariats susceptibles d'être établis entre les citoyens, les élus et les fonctionnaires. Pour Huteau, 2002, c'est l'ensemble des politiques, actions, démarches et projets multiples de la puissance publique, applicables sur ces territoires.

Dans ce contexte la politique territoriale, la gestion publique territoriale, ou encore l'action publique territoriale sont des notions proches et qui sont utilisés indifféremment. À cet effet nous avons effectué un passage progressif d'une gestion publique à une gestion des territoires, cette dernière est devenue une gestion territoriale et après nous sommes arrivés à notre notion qui est le management territorial (Hernandez, 2003).

Dégoutère a montré deux types de finalités pour le management territorial stratégique :

Finalité stratégique : il s'agit d'orienter dans la mesure du possible, grâce aux politiques publiques dont elle a la responsabilité, la production des territoires dans le sens d'un

développement qui ne soit pas une simple recherche d'une croissance économique à court terme mais celle d'un développement multidimensionnel, créateur de sens partagé.

Finalité opérationnelle : Le MT vise principalement à accroître la puissance d'une collectivité publique et ses acteurs à prendre en compte les évolutions territoriales, les menaces et les opportunités qu'elles génèrent à travers des méthodes, des outils et des processus de management, de consultation, de concertation et d'information.

L'élaboration des politiques publiques (d'attractivité territoriale) dans le cadre du management territorial stratégique :

Dans ce contexte, Découtère en 1996 a signalé quatre critères pour mettre en œuvre des politiques publiques (d'attractivité territoriale) selon les principes de management territorial stratégique :

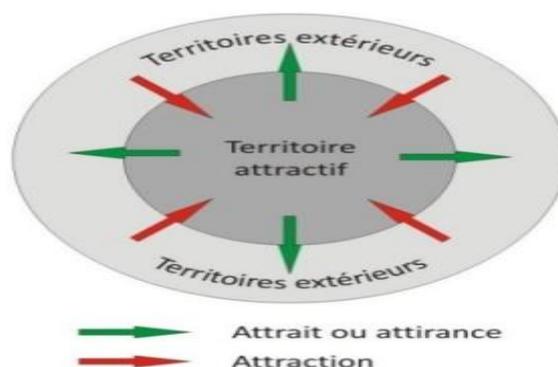
- La nécessité de prendre quatre critères lors de l'élaboration de politiques publiques : Efficacité territoriale, Equité territoriale, Créativité territoriale et durabilité territoriale.
- Prendre en considération la participation de tous les acteurs dans la gestion de la chose publique.
- Coordonner et interfacer à plusieurs échelles spatiales l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.
- Suivi permanent de l'évolution du contexte territorial et les effets des politiques publiques.

### **1.2. L'attractivité territoriale**

D'après les résultats qui ont montré le rôle important des investissements sur la croissance économique, la littérature a fait apparaître le concept de l'attractivité territoriale au cours du XXe siècle. La plupart des études abordées en matière d'économie géographique, d'économie politique ou d'économie territoriale en général, ont lié la notion de l'attractivité territoriale à la capacité d'un territoire d'attirer, des firmes, des nouvelles activités, des équipements, des ressources humaines qualifiées, des capitaux, etc. (Cœuré, Rabaud, 2003 ; Hatem, 2004 ; Mulkay, 2006 ; Olszak, 2010). Selon une étude menée par R. Florida qui porte sur la thèse de la classe créative, ce dernier a mis l'éclairage sur la créativité et la diversité pour que le territoire soit plus attrayant (Florida, 2002). Pour d'autres, un territoire attractif est celui qui dispose de la « capacité à fournir, grâce à leurs ressources, des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents pour les projets mobiles » (Hatem, 2004, cité par Elhasbi, et al., 2017). Cette définition montre bien l'importance du caractère de la capacité (territoriale) mentionné au début de ce cadre, elle peut prendre plusieurs dimensions en matière

d'investissement (juridique, économique, sociale et environnementale). Une autre étude en 2005 a réduit l'importance du terme de la capacité, et a mentionné l'obsolescence de la contradiction traditionnelle entre les grands et les petits pays, par la généralisation du caractère de la pertinence sur les deux échantillons, et de donner plus d'importance aux dimensions économiques, durables et sociales. (Ricardo, 2005). D'autres ont assimilé ce concept d'attractivité à celui de l'attraction et de l'attrait, les deux concepts ont gardé le caractère de la capacité, le premier est d'attirer d'une manière durable les ressources et le capital humain, mais le second fait référence aux spécificités attractives d'un territoire (Alexandre, et al., 2010 ; cité par Chaze, 2017). Le même auteur a dégagé l'idée que l'attractivité se résulte principalement d'une combinaison entre ces trois notions, cette idée se résume de la manière suivante comme la montre la figure N°1 :

**Figure N°1 : Combinaison de l'attractivité**



**Source : (Chaze, 2017)**

Au cours du temps, le concept a gagné plus d'attention dans l'élaboration des politiques publiques au début des années 2010, ce dernier a pris un nouveau caractère, celui de la multidimensionnalité à travers la pluralité des acteurs qui interviennent dans la matière, (individus, ménages, personnes physiques, acteurs publics ou dirigeants d'entreprises), dans le même sens, les facteurs de cette attractivité qui peuvent affecter les acteurs sont aussi multiples et s'intéressent principalement à deux types de facteurs : les facteurs pour une attraction économique qui concernent les investisseurs, facteurs pour une attraction humaine qui concerne les ménages. (Gérardin & Poirot, 2010). D'autres chercheurs ont repris la question de l'attractivité territoriale et précisément urbaine dans le cadre d'une démocratie participative, pour comprendre cette relation, l'auteur a présenté le rôle de la bonne gouvernance qui consiste en un consensus entre tous les acteurs locaux (privé, public, société civile), (Vigna, 2010).

D'autres ont lié ce concept à la notion de la compétitivité territoriale, cette dernière ne peut être construite seulement sur la base des facteurs d'attractivités mais dans un cadre qui implique

tous les acteurs territoriaux, pour comprendre ce rapport entre les politiques publiques et les investissements, l'auteur a mentionné que la performance de ces politiques se mesure à travers son degré d'acceptation par les investisseurs (Melle & Lee, 2016). Autres auteurs ont mis la lumière sur l'importance du cadre juridique au niveau de l'attractivité territoriale qui se considère comme une mesure de sécurité pour les investisseurs (Acquier, 2019).

### **1.3. Les investissements directs étrangers (IDE)**

La littérature accordée aux investissements directs étrangers à mettre en évidence l'importance de ce type d'investissement sur la croissance économique en particulier et sur le développement territorial en général, que ce soit pour les pays développés, comme pour les pays en développement. Créateur d'emplois, de revenus et de richesse, les investissements sont généralement définis comme des opérations qui conduisent à l'acquisition de divers actifs, afin de réaliser des activités productives pour atteindre des bénéfices dans le futur. En 1996, l'OCDE, a souligné l'importance de l'établissement des actifs couverts par les accords dans la définition de l'investissement, ces derniers s'articulent autour de la protection des investisseurs. Il constitue aussi une décision de nature stratégique à travers les choix multidimensionnels (commerciaux, industriels, technologiques et organisationnels) qu'elle implique avec les flux financiers des investisseurs (Mansouri & Berjaoui, 2020). La littérature comprend plusieurs définitions des Investissements directs étrangers (IDE). Pour l'OCDE, les IDE sont "tous les types de placements réalisés dans une entreprise étrangère par des investisseurs qui ont une participation directe et significative dans cette entreprise, y compris la participation au capital et au management." Pour la Banque mondiale, les IDE sont "les investissements effectués par une entreprise étrangère qui prend une participation directe dans les activités d'une entreprise dans un pays autre que celui où l'entreprise étrangère est basée, y compris la participation au capital et au management." Pour l'INSEE, l'investissement direct étranger se définit comme un investissement réalisé par une entité institutionnelle résidente dans une zone économique donnée pour obtenir par le biais d'une relation permanente, un intérêt durable dans une unité institutionnelle résidente dans une autre zone économique et exercer un impact notable sur sa gestion.

