

Le marketing territorial, aubaine pour les villes de l'Afrique de l'Ouest : Proposition d'une marque territoriale pour l'attractivité de Kpalimé au Togo

Présenté par

Enangnon Peace AHOUISSOU

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département :

Spécialité : Gestion des Industries Culturelles

Le 24 Février 2019

Devant le jury composé de :

Jean François FAU Président

Université Senghor à Alexandrie

Prénom Nom Examineur

Titre et Université ou Établissement de
Rattachement

Prénom Nom Examineur

Titre et Université ou Établissement de
Rattachement

Remerciements

La présente étude a connu son aboutissement grâce à la contribution de plusieurs personnes qui ont œuvré à faciliter sa réalisation tant au Mali, en Egypte, qu'au Togo. Qu'il me soit permis de leur témoigner toute ma gratitude pour avoir apporté leur pierre à l'édification de ce travail.

Je voudrais dans un premier temps remercier le Dr HDR Jean François FAU, Directeur du Département Culture à l'Université Senghor à Alexandrie qui a su m'encadrer et me donner des instructions pour le bon déroulement de ma recherche.

Tous les professeurs de la spécialité Gestion des Industries Culturelles, qui durant ma formation, à travers le partage de leur expertise, l'exploration des outils théoriques et pratiques, m'ont permis aujourd'hui d'être force de proposition dans le monde des professionnels de la culture.

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance à mon Directeur de stage, Mamou DAFPE, expert en entrepreneuriat culturel et en marketing territorial, pour m'avoir encadré. Ses conseils, observations et critiques ont davantage orienté mes réflexions.

Francisco d'ALMEIDA pour m'avoir orienté dans la recherche de mon stage professionnel, une occasion d'imprégnation en marketing territorial.

J'aimerais exprimer ma reconnaissance à Toba TANAMA, Directeur de la Communication à la Présidence de la République Togolaise, pour avoir cru en moi. Sa confiance et ses encouragements m'ont poussé à aller de l'avant.

Reckya MADOUYOU, Conseillère spéciale à la Présidence du Togo, Ancien Ministre de la Justice, Garde des sceaux et porte-parole du gouvernement béninois pour son soutien et ses précieux conseils ;

Atasse KOULETE, pour tous ses conseils avisés en ce qui concerne ma formation à l'université Senghor à Alexandrie.

Clément AGANAHI, Directeur de l'ENSIATE en France, Expert ONU en Identification et Elections ; pour avoir voulu le meilleur pour moi ;

Je voudrais également témoigner ma gratitude à ma famille : ma sœur Hosanna, son époux François GUETOU et mes neveux Timothée et Dorcas ; mes frères et cousins Jacob, Pascal, Afoua, Délali, Eurysthène et Happy pour leur constant amour et leur soutien.

La famille EGAH, pour leur confiance et leur soutien, spécialement à EGAH Kokou Messan pour m'avoir été d'un grand support; ainsi que M. et Madame WALLA pour leur constante présence et leur amour sans cesse témoigné à mon endroit.

Mes sœurs et amies, Essi AGOUZE, Vanessa AMEDJOGBE, Sibi LAWSON, N'toma BAMALE, Sylvia ADOKOU, Natacha ALI, Anita ATIGAKU, GNANDE Josiane, Gloria YAGLA, pour leur amour et soutien inconditionnel durant tout ce parcours académique.

Je remercie enfin tous mes compatriotes ; spécialement : Anani AGBOH, Edem LATEVI, Belty LOKOSSA, Elom AKPEMADO ainsi que tous les collègues pour avoir travaillé avec moi à l'élaboration de ce document.

Dédicace

A la mémoire de feu mon père, Homédovo Thomas AHOUSSOU. Tu as toujours été présent dans mon cœur et dans mon esprit. En ce modeste travail relatif à mon choix de spécialisation en marketing territorial, se trouve l'un de tes rêves pour ta fille que tu n'as hélas pu voir grandir.

A ma très chère grand-mère, Veuve AKUE-ATSAH Sokéwoé Colette ; mon modèle. Femme sage et brave qui est à la fois le père, la mère, l'éducatrice et le mentor de ma vie. Tu as su m'inculquer le sens de la responsabilité, de la rigueur, et de la rectitude, en plus des attitudes d'optimisme et de confiance en soi face aux difficultés de la vie. Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut pour t'exprimer mon éternelle gratitude.

A ma mère, Rachel Sèyivè HOUNSOU pour ses sacrifices, son infinie patience, ses encouragements et conseils avisés. Merci d'être de cet infaillible soutien dans ma vie.

Pensant à tous ceux qui mèneront des réflexions constructives, et aux efforts qu'ils produiront pour un rendu personnellement satisfaisant, je souhaite qu'ils puissent découvrir en ce travail un vif encouragement à pouvoir dépasser leurs limites.

Résumé

La récente décennie a été marquée par l'essor des marques territoriales en Europe. Cela prouve l'existence d'une compétition accrue entre les destinations pour un positionnement stratégique en vue d'attirer plus de visiteurs. Cette émergence des stratégies de promotion qui est le fruit d'une démarche structurée de marketing territorial, est elle-même symptomatique de la progression du tourisme à l'échelle mondiale et représente surtout une opportunité de développement économique.

L'Afrique de l'Ouest a pour sa part enregistré des chiffres importants d'arrivées de touristes dans bon nombre de ses pays, dont le Togo, sans pour autant organiser méthodiquement l'attractivité de ses destinations au profit de son économie locale. De ce fait, malgré l'expansion du tourisme ainsi que le gisement de potentiels d'attraction dont est fait le patrimoine naturel et culturel de l'Afrique de l'Ouest, l'impact du tourisme sur son PIB reste en deçà de la qualité de ce qu'elle peut offrir.

D'ailleurs c'est au regard de ces potentialités, et de l'intérêt sans cesse grandissant du monde à l'endroit de l'Afrique, que les spécialistes tablent sur une croissance économique dans les années à venir. Or, il faudra prendre en compte la condition d'organiser méthodiquement l'attractivité des destinations. Aussi, la pratique du marketing territorial par son outil fédérateur qu'est la marque territoriale, reste encore une piste presque non exploitée dans les politiques culturelles et touristiques de la région ouest africaine. Il s'agit d'une approche mettant en synergie les acteurs privés et publics ainsi que les populations des pays, autour d'un discours homogène et cohérent sur la destination à promouvoir.

Au regard de cela, nous analysons au premier abord cet état de fait au niveau de quelques destinations d'Afrique Occidentale dans la présente étude ; avant de nous pencher sur une destination précise : la ville de Kpalimé au Togo, une ville prisée pour son potentiel naturel surtout et très accessible. La problématique de l'importance de l'adoption d'une marque territoriale basée sur le patrimoine naturel et culturel de cette destination en vue de son développement est abordée. Cette recherche a pour objectif de documenter le concept de marketing territorial et à travers une étude d'un nouveau cas pratique, Kpalimé. Elle entend faire la démonstration qu'une fédération des acteurs territoriaux d'une localité autour d'un idéal commun, par le marketing territorial contribuera au développement économique, culturel et touristique.

Une enquête qualitative auprès des acteurs territoriaux, a, pour ce faire, été menée afin de comprendre les méthodes de promotion du territoire, le projet de développement de cette cité ainsi que son potentiel. À travers les résultats obtenus, il en est ressorti que la ville de Kpalimé est une destination d'écotourisme et de biodiversité. Consciente du riche potentiel naturel dont cette ville regorge, de sa position géographique stratégique et favorable au tourisme, de l'intérêt porté par des visiteurs malgré le manque d'organisation de son secteur touristique ; elle ambitionne faire du tourisme un levier de développement économique local. Toutefois il n'a pas été mis en place une stratégie fédératrice de toutes les actions de promotion de cette destination. Cela nous amène enfin à affirmer qu'une marque territoriale partagée peut provoquer une réelle attractivité de Kpalimé.

Le concept étant récent en Europe avec des exemples patents, nous avons étudié la faisabilité de son application au Togo. Ainsi, nous proposons un plan stratégique d'attractivité à la ville de Kpalimé, à travers la marque « *MIVA KPALIME* » (Venez à Kpalimé).

Mots-clés

Marketing territorial, Image, Identité, Patrimoine Naturel, Patrimoine Culturel, Attractivité, Rayonnement, Marque territoriale.

Abstract

The recent decade has been marked by the rise of local brands in Europe. This proves the existence of increased competition between destinations for strategic positioning to attract more visitors. This emergence of marketing strategies, which is the result of a cohesive place branding approach, stems from the growth of tourism on a global scale, and represents above all an opportunity for economic development.

Turning to West Africa, the area has registered significant influx of tourists in several of its countries, including Togo without positioning those destinations to benefit the local economy. As a result, despite the expansion of tourism and the potential attraction of West Africa's natural and cultural heritage, the impact of tourism on its Gross Domestic Product (GDP) remains vastly underwhelming.

As a matter of fact, it is according to these potentials and the ever-growing interest of the world towards Africa, that the experts expect economic growth in the years to come, provided the attractiveness of these destinations is methodically organized. Furthermore, destinations marketing based on city branding still remains an underutilized practice in the context of West Africa cultural and tourism policies. This practice comes down to an approach that gathers private and public stakeholders as well as the populations of the countries, around a unified and coherent conversation on the destinations that need to be promoted.

In view of this, our study first and foremost analyzes this fact as it relates to a few West African destinations; before we focus on a specific destination: the city of Kpalimé in Togo, a town mostly appreciated for its natural potential and accessibility. Among topics discussed, is the issue of the need for the adoption of a local brand, based on the natural and cultural heritage of Kpalimé to spur its development.

This research aims to document the concept of local marketing through a case study on Kpalimé. It intends to demonstrate that a group of local stakeholders gathered around a common goal, through regional branding will contribute to economic, cultural and tourism development.

A qualitative survey of the key players was conducted to understand their ways of promoting Kpalimé, the development project of this city as well as its potential. Results of this survey revealed that the city of Kpalimé is an ecotourism and biodiversity destination. In fact, Kpalimé aims to make tourism a pillar of local economic development, given the rich natural potential of this city, its strategic geographical position, and the interest of visitors despite the lack of organization of its tourism sector; However, a unifying strategy of all the promotional activities of this destination has not been put in place. This leads us to conclude that a shared local brand can spark a real attractiveness of Kpalimé. The concept being recent in Europe with prominent examples, we studied the feasibility of its application in Togo. Thus, we propose a strategic plan of attractiveness to the city of Kpalimé, through the brand "MIVA KPALIME" (Come to Kpalimé).

Key words

Local brands, Place Marketing, Image, Identity, Natural Heritage, Cultural Heritage, Attractiveness, Radiation, City Branding.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- **ANPT** : Agence Nationale Pour le Tourisme
- **BARHOK** : Bars Restaurants Hôtels de Kpalimé
- **CCDD** : Commissions Communale de Développement Durable
- **CCK** : Centre Culturel Kôrè
- **CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- **CPEL** : Conseil pour la Promotion de L’Economie Locale
- **DEL** : Développement de l’économie locale
- **DEL** : Développement Economique Local
- **FFSN** : Fondation Festival Sur le Niger
- **FSN** : Festival Sur le Niger
- **GDP** : Gross Domestic Product
- **GIZ** : Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement
- **MEAE** : Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères
- **OMT** : Organisation Mondiale du Tourisme
- **ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- **PASIMS** : Programme d’Appui au Système d’Information et de Marketing territorial
- **PDCD** : Programme de Développement Culturel Durable
- **PF OSC/K** : Plate-Forme des Organisations de la Société Civile du Kloto
- **PIT-DD de Kloto** : Plan d’Intégration Territoriale pour le Développement Durable de Kloto
- **PSNDAC-Togo** : Plan Stratégique National et Décennal de l’Action Culturelle au Togo
- **RGPH** : Recensement Général de la Population et de l’Habitat
- **Unesco** : Organisation des Nations Unies pour l’Education, la Science et la Culture.

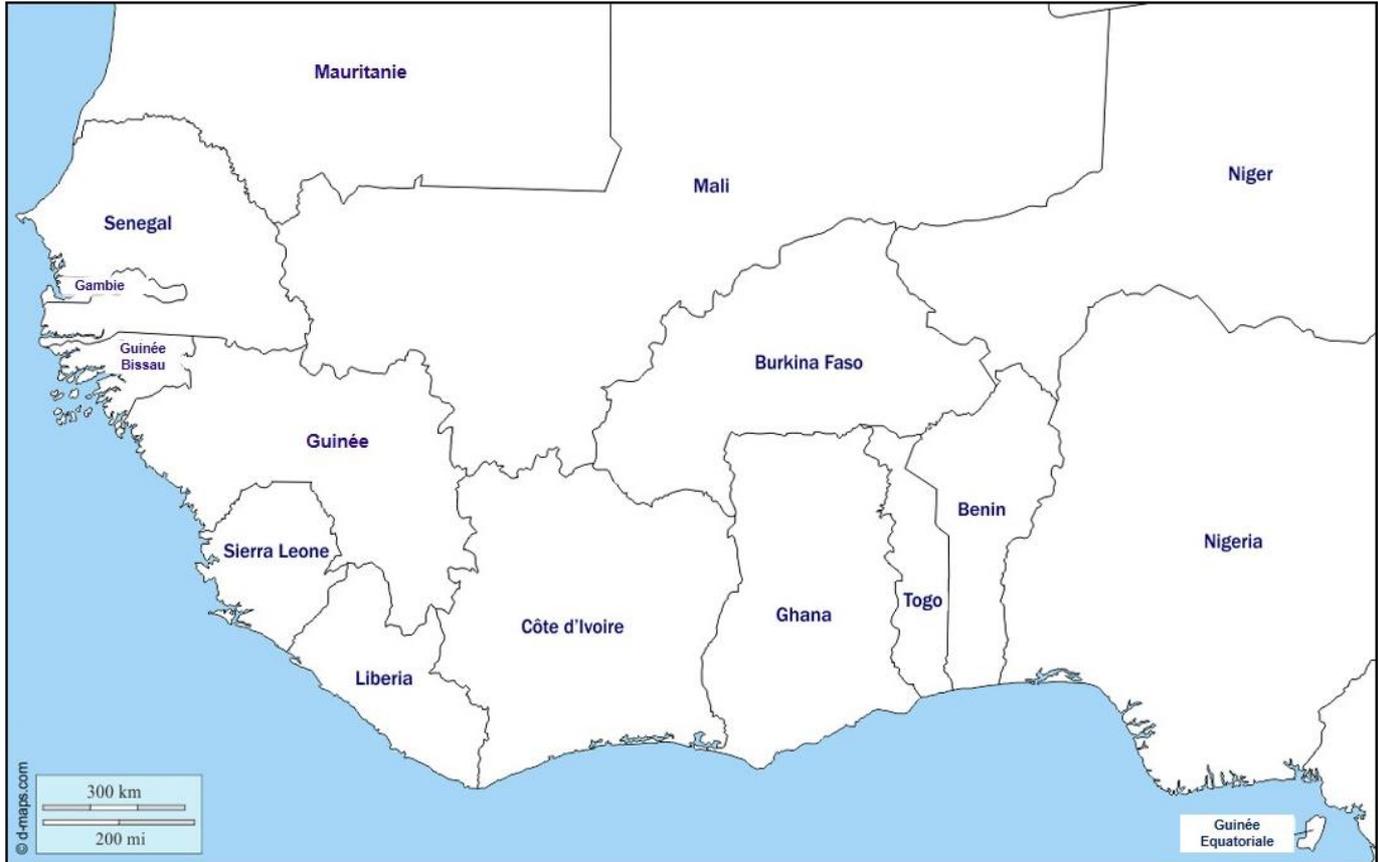
TABLE DES MATIERES

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Mots-clefs	iii
Abstract	iv
Key words	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés	v
L’Afrique de l’ouest	ix
Présentation du Togo	x
Introduction.....	1
1 Problématique	5
1.1 Bref historique du marketing territorial de la dernière décade	5
1.1.1 Le marketing territorial au service du développement participatif et inclusif.....	5
1.1.2 Leviers d’action du marketing territorial.....	6
1.2 La marque territoriale, un outil pour quels enjeux ?	7
1.2.1 L’avènement et les impacts des marques territoriales de la dernière décade	8
1.3 État des lieux des pratiques du marketing territorial en Afrique	13
1.3.1 Le marketing territorial en Afrique de l’Ouest (CEDEAO).....	14
1.4 Problème constaté à Kpalimé	20
1.4.1 Questions de recherche.....	21
1.4.2 Objectif général de la recherche	21
1.4.3 Objectifs spécifiques.....	21
1.4.4 Hypothèses	22
1.4.5 Résultats attendus	22
1.5 Intérêt de l’étude	22
2 Cadre théorique et Conceptuel	23
2.1 Définition des concepts	23
2.1.1 Qu’est-ce qu’un territoire ?	23
2.1.2 Le Marketing territorial ou place branding	23
2.1.3 L’identité territoriale	25
2.1.4 L’image d’un territoire.....	25
2.1.5 L’attractivité (éléments d’attractivité)	26
2.2 Revue de littérature	26