Dans ce contexte, la majorité des études théoriques qui s'intéressent aux IDE, ont essayé d'expliquer la problématique des IDE dans un contexte d'attractivité territoriale à travers la question suivante, pourquoi une telle entreprise s'implante dans un territoire que dans un autre ? pour apporter une réponse à cette question, la littérature a mis l'éclairage sur les déterminants de la localisation des entreprises. A cet effet, nous analysons quelque part un ouvrage intitulé

Vers une théorie économique de l'agglomération. En 1921, Vidal de la Blache, se considère parmi les premiers qui ont étudié l'économie géographique, a mentionné la nécessité de réunion pour collaborer, issue principalement à l'importance de la division du travail, ce qui nous met dans l'obligation d'évoquer l'idée de la répartition des activités économiques dans l'espace. A.Marshall, a expliqué le phénomène de l'agglomération par la notion d'externalité à partir de 1890, il a insisté sur l'obligation de la présence des externalités pour formuler des agglomérations économiques, parce que cette concentration permet aux agents de dégager des avantages intrinsèques (externalités positives) à travers la proximité. En 1954, Scitovsky a distingué deux types d'externalités : "externalités technologiques" et "externalités pécuniaires". Les premiers se résultent de l'ensemble des interactions entre les agents économiques et qui ne sont pas médiatisées par le système des prix, inversement, les externalités pécuniaires, se résultent de l'ensemble des interactions marchandes et qui sont médiatisées par le système des prix. Ce concept d'externalités a été utilisé par plusieurs auteurs dans la littérature économique et de science territoriale. Initié par Rohlfs (1974) et développé par Arthur (1989), le concept d'externalité de réseau signifie que l'utilité d'un produit ou la satisfaction d'un utilisateur dans un réseau est lié directement au nombre de membres de ce réseau. Fujita et Thisse (1997) ont distingué deux formes d'externalités : les externalités de communication et les externalités spatiales.

En 1991, Krugman le père de la nouvelle économie géographique, a expliqué que le phénomène d'agglomération se produit d'une manière endogène, à travers une interaction entre les forces de dispersion (centrifuges) et les forces d'agglomération (centripètes). Il a expliqué que les entreprises se localisent dans un territoire donné suite à un arbitrage entre les économies d'échelle et les coûts de transport, la première favorise la concentration, tant que la deuxième favorise la dispersion. D'autre part, quelques auteurs ont lié directement la localisation au commerce international, à travers le coût du transport et les facteurs de production (Carnon, 1991).

Au fil des années, nous avons observé une montée en puissance de la notion des réseaux territoriaux ou des groupements d'acteurs organisés dans un même territoire : districts industriels (Marshall, 1890), clusters (Porter, 1980), grappes technologiques et industrielles (Zimmermann, 1989), milieux innovateurs (GREMI, 1987), régions apprenantes (Florida, 1995), pôles de compétitivité, d'excellence ou technologiques, systèmes productifs locaux (SPL). En effet, le tableau N°1 qui se trouve en dessous explique les différentes formes de collaborations territoriales :

**Tableau N°1 : Evolution des formes de collaborations territoriales**

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriels)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des entreprises	<b>Districts industriels</b>	<b>Systèmes Productifs Locaux (SPL)</b>
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	<b>« Clusters »</b>	<b>Pôles de compétitivité</b>

**Source : (Retour, 2009 ; 94)**

Au niveau managérial, le recours aux principes de nouveau management public pour promouvoir l'attractivité des IDE a connu aussi une grande importance à travers la modernisation du secteur public, la mise en place de principe de transparence et l'efficacité des politiques publiques (Duricin & Martinov-Bennie, 2011). Certains ont souligné le rôle de la coordination à plusieurs échelles territoriales à travers la décentralisation de politiques d'investissements qui peut constituer aussi un facteur important pour l'attractivité des IDE, mais elle dépend de la manière dont elle est mise en œuvre et coordonnée aux différentes échelles territoriales (Diguët & Fraichard, 2015). D'autres auteurs ont étudié l'attractivité des IDE dans un contexte d'approche participative. En effet, les territoires qui mettent en place des méthodes participatives, comme la concertation, la négociation et la coopération avec les acteurs locaux, ont tendance à être considérées comme des partenaires engagés et responsables dans le développement de leur territoire d'accueil, ceux qui peuvent contribuer à renforcer l'attractivité des IDE (Brugano & Pittaluga, 2018). Une autre étude qui vise à déterminer les facteurs qui peuvent influencer les IDE à s'implanter dans un territoire donné tels que les politiques d'incitation à l'investissement, le marché intérieur, la stabilité politique et économique, le niveau d'éducation et la qualité des infrastructures (Arshad, et al., 2020). D'autre auteurs ont procédé au développement des déterminants des IDE dans les économies émergentes et en développement, ils ont examiné un large éventail de facteurs ( la stabilité politique, la disponibilité de ressources naturelles, la qualité des institutions, la taille du marché, les TIC, les coûts de production, la proximité géographique et les flux commerciaux les politiques fiscales et commerciales ) qui se considèrent comme des principaux déterminants de l'attractivité des IDE dans les économies émergentes et en développement et qui peuvent être utile pour les managers territoriaux qui cherchent à comprendre les facteurs clés de l'attractivité des IDE (Garg & Gupta, 2021).

## 2. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous concentrer sur l'apport du management territorial stratégique pour une politique d'investissement plus efficace et attractive. En effet, l'Etude sur laquelle nous avons basé a été optée pour une approche qualitative exploratoire dans le but d'approfondir la compréhension de la relation entre le management territorial stratégique et l'attractivité des IDE. Cette approche a permis d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences du Maroc dans la mise en œuvre de politiques d'attractivité territoriale.

Le choix de l'approche qualitative s'explique par le fait que les connaissances empiriques concernant le management territorial stratégique et son impact sur l'attractivité des IDE sont encore limitées. Nous souhaitons donc contribuer à pallier cette lacune en explorant les expériences et les perceptions des acteurs impliqués dans la mise en place de ces politiques d'attractivité territoriale. En utilisant une approche exploratoire, nous pourrions également identifier les facteurs clés qui contribuent à l'attractivité des IDE dans un contexte de management territorial stratégique.

### 2.1. Echantillonnage

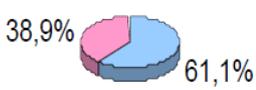
Pour sélectionner les personnes à interroger, un échantillonnage raisonné a été mis en place. Cette méthode consiste à cibler des personnes ressources qui sont susceptibles d'apporter une contribution pertinente à l'étude. Dans le cas présent, les personnes ressources ont été choisies en fonction de leur connaissance ou de leur implication au niveau du management territorial, de gouvernance et de l'attractivité des IDE. Cette approche a permis de maximiser la qualité des données collectées, car elle garantit que les personnes interrogées sont compétentes et expérimentées dans le domaine étudié. En outre, cela réduit le risque de biais ou d'erreurs de mesure, qui pourraient survenir si un échantillon large et peu ciblé avait été choisi. L'utilisation d'un échantillonnage raisonné pour sélectionner des personnes ressources pertinentes est une méthode efficace pour garantir la qualité des données collectées dans une étude. Cette approche a permis de maximiser la pertinence des profils interrogés, afin d'obtenir des résultats précis et significatifs.

#### - Fiche signalétique de l'échantillon :

Cet axe présente les caractéristiques générales de la population sondée, à savoir le genre, la catégorie professionnelle, et le niveau de responsabilité.

#### - Répartition par sexe :

Sexe		
	Nb	% cit.
Masculin	11	61,1%
Feminin	7	38,9%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>



- Répartition par catégorie professionnelle :

Catégories professionnelles	Nb. cit.	Fréq.
Directeur	1	5,6%
Chef de service	2	11,1%
Chef de Division	4	22,2%
Administrateur	10	55,6%
Ingenieur	1	5,6%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

## 2.2. Outils de recueil des données

Dans cet article, les objectifs de recherche ont été pris en compte et ont orienté le choix des outils. Tout d'abord, l'analyse des documents a été utilisée pour recueillir des données sur le sujet de recherche à partir de sources telles que des articles, des rapports, des ouvrages et d'autres documents pertinents. Cette méthode a permis de collecter des données fiables et facilement accessibles sans nécessiter d'interaction directe avec les participants de l'étude.

Ensuite, un questionnaire a été utilisé pour collecter des données auprès des participants. Le questionnaire a été distribué à un nombre de personnes ciblées en même temps, ce qui en fait un outil efficace pour recueillir des données de manière efficace et systématique.

Enfin, la participation à des forums et des séminaires liés au sujet de recherche a permis de recueillir des données supplémentaires sur les opinions et les perspectives des participants.

## 3. Etat des lieux sur les principales actions entreprises par le Maroc pour promouvoir son offre territoriale.

Grâce à ses stratégies efficaces pour attirer les IDE, le Maroc se trouve aujourd'hui parmi les premiers pays en Afrique bénéficiant des investissements directs étrangers.

C'est la raison pour laquelle le pays met en œuvre de profondes réformes, notamment administratives, pour améliorer l'environnement global des affaires, et offrir aux investisseurs les outils juridiques et les structures institutionnelles nécessaires à la réalisation de leurs projets,

ainsi de nombreuses mesures incitatives ont été mises en place pour encourager les investissements. D'autre part, de telles politiques nécessitent un environnement général des affaires rassurant.

Les décisions prises par les investisseurs sont toujours influencées par la qualité des politiques d'investissement (CNUCED, 2008).

### **3.1. Au niveau juridique**

Une charte adoptée depuis 1995 dans un monde qui est en mutation et qui connaît toujours des phénomènes territoriaux, est devenue obsolète. Dans ce contexte, l'évolution économique, technologique et institutionnelles ont mis le pays dans l'obligation de procéder à la réforme de son cadre juridique en matière d'investissement.

Sans aucun doute, la principale action entreprise dans ce sens, est la publication de la loi cadre relative à la Charte d'investissement au Bulletin officiel. Cette loi vise à réformer la politique marocaine en matière d'investissement, ce qui constitue une véritable politique de promotion de l'attractivité des IDE, afin d'encourager la compétitivité territoriale.

Cette charte stipule plusieurs avantages au niveau du climat générale des affaires au profit des investisseurs, notamment : la digitalisation et la simplification des procédures administratives, un accès facile au financement et à l'offre foncière et aussi une énergie verte compétitive (Jazouli, 2022).

En matière de promotion des investissements internes et externes, le Maroc a mis en place plusieurs réformes dont l'objectif est de créer un cadre juridique libéral (Belghazi, 2000) qui met les investisseurs dans un cadre rassurant, tout en simplifiant les procédures liées à l'investissement notamment :

Des réformes pour moderniser et libéraliser l'économie marocaine : L'exemple de la privatisation au Maroc a montré des résultats concrets aux niveaux économique et social.

Les textes juridiques ont enregistré aussi des modifications pour les moderniser en faveur des investisseurs. (Belhaj, 2021).

### **3.2. Au niveau institutionnel**

Pour promouvoir son cadre institutionnel, et dépasser les lourdeurs administratives liées à l'investissement, l'Etat marocain a mis à la disposition des investisseurs nationaux et étrangers, un aspect d'aide, de soutien et de proximité à travers la mise en place de plusieurs institutions chargées de l'investissement. Ces organes ne sont pas spécifiquement indiqués par la charte d'investissement, mais à travers des textes éparpillés de nature très différente.

- **Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) :**

Cette agence, a été créée par la loi n° 60-16 relative à la création de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations, et après la fusion de l'AMID avec Maroc Export. Selon la même loi, l'AMDIE est devenue sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée de l'investissement, au lieu de celle chargée de l'industrie, de l'investissement et du commerce. Cette action constitue une véritable action de modernisation institutionnelle.

En termes d'investissement, l'AMDIE est chargé principalement de faire des études prospectives pour l'attractivité des investisseurs au niveau international, accompagner les investisseurs dans la réalisation de leurs projets afin de leur offrir une banque d'informations<sup>1</sup>.

- **La Commission des investissements (CI) :**

La Commission des investissements a été instituée par une circulaire du Premier Ministre (n° 44-98 du 28/09/1998). Cette dernière est pour mission principale de suivre la réalisation des projets d'investissement et de les améliorer en cas de besoin. Elle peut aussi intervenir sur les problèmes qui peuvent empêcher la réalisation des projets d'investissement, elle peut même procéder à sanctionner les personnes responsables de blocages injustifiés<sup>2</sup>.

- **Les centres régionaux d'investissement (CRI) :**

La déconcentration au niveau des investissements a généré la création des centres régionaux d'investissements suite à une lettre royale adressée au premier ministre en 9 janvier 2002, les CRI sont institués à la tête de chaque région, au nombre de 12 selon le dernier découpage. Ils se fonctionnent comme des guichets uniques. Une attention spécifique au profit des régions laissées pour compte depuis longtemps (Tachfine, 2020).

D'après le discours royal du 29 juillet 2017, à l'occasion de la Fête du Trône, et d'après un rapport établi par la cour des comptes sur l'évaluation de l'expérience des CRI. Les résultats ont montré une faiblesse au niveau de ces derniers, et que les CRI constituent des freins à l'investissement au lieu de le promouvoir.

---

<sup>1</sup> Dahir n° 1-17-49 du 8 hijra 1438 (30 août 2017) portant promulgation de la loi n° 60-16 portant création de l'Agence marocaine de développement des Investissements et des Exportations.

<sup>2</sup> Circulaire du premier ministre n°44/98 du 28-9-98 relative à la mise en place d'une « commission interministérielle des investissements ». Selon un rapport publié par la CNUCED en 2008, qui porte sur l'Examen de la politique des investissements au Maroc, que la mise en œuvre de cette fonction reste ambiguë, et qu'il existe un chevauchement au niveau des compétences attribuées aux organismes, ce qui ne constitue pas un signal positif pour investisseurs étrangers

A cet effet, les efforts de promotion des investissements au niveau institutionnel ne cessent de s'accroître, et cette fois-ci, la dynamique de réformes a intégré les CRI. Ces derniers ont subi à des profondes réformes sur trois niveaux : Organisationnel, mise en place d'une Commissions Régionales Unifiées d'Investissement et la simplification des procédures. L'intégration des principes du nouveau management public parmi lesdites réformes, a constitué une véritable action de promotion pour l'attractivité des IDE<sup>3</sup>.

- **Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA) :**

Le CNEA a été créé en 2010, présidé par le chef du gouvernement, dont la mission principale est la contribution à l'amélioration du climat des affaires. La création du CNEA constitue un véritable exemple de concrétisation du principe de concertation et de partenariat public-privé au niveau des investissements<sup>4</sup>.