2.2.1	Les deux cas de structuration des marques territoriales	26
2.2.2	Points de vue des auteurs	27
2.2.3	Distinction entre la communication territoriale et le marketing territorial.....	28
3	Cadre géographique et Méthodologique de l'étude.....	30
3.1	Présentation de la préfecture de Klotou.....	30
3.2	Champ de l'étude : Kpalimé.....	31
3.2.1	Portrait territorial de la ville de Kpalimé	33
3.2.2	L'offre territoriale	36
3.2.3	Panorama des événements culturels	38
3.2.4	La singularité de la destination Kpalimé.....	39
3.2.5	Etat des lieux du marketing territorial à Kpalimé.....	40
3.3	Méthodologie de la recherche.....	40
3.3.1	2- Outils de collecte de données	41
3.3.2	Limites de la recherche.....	42
3.4	Le Stage professionnel	42
3.4.1	Présentation de la structure d'accueil.....	42
3.4.2	Synergie des actions de promotion de l'économie locale à Ségou	43
3.4.3	L'intelligence économique territoriale pour la promotion de Ségou.....	43
3.4.4	Le Maaya Entrepreneuriat.....	44
3.4.5	Lancement de Creative Ségou	44
3.4.6	Acquis du stage.....	45
4	Présentation des résultats ; recommandations et projet professionnel.....	46
4.1	Présentation et Analyse des résultats	46
4.1.1	Potentialités de la ville de Kpalimé et actions de marketing territorial et carences.....	46
4.1.2	Quelle image et quel positionnement pour le rayonnement de Kpalimé ?.....	50
4.1.3	Recommandations.....	50
4.2	Projet professionnel : Proposition d'une marque territoriale partagée et fédératrice : « MIVA KPALIME »	50
4.2.1	Description du projet.....	51
4.2.2	Vision	52
4.2.3	Objectifs de la Marque MIVA KPALIME	53
4.2.4	Les composantes	53
4.2.5	Cibles et stratégie d'intervention	54
4.2.6	Cartographie des acteurs du projet.....	55
4.2.7	Variables : dépendante, indépendante, modératrice	57
4.2.8	Analyses des principales des parties prenantes.....	58

4.2.9	Analyse des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces du projet FFOM.....	58
4.2.10	Stratégies de communication : la digitalisation, les médias et le hors-média.....	58
4.2.11	Matrice des risques	60
4.2.12	Echéancier	61
4.2.13	Cadre logique du projet.....	62
4.2.14	Budget	64
4.2.15	Méthodologie de suivi et indicateurs de performances	65
	Conclusion	66
	Références bibliographiques.....	xi
	Liste des figures.....	xvi
	Liste des tableaux.....	xvii
	Annexes	xviii
	Annexe I: Marque territoriale New York.....	xviii
	Annexe II : Guide d’entretien.	xviii
	Annexe III : Liste de personnes interviewées.	xix
	Annexe IV : Autorisation de recherche à Kpalimé.....	xx
	Annexe V : PSNDAC-Togo (2014-2024), Objectif prioritaire 4.4	xxi
	Annexe VI: Politique Culturelle du Togo (mars 2011) /chapitre V : Articulation de la culture par rapport aux autres secteurs de developpement.....	xxii
	Annexe VII : Quelques sites des 13 destinations de l’Afrique de l’Ouest analysées dans notre étude	xxiii

L'Afrique de l'ouest



Source : https://d-maps.com/carte.php?num_car=4366&lang=fr

Présentation du Togo

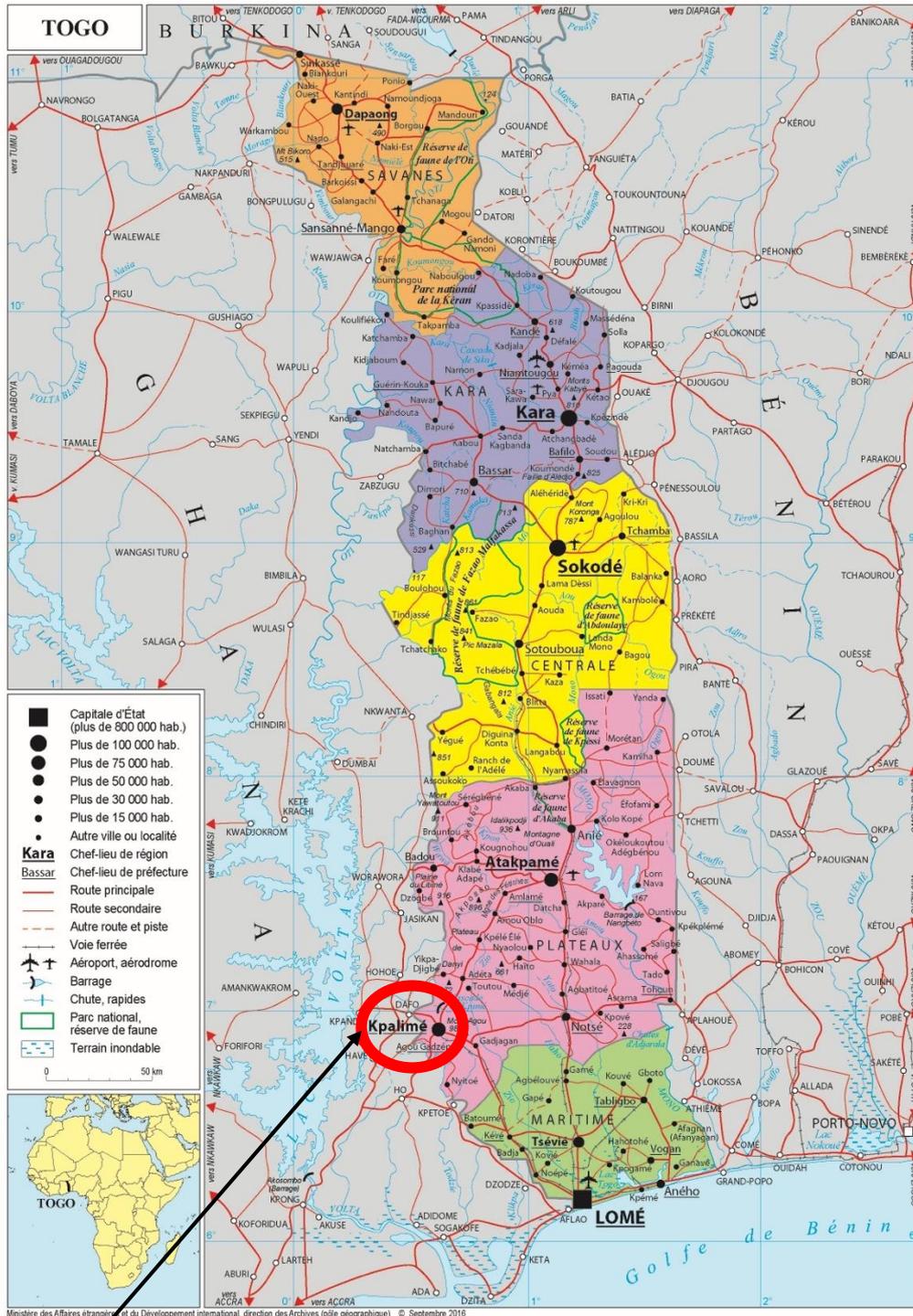


Figure 1 Cartographie du Togo et ses frontières.

Source : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/togo/presentation-du-togo/>

Champ de l'étude

Introduction

La notion de village planétaire n'a jamais autant pris son sens lorsque le taux de fréquentation des villes dans le monde est en perpétuelle croissance. Selon le dernier Baromètre OMT du tourisme mondial, « *Les données transmises par des destinations du monde entier permettent d'estimer que les arrivées de touristes internationaux (visiteurs qui passent la nuit) dans le monde ont augmenté de 7% en 2017, pour atteindre un total de 1,322 milliard. Ce taux, représente le meilleur résultat jamais atteint depuis sept ans* ». ¹ Aussi, selon les prévisions de l'Organisation mondiale du commerce, le nombre de touristes en Afrique passera de 50 millions à 134 millions d'ici 2030. » ²

Dans ce monde globalisé, les villes sont en effet en compétition. Chacune d'entre elles s'efforce à être la plus attractive possible afin de charmer les touristes, les visiteurs, les investisseurs qui constituent leurs cibles. Pour parvenir à ce résultat et mettre à profit le flux touristique, qui génère d'importantes ressources financières aux États, chaque destination cherche à se démarquer à travers sa particularité, c'est-à-dire la spécificité de son offre (villes, sites, événements culturels...). De Paris à Amsterdam, de New York à Dubaï en passant par Sharm El Sheikh, toutes ces villes ont mis en œuvre de véritables plans stratégiques pour le développement et l'attractivité de leurs destinations. L'exemple de Sharm El Sheikh est encore plus pertinent, car récent.

En 2015, Sharm El Sheikh, station balnéaire de l'Est du Sinaï s'est vue vidée de ses touristes suite aux attaques terroristes. Ainsi, l'Égypte a perdu les deux tiers de sa clientèle étrangère entre 2010 et 2016, passant de 14,7 à 5,4 millions de visiteurs ³. Qu'à cela ne tienne, en deux années, la ville a repris un rang important dans les classements grâce à la redynamisation de son industrie touristique. Ceci par le biais de son organisation territoriale, le soutien de l'Etat Egyptien et l'implication de sa population de 73.000habitants. La reprise observée en 2017 était de 8,3 millions de touristes. ⁴

Depuis cette même année, Sharm El Cheikh cible une pluralité de marchés à travers le monde. Elle accueille à l'avenir, annuellement, le Forum Mondial des Jeunes (World Youth Forum) avec plus de 230 000 postulants. Le Forum mondial de la jeunesse est une plate-forme qui promeut des valeurs du vivre ensemble à travers l'envoi de messages de paix, de prospérité, d'harmonie et de progrès au monde entier. Il engage les jeunes du monde entier à travers des échanges en vue de recommander des initiatives aux décideurs et aux personnalités influentes. ⁵

¹ UNTWO (Organisation Mondiale du Tourisme), « Les résultats 2017 du tourisme international au plus haut des sept dernières années », <http://media.unwto.org/fr/press-release/2018-01-15/les-resultats-2017-du-tourisme-international-au-plus-haut-des-sept-derniere>, consulté le 8 décembre 2018.

² Africanews « The growth of Africa's tourism sectors », <https://www.africanews.com/2017/07/13/the-growth-of-africa-s-tourism-sectors-travel/>, consulté le 4 janvier 2019.

³ MAFFREN, Arthur, « La France ne déconseille plus Charm El Cheikh », Econostrum | Toute l'actualité économique en Méditerranée, https://www.econostrum.info/La-France-ne-deconseille-plus-Charm-El-Cheikh_a24372.html, consulté le 8 Février 2019.

⁴ Egypt Yellow Pages Ltd, « Charming Sharm - New Sharm El Sheikh Development Co. », https://www.yellowpages.com.eg/en/profile/Charming-Sharm_-New-Sharm-El-Sheikh-Development-Co./153683, consulté le 8 mars 2019,

⁵ World Youth Forum, «The Beginning», <https://wyfegypt.com/about-us/>, consulté le 11 janvier 2019.

Malheureusement, nombreuses sont les villes d’Afrique, notamment celles de la partie occidentale qui peinent à développer des stratégies adéquates pour mieux promouvoir leur destination. Selon les statistiques de la Banque mondiale, les recettes du tourisme ont, en 2012, dépassé les 36 milliards de dollars et ont directement contribué à 2,8 % du PIB des pays d’Afrique subsaharienne, soit une contribution totale (directe, indirecte et induite) de 7,3 % du PIB.⁶L’Afrique de l’ouest n’est donc pas à l’écart dans ce vaste chantier de développement du tourisme à l’échelle régionale. Elle présente pour cela de nombreuses ressources naturelles et culturelles.

En dépit de quelques événements non moins négligeables tels que les conflits armés ou les catastrophes épidémiologiques qui peuvent enrayer la stabilité de certains pays de la zone, le patrimoine naturel, culturel et attractif y reste l’atout charmeur des visiteurs principalement. En effet, sa diversité est à même d’assurer une différenciation de qualité pour un positionnement de choix des destinations. De plus, la courbe de la croissance du tourisme en Afrique occidentale est annoncée en nette croissance pour les années à venir malgré l’absence de stratégies de structuration du secteur, bien que cette croissance ne soit pas à la hauteur des potentialités que peuvent offrir les pays. Les chiffres présentés par les institutions de Breton Woods se déterminent au gré des circonstances. L’essor de ce secteur repose *in fine* sur la volonté de tous les acteurs (politiques, administrations, publiques et privées, populations, ONG...) à le construire de façon harmonieuse.

L’une des solutions ayant déjà été appliquée dans les villes du Nord suscitées, et approuvée par leurs décideurs, est une approche que les spécialistes nomment « le marketing territorial ». Le marketing territorial est en effet, une « démarche collective de valorisation et d’adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente, et dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents » (d’après Le Mercator 2013). Il s’inscrit donc dans une démarche visant à associer les principaux acteurs concernés par l’attractivité du territoire (les élus locaux, l’administration, les acteurs culturels, les ONG et associations, les acteurs touristiques, la population, etc.).⁷

Si nous considérons que le succès ou l’échec des fréquentations des destinations dépend de l’image qu’elles renvoient à l’endroit du monde, il devient important pour chaque destination de se donner les moyens nécessaires afin de bâtir et gérer son image et sa notoriété. Par conséquent, le marketing territorial revient à créer une unicité dans le discours et dans les actions, pour mettre en exergue les traits distinctifs du territoire par rapport à d’autres afin de susciter un intérêt auprès de ceux qui le visiteront ou y investiront.

Notre étude vise, non pas à étudier exhaustivement les pratiques du marketing territorial en Afrique de l’Ouest ; mais fait une analyse des avantages dont dispose les pays de la Communauté Économique des États de l’Afrique de l’Ouest (CEDEAO) pour envisager l’application du marketing territorial comme une opportunité de visibilité et d’attractivité de ses destinations, puis elle porte un intérêt particulier sur le Togo dont la ville de Kpalimé est notre cadre d’étude.

⁶ IAIN, Christie et Al, «Le tourisme en Afrique facteur de croissance et d’amélioration des moyens de subsistance », *The World Bank*, 2013, p.3

⁷ GOLLAIN, Vincent, « Marque territoriale d’une ville : quelques repères », <http://www.marketing-territorial.org/article-marque-territoriale-de-ville-quelques-reperes-113403976.html>, consulté le 5 Décembre 2018.

Le Togo, pays d'Afrique de l'Ouest est limité à l'Ouest par le Ghana, au nord par le Burkina Faso et à l'est par le Bénin. Sa population était estimée à 7,6 millions d'habitants en 2016. Le produit intérieur brut est estimé à 4,8 milliards de dollars américains. (FMI, 2 017). La part des secteurs d'activité dans le produit intérieur brut se répartit comme suit : agriculture 41,3 %, industrie 16,8 %, services 41,9 % (Banque mondiale, 2 017).⁸ Selon les statistiques récentes de l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme), le Togo connaît depuis 2015 un fort taux de croissance touristique. De 273, 230 touristes en 2015 ; il est passé à 338,130 en 2016 puis en 2017 à 496,294 ; soit 46,7 % de plus par rapport à 2016.⁹ L'OMT place le Togo comme le deuxième pays au monde après l'Egypte ayant la plus forte progression de nombre de visiteurs, un boom touristique par rapport à 2010 ; où il affichait encore 200 000 touristes.¹⁰

Située dans la région des plateaux, la ville de Kpalimé, communément appelée le paradis vert du Togo, dispose d'un patrimoine naturel particulier. En effet, elle jouit d'un relief fait de massifs et de pics dont le mont le plus culminant du Togo (Mont Agou). Ces forêts classées regorgent d'espèces diversifiées de faune et de flore. Son paysage digne d'une carte postale offre également de belles cascades.¹¹ L'artisanat constitue une des principales activités économiques de la ville ; le secteur s'est structuré grâce à l'existence d'une chambre des métiers et des centres de formation, de production et vente. Cette ville connaît une fréquentation touristique naturellement, pas uniquement du fait de l'existence de son beau patrimoine naturel, mais surtout pour sa proximité d'avec la capitale du Togo, Lomé (120 km), ainsi que les pays limitrophes du Togo. Néanmoins il a été observé de près que les initiatives de promotion de cette destination sont dispersées et ne relèvent pas d'une stratégie précise de marketing territorial.

À travers cette recherche, nous aspirons, susciter l'attention en vue d'une adhésion des acteurs territoriaux à une démarche visant à mettre en place une stratégie de valorisation adéquate pour mieux vendre la destination Kpalimé afin de faire de la culture et du tourisme, le fer de lance de son développement. Aussi bien par la culture, que l'organisation territoriale touristique, ainsi que la communication qui sera faite autour, le but poursuivi est de redynamiser sinon raviver l'attractivité de Kpalimé. Par conséquent, Kpalimé attirera plus l'intérêt des touristes, au même titre que la confiance des investisseurs.

Quatre grands chapitres structurent le présent travail. Le premier fait un bref historique du marketing territorial et de son évolution pendant les dix dernières années, en Europe, ses leviers d'actions et son lien avec le développement local. Il évoque également l'état des lieux du marketing territorial dans quelques destinations de l'Afrique de l'Ouest, puis aborde la problématique de notre étude sur Kpalimé. Le deuxième chapitre présente la revue de la littérature et la définition des concepts liés au marketing territorial, (l'identité, l'image, l'attractivité, la marque territoriale, etc.). Dans le troisième

⁸ MEAE (France) Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, « Présentation du Togo », <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/togo/presentation-du-togo/>, consulté le 2 Novembre 2018.

⁹ UNTWO (Organisation Mondiale du Tourisme), « Togo: Country-specific: Arrivals of non-resident tourists in hotels and similar establishments, by country of residence 2013 - 2017 (04.2018) », <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0768071220132017201804>, consulté le 7 Août 2018.

¹⁰ «Le Togo, 2ième pays au monde ayant connu la plus forte progression de nombre de visiteurs en 2017 », <https://autogo.tg/le-togo-2ieme-pays-au-monde-ayant-connu-la-plus-forte-progression-de-nombre-de-visiteurs-en-2017>, consulté le 13 Novembre 2018.

¹¹ DETTMANN-BUSCH, Ina, SMIDT, Lea (Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement, GIZ), *Profil Economique Kpalimé*, 2016, P.2

chapitre, nous aborderons le cadre géographique et méthodologique de notre étude, en faisant le portrait territorial de la ville de Kpalimé puis en expliquant notre démarche d'enquête ainsi que les outils utilisés. Enfin le quatrième chapitre ressort l'analyse de nos résultats, et la présentation de notre projet professionnel qui est l'instauration d'une marque territoriale fédératrice dans la ville de Kpalimé.