**3.3. La liberté d'investir et l'aspect économique : une action marquante de promotion de l'attractivité des IDE**

Une liberté d'investir et un cadre économique attrayant, à travers un régime fiscal et un code du travail motivant, peuvent constituer sans doute un environnement rassurant, de sécurité et de confiance pour les investisseurs (Hmid & Bencheikh, 2017).

- **La liberté d'investir :**

Au Maroc, quelle que soit la nature de l'investisseur, étranger ou national, peut exercer son droit de liberté d'entreprendre. A cet effet, la question démocratique constitue un enjeu majeur de développement au Maroc, ce dernier a traversé plusieurs pistes en matière de droits de l'homme, ce qui a permis à l'Etat marocain d'atteindre un degré de maturité en terme démocratique.

Dans ce contexte, cette démocratie au niveau d'investissement a été concrétisée par la dernière constitution marocaine de 2011, à travers la réservation d'un titre entier aux libertés et droits fondamentaux (Titre II). Selon la même constitution, et précisément le deuxième paragraphe de l'article n° 35 qui stipule que « L'Etat garantit la liberté d'entreprendre et la libre concurrence. Il œuvre à la réalisation d'un développement humain et durable, à même de permettre la consolidation de la justice sociale et la préservation des ressources naturelles nationales et des droits des générations futures ».

---

<sup>3</sup> La loi n° 47-18 portant sur la réforme des Centres Régionaux d'Investissement et la création des Commissions Régionales Unifiées d'Investissement.

<sup>4</sup> Consultation en ligne sur :

<https://www.cnea.ma/sites/default/files/documents/02%20Pr%C3%A9sentation%20g%C3%A9n%C3%A9rale%20du%20CNEA.pdf>

La même logique a été signalée par la nouvelle Charte d'investissement, selon son article n°2, que la politique de promotion des investissements au Maroc repose essentiellement sur les principes de la liberté d'entreprendre, la libre concurrence et transparence, ainsi qu'il garde une égalité de traitement pour les investisseurs quelle que soit leur nationalité.

- **Les accords de libre-échange**

Ces accords cherchent à éliminer les barrières commerciales, à simplifier le commerce de biens et de services transfrontaliers et à améliorer les opportunités d'investissement pour les entreprises étrangères au Maroc, à savoir :

- Accord d'Association entre le Maroc et l'Union européenne
- Accord de libre-échange avec les États-Unis
- Accord de libre-échange entre le Maroc et l'Association européenne de libre-échange (AELE)
- Accord de libre-échange entre le Maroc et la Turquie
- Zone de libre-échange arabe
- Accord de libre-échange avec les pays arabes méditerranéens

- **La fiscalité des entreprises**

Le régime fiscal marocain a subi ces dernières décennies d'une multitude de réformes issues généralement aux effets de la globalisation financière pour assurer son insertion à l'économie mondiale, sachant que le niveau de pression fiscale constitue un facteur important de l'investissement, de la croissance et de la création d'emplois (Ajzair, 2020).

A cet effet, (Zaam & Yousfi, 2021), ont signalé trois périodes de réformes, les années 80 ont enregistré la première réforme de système fiscal, suivi par celle de 1999, et finalement la dernière réforme datée de 2011. À part cela. En matière d'incitations fiscales, l'État marocain prévoit des exonérations au niveau du droit commun et au niveau sectoriel, dont l'objectif principal est d'encourager l'attractivité des investissements.

- **Le code du travail, une avancée incontestable**

Le Code du travail a été adopté en 2003 et entré en vigueur en 2004, il se considère comme une avancée incontestable pour améliorer l'environnement des affaires. Ce code a permis d'améliorer le rapport employeur/employé. Cela fait partie d'un important chantier de réformes, visant d'une part, la promotion de la politique d'attractivité, et d'autre part, pour répondre aux exigences des engagements internationaux du Maroc.

A cet effet, selon l'organisation internationale du travail, depuis son acceptation en tant que membre officiel de l'Organisation Internationale du Travail en 13 juin 1956, notre pays a adhéré

jusqu'à nos jours 65 conventions internationales, parmi les 189 conventions adoptées par les conférences internationales du travail.

**- Les politiques sectorielles**

L'efficacité des actions de promotion des investissements ne peut être optimale qu'à travers l'inscription de ces actions dans un socle de politiques sectorielles plus large de l'amélioration des conditions de l'investissement.

Au Maroc, la démarche d'élaboration de l'ensemble de stratégies sectorielles se caractérise principalement par une diversité avec une existence de l'expérience internationale, à travers les différents bureaux d'études internationaux. Le tableau N°2 montre les principales stratégies sectorielles entreprises par le Maroc pour la promotion de son environnement des affaires :

**Tableau N°2 : Principales stratégies sectorielles au Maroc**

Secteur	Stratégie	Date de début	Date de fin temporelle	Période
<b>Eau</b>	Plan National de l'Eau 'PNE'	2020	2050	30 ans
<b>Mines</b>	Plan Maroc Mines	2021	2030	9 ans
<b>Artisanat</b>	Stratégie de développement de l'Artisanat (en cours de finalisation)	2021	2030	9 ans
<b>Agricole</b>	Génération Green	2020	2030	10 ans
<b>Tourisme</b>	Vision 2020	2010	2020	10 ans
<b>Portuaire</b>	Stratégie nationale portuaire	2012	2030	18 ans
<b>Logistique</b>	Stratégie de compétitivité logistique	2015	2030	15 ans
<b>Développement durable</b>	Stratégie nationale de développement durable (SNDD)	2017	2030	13 ans
<b>Industrie</b>	Plan d'accélération industrielle (émergence)	2014	2020	6 ans
<b>Energie</b>	Stratégie énergétique nationale	2009	2030	19 ans
<b>Commerce</b>	Plan Rawaj	2008	2020	12 ans
<b>Digital</b>	Maroc Digital 2020 (Une autre à l'horizon de 2030 et en cours)	2016	2020	4 ans

**Source : Auteurs**

**- Les facteurs favorisant l'attractivité des IDE au Maroc :**

Pour répondre à cet axe de recherche, il faut répondre d'abord à la question pourquoi une telle entreprise choisit de s'implanter dans un territoire donné que dans un autre ? La réponse bien sûre se trouve au sein des territoires mêmes, qui se livrent à une compétition entre eux pour attirer ces firmes. Le territoire marocain est parmi ces territoires qui sont toujours en situation de renforcement, d'amélioration et de promotion des facteurs qui attirent les entreprises à s'implanter. Le tableau N°3 illustre la situation du Maroc en matière de ces principaux facteurs :

**Tableau N°3 : Evolution Facteurs d'attractivité des IDE au Maroc**

<b>Facteurs</b>	<b>Analyse des points forts</b>
<b>Stabilité économique</b>	Face à la poly-crise que connaît le monde aujourd'hui, le Maroc enregistre jusqu'à nos jours une forte volonté de résilience, marquée principalement par la maîtrise du taux d'inflation, des aides pour soutenir les produits de base, une nouvelle stratégie de l'eau pour faire face aux effets de changements climatiques, etc
<b>Stabilité politique</b>	Personne ne peut ignorer que grâce à ses efforts de renforcement humain, logistique et info-structurelle en matière sécuritaire, le Maroc se considère aujourd'hui comme un très bon exemple à l'échelle internationale pour la maîtrise de la sécurité territoriale. Cela constitue sans doute et pour la plupart des auteurs un facteur très important pour l'attractivité des IDE.
<b>Capital humain</b>	Les stratégies de réformes et les efforts employés en matière d'enseignement et de la formation professionnelle, ont permis au Maroc d'atteindre un niveau supérieur de ressources humaines, ce qui constitue un atout au service de l'investissement compétitif : des ressources humaines multilingues, main-d'œuvre qualifiée avec un faible coût, ouvertures aux cultures étrangères, 12 universités et 146 établissements publics, et plusieurs privés et semi-publics et un office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), dont 303 établissements.
<b>Infrastructure</b>	Selon le World Economic Forum (WEF) 2018, le Maroc s'est classé au premier rang à l'échelle africaine en matière d'infrastructure.  Au niveau aéroportuaire : le côté aérien a connu ces dernières décennies une grande prospérité marquée principalement par la signature de l'accord d'ouverture du ciel entre le Maroc et l'Union européenne "Open Sky" en

	<p>2005. Selon le site de l'ONDA, le Maroc dispose de 24 aéroports dont 18 internationaux.</p> <p>Au niveau ferroviaire : 1er train de grande vitesse en Afrique, reliant Tanger à Casablanca (350KM) et deux autres lignes en cours de construction reliant Tanger-Marrakech et Marrakech-Agadir. Un réseau ferré marocain comprend plus de 3600 KM de relais. Une autoroute de plus de 1800 KM, reliant plus de 70% de la population, et d'autres lignes sont en cours de construction. Des lignes de tramways urbains pour Rabat et Casablanca.</p> <p>Au niveau de télécommunication : Ce secteur a connu une grande révolution illustrée par la libéralisation de ce dernier. Le Maroc possède le meilleur réseau 4G, sachant qu'il occupe la 3ème place des utilisateurs des adresses IPv4 à l'échelle africaine.</p> <p>Au niveau portuaire : Selon la CFCIM, le Maroc dispose de 38 ports dont 13 ouverts au commerce extérieur, avec 3 types principaux : Plaisance, régionaux et pêche et de commerce. Le port Tanger Med avec une capacité de 8,1 millions de conteneurs EVP, est devenu parmi les 3 ports les plus efficaces au Monde et le 2ème en termes d'analyse de temps au mouillage selon Classe-export.</p> <p>En termes de zones industrielles, le Maroc dispose de 15 zones industrielles dont 5 zones franches dotées des équipements de haute qualité avec plusieurs qui sont en cours de constructions.</p>
<p><b>Position géographique</b></p>	<p>Le Maroc se situe à l'extrême ouest de l'Afrique du Nord. Il se caractérise par une position géographique stratégique importante, car il surplombe deux fronts de mer, la mer Méditerranée et l'océan Atlantique, et qui lui permet d'avoir une proximité de l'Europe qui ne dépasse pas les 15 KM avec une connexion directe à 52 pays. Cette situation crée une valeur ajoutée pour la promotion de l'attractivité des IDE.</p>

**Source : Auteurs**

## 4. Résultats et discussions

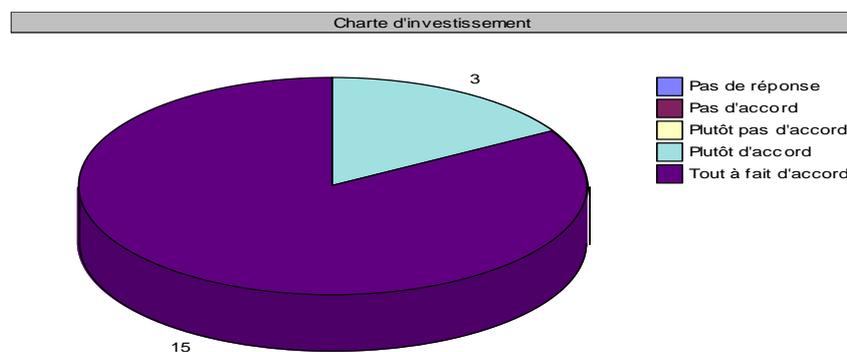
### 4.1. Présentation des Résultats

#### Le management territorial stratégique, pour donner un nouveau souffle à la politique d'attractivité des IDE

Le management territorial stratégique et l'attractivité des IDE sont deux concepts fortement corrélés, l'utilisation de la notion « stratégique » est délibérée, au niveau de la politique d'investissement, il s'agit d'une manière de penser à long terme, d'une part, pour saisir les opportunités, et d'autre part, pour éviter les menaces (les crises territoriales). Nous essayons dans cette partie de montrer comment le management territorial stratégique contribue-t-il au renouvellement de la politique d'investissement dans un cadre de poly-crise ?

Après une étude fondée sur la bonne gouvernance et la politique de promotion des investissements au Maroc et précisément sur le cas du Centre régional d'investissement de la région Tanger-Tetouan-Alhoceima, nous avons constatés qu'il est absolument nécessaire de procéder à une réforme de l'environnement juridique des affaires au Maroc (Hmid & Bencheikh, 2017). Dans ce cas nous essayons de présenter quelques résultats qui marquent bien la situation. En effet, la figure suivante N°2 nous permet de comprendre le degré d'importance de réforme de la charte d'investissement.

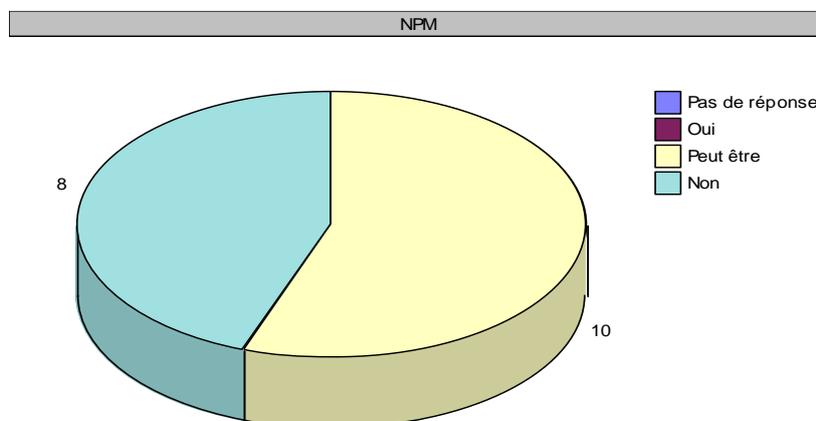
**Figure N°2 : La réforme de la charte d'investissement**



**Source : Sortie de logiciel sphinx 4.5**

Toutes les personnes enquêtées dans le cadre de cette question ont déclarées que la réforme de la charte d'investissements est devenue nécessaire, ce qui explique que le Maroc n'avait pas révisé ses textes juridiques en matière d'investissement depuis longtemps.

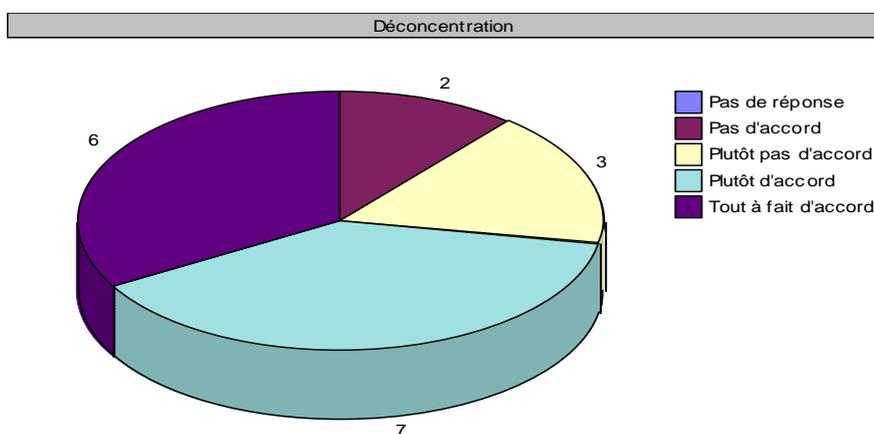
**Figure N°3 : Le cadre administratif d’investissement et les principes de nouveau management public.**



Source : Sortie de logiciel sphinx 4.5

Ce résultat indiqué dans cette figure N°3 nous amène à conclure que l'absence d'un véritable recours aux principes de nouveau management public peut contribuer à l'augmentation de la lourdeur des procédures administratives liées à l'investissement. Cela va constituer sans doute des entraves pour le renouvellement de la politique d'attractivité des IDE.