1 Problématique

« Historique du Marketing Territorial et Analyse des impacts de quelques marques territoriales »

Cette partie évoque la problématique de notre étude sur Kpalimé. Bien avant, elle explique à partir de différentes recherches effectuées sur le marketing territorial l'historique de cette nouvelle discipline dans la récente décennie, fait ensuite une analyse exploratoire de ses pratiques dans la zone ouest-africaine ; car il est important d'avoir au préalable une compréhension générale de ce concept et de son utilité avant d'aborder les théories ainsi que la notion de marque territoriale.

1.1 Bref historique du marketing territorial de la dernière décennie

La récente décennie (2007-2017) a été marquée par une pluralité d'approches de pratiques du marketing territorial. En soi, le terme marketing territorial se résume à l'application des techniques du marketing à un territoire. Le marketing, est un anglicisme signifiant littéralement la vente d'un produit ou d'un service à des cibles et des clients. Sa particularité pour la promotion des territoires est qu'il associe les principaux acteurs concernés par l'attractivité du territoire.

De l'essor de cette discipline en Europe naquit des marques dont certaines des plus connues sont celles de Lyon (Onlylyon-2007) et Berlin (Be Berlin-2008). Vu sous l'angle d'une discipline, le marketing territorial encore en construction, et très peu enseigné dans les universités, a su imposer ses approches ces dernières années, quand bien même, il a été très longtemps associé aux simples politiques de communication mises en place par les collectivités territoriales. Cependant, le démarrage des démarches du marketing territorial remonte aux années 1970, époque du lancement de la campagne **I love NY** destinée à promouvoir le tourisme à la destination de la ville de New York, aux Etats Unis. Cette marque est depuis lors restée la symbolique illustrative identitaire et référentielle de la ville (cf annexe I : image de la marque territoriale New York)¹². D'autres territoires ont emboîté la même dynamique sous des approches différentes, notamment l'Angleterre, le royaume uni ; et l'Europe dont la première célèbre démarche fut celle de Barcelone en 1992 suivie de celle d'Amsterdam (I amsterdam -2 004).

¹³En 2024, c'est la ville de Paris en France qui abritera les Jeux Olympiques, et déjà les actions de marketing territorial sur les destinations qui accueilleront l'événement à Paris sont perceptibles.

1.1.1 *Le marketing territorial au service du développement participatif et inclusif*

On ne le dira jamais assez, le développement d'un territoire est avant tout endogène. L'enjeu de ce fondement réside dans la durabilité et la soutenabilité des actions entreprises sur le territoire. Cela passe principalement par les habitants et les acteurs du territoire. Voilà pourquoi il est indéniable que

¹² Annexe 1 : marque territoriale New York « I Love New York », *Wikipédia*, 16 juillet 2018, https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=I_Love_New_York&oldid=150436872.

¹³ *Les echos.fr* « Paris 2024 : les sites qui accueilleront les JO », https://www.lesechos.fr/industrie-services/diaporamas/DIAP0610162104_F40F5E-paris-2024-les-sites-qui-accueilleront-les-jo-2033045.php, consulté le 12 décembre 2018.

la pratique du marketing territorial soit liée à celle du projet de développement local et humain. Le plus fort point de convergence est que pour l'application des projets de développement, de même que le marketing territorial ; la passerelle incontournable est la mobilisation des acteurs locaux (populations, entreprises, société, etc.)

Il est vrai que pour faire rayonner un territoire, on a besoin du marketing territorial mais pour réussir toute démarche de marketing territorial, il faut avant tout que les acteurs se sentent depuis la base engagée dans la démarche. De la valorisation du territoire, à sa promotion publicitaire ou à l'adoption de sa marque territoriale pour label, ils sont impliqués car il leur revient d'œuvrer à mettre en exergue la compétitivité du territoire. C'est donc un challenge pour le marketing territorial de pouvoir trouver l'approche participative équilibrante entre le social l'économie et l'environnement du territoire afin d'assurer un ancrage des actions.

1.1.2 *Leviers d'action du marketing territorial*

Avant d'évoquer la notion de marque territoriale ainsi que son rôle, il est important de définir les principaux leviers sur lesquels s'appuie le marketing territorial pour faire rayonner les territoires.

Selon Benoit Meynorin, les principaux leviers d'actions utilisés par le marketing territorial pour permettre une promotion et une visibilité avantageuse des territoires sont :

- L'identité du territoire : elle constitue son ADN, donc son premier critère de différenciation ;
- Le projet du territoire reflète la détermination du territoire à agir pour son développement local), et
- - Le réseau d'acteurs locaux : la mobilisation des forces vives et des habitants du territoire autour d'un commun projet de développement constitue un capital humain engagé pour le succès de la démarche.

Nous pouvons également y ajouter certains éléments identitaires du territoire susceptibles d'influencer son image tels : l'association du territoire à une personnalité ; le design, l'architecture et la signature, les grands événements.

- Les références de personnalités : Les territoires associent l'identité d'une personne reconnue dans l'intention de voir attribué ou transféré par association le capital sympathie de l'individu à l'endroit. Certaines personnalités telles que les artistes, les icônes des médias sont présumées plus distinctives et/ ou nobles, grâce à leur travail mémorable. De ce fait, pour faire référence au territoire, on pense à la personne dont l'image est mise en avant.
- Les grands événements : L'événement est un vecteur d'identification facile et de reconnaissance du territoire. La côte d'Azur par exemple a construit son image sur l'événementiel. Que dire du Festival de Cannes et le Festival international du film ou encore le carnaval de Nice. En Afrique de l'Ouest nous pouvons faire mention de la Biennale de Dakar ; le FESPACO (Festival Panafricain de Cinéma et de la Télévision de Ouagadougou) au Burkina Faso ; le FEMUA ; Festival des Musiques Urbaines d'Anou Manbo (Côte d'Ivoire). L'événement peut être aussi en adéquation avec l'histoire du territoire : prenons l'exemple du festival sur le Niger au Mali, la musique et plus particulièrement ce festival des sonorités locales et traditionnelles (créé en 2005) est actuellement intégré à son héritage culturel.

Par ailleurs, l'impression qu'un être humain se fait d'un territoire est le produit de sa propre perception et du traitement des idées reçues le concernant. Cette impression se forge à travers trois principaux facteurs : l'expérience personnelle, la culture du territoire (les perceptions connues) ; et les projets de développement mis en place. Les expériences sont la résultante de la fréquentation du territoire en question ; les perceptions émanent des productions culturelles et artistiques ainsi que des informations et des d'actualités reçues au sujet du territoire (les films, les romans, les peintures, les reportages, etc.) ; puis viennent en troisième lieu les projets de l'administration locale tels que l'architecture, l'aménagement et le design urbain.

Ces messages et impressions reçus sont mentalement traités pour faciliter connaissance du territoire et prédisposer à l'interaction avec son environnement et ses cibles.

1.2 La marque territoriale, un outil pour quels enjeux ?

La marque territoriale est un outil utilisé pour engager les habitants et acteurs d'un territoire, dynamiser l'économie locale et toucher pareillement de nouvelles cibles en faveur du territoire. Son but est de créer une identité reconnaissable et porteuse de sens au territoire. Elle se construit en fonction du territoire qui décide de la mettre en place et de son projet de territoire. La signalétique de marque renferme le code couleur, la signature, le logo. Une marque territoriale a pour objectifs majeurs : la construction d'une vision cohérente et partagée, la modification de l'image perçue en faveur du territoire ; et la promotion du développement du territoire (en offrant collectivement des services performants).

Ainsi, la mise en œuvre d'une politique de marque partagée passe par des actions ciblées :

- Faire travailler ensemble les acteurs territoriaux, qui opéraient de façon indépendante sur des marchés segmentés, afin qu'ils créent un discours commun sur les composantes de la marque et qu'ils mettent en œuvre des actions opérationnelles ;
- Définir un cadre pour le travail collectif ;
- Mettre en place un nom de marque et une identité visuelle à travers un kit de communication ;
- Investir collectivement et régulièrement des ressources humaines et financières pour bénéficier des retours sur investissements escomptés de la politique de marque ;
- Mettre en place un suivi régulier du plan d'actions mis en œuvre.¹⁴

Le processus d'élaboration, puis d'application de ces actions est stratégique et graduel. Tout d'abord, il part du projet de territoire, pour ensuite réunir tous les acteurs territoriaux qui travaillent individuellement autour d'un discours commun et cohérent qui sera considéré comme unique et valorisant autant pour le territoire que pour eux-mêmes. Cela incitera, en retour ces derniers à investir pour la communication autour de cette marque. De justesse, la création et la gestion des marques territoriales tirent leur quintessence dans une anticipation de la connaissance du territoire, car elles servent à influencer dans l'imaginaire des cibles. La connaissance du territoire a pour finalité de construire une image positive dans le mental des cibles.

¹⁴ GOLLAIN, Vincent, *Réussir sa démarche marketing territorial, méthodes techniques et bonnes pratiques*, Bourgoin Jaillieu, 2017, P.99

En clair, les marques territoriales, emmènent les cibles à passer de l’image perçue, à celle que le territoire travaille à renvoyer, c’est-à-dire l’image voulue.¹⁵

1.2.1 L’avènement et les impacts des marques territoriales de la dernière décade

Les marques territoriales ont augmenté en nombre en Europe et dans le monde, et bien plus en France pendant cette dernière décade. Nous pouvons compter parmi elles certaines dont l’adoption a créé des expériences prouvées telles que ; OnlyLyon ; Be Berlin ; Auvergne ; Alsace ; Très Beaujolais, I Amsterdam, We Casablanca. Nous les présenterons dans les lignes qui suivent, tout en analysant les approches appliquées aux territoires à travers elles, ainsi que la mesure de leur portée.



Figure 2 Marques territoriales en France métropolitaine

- OnlyLyon (2007)

La marque OnlyLyon, la toute première de France, apparut en 2007 par le besoin d’une démarcation de la destination suscitant pour la cause la mobilisation de 13 partenaires institutionnels de la ville de Lyon. Ils avaient la commune ambition du rayonnement de cette ville. Il s’agit notamment de : ADERLY / Invest in Lyon, des aéroports de Lyon+, de la chambre de Commerce et d’Industrie de Lyon; de la chambre des Métiers et de l’Artisanat du Rhône, du CPME du Rhône de la cité Centre de Congrès de Lyon, du Grand Lyon la métropole, du département du Rhône, d’Eurexpo (centre de Conventions et d’exposition de Lyon ; du MEDEF Lyon Rhône, de OnlyLyon Tourisme et Congrès et de PRES Université de Lyon, de la ville de Lyon. À travers la marque OnlyLyon ce consortium d’acteurs a œuvré à atteindre des objectifs d’abord cognitifs, conatifs, puis marketing de la destination Lyon. Au service de l’attractivité et de la promotion de la destination Lyon, l’alliance des 13 a opéré une fusion de canaux de communication média, hors média et digital afin de renvoyer l’image voulue de Lyon, avec un

¹⁵ GOLLAIN, Vincent, « Marque territoriale d’une ville : quelques repères - Marketing Territorial », <http://www.marketing-territorial.org/article-marque-territoriale-de-ville-quelques-reperes-113403976.html>, consulté le 4 Janvier 2019.

discours cohérent et structuré autour de la marque qu'ils incarnent, portent et vulgarisent. Leur démarche n'étant pas destinée à s'arrêter après quelques campagnes de communication du rêve de visite de la destination Lyonnaise, les 13 partenaires ont alors mis au cœur de la gestion de la marque une équipe permanente de coordination des actions au sein du territoire ainsi qu'à l'extérieur.¹⁶ Le programme ONLYLYON est donc mis en œuvre par l'ensemble de ces partenaires, chacun dans son domaine ou collectivement via des actions coordonnées par une équipe opérationnelle de 7 personnes, rattachées à l'ADERLY (Invest in Lyon) et en lien avec l'ensemble des forces vives de Lyon à l'international.

La démarche ONLYLYON est transversale tant dans ses champs d'intervention (secteurs, marchés) qu'en ce qui concerne ses piliers d'actions (communication, relations presse...) ; avec pour mission de promouvoir ce qui rend Lyon si singulier (ONLY LYON). Ses retombées sont palpables dorénavant car Lyon occupe la ¹⁷18^e place dans le classement des métropoles européennes, et figure devant Hambourg (Allemagne) dans le Top 10 des 100 villes mondiales de l'économie innovante.

- **Be Berlin (2008)**

Berlin a choisi de se positionner dès 2008 comme une ville incarnant la liberté. À travers sa marque Be Berlin, initiée par le sénat, la ville s'est investie dans le soutien des expressions créatives par une campagne #Freiheitberlin, ouverte à tous ses habitants¹⁸. L'appel est de ce fait lancé aux citoyens à « être Berlin ». Ces derniers avaient la liberté de partager des publications sur la ville de Berlin en images, vidéos, texte, créations artistiques, des témoignages de tout type. Cette diversité de production de la part des citoyens est agissante même sur le sentiment d'appartenance à la ville de Berlin en ce sens où la thématique de la liberté leur prodigue une fierté locale.

En dehors de la fierté locale de ses habitants, la stratégie de marque Berlin 2010-2020 continue d'élargir son champ d'action et de s'améliorer. Elle se tourne également vers les industries numériques, encourage les Start up et s'investit dans le futur avec une stratégie 360° qui passe par des mesures d'ancrage des entreprises ainsi que des industries existantes. À l'international, la marque Be Berlin fait que Berlin est davantage perçu comme une ville touristique et de créativité qui reflète l'ensemble du potentiel dont elle dispose.

- **Alsace (2012)**

Par son identité visuelle, la marque Alsace a misé sur la forme graphique du deuxième A contenu dans le mot « Alsace ». Le A prend une forme de cœur, et se place au centre du mot Alsace pour signifier une fédération de toutes les forces Alsaciennes au service du développement du territoire. La marque du territoire est attachée au « A en cœur » et ne se différencie de surcroît de son nom que dans l'écriture. Comme marque, Alsace sert de repère identitaire et de symbole pour toutes les entreprises qui conjuguent le même verbe de sa démarche marketing territorial, en les emmenant à en devenir partenaire. En guise d'usage pratique général, elle est flexible et adaptable : le « A en cœur » fait objet

¹⁶ OnlyLyon, « La Démarche ONLYLYON », <http://www.onlylyon.com/onlylyon/la-demarche.html>, consulté le 7 janvier 2019.

¹⁷ GOLLAIN, Vincent « European Cities Monitor 2008 - *Le blog sur l'attractivité et la compétitivité des territoires* », <http://attractivite-des-territoires.over-blog.com/article-24434527.html>, Consulté le 18 janvier 2018.

¹⁸ « #FreiheitBerlin | Be Berlin », <https://be.berlin/>, consulté le 18 janvier 2019.

de démultiplication, remplace les A que contiennent les mots, se met en exposant à côté des mots, en insigne devant des signatures, substitue les points placés sur les “i”.



Figure 3 : Logo de l'Alsace

Le fait de faciliter la déclinaison du logo de la marque Alsace, profite à l'extension de sa notoriété car son utilisation fréquente sert à recruter à foison des ambassadeurs de la marque et renforce l'affirmation de l'appartenance à la région de l'Alsace.

Concomitamment la marque Alsace est le porte-flambeau du projet de développement et de la stratégie d'attractivité de l'Alsace qui ¹⁹privilégie cinq domaines prioritaires : l'innovation, la jeunesse, l'économie, la qualité de vie, Le tourisme et la culture. Une stratégie comme celle de l'Alsace a été mise sur pied au regard de la faiblesse identitaire de la région de l'Alsace car préalablement, elle éprouvait des difficultés à communiquer sur elle-même.

- Très beaujolais (2 015)

Le territoire beaujolais ; un petit pays de 1 550 km² constitué de 130 communes, et bordé par le vignoble mâconnais est reconnu par son cluster Beaujolais.²⁰ Michaël Porter (1 998) définit le cluster comme : « *la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités, et leurs concurrentes* ». ²¹

Pour une cohérence territoriale les forces vives du territoire Beaujolais (institutions privées, publiques ; industries, associations) se sont ralliées au cluster en 2015, afin de créer la marque territoriale « Très Beaujolais ». Sous la bannière de celle-ci, ils se sont assignés un objectif triptyque de la rentabilisation de la notoriété internationale du nom beaujolais en rapport avec la viticulture ; la valorisation de leur lien de proximité et de complémentarité avec la métropole de Lyon ; et l'unité des acteurs économiques beaujolais au service du développement du pays beaujolais.

A ses trois années d'existence, la marque partagée « Très Beaujolais » continue ²²de relever les valeurs et l'identité du territoire ; de lui accorder une image de qualité qui en retour fait fleurir son économie.

- Auvergne (2 017)

Élargir son réseau tout en promouvant les filières d'excellence de son territoire, telle est l'ambition particulariste de la marque Auvergne. Elle est née d'une migration de l'ancienne marque Auvergne nouveau monde vers la marque Auvergne, suite à la nouvelle redéfinition de l'étendue de la région composant les quatre départements de Clermont Auvergne Métropole et Auvergne. Une autre cause

¹⁹ « Le A Cœur - Imaginalsace ». <https://www.marque.alsace/le-coeur>, consulté le 20 mars 2018.

²⁰ « Le Pays Beaujolais, un territoire en émergence », <http://www.paysbeaujolais.com/france/DT1174562679/page/Le-Pays-Beaujolais-un-territoire-en-emergence.html>, consulté le 20 janvier 2019.

²¹ Harvard Business Review, Novembre-Décembre 1998, P.78

²² Très Beaujolais, « *Entretien avec M. le Sous-préfet du Rhône pour la marque partagée très Beaujolais* », <https://www.youtube.com/watch?v=nEJOeg24Td8>, consulté le 20 janvier 2019.

serait la restriction des financements en 2016, résultant de ²³la disparition des fonds FEDER (de l'ordre de 300 000 euros) et de la baisse de fonds privés liés à une position d'attentisme vis-à-vis des nouveaux adhérents.

Au lancement de la nouvelle marque en juillet 2017, le président de la région ²⁴Laurent Wauquiez déclarait : « *Dans cette région Auvergne Rhône-Alpes, je veux que l'on continue à porter la fierté de l'Auvergne. Donc on garde la marque Auvergne, et l'on va même faire plus que ça, on va la développer avec un budget de 500 000 euros* ».

La marque Auvergne est un exemple de réajustement de stratégie de marque territoriale en fonction des nouveaux enjeux et moyens du territoire, ainsi qu'à son ambition. Elle irrigue les quatre départements par une coordination d'actions partant de la volonté de développer la marque Auvergne et faire participer tous les secteurs du territoire pour une meilleure dynamique d'attractivité et un rayonnement international.

- **We Casablanca**

Le Maroc est récemment le premier pays à lancer la marque territoriale de la ville de Casa le 24 octobre 2016 en Afrique. Sa démarche sert à faire de Casablanca un nouveau phare économique, culturel et touristique en Afrique. Visiblement depuis lors, cela renforce à l'international la compétitivité de Casablanca en tant que destination touristique ²⁵Les raisons de cette démarche s'inscrivent même dans les analyses faites sur le positionnement national, et surtout international, de Casablanca. Cette ville région jouit d'une très bonne réputation, en particulier dans le champ économique car elle est souvent considérée comme la « capitale d'affaires du Maroc ». C'est également une destination appréciée par des établissements de l'enseignement supérieur. Mais, il a été remarqué que d'autres champs d'activité de Casablanca sont souvent méconnus comme la culture, le tourisme ou le shopping. Un autre élément de constat est que, les Casablancais (habitants de la ville de Casablanca) ne sont pas tous conscients de la puissance de la métropole et surtout de son potentiel. De ce fait, dans le cadre du plan de développement 2015-2020 de Casablanca, une marque territoriale a été conçue.



Figure 4 Logo de la marque territoriale de Casablanca

Ses concepteurs l'ont voulu fédératrice, adoptée par tous, d'où le «weCasablanca». Selon Mohamed Jouahri, en charge du projet. L'objectif de la marque est de « *Développer l'attractivité de la métropole, renforcer la fierté d'appartenance à Casablanca, accélérer davantage son essor économique et la faire*

²³ Le journal de l'éco, « Auvergne-nouveau-monde s'interroge sur son avenir », <https://lejournaldeleco.fr/auvergne-nouveau-monde-sinterroge-sur-son-avenir/>, consulté le 16 décembre 2018.

²⁴ France 3 Auvergne-Rhône-Alpes « "Auvergne nouveau monde" devient la marque "Auvergne" », <https://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/puy-de-dome/clermont-ferrand/auvergne-nouveau-monde-devient-marque-auvergne-1295501.html>, consulté le 19 janvier 2019.

²⁵ LOUTFI Touda, GOLLAIN, Vincent « WECASABLANCA, la force d'une démarche structurée au profit d'une destination d'exception ». <http://www.blog-territorial.fr/wecasablanca-la-force-dune-demarche-structuree-au-profit-dune-destination-dexception/>, consulté le 3 janvier 2019.

accéder au rang de *global City*, tout en veillant à reprendre l'ADN de la ville »²⁶. Ainsi, depuis 2016, la nouvelle marque territoriale se déploie sur différents supports de communication au Maroc et à l'international. Elle est également parrainée et adoptée par des acteurs publics et privés de la métropole.

- **I amsterdam (2004), l'actuel holà d'un excès de succès**

2^e ville mondiale de l'économie innovante en 2017, selon le classement de la commission Européenne, Amsterdam est un cas d'exception de création de marque territoriale. Son identité compétitive, est d'une approche visuelle singulière, car tangible ; la marque sous forme de signe iconique d'une hauteur de deux (2) mètres a été placée devant le musée Rijksmuseum.²⁷ Au-delà des déclinaisons sur des supports, « I amsterdam » découle d'une stratégie de marque territoriale prévue pour la positionner dans l'esprit de ses habitants et de ses cibles en tant qu'emblème de solidarité et de diversité ; traduite littéralement en français « Je suis Amsterdam ». Cette marque relationnelle emblématique s'immatérialisait encore et faisait partie du vécu des habitants ainsi que de l'histoire de ceux qui passent par le lieu où elle est érigée jusqu'au 3 décembre 2018.



Figure 5 : Les visiteurs attirés par la représentation iconographique

I amsterdam En effet, depuis que la marque I amsterdam a été érigée au sein de la ville, les habitants et les étrangers sont restés sous l'effet de l'admiration de sa beauté. Beaucoup passent du temps à côté de ces lettres gigantesques, grimpent sur elles pour faire des photos ; et au fil du temps cet emplacement de la marque était l'endroit à visiter à tout prix, à Amsterdam. La ville a de ce fait assisté à un important flux, sans interruption de touristes. C'est normalement l'effet escompté par les marketeurs territoriaux pour cause de notoriété et d'impacts économiques sur la destination. A contrario, pour Amsterdam, ce fulgurant succès faisant dénombrer plus de 8 millions de touristes au

²⁶ Media 24, « WeCasablanca, la nouvelle marque territoriale de la ville », <https://www.medias24.com/MAROC/Quoi-de-neuf/167951-WeCasablanca-la-nouvelle-marque-territoriale-la-ville.html>, consulté le 22 Janvier 2019.

²⁷ The Cultural an Creative Cities Monitor, « Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards - EU Science Hub - European Commission », <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor>, consulté le 20 janvier 2019.

moins chaque année, a fini par donner une perception différente de celle voulue par les concepteurs de la stratégie territoriale. Jugée comme rien d'autre qu'un objet expérientiel d'attraction marketing par le gouvernement local qui en veut pour preuve la surabondance touristique dans la ville ; la décision de réduire le tourisme de masse par la délocalisation des lettres, a pris effet. En outre, le fait que la marque matérialisée et tangible, renvoie plutôt dans la lecture de la phrase « I amsterdam », à une symbolique de singularité au lieu d'une image inclusive de la société tolérante d'Amsterdam, conforte les autorités locales dans leur jugement.²⁸ Entendant donner à Amsterdam les valeurs authentiques qu'elle incarne et réduire le tourisme de masse, les autorités locales finiront par ôter les lettres de la marque « I amsterdam » après 14 années d'existence, du devant du musée Rijksmuseum le 4 décembre 2018.



Figure 6 : 4 décembre 2018 ; Symbole de la marque i amsterdam enlevé

1.3 État des lieux des pratiques du marketing territorial en Afrique

En Afrique, le marketing territorial est encore à l'état embryonnaire et le champ d'opportunités de cette discipline demeure faiblement exploré. Jusqu'à date, les villes ou pays s'étant dotés de réelles stratégies de marketing territorial ne sont pas légion. Ceci est d'une part dû à la faible priorité accordée à la culture et à la promotion touristique dans les politiques et projet de développement, à l'absence de structuration de ce secteur et la précarité des artistes ; et d'autre part de la méconnaissance du marketing territorial. Rares sont les élus locaux qui ont compris que la culture est un champ d'investissement extrêmement profitable.

Pourtant, le nombre de touristes en Afrique est supposé passer de 50 millions en 2010 à 134 millions en 2030²⁹. Selon le tout premier rapport qui a examiné à la loupe le tourisme en Afrique, Harnessing

²⁸ Dezeen, « Amsterdam Council Removes "I Amsterdam" Sign after It Becomes Selfie Spot », <https://www.dezeen.com/2018/12/05/i-amsterdam-sign-removed-council-mass-tourism/>, consulté le 5 Décembre 2018.

²⁹ BOUNOUAR Jalal, « 10 Best Destination Countries in Africa », <https://www.africa.com/africas-top-10-destination-countries/>, consulté le 18 Janvier 2019

Tourism for Growth and Improved Livelihoods de la Banque mondiale en 2013, le tourisme pourrait créer 3,8 millions d'emplois (dont 2,4 millions d'emplois indirects) en Afrique subsaharienne au cours des 10 prochaines années. Il a été par ailleurs prouvé très récemment en 2017, que les emplois directs du tourisme se sont élevés à 9,3 millions ; soit une augmentation de 11,2% depuis 2016 dont 2.5 millions d'emplois en Afrique du Nord contre 6,8 millions en Afrique subsaharienne.³⁰

S'agissant de l'Afrique francophone, les sources de diversification de l'économie ne sont pas pour la plupart basée sur la culture bien qu'elle soit reconnue comme 4e pilier de développement par les États. Le tourisme en est au même rang, absent des sources prioritaires de diversification économique. L'Afrique francophone est d'ailleurs encore en plein processus de décentralisation, ce qui fait que certains pays opèrent le plus souvent des actions de communication territoriale sur le pays, pris comme un territoire global et non sur les destinations spécifiques. Néanmoins, certains acteurs privés, passionnés du domaine, en même temps qu'attachés aux atouts culturels et patrimoniaux dont regorge leur milieu se donnent l'ambition de valoriser leurs territoires à travers des initiatives attrayantes. C'est le cas du Festival sur le Niger initié depuis 2005, dans la ville de Ségou au Mali par Mamou Daffe et qui en 14 années d'existence rapporte 245 000 000 de dollars à l'économie locale.³¹

Une étude d'experts de l'observatoire du marketing territorial portant sur l'Afrique, identifie quelques villes africaines qui se développent très vite et implémentent des innovations intéressantes, à savoir :³² Durban, Johannesburg et Cape Town en Afrique du Sud, Nairobi et Addis Abeba en Afrique de l'Est puis Abidjan, Accra et Lagos en Afrique de l'Ouest. En Afrique centrale, Libreville (capitale du Gabon) est présumée devenir la première destination dans la zone de l'Afrique centrale.

L'impératif s'annonce, dans un monde où les villes deviennent de plus en plus compétitives, pour l'Afrique de pouvoir se tailler une place de choix. Intégrer le marketing territorial dans les politiques territoriales, touristiques et culturelles, est une opportunité qui pourra permettre à l'Afrique de renvoyer une image et une perception positive, non seulement en tant qu'un continent d'avenir, mais aussi et surtout dans la perspective de vulgarisation de la kyrielle de destinations dont elle regorge. Ce travail nécessite d'être fait à l'échelle nationale, c'est-à-dire au niveau de chaque pays sur les destinations atypiques dont il regorge en vue de faire émerger le côté urbain, créatif et innovant de l'Afrique.

1.3.1 *Le marketing territorial en Afrique de l'Ouest (CEDEAO)*

La Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest est une organisation intergouvernementale de la région ouest africaine qui garantit la libre circulation des biens et personnes. Sa politique régionale du tourisme (ECOTOUR 15/25)³³ a été adoptée par les ministères du Tourisme des États membres. Élaborée comme un véritable tableau de bord, un outil de fédération

³⁰ IAIN, Christie et Al, «Le tourisme en Afrique facteur de croissance et d'amélioration des moyens de subsistance », *The World Bank*, 2013.

³¹ Fondation Festival Sur le Niger, « Festival sur le Niger », <https://www.fondationfestivalsurleniger.org/>, consulté le 21 janvier 2019.

³² The Place Brand Observer, « *Current State of Brand Africa: Place Branding Challenges and Opportunities* ». <https://placebrandobserver.com/brand-africa-challenges-opportunities/>, consulté le 11 janvier 2019.

³³ Rapport annuel 2015 de la CEDEAO, « *La Cedeao après 40 années : réalisations, défis et perspectives* », Abuja, P71.

des efforts, de synergie entre les acteurs publics et privés, elle promet des retombées positives au profit des communautés locales et des acteurs à l'horizon 2025.

Malgré ces dispositions, force est de constater que l'application n'est pas encore effective et que le tourisme ne contribue pas comme il se doit à l'économie de bon nombre de pays de la CEDEAO. Bien qu'il soit important de considérer les réalités socio-économiques de chaque pays, les potentialités dont regorge l'Afrique de l'Ouest en matière d'attractions touristiques ne sont pas à négliger. Ici, nous prendrons l'exemple sur treize (13) destinations de cinq (5) pays francophones dont le patrimoine naturel et culturel est observable. Nous analyserons les moyens mis en œuvre pour leur promotion et déduirons, s'il y a été ou non entrepris des actions de marketing territorial. Il s'agit du Niger, de la Côte d'Ivoire, du Sénégal, du Bénin et du Mali.

- Au Niger : La ville d'Agadez et le Parc W

Le PIB lié au tourisme du Niger se confirmait conséquent. En 2006, « Les activités touristiques généraient des revenus estimés à 32 milliards de francs CFA équivalant à 1,7 % du PIB, et des emplois permanents estimés à plus de 8 700. La ville d'Agadez se trouve presque au centre géographique du Niger. C'était le carrefour commercial qui liait l'Afrique Noire à l'Afrique du Nord. C'est donc à la fois un pôle historique commercial et par conséquent touristique. Les infrastructures d'accueils de 87 hôtels toutes catégories confondues, totalisent 2023 chambres. »³⁴ Foyer de la naissance du mythe des Touareg nigériens, Agadez fut même après la rébellion (1991-1995) une destination prisée en raison de ses nombreux attraits touristiques, dont entre autres la vieille ville (les vieilles demeures et la mosquée avec son minaret en argile) inscrite au patrimoine de l'UNESCO en 2016. En plus des oasis, du désert de Ténéré avec ses montagnes, les gazelles et des oiseaux, le tourisme y prit une forme originale reposant sur l'exploitation du « mythe » touareg. Celui-ci est ancré sur une folklorisation ethnique (« l'homme bleu » juché sur son chameau conduisant une caravane à travers le Ténéré) et sur la mystique du désert [Bourgeot, 1995] ».

Surnommée la porte du désert, Agadez a été mis en avant par les autorités publiques Nigériennes et des Tour-Opérateurs Français en tant que destination de référence jusqu'à ce que les attaques répétées des djihadistes finissent par faire d'elle une destination très déconseillée. L'impact peut se sentir dans la précarité de vie de la population d'Agadez, aujourd'hui ville oubliée. Or, de nos jours, la ville représente toujours un carrefour migratoire. De par sa position aux portes du désert, « elle capte la large majorité des flux en provenance du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest » et des flux migratoires même en provenance du Pakistan. Des croix Touaregs au batik, en passant par sa magnifique architecture locale, la culture séculaire d'Agadez représente une manne touristique. Au-delà de cela, il est à noter que le Niger est en train de devenir un hub sécuritaire en Afrique où les Français ont déjà implanté leur base et les Américains y construisent aussi une forte base de sécurité dénommée « la base des drones ».³⁵ Ces aspects peuvent être considérés comme une opportunité.

En effet, par des actions concertées des autorités administratives locales, et des acteurs territoriaux, en plus des partenariats internationaux, il est possible de redéfinir une stratégie de marketing

³⁴ GREGOIRE, Emmanuel, « *Tourisme culturel, engagement politique et actions humanitaires dans la région d'Agadès (Niger)* », <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2006-4-page-95.htm>

³⁵ TURSE, Nick. « *The U.S. Is Building a Drone Base in Niger That Will Cost More Than \$280 Million by 2024* », <https://theintercept.com/2018/08/21/us-drone-base-niger-africa/>, consulté le 21 août 2018

territorial pouvant faire renaître Agadez. Au demeurant, la ville peut déjà s'organiser en profitant de ces flux migratoires, pour être non plus une destination de transit, mais plutôt de séjour touristique basé sur sa grande histoire culturelle.

Une autre destination atypique au Niger est le Parc W. Son nom vient de la forme en W du fleuve Niger dans cette zone. C'est une réserve transfrontalière de biosphère en Afrique de l'Ouest. Sur une étendue de près d'un million d'hectares, géré conjointement par le Bénin, le Niger et le Burkina Faso, il est protégé depuis 2007 par la convention de Ramsar³⁶. Le parc est réputé pour ses grands mammifères et notamment : oryxes du Cap, babouins, buffles, caracals, guépards, éléphants, hippopotames, léopards, lions, servals et phacochères. Il constitue un abri pour des espèces rares et en voie de disparition à l'instar de la dernière génération de *Giraffa camelopardalis peralta*³⁷, les derniers éléphants sauvages d'Afrique occidentale. Le parc, dans sa partie Nigérienne, abrite également la limite méridionale de l'extension des plateaux à brousse tigrée du Niger.³⁸ A partir de Niamey, il est possible de s'y rendre en voiture (environ 150 km), sinon le trajet peut se faire en pirogue sur le fleuve Niger, donnant plus l'occasion d'admirer le paysage, avec des arrêts pour campement disponibles tout le long du trajet.

Cette destination unique, manque pourtant de visibilité, est peu connue et ne compte que 1 200 visiteurs³⁹ par an bien que le parc soit ouvert tous les jours. La population riveraine ne profite pas des ressources générées par les visites, car n'étant pas assez sensibilisée sur la préservation et l'exploitation, ni impliquées dans la gestion du parc. Il n'a donc pas été défini pour le Parc W une stratégie de marketing territorial afin de le promouvoir et par incidence développer son attractivité. Or, ce premier parc de référence en Afrique de l'Ouest reste un joyau susceptible de relancer le tourisme au Niger, et plus redynamiser l'économie des trois pays qui l'ont en partage.