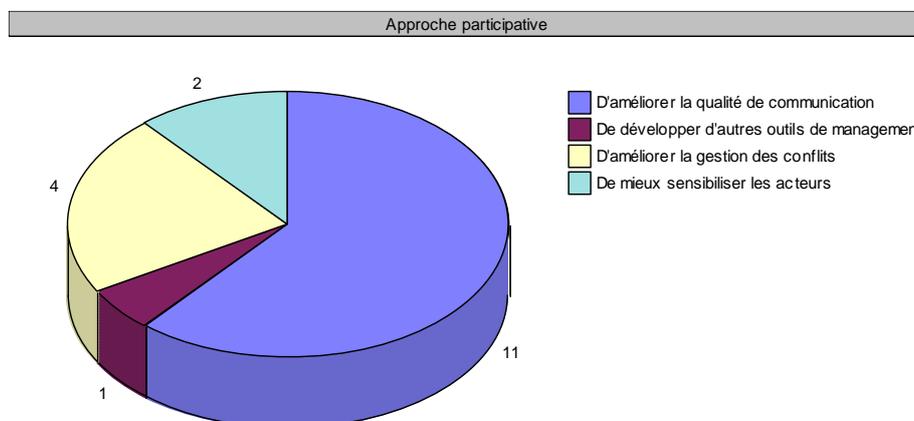
**Figure N°4 : Elargissement des pouvoirs liés à l’investissement**



Source : Sortie de logiciel sphinx 4.5

La figure N°4 permet de comprendre l'importance de l'élargissement des pouvoirs décisionnels liés à l'investissement pour les acteurs concernés, et qui peut être une mesure positive. En donnant plus de liberté aux acteurs pour décider au niveau de procédures d'investissements, cela peut permettre une meilleure adéquation entre les besoins du territoire et l'attractivité des IDE.

**Figure N°5 : Amélioration du cadre participative des acteurs territoriaux dans la gestion de la chose d'investissement**



**Source : Sortie de logiciel sphinx 4.5**

En termes d'approche participative, l'intégration des différents acteurs sur la gestion de la chose d'investissement, les deux principes de concertation et de négociation sont parmi les principes les plus importants pour élaborer des politiques d'attractivité des IDE dans le cadre du management territorial stratégique. A cet effet, au niveau des résultats obtenus mentionner sur la figure N°5 de la part des personnes enquêtées, la majorité a signalé la nécessité d'amélioration du cadre de la communication pour une meilleure insertion de tous les acteurs territoriaux dans la politique d'attractivité des IDE.

#### **4.2. Discussions.**

Le management territorial stratégique consiste à élaborer des stratégies globales pour développer un territoire donné. Ces stratégies comprennent généralement des projets pour stimuler la croissance économique, créer des emplois, améliorer les infrastructures, favoriser l'innovation et attirer les investisseurs, mobiliser les acteurs dans un projet commun et procéder à une politique ascendante qui vise à créer un environnement attractif pour les entreprises, en particulier les entreprises étrangères qui cherchent à investir dans de nouveaux marchés.

Le cadre juridique constitue sans doute la première interface des IDE. Selon les résultats obtenus, la réforme du cadre juridique de la politique d'investissement est une grande nécessité. En effet, au moment de la rédaction de cet article, la nouvelle charte d'investissement n'a vu la lumière que récemment, cette dernière va jouer un rôle très important dans la matière, ainsi qu'elle va répondre à plusieurs problématiques pour l'attractivité des IDE, ce qui renforce dans la littérature les travaux d'(Acquier, 2019) qui a souligné que le cadre juridique est un facteur clé pour renforcer l'attractivité des territoires et constitue un facteur rassurant et de sécurité pour

les investisseurs. Pour ce qui concerne le recours aux principes de management, les résultats nous amène à dire que l'absence d'un véritable recours aux principes de nouveau management public peut contribuer à l'augmentation de la lourdeur des procédures administratives liées à l'investissement. Cela va constituer sans doute des entraves pour le renouvellement de la politique d'attractivité des IDE. Dans ce sens la littérature suggère que le NMP a joué un rôle important dans l'amélioration de l'environnement des affaires et la création d'un climat propice aux IDE à travers la modernisation et la rationalisation du secteur public en adoptant des pratiques de gestion du secteur privé, telles que la responsabilisation des gestionnaires publics, la décentralisation des décisions, la mise en place d'incitations et de sanctions, la transparence et la prévisibilité des politiques publiques (Đuričin & Martinov-Bennie, 2011). Au niveau de l'élargissement des pouvoirs liés à l'investissement, les résultats ont montré que la déconcentration au niveau de la politique d'investissement est lourde, et que la décentralisation et la régionalisation qui ont considéré la région comme acteur majeure de développement, et qui devra contribuer à l'attractivité territoriale souffrent en matière d'investissement, ce qui est plus au moins contradictoire avec la littérature qui stipule l'importance de la coordination à plusieurs échelles territoriales l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques (Découtère, 1996) et qui paraît encore dans la phase de développement au Maroc. La décentralisation et la régionalisation peuvent être des leviers importants pour améliorer l'attractivité territoriale, mais que leur succès dépendra en grande partie de la manière dont elles sont mises en œuvre et coordonnées avec d'autres politiques et initiatives (Diguët & Fraichard, 2015).

L'élaboration des politiques d'attractivité des IDE dans le cadre du management territorial stratégique a été renforcé essentiellement par la nouvelle charte d'investissement. Après une dizaine d'années d'attente, la nouvelle charte a vu le jour, et vient de remplacer celle de 1995, pour suivre l'évolution économique, sociale, institutionnelle, politique et technologique.

Aujourd'hui que ce soit l'investisseur, local, résident à l'étranger ou étranger, aura une vision claire et un cadre transparent d'investissement, ce qui renforce dans la littérature les travaux de (Đuričin & Martinov-Bennie, 2011) qui ont considéré la transparence comme l'un des facteurs principaux de l'attractivité des IDE. Cette nouvelle charte vise une croissance durable et inclusive pour les territoires et les citoyens, fondée essentiellement sur les principes de nouveau management public et sur la bonne gouvernance, elle va renouveler la politique d'attractivité des IDE à travers plusieurs avantages accordés à ces derniers. Ils vont bénéficier de l'amélioration générale de l'environnement des affaires, la numérisation du cadre administratif,

la simplification des procédures liées à l'investissement, la facilité d'accès au financement et au foncier productif, etc. L'ensemble de ces dispositions riment avec les travaux d'(Arshad, et al., 2020). En termes d'efficacité, durabilité, créativité, et équité territoriale, selon l'article n° 13 de la nouvelle charte, cette dernière va promouvoir la réduction des disparités territoriales entre les provinces et les préfectures en termes d'attraction des investissements, à travers une prime territoriale pour les projets réalisés dans l'essor territorial des provinces ou des préfectures. Ces principes s'harmonisent dans la littérature avec les travaux de (Découtère, 1996) pour l'élaboration de politiques de développement (d'attractivité des IDE) dans le cadre de management territorial.