- En Côte d'Ivoire : Yamoussoukro

Le secteur touristique en Côte d'Ivoire s'est rétabli de plus en plus vite depuis les événements militaires et politiques de 2002. En 2017, le secteur du tourisme a participé à hauteur de 5,86 % au PIB avec 21 000 emplois créés, peut-on lire sur le site web du gouvernement⁴⁰. Située à 248 km⁴¹ de la capitale économique de la Côte d'Ivoire, elle est la première ville du pays à être inscrite au patrimoine de l'UNESCO. Il y existe beaucoup de potentialités touristiques comme le lac aux crocodiles⁴² ainsi que des infrastructures. Au cœur de Yamoussoukro se trouve la plus haute basilique du monde, un monument emblématique de la ville. La ville doit sa popularité d'antan à l'ancien président de la Côte d'Ivoire, Félix Houphouët Boigny qui a initié la construction de la basilique et d'une mosquée en face d'elle symbolisant la paix. Le dôme de la basilique Notre dame de la paix, a été conçue selon le modèle

³⁶ Wikipédia «Convention de Ramsar », https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Convention_de_Ramsar&oldid=156565878, consulté le 28 février 2019.

³⁷ (*Giraffa camelopardalis peralta*) est une sous-espèce de la girafe qui se reconnaît par les taches claires de sa robe et qui se trouve dans les régions sahéliennes d'Afrique de l'Ouest, d'où son autre nom de girafe d'Afrique de l'Ouest.

³⁸ In Wikipédia, « Parc national du W du Niger », https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Parc_national_du_W_du_Niger&oldid=153449366, consulté le 18 Novembre 2018.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ministère du Tourisme et des Loisirs Côte d'Ivoire «Les lieux touristiques de Yamoussoukro», <http://www.tourisme.gouv.ci/accueil/sitetourdetail/les-lieux-touristiques-de-yamoussoukro258>, consulté le 24 juillet 2018.

⁴¹ Ibid.

⁴² <http://www.slateafrique.com/93205/cote-ivoire-les-crocodiles-de-yamoussoukro-devorent-leur-gardien-caiman>

de celui de la Basilique Saint-Pierre de Rome et s'élève à une hauteur de 158 mètres. Elle possède le plus grand vitrail du monde, une œuvre réalisée à Nanterre et qui couvre une superficie de 7 363 m². À l'intérieur, le sol est recouvert de marbre importé d'Italie et la partie centrale culmine à 58 mètres de hauteur.⁴³

Malgré cela l'économie de la ville reste basée sur l'agriculture, et le tourisme n'y contribue presque pas, car les sites sont uniquement exploités à des fins religieuses. Ce potentiel important et unique constitue une opportunité pour nantir, par exemple Yamoussoukro de sa propre marque territoriale et développer son attractivité.

Au Sénégal : Gorée et Saly

La ville de Saly encore appelée Saly-Portudal, est située dans le département de Mbour à 80 km de Dakar. C'est une station balnéaire qui génère 12 %⁴⁴ d'emplois directs liés aux activités touristiques. C'est aussi le lieu du « tourisme local de week-end »⁴⁵. En effet, les habitants de Dakar, viennent régulièrement y passer les derniers jours de la semaine. Il faut y ajouter, l'abondance de touristes étrangers qui, permettent la création d'emplois directs et indirects.

- L'île de Gorée

Située au large du Sénégal, l'île est un ancien comptoir commercial, dernière étape des esclaves avant le départ pour les Amériques. Lieu de mémoire, il est classé patrimoine mondial de l'UNESCO. À cet effet les flux touristiques y abondent. Nombreuses sont les visites des grandes personnalités du monde, parmi lesquelles, Barack Obama ou Nelson Mandela. Similairement à Saly, Gorée accueille aussi un tourisme national « du week-end ». Sauf que jusqu'à lors, il n'existe pas de stratégie de marketing territorial clairement définie pour faire davantage rayonner la destination. On observe néanmoins en dehors du ministère du tourisme qui présente la destination Sénégal, des efforts éparés des agences de voyages et les ONG, pour promouvoir la destination⁴⁶.

Bien qu'il existe une instance nationale chargée du marketing territorial au Sénégal, le tourisme n'est pas une compétence transférée aux autorités locales. De ce fait, l'agence nationale ne propose pour l'instant qu'une stratégie de développement de la Casamance⁴⁷, située un peu plus au sud. Cependant, les destinations gagneraient plus en attractivité si une politique de marketing territorial leur est appliquée plus spécifiquement.

- Au Bénin : Abomey, Ouidah, Porto Novo

La ville d'Abomey est la capitale historique du royaume du Dahomey, situé sur le plateau central à 145 km de Cotonou. Les palais royaux d'Abomey, site de 47 hectares inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO en décembre 1985, constituent un haut lieu de l'histoire, de la culture vivante et du

⁴³ « 1000 Merveilles : le Monde vu du ciel La Basilique de Yamoussoukro », <http://www.1000merveilles.com/afrique/la-basilique-de-yamoussoukro.html>, consulté le 3 Août 2018.

⁴⁴ https://www.persee.fr/doc/caoum_0373-5834_1989_num_42_165_3290

⁴⁵ https://www.persee.fr/doc/caoum_0373-5834_1989_num_42_165_3290

⁴⁶ HOURCADE, Renaud, « Militer pour la mémoire. Rapport au passé et luttes minoritaires dans deux anciens ports négriers », *Politix*, 2015/2, <https://www.cairn.info/revue-politix-2015-2-page-63.htm>.

⁴⁷ <http://www.adl.sn/projet/projet-d%E2%80%99appui-au-marketing-territorial-des-p%C3%B4les-de-d%C3%A9veloppement-cas-du-p%C3%B4le-de-la>

tourisme du Bénin.⁴⁸ Aujourd'hui, la ville se dégrade faute d'entretien de ses palais royaux et attire moins de touristes qu'auparavant. Sur les lieux, on peut remarquer une absence d'offre touristique. Cela s'explique par l'insuffisance de formation des acteurs pouvant faire de ce patrimoine une source viable de l'économie locale. Par ailleurs, les habitants ne sont pas organisés autour de la valorisation et de la promotion de leur patrimoine, et il n'existe pas encore une véritable politique de marketing territorial émanant des élus locaux ni des acteurs territoriaux de la ville.

La ville de **Ouidah**, ses quartiers anciens et sa Route de l'Esclave, est inscrite sur la liste indicative du Patrimoine mondial de l'Unesco depuis 1996. C'est un territoire à vocation multiple : histoire, culture, tourisme, agriculture, pêche, élevage, commerce et services. Il jouit d'une notoriété spontanée à l'international et enregistre plein de visiteurs, curieux de découvrir son histoire ainsi que ses sites palpitants à savoir : le Musée d'Histoire de Ouidah, le musée de la famille de Souza, le Musée de la Porte du Retour, les anciennes maisons à architectures brésiliennes, les places des anciens forts (Fort portugais actuel musée d'histoire de Ouidah, Fort français, Fort anglais, Fort hollandais, Fort danois), la case de Zomaci et le mémorial du Repentir, les forêts sacrées de Savi, Kpassè, Avélékété, Houakpè-Daho ; le Temple des Pythons, plusieurs temples de Vodoun ; la Basilique et le Séminaire Saint Gall. Sauf que la structuration de l'offre touristique locale reste à pourvoir, car cette activité n'est jusqu'à présent pas une compétence transférée à l'administration locale.

Porto-Novo est une des capitales béninoise au patrimoine préservé. L'architecture y présente un style original avec des influences brésiliennes et françaises. Les arbres sacrés sont aussi un élément important de ce patrimoine. La ville essaie de reconstituer son passé grâce à ses trois musées, à savoir le musée ethnographique Alexandre Sènou Adande, le musée Honmè et le musée da Silva des arts et de la culture afro-brésilienne.⁴⁹ Devenue une ville créative UNESCO de l'artisanat et des arts populaires en 2017, Porto-Novo a organisé la même année un festival national des Arts et de la Culture. La ville envisage à présent de mettre en œuvre une stratégie de vitalisation de l'art, de la culture et du tourisme, en concertation avec les acteurs culturels pour favoriser l'émergence d'un mécanisme de participation des artistes à l'animation du territoire, et pour soutenir les projets locaux de création artistique et structurant.⁵⁰

Dans l'ensemble le Bénin est reconnu en tant que destination touristique mais il ne vend pas du tout ses destinations. Le tourisme représente 2,6 % de son PIB. Depuis 2017, à travers l'ANPT et un financement de la Banque mondiale, l'État Béninois entend relancer son tourisme en faisant passer le PIB de 2,6 % à 10 % en 10 ans.⁵¹ Il prévoit réaliser des projets phares tels : la construction d'un musée thématique « les rois d'Abomey » ; l'édification d'un musée international des Art, culture et civilisation vaudou à Porto-Novo, la reconstitution de la cité historique de Ouidah, recréation à l'identique de la

⁴⁸ Bénin Tourisme « Abomey | Les villes du Bénin | Découvrir le Bénin », <http://www.benin-tourisme.com/villes-benin/abomey>, consulté le 3 mars 2019.

⁴⁹ Bénin Tourisme, « Porto-Novo | Les villes du Bénin | Découvrir le Bénin », <http://www.benin-tourisme.com/villes-benin/porto-novo>, consulté le 5 Janvier 2018.

⁵⁰ Unesco, « Porto-Novo | Réseau des villes créatives » <https://fr.unesco.org/creative-cities/porto-novo>, consulté le 5 Janvier 2018.

⁵¹ Banque Mondiale, « Faire passer le tourisme de 2,6 % à 10 % du PIB en dix ans : le nouveau pari du Bénin », <http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2017/04/27/benins-new-venture-to-expand-tourism-from-26-percent-to-10-percent-of-gdp-in-ten-years>, consulté le 3 Février 2019.

route de l'esclave. ⁵²Ce n'est qu'à terme de ses réalisations que la promotion de la destination Bénin débutera au niveau de l'ANPT. Or ce ne serait qu'un avantage de plus de commencer dès maintenant la co-construction des stratégies marketing territoriales à chaque destination, et sensibiliser les populations environnantes.

En dehors de leur histoire, l'attrait commun à toutes ces destinations est le patrimoine culturel immatériel Vaudou, qui pourrait être un critère unique de différenciation, en même temps qu'un socle pour le développement culturel et touristique. Sa valorisation pourra générer plus d'emplois et booster les économies locales. Au-delà des projets de rénovation promis par l'État béninois il est urgent d'associer à temps des actions de marketing territorial adéquates, assurant non seulement la communication et promotion de chacune de ces destinations ; mais aussi la fédération des acteurs, le développement des industries culturelles liées aux potentiels, puis la redistribution de revenus qui en découleront. Impliquer surtout dans la démarche, les acteurs de la chaîne de valeurs touristique ainsi que les communautés de chaque ville, serait une porte d'entrée vers le rayonnement et la redynamisation de l'économie locale de ces destinations. Par conséquent, cela créerait un impact considérable sur le PIB du Bénin.

- Au Mali : Tombouctou, Djéné, Kidal, Gao et Ségou

Le tourisme a naturellement constitué un levier économique au Mali sans qu'il n'y ait préalablement été défini de stratégie de marketing territorial. En effet ce pays doté d'une grande richesse culturelle a connu d'importants flux touristiques, symptomatique de son histoire. Certaines destinations historiques phares étaient Dogon, Djéné, Tombouctou (une ville marchande) Kidal et Gao jusqu'en 2009 où ces destinations ont connu des attaques terroristes suivies de la destruction du patrimoine. L'activité touristique représentait, alors, le troisième pourvoyeur de devises étrangères après l'or et le coton occupant ainsi 5 % du PIB et le nombre de visiteurs de ces destinations avait connu une rapide progression, passant de 94 000 en 2001 à plus de 250 000 en 2002⁵³. Nonobstant ces attaques qui ont terni l'image du pays, et fait chuter le taux de tourisme aux destinations phares, d'autres destinations réussissent encore à se faire vendre, en instaurant leur stratégie de marketing territorial, à l'instar de Ségou.

Ségou est la prestigieuse capitale de l'ancien royaume bambara. Riche de son architecture, et bordée par le fleuve Niger ; la ville a très rapidement mis en valeur ce potentiel pour attirer plus de visiteurs dès l'année 2005. Ceci à travers la réussite du Festival sur le Niger, dont les scènes musicales se déroulent sous forme de spectacle vivant sur les bords du fleuve Niger. Cet événement inscrit à l'agenda culturel mondial redonne un nouveau souffle économique à toute la ville, grâce à la synergie établie entre les acteurs territoriaux et la population. Dans le souci de renforcer cette synergie et d'établir une cohérence dans toutes les actions de promotion de la ville, la Fondation Festival sur le Niger a lancé en 2018 le projet de marque "**créative Ségou**", en partenariat avec la Mairie de Ségou le CPEL-Ségou et avec l'appui de la Direction Régionale de la Culture de Ségou. Elle a pour objectif de faire de l'art et la culture les piliers du développement humain durable à travers la mise en œuvre d'un

⁵² Revealing Benin, « Bénin Révélé - Agence Nationale de promotion des Patrimoines et de développement du Tourisme (ANPT) », <http://revealingbenin.com/agencies/tourisme/>, consulté le 3 Février 2019.

⁵³ Jeune Afrique, « Afrique de l'Ouest : les destinations en vogue », <https://www.jeuneafrique.com/198010/archives-thematique/afrique-de-l-ouest-les-destinations-en-vogue/>.

programme de développement culturel durable (PDCD) pendant cinq (5) ans (2019-2023). Il est prévu à cet effet, dans l'axe 1 du projet un Programme d'Appui au Système d'Information et de Marketing territorial (PASIMS).⁵⁴ Nous pouvons constater que la situation de crise que traverse le Mali, n'a pas empêché la communauté de Ségou ainsi que ses acteurs territoriaux avisés de continuer à faire de la culture et du tourisme, des sources d'économie à travers le marketing territorial.

En la matière, le Maroc qui est l'un des pays pionniers de réussite peut servir de modèle d'inspiration aux pays de l'Afrique de l'Ouest. Grâce à sa stratégie de marketing territorial, mettant en lumière ses destinations, le pays a pu faire de Casablanca la première ville à adopter une marque territoriale en Afrique en 2016 : WeCasablanca. Par cette marque et déjà porteuse, bien que récente, la ville de Casablanca a organisé le premier forum du marketing territorial dénommé Africa Place Marketing, le 16 janvier 2018. Sa thématique portait sur la "Mobilité Interne pour l'attractivité externe des territoires". Ce fut en une journée des séances d'échanges autour des nouvelles pratiques et tendances du marketing territorial entre des experts, acteurs et les responsables territoriaux sur les pratiques du marketing territorial en Afrique. Casablanca se définit aujourd'hui comme la ville privilégiée d'accueil des ateliers de réflexions portant sur l'attractivité des territoires Africains.

La CEDEAO, dispose à son actif de plusieurs facilités d'intégration sous régionale, et est nantie d'un patrimoine naturel et culturel assez riche et diversifié. Elle pourrait alors, s'appuyer sur l'ouverture de ses frontières pour créer un système régional de marketing territorial sur l'ensemble de ses destinations. Dans la mise en œuvre, les pays s'engageront à prendre les mesures de sécurité qui ne peuvent qu'encourager la visite de ces destinations.

1.4 Problème constaté à Kpalimé

Kpalimé est une destination touristique au Togo. Elle est reconnue pour son patrimoine naturel, son potentiel agricole et la prééminence de l'artisanat d'art, comme activité secondaire des habitants. Il existe plusieurs structures de diverses formes (associations, ONG) qui font des actions de promotion de cette destination. Cependant, on y observe de plus en plus, une inconstance, voire une baisse du flux touristique. Cela s'explique par un manque de communication matérialisée par l'absence d'une stratégie commune de promotion de la ville. En effet, chaque promoteur travaille à son propre compte et les actions de promotion sont par conséquent éparpillées. Aussi, le secteur de l'artisanat d'art qui y a une fonction utilitaire, n'est pas assez valorisé. Ce n'est encore qu'une activité de passion et de subsistance bien qu'étant très pratiquée par la majeure partie de la population.

Le rapport 2018 de la GIZ portant sur l'évaluation du potentiel touristique de Kloto (préfecture de Kpalimé) montre que la région dispose effectivement d'un potentiel touristique conséquent (naturel et culturel), mais souffre d'une faiblesse de communication due au peu de professionnalisme des acteurs, ce qui ne permet pas de la rendre plus visible afin d'y attirer plus de visiteurs. De plus, elle ne dispose pas de données statistiques fiables ; ce qui rend difficile l'évaluation des apports économiques pour le développement. Au niveau étatique, le ministère du Tourisme en collaboration avec la société

⁵⁴ « Ségou Ville Créative », <http://segouvillecreative.com/accueil/>, consulté le 3 mars 2019.

civile et la préfecture du Kloto a tenu une série de formations professionnalisantes à l'intention d'une trentaine de guides touristiques locaux.⁵⁵

Toutefois, force est de constater que les acteurs territoriaux n'ont jusqu'alors développé aucune stratégie de centralisation de leurs actions. Par conséquent, l'on peut observer une sorte d'évanescence de celles existantes. C'est aussi ce qui cause, entre autres, la diminution du flux touristique à Kpalimé.

L'ensemble de ces éléments, et bien d'autres entraînent un problème de construction d'une image symbolique, d'un discours homogène, cohérent, susceptible d'être le moteur d'attractivité de la ville de Kpalimé. Car, même les actions de communication autour de la ville connaissent des limites temporaires. Bien souvent, elles relèvent des intérêts particuliers qui peuvent changer ou disparaître lorsque les retours sur investissements pour les acteurs ne sont pas effectifs.

Devant cet état de fait, et suite à nos observations, nous-nous questionnons sur la possibilité d'utiliser le marketing territorial comme solution structurante pour la promotion et le rayonnement de la « destination Kpalimé ». Cette approche stratégique serait semblable à un catalyseur en faveur de l'attractivité et de la redynamisation des activités économiques de la localité. La question centrale de notre travail de recherche se pose ainsi qu'il suit : **Le choix d'une marque territoriale fondée sur la richesse du patrimoine naturel et culturel de la ville de Kpalimé au Togo est-il important pour son attractivité et son développement ?**

1.4.1 Questions de recherche

- La ville de Kpalimé dispose-t-elle de potentialités suffisantes pour vendre sa destination ?
- Existe-t-il une approche marketing territorial utilisée pour promouvoir la destination Kpalimé ?
- Les acteurs du développement territorial et de la promotion touristique de la ville de Kpalimé ont-ils envisagé de faire converger leurs actions par une marque territoriale partagée afin de développer l'attractivité de Kpalimé ?

1.4.2 Objectif général de la recherche

Fédérer tous les acteurs territoriaux de la ville de Kpalimé autour d'une démarche commune de marketing territorial, afin de perpétuer le flux touristique dans la ville.

1.4.3 Objectifs spécifiques

- Identifier les potentialités de la ville de Kpalimé ;
- Prendre connaissance du projet de développement de la ville de Kpalimé ainsi que des parties prenantes ;
- Analyser les actions entreprises en matière de marketing territorial pour promouvoir l'image et l'attractivité de cette destination ;

⁵⁵ Entretien téléphonique avec M. WOWUI, Chef de la Division de la promotion touristique du Ministère du Tourisme (Togo), Lomé le 4 août 2018.

- Interroger sur l'existence ou non d'une stratégie de marque territoriale dans l'application du marketing territorial à Kpalimé.

1.4.4 Hypothèses

- La ville de Kpalimé regorge d'un patrimoine naturel et culturel riche mais très peu valorisé.
- Les acteurs territoriaux entreprennent des actions éparses et inefficaces pour la promotion de la destination Kpalimé.
- Une marque territoriale partagée peut déclencher une réelle attractivité de la ville de Kpalimé.

1.4.5 Résultats attendus

Notre étude a pour finalité de contribuer à la promotion de la destination Kpalimé. De façon concrète par la proposition d'une stratégie cohérente de marque territoriale partagée, qui réunira tous les acteurs du développement territorial, engagera la population et mettra en exergue les potentiels identitaires du territoire, afin de développer son attractivité et par conséquent l'économie locale. Spécifiquement au terme de cette recherche, nous voulons :

- Relever les potentialités existantes dans la ville de Kpalimé (faire un portrait territorial)
- Diagnostiquer l'existence ou non des actions de marketing territorial pour la promotion de Kpalimé, ainsi que leurs limites.
- Proposer une stratégie de marque territoriale partagée pour la mutualisation des actions de promotion de Kpalimé.

1.5 Intérêt de l'étude

Dans le contexte géographique de l'Afrique de l'Ouest, la problématique de l'application du marketing territorial par le biais d'une marque territoriale partagée n'est pour le moment, pas explorée. Dans le cas du Togo, ce travail apporte une valeur substantielle à la recherche de même qu'à la discipline du marketing territorial, encore en pleine structuration. Kpalimé étant un nouveau cas d'étude pour l'application du marketing territorial, l'étude trouve toute son originalité dans l'innovation apportée à ce territoire. Particulièrement en tant que communicante et publicitaire, ce travail représente à nos yeux un accomplissement personnel, au regard de nos perspectives professionnelles de spécialisation en marketing territorial.

2 Cadre théorique et conceptuel

« Conceptualisation du Marketing Territorial-Enjeux de la marque territoriale »

2.1 Définition des concepts

Dans cette partie nous définirons le marketing territorial et les principales notions clés qui y sont liés car elles sont fondamentales pour la compréhension de notre sujet.

2.1.1 Qu'est-ce qu'un territoire ?

Le territoire se définit par trois sous-systèmes inter liés :

- L'espace géographique, approprié par l'homme, aménagé et au sein duquel apparaissent des organisations spatiales et de multiples interactions fondées sur les interrelations entre les sous-systèmes qui le composent (naturel, social et institutionnalisé)⁵⁶;
- Le système des représentations de l'espace géographique, ensemble de filtres (individuel, idéologique, sociétal) qui influence les acteurs dans leurs prises de décisions et les individus dans l'ensemble de leurs choix, selon deux temps : lors de l'observation de ce qu'est l'espace géographique ; lors de la projection de ce que sera l'espace géographique après le choix d'une action ;
- le système des acteurs qui agissent consciemment ou inconsciemment sur l'espace géographique, influencés par leurs filtres, et suivant leur position au sein de ce système.

R. Brunet le définit comme suit : « le territoire tient à la projection sur un espace donné des structures spécifiques d'un groupe humain, qui incluent le mode de découpage et de gestion de l'espace, l'aménagement de cet espace. Il contribue en retour à fonder cette spécificité, à conforter le sentiment d'appartenance [...] ». ⁵⁷

2.1.2 Le Marketing territorial ou place branding

Définir littérairement le marketing territorial revient à rattacher les techniques mercantiles à un territoire. Cependant, le vocable « Marketing territorial » à longtemps peiné à se trouver une définition fixe à cause de la multiplicité des terminologies et synonymes attribués au marketing territorial. Il n'existe pas non plus assez d'ouvrages consacrés au marketing territorial, outre des études de cas présentées sous forme d'analyse. Alors que certains auteurs comme ⁵⁸Jarreau (1988), Debenardi (1987) font une distinction entre marketing territorial (appliqué aux régions) et marketing urbain (relatif aux villes) ; d'autres Chavelet et Al (1987), Sperling (1992) soutiennent que le territoire peu importe l'étendue (ville, quartier, périphérie ou région) reste avant tout un territoire. Ils maintiennent donc la définition du marketing territorial dans une conception plus généraliste.

Selon le Mercator (2013), « *Le Marketing territorial est l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur, le comportement des publics visés par une offre différente et attractive dont la valeur est durablement supérieure à celle des concurrents* ».

⁵⁶ MOINE, Alexandre, « *Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie* ». L'espace géographique, Tome 35, no 2, 2006, pp 115-32.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸GIRARD, Valérie, « Vers une définition du marketing territorial. », https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/fichier_976.PDF

Les récents travaux du Dr Vincent Gollain, directeur du département économie de l'institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Île de France proposent une définition simplifiée :

⁵⁹ «*Le marketing territorial est l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires. Il s'adresse à des clients externes ou internes du territoire et vise à mettre en place un certain nombre d'actions à court et à moyen termes pour les convaincre de l'attractivité dudit territoire et provoquer une action favorable.* »

Il rajoute que c'est un ensemble de méthodes et techniques qui œuvrent à construire progressivement une stratégie efficace d'attractivité. En référence à Valérie GIRARD, qui met plus l'accent sur les acteurs émetteurs du marketing territorial, ⁶⁰ « *Le marketing territorial regroupe l'ensemble des techniques et actions marketing mis en œuvre par les collectivités territoriales et les organisations environnantes au cours du processus de planification d'un projet de développement économique, touristique, urbain ; social, culturel ou identitaire* ».

Pour Renaud Vuignier⁶¹, sur la base d'une revue de littérature de plus de 1 000 articles portant sur les études de marketing territorial, le marketing territorial équivaut en anglais à la notion de "place branding" qui tend à se généraliser et à être préférée par rapport à la notion de "place marketing".⁶²

La place branding désigne le domaine d'étude multidisciplinaire qui s'intéresse au phénomène d'adoption et de développement de marques pour les territoires comme des régions, des villes, des communautés ou des pays, la marque territoriale étant une construction symbolique basée sur l'image dont le but est d'identifier le territoire, de déclencher des associations positives et de le distinguer d'autres territoires⁶³.

Nous pouvons au regard de ses différentes conceptualisations et sans risque de nous tromper, avoir une conception transversale du marketing territorial.

À notre sens, « *le marketing territorial est l'application des techniques de marketing aux territoires. Il crée une dynamique unificatrice entre la population et les acteurs territoriaux, qui émettent par conséquent une synergie dans leurs actions de promotion territoriale envers des différents types de cibles externes (touristes, entreprises, investisseurs).* »

Son champ d'action ne peut donc être délimité de l'identité ni du projet de territoire ; il s'étend d'ailleurs à toutes les dimensions presque du territoire à savoir : la géographie (patrimoine naturel), la culture et l'histoire (patrimoine culturel matériel et immatériel), ainsi que la politique et la gouvernance du territoire (projets de développement locaux, administration territoriale).

⁵⁹ GOLLAIN, Vincent, « Réussir sa démarche Marketing Territorial », 2017, p33.

⁶⁰GIRARD, Valérie, « Vers une définition du marketing territorial. », https://www.afmmarketing.org/fr/system/files/publications/fichier_976.PDF

⁶¹ VUIGNIER Renaud, « Attractivité des territoires et place branding : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale », *Thèse de doctorat IDHEAP Université de Lausanne Suisse*, 2018

⁶²VUIGNIER Renaud, « Place branding & place marketing 1976–2016: A multidisciplinary literature review », *International Review on Public and Non profit Marketing*, vol. 14, 2017, p. 447–473.

⁶³ZENKER Sébastien et BRAUN Erik, « *Questioning a "one size fits all" city brand* », *Journal of Place Management and Development*, vol. 10, no 3, 2017, p. 270–287.

2.1.3 L'identité territoriale

Pierre Zémor a une approche conceptuelle de l'identité qui s'applique directement à l'humain. Selon lui, « l'identité permet à une personne, un territoire d'avoir le sentiment d'exister en tant qu'être cohérent, spécifique, assumant son histoire et ayant une place par rapport aux autres »⁶⁴.

Alors, l'identité territoriale a⁶⁵ pour objet l'individu ou le groupe dans la manière dont ils construisent leur propre identité sociale ou personnelle à partir du territoire. Elle prend en compte les procédures de l'attachement, de la définition d'un « soi » ou d'un « nous » à travers la dimension territoriale. Ces procédures sont celles de la symbolisation, de l'inscription dans l'espace des structures fondatrices de la vie collective : mythes et histoire, autant que centre et limites (Segaud, 1 983 ; Bonnemaïson, 2 000).

Hugues de Varine et Luc Benito indiquent quant à eux que l'identité est fondée sur le bâti, c'est-à-dire le patrimoine, et l'histoire d'un territoire, en somme sa mémoire. Nous arborons dans la même logique, selon laquelle le patrimoine se définit comme un ensemble de biens identitaires, et déduisons qu'en plus de son lien avec l'humain, l'identité est la somme des atouts, faiblesses et spécificités d'un territoire⁶⁶. Elle représente le fondement de la construction de l'image du territoire.

2.1.4 L'image d'un territoire

L'image se distingue de l'identité territoriale, et en est d'ailleurs la résultante puisqu'elle n'est rien d'autre que la perception de l'identité en question. Aussi, elle peut être améliorée par un travail de communication positive par rapport aux idées conçues, reçues et perçues des cibles, avec le temps. Il est donc clair que la construction d'une image positive n'est pas un travail d'immédiateté ; il s'agit d'un cheminement allant d'une moyenne durée, à une durée parfois, sensiblement longue. Toujours est-il qu'elle requiert un discours identitaire, fort évocateur des potentiels dont regorge le territoire, et ce à travers le marketing territorial.

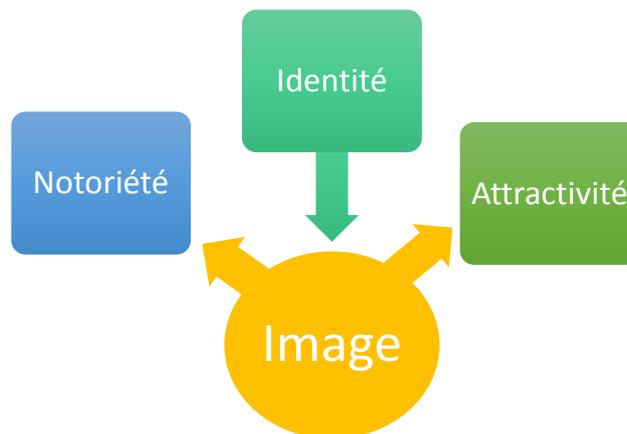


Figure 7 Illustration de la relation entre l'image et l'identité d'un territoire
Source : Enangnon Peace AHOUSSOU

⁶⁴ ALLAIN, Clarisse, « Marketing Territorial et Territoires en Crise ». Mémoire de Master 2008, P.6.

⁶⁵ FOURNY, Marie-Christine, « Identité et aménagement du territoire. Modes de production et figures de l'identité de territoires dans les recompositions spatiales », 2011, P.6.

⁶⁶ BENITO, Luc et TOBELEM, Jean Michel « Les musées dans la politique touristique urbaine », Politique et Musée ; 2002.

2.1.5 L'attractivité (éléments d'attractivité)

⁶⁷L'attractivité d'un territoire est généralement assimilée à la capacité de ce territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population. Elle désigne sa prédisposition à attirer des investissements étrangers, en faisant appel à des facteurs ou éléments qui existent, soit se créent pour renforcer l'intérêt des cibles externes (entreprises, talents) et internes (les résidents, travailleurs, la population).

Plusieurs éléments consolident l'attractivité d'un territoire et lui confèrent un avantage concurrentiel par rapport à d'autres. On en décompte une multiplicité dont : les voies d'accès, le développement des infrastructures modernes, un bon réseau, la mobilité et le transport, l'offre d'emploi d'une part, et dans certains cas ⁶⁸la présence d'une main-d'œuvre qualifiée ou au contraire peu qualifiée, mais "bon marché" ; la sécurité des biens et personnes ; un climat agréable, la proximité de ressources naturelles accessibles, la qualité de vie, le climat des affaires ; la présence d'établissements scolaires et universitaires, des services sociaux, médicaux, culturels administratifs.

2.2 Revue de littérature

La finalité des propos qui vont suivre est d'explicitier la notion de marque territoriale, puis de montrer la transdisciplinarité du marketing territorial.

2.2.1 Les deux cas de structuration des marques territoriales

La marque est un moyen d'action du marketing territorial qui généralement porte un nom ancré sur celui de la destination. On distingue deux cas de structuration des marques territoriales :

- La marque territoriale partagée : elle est unique et sert à parler d'une même voix en faveur du territoire. Elle s'adresse de la même manière à tous les secteurs ou cibles qu'elle intègre en portant les valeurs transversales de la destination. Généralement, elle est identifiable à travers une plateforme de marque qui réunit tous les acteurs.
- La marque ombrelle pour sa part se présente comme une sorte d'organigramme hiérarchique, dont les niveaux se caractérisent par une articulation spécifique autour d'une hétérogénéité des services, des filières ou des produits de l'offre territoriale. Elle se décline donc en marques ciblées portant sur un élément particulier du territoire.⁶⁹

Cette dernière structuration tire ses origines dans l'industrie par la stratégie de la marque Danone. Danone la marque mère, véhicule une image forte qui sert de caution à d'autres gammes de produits ayant également un positionnement exprimé à travers un nom de marque et une image (Danessa, Danette, Bio, Activia).⁷⁰ La marque ombrelle peut donc être considérée comme une grande marque abritant d'autres marques auxquelles sa notoriété sert de bénéfice.

⁶⁷ POIROT, Jacques, et HUBERT Gérardin. « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel ». *Mondes en développement* n° 149, no 1 (20 avril 2010), pp 27-41.

⁶⁸ « Attractivité d'un territoire : définition de Attractivité d'un territoire et synonymes de Attractivité d'un territoire (français) ». http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Attractivite%C3%A9%20d'un%20territoire/frfr/#Mesure_de_l.27attractivite.C3.A, consulté le 1^{er} février 2019.

⁶⁹ GOLLAIN, Vincent, « Réussir sa démarche marketing territorial, méthodes, techniques et bonnes pratiques », 2017, P.118

⁷⁰ Ibid.

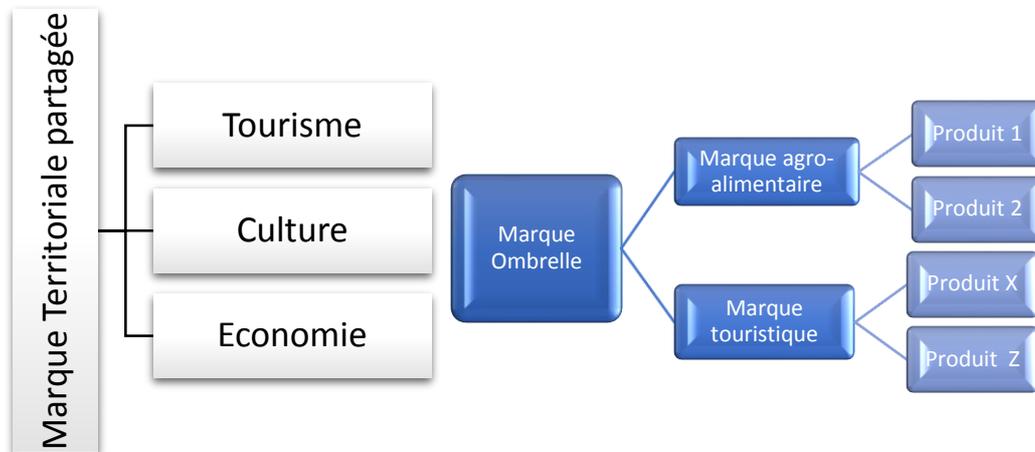


Figure 8 Illustration des deux possibilités de structurations de marque territoriale
Source : Enangnon Peace AHOUSSOU/ réadaptation de Vincent GOLLAIN⁷¹

2.2.2 Points de vue des auteurs

La littérature désigne la stratégie de marque sous le terme « branding territorial ». ⁷²Le branding territorial est défini comme « le développement de marques pour des sites, des régions, des villes ou des communautés, dans le but généralement de déclencher des associations positives et de distinguer le territoire des autres. Le branding territorial est de ce fait un élément du marketing territorial, qui consiste à influencer les idées des gens, en créant dans leur esprit des associations émotionnelles et psychologiques bien définies avec l'endroit » (Eshuis, Klijn, Braun, 2014). Certains auteurs rattachent la base de ce processus à la toute première définition de l'image du territoire. Elle est conçue comme un ensemble d'associations dans l'esprit de chaque récepteur (Keller, 1993 ; Keller et al. 2009 ; Chamard, 2013 ; Kavartzis, 2005 ; Hankinson, 2004 ; Anholt, 2007). À cet effet, le territoire (ville) peut être vu comme une structure de sens (Maynadier, 2010) fondée sur des associations (Merunka et Ouattara, 2006) qui varient selon trois dimensions (Keller, 1993) : la force de l'association, sa valence et son unicité. L'image est alors associée à la marque et d'après M. Laliberte (2004), définir une image de marque, signifie, pour un territoire de : mettre en valeur ce qu'il a à offrir, ce qui le caractérise et le distingue ; se créer une personnalité pour que l'image projetée soit associée aux lieux dans l'esprit des individus ; trouver l'image et la proposition qui accrocheront les individus ; se démarquer de la concurrence.