A cet effet, les territoires de leurs parts vont contribuer au développement socio-économique du pays, et doivent devenir les moteurs de ce dernier. Il se considère parmi les orientations de la régionalisation avancée, et c'est la raison pour laquelle la nouvelle charte envisage un soutien aux investissements territorialisés. Au niveau d'innovation, les conventions seront élaborées, approuvées et signées à au niveau régional pour la première fois, mais seulement qui sont en deçà d'un certain seuil<sup>5</sup>.

Pour ce qui concerne la coordination à plusieurs échelles territoriales, et la prise en considération de la participation de tous les acteurs concernés, la Charte stipule d'une part, la création d'une Commission Régionale Unifiée de l'Investissement (CRUI), chargée principalement de traitement des dossiers d'investissement d'une manière exhaustive, unifiée, et innovante, et la participation à la promotion de l'attractivité territoriale des IDE, et d'autre part, le changement de la tutelle des Centres régionaux d'investissement (CRI) qui passent sous la coupe du Chef de gouvernement et du Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Evaluation des Politiques Publiques, en vue d'améliorer le fonctionnement et la coordination avec les autres acteurs de ces derniers. Ceci va constituer sans aucun doute une action basée sur l'un des principes de mangement territorial stratégique comme déjà mentionné dans la littérature précisément les travaux de (Diguët & Fraichard, 2015).

## Conclusion

A cet effet, pour imaginer l'apport de management territorial stratégique au niveau de l'attractivité des IDE dans un monde marqué par une crise multidimensionnelle (géographique,

---

<sup>5</sup> <https://www.challenge.ma/mohcine-jazouli-la-nouvelle-charte-de-linvestissement-prevoitun-soutien-a-linvestissement-territorialise-252265/>

économique, sanitaire, sécuritaire, climatique et sociale), il est nécessaire de disposer d'une grande connaissance sur la territorialité qui se développe aujourd'hui, ainsi qu'il faut prendre en considération les quatre critères mentionnés en haut (qu'on ne peut pas malheureusement les développer ici) lors de l'élaboration des politiques publiques (d'attractivités des IDE).

Accorder au management territorial la notion de la « stratégie » est riche dans son sens. Les politiques d'attractivité des IDE qui ont un caractère stratégique vont prendre en considération les changements territoriaux dans un monde qui est toujours en mutation, elles pourraient généralement corriger les faiblesses, renforcer les forces, saisir les opportunités et éviter les menaces.

### **Les implications managériales et scientifiques :**

Au niveau des implications managériales, la mise en place d'une politique d'attractivité des IDE dans le cadre du management territorial stratégique nécessite une coordination efficace entre les différents acteurs locaux (entreprises, collectivités territoriales, associations, etc.). Le rôle est alors de fédérer ces différents acteurs autour d'un objectif commun, à savoir l'amélioration de l'attractivité du territoire. Les politiques de développement doivent également intégrer une vision stratégique pour identifier les avantages compétitifs du territoire et les opportunités de développement économique, afin de suivre l'évolution des conditions économiques et des changements dans l'environnement des affaires. Les managers territoriaux doivent élaborer un diagnostic territorial afin de réaliser une politique pour améliorer l'attractivité de ses territoires. Cela peut impliquer des mesures pour améliorer les facteurs de l'attractivité des IDE tels que l'infrastructure, la formation et la disponibilité de la main-d'œuvre, la qualité de vie, ainsi que la facilitation des procédures administratives, ce qui implique de coordonner les actions des différents acteurs pour créer un environnement favorable aux investissements.

Pour ce qui concerne les implications scientifiques, le management territorial stratégique est un domaine de recherche relativement nouveau, qui nécessite une réflexion sur les méthodes et les outils à utiliser pour mettre en place une stratégie efficace. Les études empiriques sur les impacts du management territorial stratégique sur l'attractivité des IDE peuvent fournir des enseignements intéressants pour les acteurs politiques. Dans ce contexte, la mise en place des politiques de développement (d'attractivité des IDE) dans le cadre de management territorial stratégique peut également avoir des implications pour les chercheurs en gestion territoriale, qui peuvent s'intéresser aux interactions entre les différents acteurs locaux et à l'impact de ces interactions sur le développement territorial. Le travail va contribuer à la littérature scientifique sur le management territorial stratégique malgré les limites empiriques et théoriques de ce sujet,

tout en proposant une analyse des pratiques de l'attractivité territoriale dans le contexte marocain, afin de contribuer à la compréhension des conditions nécessaires pour une politique d'attractivité des IDE réussie.

### **Principaux apports :**

La recherche sur le management territorial stratégique en tant que levier pour renouveler la politique d'attractivité des investissements directs étrangers au Maroc peut apporter plusieurs contributions significatives. Tout d'abord, elle peut aider à mieux comprendre les facteurs clés de succès pour la mise en place d'une stratégie territoriale efficace visant à attirer les IDE. Cette compréhension plus approfondie peut aider les décideurs à concevoir des politiques et des stratégies plus ciblées et plus efficaces pour stimuler les investissements étrangers dans les régions marocaines. Donc la recherche peut contribuer à la réflexion sur les politiques publiques visant à promouvoir les investissements étrangers directs et le développement territorial. Les résultats de la recherche peuvent aider à identifier les lacunes et les défis dans les politiques existantes et à suggérer des améliorations pour favoriser un développement territorial plus équilibré et durable dans l'ensemble du pays.

Ensuite, la recherche peut également fournir des recommandations spécifiques pour améliorer la compétitivité des territoires marocains en matière d'attractivité des IDE selon des principes de management territorial stratégique. Ces recommandations peuvent inclure des mesures pour renforcer les compétences locales, mobiliser tous les acteurs dans un projet commun, développer des infrastructures de qualité, encourager l'innovation, améliorer l'accès au financement, et faciliter la mise en réseau et la collaboration entre les entreprises locales et étrangères.

En somme, la recherche sur le management territorial stratégique en tant que levier pour renforcer l'attractivité des IDE au Maroc peut apporter des contributions importantes et utiles pour les décideurs et les praticiens travaillant dans ce domaine.

### **Limites de la recherche :**

La recherche présentée dans notre sujet peut offrir une perspective intéressante sur la politique d'attractivité des IDE au Maroc, mais elle n'est pas sans limites. L'une des principales limites est la disponibilité et la qualité des données utilisées dans la recherche. En effet, le sujet du management territorial stratégique est très récent et peu développé, ce qui signifie que les études dans ce domaine sont rares et limitées, et que la littérature scientifique ne considère pas encore ce concept comme clairement établi.

De plus, en ce qui concerne la relation entre le management territorial stratégique et l'attractivité des IDE, il peut être difficile d'obtenir des données fiables sur les investissements étrangers directs au Maroc et leur impact sur les territoires. Les résultats utilisés ont été focalisés sur une étude qui a été basé au niveau du centre régional d'investissement de la région TTA qui ne représente qu'une administration publique parmi d'autres en matière de promotion d'investissement et qui a étudié la bonne gouvernance dans ce secteur d'investissement, ce qui n'a pas donner un grand intérêt au management territorial malgré les points communs qui présente avec la bonne gouvernance, ainsi que la nouvelle charte d'investissement n'a vu le jour que récemment, ce qui rend difficile de mesurer sa contribution sur le renouvellement de la politique d'attractivité des IDE au Maroc.

Ainsi, pour améliorer la validité et la généralisabilité des résultats de la recherche, il est nécessaire d'élargir l'étude et de faire intégrer tous les acteurs concernés par le domaine (entreprises étrangères investies au Maroc, des autorités locales et régionales, des associations professionnelles, des universités et des centres de recherche). En impliquant tous ces acteurs, il sera possible d'obtenir une image plus complète de rôle du management territorial stratégique sur le renouvellement de l'attractivité des IDE, ainsi que des recommandations pour améliorer les politiques en la matière.