Les marques sont devenues essentielles dans bon nombre de logistiques commerciales territoriales.⁷³ La particularité de la stratégie de marque du territoire, qui a toute son importance dans le marketing territorial se trouve dans le fait qu'elle résulte de différents messages envoyés par les acteurs du territoire. On peut alors s'aligner sur le point de vue selon lequel, la marque territoriale est

⁷¹ GOLLAIN, Vincent, « Réussir sa démarche marketing territorial, méthodes, techniques et bonnes pratiques », 2017, P.118

⁷² Centre de Ressources en Economie et Gestion-Académie Versailles, « Le branding territorial : de la marque de territoire au territoire de marque », <https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>, consulté le 31 Janvier 2018.

⁷³ ESHUIS, Jasper & Al. « Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? », Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 80, no. 1, 2014, pp. 153-174.

appréhendée à travers cinq attributs : la qualité perçue de l'offre territoriale, la communication territoriale, l'attachement au territoire, le stéréotype culturel et l'image du territoire qui semblent susceptibles d'influencer les cibles dans leurs choix. Parallèlement, la gestion de la marque permet de façonner et gérer l'image et la réputation par le truchement de campagnes de communication ainsi que de prestations et mesures concrètes visant à satisfaire les cibles.⁷⁴

Alors que certains estiment l'importance et la plus-value des stratégies de marque pour les territoires, Boris Maynadier, chercheur et consultant en marketing territorial trouve plutôt qu'en France, un effet de mode se dégage par le changement, très commode de logo pour des villes. Il y voit un leurre mais précise qu'à contrario, les marques urbaines qui sont généralement considérées comme complémentaires ; auraient la capacité à⁷⁵elles seules de changer le destin d'un territoire ; à la seule condition de reposer sur un véritable projet de territoire. Dans la même logique, Eshuis, Jasper, Erik-Hans Klijn, et Erik Braun dans leur revue « Marketing territorial et participation citoyenne », indiquent qu'il est important dans la mise en œuvre de cette stratégie de mettre à contribution les citoyens car en leur donnant les moyens d'agir, ils participent pleinement à l'intégration locale du projet ; une solution en amont à la réticence manifestée quant aux politiques de marketing territorial qui généralement sont descendantes.

Ces deux dernières approches illustrent à suffisance l'approche dans laquelle s'inscrit notre projet de marque territoriale pour la ville de Kpalimé. Toutefois pour mettre en œuvre une stratégie de marque territoriale à partir du marketing territorial, il n'est pas moins important de cerner les différences existantes entre la communication territoriale et le marketing territorial.

2.2.3 Distinction entre la communication territoriale et le marketing territorial

Vendre les destinations revenait d'accoutumée à communiquer sur elles, dans l'optique ultime de les faire connaître à travers leurs projets de développement, sans forcément avoir l'idée d'une démarche marketing. C'était alors une forme de "communication institutionnelle" appliquée aux destinations. La communication territoriale désigne au sens large l'ensemble des activités de communication effectuées pour le compte d'une collectivité publique territoriale avec pour objectifs de :

- Promouvoir l'attractivité des territoires vis-à-vis d'une audience externe ;
- Promouvoir les missions et réalisations de la collectivité ;
- Promouvoir des causes d'intérêt général.⁷⁶

Une difficulté doit être cependant tout de suite évoquée. La communication territoriale, notamment pour son volet interne, est parfois décriée comme étant « à la solde » des élus politiques des collectivités concernées. Le terme de communication territoriale est une notion généralement différente et plus étroite que la notion de marketing du territoire ou marketing territorial. Bien que souvent substituée au marketing territorial, la communication territoriale n'en est qu'une

⁷⁴ KAPFERER, J.-N. « *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* » ; 2012

⁷⁵Street Press « *City branding : quand les villes vendent leur image* ». <https://www.streetpress.com/sujet/122514-city-branding-quand-les-villes-vendent-leur-image?amp>, consulté le 14 janvier 2019.

⁷⁶L'encyclopédie illustrée du Marketing, « *Définition : Communication territoriale* » <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-territoriale/>, consulté le 20 Janvier 2019.

composante.⁷⁷ Actuellement, son enjeu a évolué vers la définition de stratégies marketing qui impliquent transversalement des acteurs territoriaux (habitants, travailleurs, promoteurs touristiques, ONG, entreprises etc....). D'ores et déjà l'attraction touristique n'est plus que le défi majeur, d'où l'émergence de la dimension stratégique d'une communication d'image cohérente. Comme le soulignent, D. Mégard et B. Deljarrie dans *La communication des collectivités locales*, il s'agit de : « Promouvoir le territoire en valorisant la personnalité, les savoir-faire et les ressources qui construisent son attractivité et composent son image reste l'un des axes forts du travail des communicants territoriaux [...] ». ⁷⁸

Le marketing territorial regroupe donc, l'ensemble des techniques marketing qui visent à travailler et communiquer sur l'attractivité d'un territoire afin d'en favoriser le développement économique. Il désigne « l'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large » (Eshuis, Klijn, & Braun, 2014) reprenant Braun (Braun, 2008).

⁷⁷ Définitions marketing, « *Marketing territorial* ». <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-territorial/>, consulté le 9 février 2019.

⁷⁸ MEGARD, D. et DELJARRIE, B « *La communication des collectivités locales* », 2009 P.103.

3 Cadre géographique et Méthodologique de l'étude

3.1 Présentation de la préfecture de Kloto

Caractérisée par un relief essentiellement montagneux⁷⁹, la préfecture est prise en écharpe du sud-ouest au nord-est par une chaîne de montagnes. Des montagnes et des collines, séparées par de larges vallées, constituent l'essentiel du relief de la préfecture. Elle jouit d'un climat subéquatorial humide par l'effet orographique. C'est un climat doux, tout au long de l'année, dans les zones de montagnes et chaud par moments, dans les plaines. Sa végétation est luxuriante avec des forêts denses aux flancs des montagnes et dans les vallées. La préfecture de Kloto est située au sud-ouest de la Région des plateaux. Elle est limitée au nord par la préfecture d'Amou, au sud par la préfecture d'Agou, à l'est par la préfecture de Danyi, à l'Ouest par le Ghana et la préfecture de Danyi. Son chef-lieu est la ville de Kpalimé.

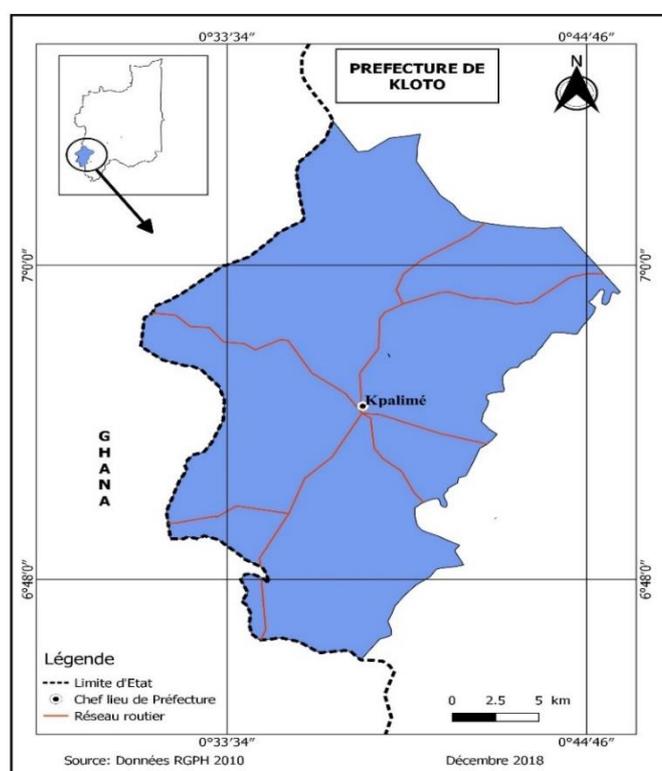


Figure 9 Carte de la préfecture de Kloto⁸⁰

Mouvements migratoires

Les flux migratoires sont assez faibles dans la préfecture de Kloto à cause du degré de développement assez homogène des différentes localités.

⁷⁹ Plan d'intégration territoriale pour le développement durable, PIT-DD de Kloto, 2016, P.12.

⁸⁰ Source : RGPH (Recensement Général de la Population et de l'Habitat), « Recensement lors du diagnostic communal », Togo, 2017.

Néanmoins, les milieux ruraux sont de véritables zones d'émigration à cause de la dégradation des conditions de vie des agriculteurs suite à la baisse des revenus, le besoin des jeunes ruraux de poursuivre leurs études à Kpalimé (chef-lieu de cette préfecture) où les centres de formations et d'autres infrastructures socioculturelles sont plus nombreux et relativement mieux équipés⁸¹. Aussi, les zones d'immigration par excellence sont la ville de Kpalimé, puis quelques zones de culture de café et cacao (Hanyigba, Gbalavé, Woamé, Tomégbé etc.).

Organisation administrative et gouvernance

Le plus haut niveau d'administration est la préfecture avec à sa tête un Préfet. La préfecture est subdivisée en cantons, dirigés par des chefs cantons. Les cantons regroupent des villages (dirigés par des chefs de village) plus ou moins importants en fonction de leur territoire. Les chefs cantons et les chefs de villages sont élus, soit par héritage, reconnus par arrêté ministériel. Dans les villages, on distingue des quartiers. La préfecture de Kloto compte dix-sept (17) cantons⁸². Les structures traditionnelles portent sur la chefferie, les rites, les us et coutumes de la préfecture de Kloto. La chefferie occupe une place importante et joue un rôle clé dans la société et est respectée par tous.

3.2 Champ de l'étude : Kpalimé

La ville de Kpalimé ; est la 4^{ème} plus grande ville Togo. Située dans la Région des plateaux, elle est à 120 kilomètres au nord-ouest de la capitale Lomé. La ville de Kpalimé est accessible du Bénin grâce à la petite distance qui la sépare de Lomé, alors que Lomé est à environ ⁸³12 minutes de trajet aérien de Cotonou. Du Ghana, elle est ouverte par la route Kpalimé-Kpadafé, Kpalimé-Agome, Tomegbé. La nationale Kpalimé-Atakpamé aboutit sur la nationale N° 1 qui relie Atakpamé au Burkina-Faso. Sa population est multiethnique, avec près de 75 084 habitants⁸⁴ dont les activités principales sont le commerce et l'artisanat.

Kpalimé constitue régulièrement un point de départ touristique pour les différentes découvertes à travers la riche région naturelle des Plateaux. La ville de par son climat, son hospitalité et ses atouts reste un cadre idéal pour les études, les rencontres professionnelles et surtout l'écotourisme. La couverture végétale actuelle est composée des espaces publics et privés reboisés. Kpalimé baigne dans un climat de type tropical humide à (4) quatre saisons : deux saisons pluvieuses et deux saisons sèches. Du fait de sa situation géographique (entourée par les montagnes), et regorgeant du plus haut mont du Togo (le pic d'Agou), Kpalimé connaît des pluies de convection et orographiques. La pluviométrie est comprise entre 1400 et 2000 mm/an. Cette densité de pluie permet à la ville d'être l'une des zones les plus arrosées du pays. La température varie entre 19°C et 37°C. Ces conditions climatiques favorables influencent la végétation et les cours d'eau. Le climat est doux à cause du couvert végétal assez fourni par des essences à feuillage pérenne. L'arrivée à Kpalimé de l'international est assurée par l'aéroport international Gnassingbé Eyadema. L'aéroport est relié au centre-ville de Lomé par des

⁸¹ Plan d'intégration territoriale pour le développement durable, PIT-DD de Kloto, Juin 2016 :11.

⁸² Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitat, RGPH 4, du 06-21 novembre 2010.

⁸³ http://fr.distances-routieres.himmera.com/distance-cotonou-lome-voiture_km_itineraire-24715.html

⁸⁴ Source : RGPH (Recensement Général de la Population et de l'Habitat), 2010.et recensement lors du diagnostic communal

taxis, puis Kpalimé à la capitale Lomé par voie terrestre : taxis, bus privés et le transport du service de la Poste Togolaise.

- Cadre historique

Situé dans la zone par excellence de la production caféière et cacaoyère au Togo, Kpalimé a pendant longtemps connu les trois différentes colonisations du Togo (allemande, britannique, et française). Certains vestiges y ont été laissés dont le plus réputé est le château vial. La ville a aussi mobilisé, par le biais des migrations, une main-d'œuvre importante depuis l'époque coloniale⁸⁵. La forte mobilisation en ressources humaines se justifie par l'importance de la production des cultures de rente, notamment la culture du café et du cacao. Cette main-d'œuvre fut à l'origine de la construction de la ligne ferroviaire Lomé-Kpalimé nommée ligne de café-cacao au temps colonial. Mais, en raison de la chute des cours du café et du cacao dans les années 1980, de l'échec des politiques de relance du secteur et des maladies qui détruisent les plantes, ce dynamisme économique et démographique s'est estompé brutalement. Cela n'a laissé d'autre choix aux communautés locales que de recourir à une diversification d'activités intégrant en plus de l'agriculture, d'autres domaines tels que le tourisme.

Ainsi, depuis les années 2 000, le tourisme évolue comme une activité de survie, voire de prospérité dans la ville et ses environs.⁸⁶ L'offre touristique, aux yeux des populations et des différents acteurs, est dotée d'une gamme variée de patrimoines naturels, paysagers et humains très riches. Malheureusement, elle demeure peu valorisée.

- Cadre socio-économique

L'agriculture et l'artisanat d'art sont les principales activités de la ville. Nombreux sont les produits agricoles de Kpalimé : manioc, igname, sorgho, mil, cacao, café, coton, palmier à l'huile, ananas, agrumes, avocat, bananes, cola, fruits plantiers, bois tropical, etc.... L'artisanat d'art se développe à cause de l'affluence touristique

- Cadre environnemental

La ville de Kpalimé est située dans un environnement de verdure où l'écotourisme est en pleine expansion ainsi que l'agriculture, avec une variété de fruits tropicaux. Logée en zone montagneuse, elle jouit d'un climat tropical agréable. On y retrouve le mont le plus culminant du Togo Mont (le Pic d'Agou), des cascades, des forêts classées et bois tropicaux (tecks, acajous, wawas, irokos).

- Cadre humain

À Kpalimé se concentre la majorité de la population du Kloto. Plus de ⁸⁷75 084 d'habitants, soit environ 60 % des habitants de la préfecture. Aussi, la population de Kpalimé est relativement jeune et cosmopolite : plus que 65 % ont moins de 30 ans⁸⁸ ; beaucoup d'expatriés européens y résident et y travaillent.

⁸⁵ Plan d'intégration territoriale pour le développement durable, PIT-DD de Kloto, Juin 2016.P.8

⁸⁶ Faculté des Lettres et Sciences Humaines (FLESH), Université de Lomé, « *Notes scientifiques Homme et société* », 2014, Lomé .P112

⁸⁷ RPGH, « *Résultats définitifs détaillés du Recensement général de la population et de l'habitat du Togo* », 2010, P.38

⁸⁸ DETTMANN-BUSCH, Ina, SMIDT, Lea (Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement, GIZ), Profil Economique Kpalimé, 2016, P.2

- Cadre institutionnel : Administration et gouvernance

Chef-lieu de la préfecture du Kloto, la ville est régie par un hôtel de ville, donc administrée par un maire (le président de la délégation spéciale) qui travaille en étroite collaboration avec le préfet (tous deux nommés par décret présidentiel), et les chefs cantons. En fonction de la place qu'occupent les us et coutumes, il existe une organisation traditionnelle au-delà de celle administrative. Le processus de décentralisation n'étant pas encore effectif, tous les services administratifs se trouvent dans la ville de Lomé. Les principales institutions susmentionnées à Kpalimé restent sous tutelle du Ministère de l'administration territoriale du Togo.