En somme, bien que la recherche présentée offre une perspective intéressante sur l'attractivité des IDE au Maroc, il est important de prendre en compte les limites et les défis associés à cette recherche. En travaillant à élargir l'étude et à impliquer tous les acteurs concernés, il sera possible de mieux comprendre le rôle du management territorial stratégique sur l'attractivité des IDE, et de formuler des politiques plus efficaces en conséquence.

### **Perspectives de la recherche :**

La recherche sur le management territorial stratégique comme levier de renouvellement de la politique d'attractivité des IDE au Maroc présente plusieurs perspectives intéressantes. Tout d'abord, elle permet de mieux comprendre comment les autorités marocaines peuvent améliorer la compétitivité des territoires du pays en matière d'attractivité des investissements étrangers directs. Ensuite, elle peut aider à identifier les facteurs clés de succès dans la mise en place d'une stratégie territoriale efficace pour attirer les IDE, ainsi que les bonnes pratiques à suivre.

### **Des questions qui pourront faire l'objet de recherches à l'avenir :**

La recherche sur ce sujet peut également soulever d'autres questions telles que :

Comment mesurer l'efficacité d'une politique territoriale pour attirer les IDE ?

Quels sont les défis auxquels sont confrontées les autorités marocaines dans la mise en œuvre d'une politique territoriale pour attirer les IDE ?

Comment peut-on renforcer la coordination entre les différentes parties prenantes (autorités publiques, entreprises, société civile) dans le cadre du management territorial stratégique pour améliorer l'attractivité des territoires marocains ?

Donc le management territorial stratégique joue un rôle très important dans l'attractivité des IDE, en mettant en place des politiques et des stratégies favorables à l'investissement, en offrant des incitations et en facilitant les procédures administratives, en développant les compétences des acteurs territoriaux par des processus et des outils managériaux, et en les impliquant dans les décisions des politiques d'investissements dans un cadre de consultation, de concertation et d'information. La nécessité d'élargissement des pouvoirs liés à l'investissement est primordiale, et que l'Etat doit garder le mode de régulateur et d'évaluateur des politiques d'attractivité territoriale, parce que l'approche centralisatrice de développement et particulièrement d'élaboration des politiques d'attractivité des IDE semble obsolète. Donc ces actions combinées permettent de renouveler les politiques concernées par l'investissement et de stimuler le développement territorial.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A.** (2019). « L'impact du cadre juridique sur l'attractivité territoriale : analyse comparative des pays de l'UE. » *Revue française de gestion*, Volume 45 : numéro 280, pp : 45-61.
- Ajzair Z.** (2020). « Le système fiscal marocain et le nouveau modèle de développement : analyse et propositions. » *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Volume 4, numéro 4, pp : 148-167.
- Arshad M.** Munir K. Yousaf S. & Akhtar M. (2020). « The Determinants of Foreign Direct Investment in Developing Countries: A Comprehensive Literature Review. » *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Volume 6 numéro 3, pp : 63.
- Belghaz S.** (2000). « Marché du travail et compétitivité. » *La revue des économistes critiques*, numéro 3, pp : 37-52.
- Belhaj I.** (2019). « La politique d'attractivité des investissements directs étrangers au Maroc : Analyse et perspectives. » *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED)*, Volume 2, numéro 1, pp : 47-62.
- Belhaj I.** (2021). « Facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers au Maroc : Analyse et Essai de modélisation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* » Volume 4, numéro 4, pp : 702-731.
- Brugano G.** & Pittaluga L. (2018). « Participatory Approach and Territorial Attractiveness for FDI. » *Regional Science Inquiry Journal*, Volume 10 : numéro 1, pp : 15-24.
- Burgos-Vigna D.** (2010). « Démocratie participative et attractivité des villes en Amérique latine. » *Revue Mondes en développement*, Volume 1, numéro 149, pp : 53-68.
- Casteigts M.** (2003). *Le management territorial stratégique*, dans A. Sedjari, *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21e siècle.* » L'Harmattan. GRET, pp : 287-314.
- Chaze M.** (2017). « L'attractivité territoriale : éléments de définition. » [Rapport de recherche] UMR Territoires.
- CNUCED.** (2008). *Examen de la politique de l'investissement Maroc.*
- Decoutère S.** & Ruegg J & Joye D. (dir.). (1996). « Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. » Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Découtère S.** (1996). « Finalités et modalités du management territorial » dans Decoutère S. Ruegg J., Joye D. (dir.) (1996), *Le management territorial. Pour une prise en compte des*

territoires dans la nouvelle gestion publique, Presses polytechniques et universitaires romandes, pp : 25-38.

**Diguet C.** & Fraichard J. (2015). « La décentralisation et la régionalisation : un levier pour l'attractivité des territoires. » Revue d'Observatoire français des conjonctures économiques (l'OFCE), Volume 138, numéro 1, pp : 225-258.

**Duricin D.** & Martinov-Bennie A. (2011). « New public management and attraction of foreign direct investment: The case of central and eastern Europe. » International Journal of Business and Management, Volume 6 numéro 12, pp : 64-77.

**Elhasbi A.** & Barkaoui M & Bouksour O & Kamach O. (2017). « Les déterminants de l'attractivité territoriale des entreprises manufacturières et logistiques étrangères : application à la ville de Tanger – Maroc. », La Revue gestion et organisation, Volume 7, numéro 2, pp : 25 – 36.

**Garg S.** & Gupta M. (2021). « Determinants of Foreign Direct Investment in Emerging and Developing Economies: A Review of the Literature. » Journal of Economic Surveys, Volume 35 numéro 3, pp :789-817.

**Hernandez S.** (2003). « Le management territorial : entre innovation et controverses. » Working Paper, numéro 671, CEROG, IAE Aix-en-Provence.

**Hmid A.** & Bencheikh A. (2017). « La bonne gouvernance et la promotion des investissements au Maroc, Cas du CRI-TTA. » Projet de fin d'études.

**Mansouri D.** & Berjaoui A. (2020). « Climat des affaires et attractivité des IDE au Maroc. » Revue de littérature et états des lieux, Volume 1, numéro 2, pp : 409-422.

**Melle D.** & Lee J. (2016). « Politiques d'incitations et attractivité territoriale des entreprises : le cas de la filière nautique en Bretagne. » Revue d'Économie Régionale & Urbaine, numéro 5, pp : 1109-1126.

**Oukarfi S.** (2019). « Revue de la littérature sur les facteurs de localisation des entreprises et leur implication sur les formes d'organisation territoriales. » Revue Organisation et Territoires, numéro 4, pp : 1-20.

**Olszak E.** (2010). « Développement durable et attractivité des territoires dans l'Union Européenne, opposition ou convergence. » Revue Géographie, économie, Volume 12, pp : 179-305

**Poirot J.** & Gérardin H. (2010). « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel ». Revue Mondes en développement, numéro 149, pp : 27-41.

Projet de loi cadre N° 03-22 formant charte de l'investissement.

**Retour D.** (2009). « Pôles de compétitivité. » *Revue Française de Gestion*, Volume 35 : numéro 190, pp : 91-209.

**Ruegg J.** (1996). Champ du management territorial, dans Decoutere S. & Ruegg J & Joye D. (dir.) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Presses polytechniques et universitaires romandes. pp. 11-24.

**Tachfine Y.** (2020). « L'approche en termes de développement territorial : Définitions, démarche et état des lieux de l'action publique au Maroc depuis deux décennies. » *Revue Organisation et Territoires*, numéro 5, pp : 1-17.

**Zimmermann JB.** (1995). « Le concept de grappes technologiques. Un cadre formel. » *Revue économique*, Volume 46 : numéro 5, pp : 1263-1295.