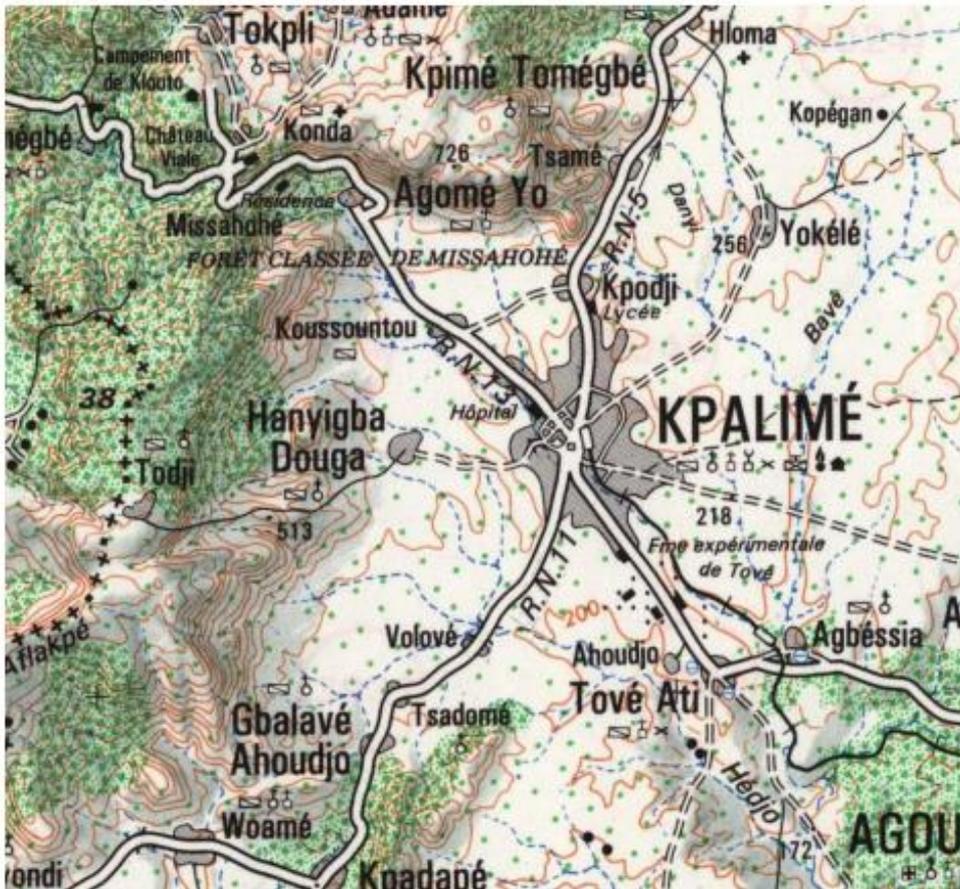


Figure 10 : Carte urbaine de Kpalimé

3.2.1 Portrait territorial de la ville de Kpalimé

Le portrait territorial sert à connaître mieux un territoire sous ses diverses caractéristiques, à avoir une représentation globale de son aménagement. Nous présenterons quelques images des attraits touristiques et du patrimoine culturel de Kpalimé avant de faire plus de détails sur son offre territoriale.



Figure 11 : Vue du Paysage en plein cœur de Kpalimé
Crédit photo : Enangnon Peace AHOUSSOU, 2018



Figure 12 : La cascade de Womè
Source : Google



Figure 13 : Un carrefour des arts, Artiste et œuvres d'art du centre artisanal de Kpalimé
Crédit photo : Enangnon Peace AHOUSSOU, 2018



Figure 14 : Un patrimoine historique Le Château vial, résidence présidentielle construite en 1940



Figure 15 : Préparation du fufou, un plat très prisé de la gastronomie à Kpalimé ⁸⁹



Figure 16 : Ecotourisme à Kpalimé, Randonnées et visites des cascades

⁸⁹ Le fufou est un plat fait à base de morceaux bouillis et pilés de tubercules (igname ou manioc). Il représente un aliment de base de la région du Kloto



Figure 17 : Danses traditionnelles au cours de la fête des moissons Dzawouzan (Août)

Source : www.savoirnews.net

Afin de pouvoir analyser les territoires selon une approche marketing, Vincent Gollain a mis au point une méthode technique et bien adaptée dénommée CERISE REVAIT.⁹⁰ Nous nous en servons pour faire ressortir les caractéristiques de l'offre territoriale, dans le portrait territorial de la ville de Kpalimé.

3.2.2 L'offre territoriale

CERISE REVAIT la méthode d'analyse de l'offre territoriale créée par Vincent GOLLAIN est un sigle formé à partir des initiales des treize [13] composantes. Cet outil nous a aidées à faire une synthèse, résultant elle-même d'un croisement entre la documentation et l'étude observatoire sur Kpalimé.

Capital humain

Elle est majoritairement jeune; plus de 65 % des habitants résidents ont moins de 30 ans. La ville à elle seule concentre plus de la moitié des habitants de la préfecture de Kloto, soit ⁹¹75 084 habitants représentant 54 % de la population de la préfecture de Kloto. Mais encore a-t-elle la spécificité d'être cosmopolite tant au plan national [les peuples de toutes les régions du Togo] qu'au plan international.

Entreprises et personnalités du territoire

Kpalimé grâce à son potentiel agricole, a vu naître des entreprises locales de transformation agro-alimentaires telles que Choco Togo les peuples de toutes les régions du Togo [premier producteur de chocolat togolais], Vivi Fruits [producteur de glaces et de sorbets à base de fruits tropicaux de la région], KINGDOM Sarl [producteur et fournisseur de produits et de coques de palmistes utilisées comme combustibles dans les centrales thermiques, les chaudières industrielles et les usines de cogénération] ; l'entreprise MIWOE SARL spécialisée dans la production, la transformation, et la commercialisation des produits agricoles ainsi que dans la fabrication et la commercialisation des produits artisanaux issus de recyclage. Le plus grand centre de professionnalisation artistique et artisanale du Togo s'y trouve également. Il existe bien évidemment, toutes sortes d'entreprises à

⁹⁰ GOLLAIN Vincent : Réussir sa démarche Marketing Territorial ; Bourgoin Jaillieu, 2017. P 69.

⁹¹ Ina Dettmann-Busch, Lea Smidt, (GIZ) « Profil économique de Kpalimé », 2016, Lomé, P.2.

caractère économique légal, tout comme les services administratifs principaux de toute ville. Certaines figures de proue proviennent de Kpalimé ; telles des personnalités politiques à savoir :

- L'ancien Ministre de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique, M. Guy Madjé LORENZO⁹²
- M. AHOOMEY XUNU Ancien Premier ministre (juillet 2012-Juin 2015)
- et bien d'hommes d'affaires qui exportent de la quincaillerie, les engrais chimiques, des produits phytosanitaires etc...

Réseaux et points nodaux

La ville est jumelée à Bressuire en France et bénéficie de programmes de coopération nord-sud de la France à travers l'ambassade de France ; de l'Allemagne par la GIZ ; de même que d'autres Organisations Non Gouvernementales. . Kpalimé dispose d'une salle de spectacle de la mairie, et un grand terrain municipal.

Infrastructures et grands équipements

Le complexe hôtelier est fourni d'environ 33 Hôtels et 37 auberges/motels⁹³ qui accueillent régulièrement des rencontres professionnelles, salons, formations, résidences ateliers, mais la ville manque d'équipements et de grandes infrastructures.

 **Services** : Entreprises et Start up d'agriculture, et de restauration. Nombreuses sont les banques commerciales et microfinances installées : Banque populaire pour l'Épargne et le Crédit [BPEC], Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce [BSIC], Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie [BTCI], ECOBANK, La Poste, Orabank, Union Togolaise de Banque [UTB]

 **Evènements professionnels** : Séminaires et Ateliers nationaux grâce à la disponibilité de dix [10] salles de conférences

 **Recherche et développement**

La ville n'a pas en son sein les grandes universités, mais il y est implanté l'Institut National de Formation des Agronomes [INFA de TOVE], l'Unité Technique café-cacao [UTCC en partenariat avec la GIZ], La Nouvelle Société Cotonnière [NSCT] ; Les structures intermédiaires chargées entre autres de l'export des produits de rente leur filière, un Centre Régional de l'enseignement Technique et de la Formation Professionnelle CRETFP; ainsi que le 1^{er} centre de professionnalisation artistique et artisanal du Togo ;

 **Entreprises Secondaires** :

Elles sont en grande majorité commerciales, au nombre de 1042, faisant par mois un chiffre d'affaires compris entre 1,2 milliard et 3,1 milliards. F CFA, soit 1,8 million d'Euros et 4,7 millions d'Euros). On y

⁹²Guy Madjé Lorenzo est Ministre de la communication de la culture et a communication, de la culture, des sports et de la formation civique depuis juin 2015. <https://communication.gouv.tg/node/301>

⁹³ Plate-Forme des Organisations de la Société Civile du Kloto PFOSC-K/GIZ « Rapport sur l'évaluation du potentiel touristique de la région du Kloto », Kpalimé, P29.

retrouve, des produits de luxe, produits électroniques, capillaires, cosmétiques, pièces détachées, machines, moyens de déplacements, chaises, tables, ustensiles de cuisine, textile.

Valeurs et identité du territoire

Accueil, Diversité des expressions culturelles et artistiques, Hospitalité, Population jeune et fort brassage culturel (national comme international).

Actions collectives Structurantes

ONG, Associations de promotion de l'agriculture, Carrefour International des randonnées du Togo, La branche de l'entreprise française « Ensemble Soutenons le Développement » organise les séjours de tourisme solidaire.

Image et Marque Territoriale

L'image de Kpalimé s'est faite à travers certains partages d'expériences des nombreux touristes qu'elle accueille. L'Association Découverte du Togo Profond (ADETOP) et le Ministère de la culture, du tourisme et des loisirs promeuvent les destinations touristiques nationales du Togo, mais il n'existe pas pour lors une organisation structurée du secteur touristique de la ville de Kpalimé. Aucun plan de marketing territorial n'a été ni officiellement, ni collectivement adopté pour la promotion de la ville en dehors des sites internet de quelques acteurs privés territoriaux. Du fait de l'absence d'une stratégie de marketing territorial, et d'une marque territoriale pour une ville dotée d'un potentiel conséquent à faire valoir, notre travail trouve tout son sens.

Tic

64 % de la population de Kpalimé utilise des smartphones, et les fournisseurs sont les principales entreprises de télécommunication du Togo (Togocel, Moov). En plus de cela, la ville a été dotée en 2016 d'un wifi public.⁹⁴

®Ressources naturelles et physiques

Il s'agit des atouts naturels de la région à savoir, les cascades, les montagnes, la végétation, les forêts classées.

3.2.3 Panorama des événements culturels

Dzawuzan : la fête des moissons célébrée à la première semaine du mois d'août est une tradition de la localité. Elle représente un important rendez-vous culturel fixe et permanent de Kpalimé. En dehors d'elle, il existe d'autres événements culturels occasionnels, ou à temporalité variée émanant d'initiatives privées et publiques :

⁹⁴ Ministère des Postes, de l'Economie Numérique et des Innovations Technologiques, « La ville de Kpalimé est dotée de Wi-Fi public », <https://numerique.gouv.tg/article/apres-lome-la-ville-de-kpalime-est-dotee-de-wi-fi-public>, consulté le 15 février 2019.

Les initiatives publiques

- **Akpèssé-bobobo**, initié en 2014 par "Vision Sud Décor Service", sous le parrainage du Premier ministre et le Ministère de la culture, est un concours de danse⁹⁵ à l'intention de sept groupes de danse akpèssé, de quatre préfectures du grand Kloto : Kloto, Danyi, Kpélé, Agou
- **le FESTIP (Festival International de Perles)**⁹⁶ a été organisé du 18 au 20 août 2017, par IMAGIN'Perles à Kpalimé, sous l'égide du ministère de la culture. Ce fut une série d'expositions et de découverte, de la créativité artisanale à travers les perles en Afrique.
- **Le Festival National de Danses Traditionnelles (FESNAD – TOGO)**⁹⁷, en 2016 a tenu son apothéose dans la ville de Kpalimé. Il est une initiative du ministère de la communication, de la culture, des sports et de la formation civique en collaboration avec le conseil de l'entente à l'échelle nationale.

Les initiatives privées

Elles sont pour la plupart d'envergure locale et meublent la vie sociétale à Kpalimé. Plusieurs groupes de ballets locaux, (DAGBENEVA⁹⁸, ZOTA⁹⁹, N'TIFAF¹⁰⁰, SOLIM¹⁰¹), constitués en une association dénommée GBENODOU, organisent des activités et prestations telles que : les danses traditionnelles, la littérature orale, des stages de danse et percussion, des caravanes culturelles etc. Aussi, ils tiennent une fois par an un festival tournant autour de ces activités.

Un autre groupe APELEGBE, valorise la danse traditionnelle AGBADZA des éwé et TAKAI qui valorise la danse des kotokoli. Le centre culturel KEKELI qui se trouve à Kpimé (Kpalimé) a organisé un festival en octobre 2017 dénommé AFRIK'ARTS. Ce festival avait regroupé les groupes culturels tels que : ZOTA, N'TIFAF, DAGBENEVA, SOLIM, AFELEGBE, TAKAI.

3.2.4 La singularité de la destination Kpalimé

Kpalimé se distingue par sa dimension naturelle associée à un patrimoine culturel authentique, ce qui fait de la ville un lieu idéal pour se ressourcer, ou pour des villégiatures. Il existe au cœur de la ville un grand nombre d'habitations sur les montagnes. Les attraits touristiques quant à eux se repèrent à deux niveaux : le périmètre urbain de la ville, et la partie rurale ou les périphéries de la préfecture du Kloto. Dans toute la préfecture, le climat subéquatorial est marqué par l'effet orographique, ce qui provoque

⁹⁵ Togo portail, « Promotion du patrimoine culturel : Festival National de Danses Traditionnelles (FESNAD – TOGO) édition 2016 », <http://www.togoportail.net/2016/03/promotion-du-patrimoine-culturel-festival-national-de-danses-traditionnelles-fesnad-togo-edition-2016-section-plateaux-ouest-tenu-a-kpalime-le-20-mars-2016/>, consulté le 30 septembre 2018.

⁹⁶ FESTIP, « *Le Togo accueillera un festival international de perles* », <http://www.festip.org/>, consulté le 30 septembre 2018.

⁹⁷ Togo portail, « Promotion du patrimoine culturel : Festival National de Danses Traditionnelles (FESNAD – TOGO) édition 2016 », <http://www.togoportail.net/2016/03/promotion-du-patrimoine-culturel-festival-national-de-danses-traditionnelles-fesnad-togo-edition-2016-section-plateaux-ouest-tenu-a-kpalime-le-20-mars-2016/>, consulté le 30 septembre 2018.

⁹⁸ Nom d'un groupe de ballet en langue éwé.

⁹⁹ Idem

¹⁰⁰ Idem

¹⁰¹ Nom d'un groupe de ballet en langue Kabyè.

souvent des précipitations dont la moyenne annuelle varie entre 1 300 et 1 600 mm¹⁰². Néanmoins, le climat reste doux toute l'année.

De par son histoire commune à une partie des peuples voisins du Ghana et du Bénin (les Ewé), la beauté de sa nature, son climat agréable, et sa situation géographique stratégique, Kpalimé peut représenter un grand carrefour touristique (écotourisme et culture), et d'affaires, car la ville regorge des potentialités favorables au développement d'une économie locale diversifiée.

3.2.5 Etat des lieux du marketing territorial à Kpalimé

L'enjeu du marketing territorial à Kpalimé a été posé comme grand axe du projet de territoire à Kpalimé et a fait l'objet d'une étude de terrain révélant la nécessité de mise en place d'un cadre structuré. Les statistiques de l'étude récente de la plateforme des Organisations de la Société Civile du Kloto ont démontré que ¹⁰³46 % des touristes déclarent connaître les activités touristiques à travers les amis. 22 % affirment que ce sont les hôtels et bars de l'extérieur qui leur proposent les prestations touristiques dans la région de Kpalimé. Quant aux associations et ONG, 16 % des touristes connaissent leurs activités touristiques. 16 % connaissent la région à travers les guides de voyage et seulement 2 % sont informés par une Agence de voyages ou Tour opérateur. En revanche, on peut remarquer que Kpalimé connaît une urbanisation assez rapide, bien qu'elle ne soit pas suivie des aménagements adéquats en termes de voirie, d'assainissement et d'équipements urbains.

La politique territoriale : Elle s'articule autour de l'organisation administrative et la gouvernance de la préfecture du Kloto. À Kpalimé, le chef-lieu, tout comme dans les autres cantons, la chefferie traditionnelle a une forte implication dans les programmes de développement. Des concertations aux prises de décisions, un pouvoir central lui est conféré. En 2011, conformément à l'arrêté ministériel N° 018/MERF/MPDAT/MATDCL, il a été mis en place la principale commission locale de développement durable : la CCDD (Commissions Communale de Développement Durable), Les acteurs du développement qu'on retrouve dans l'ensemble de la préfecture sont notamment les principaux services déconcentrés ; les ONG et OSC.

Pour le moment, peu sont les actions concrètes et mesurables de l'application du marketing territorial à Kpalimé, qui d'ailleurs reste une perspective. Il n'existe pas encore un plan de marketing territorial clairement défini pour Kpalimé. Néanmoins, le Ministère de la culture en collaboration avec la plateforme des organisations de la société civile s'implique dans la formation et la professionnalisation des guides touristiques de la région. À travers le programme de l'étude sur le potentiel de la région du Kloto financé sur deux ans par la GIZ, l'OSC-K a tenu en 2018 des séances de concertation avec les acteurs touristiques du milieu.

3.3 Méthodologie de la recherche

Cette analyse émane de longues observations de faits dans la ville de Kpalimé pendant trois ans, où nous y avons été très fréquentes. La recherche autour du sujet s'est précisée dans le cadre de la

¹⁰² PIT-DD, « Plan d'Intégration Territoriale pour le Développement Durable de Kloto », 2016, P.5

¹⁰³ Rapport sur l'évaluation du potentiel touristique de la région du Kloto, PFOSC-K/GIZ, P65

rédaction du présent mémoire. Au préalable, une collecte d'informations sur internet a été effectuée par rapport à la communication sur l'image et l'attractivité de la ville de Kpalimé, parallèlement à nos recherches sur la thématique générale du marketing territorial.

En ce qui concerne notre aire géographique d'étude, les informations ont été recueillies grâce à une recherche documentaire au sein de la ville de Kpalimé et des services administratifs de Lomé (Ministère de la communication et de la culture, Direction du Tourisme, Direction des Arts, Ministère de l'administration territoriale). Il s'est ensuivi une analyse des écrits relatifs aux travaux de son aménagement (Le plan d'Intégration Territoriale pour le Développement Durable) ; puis une exploitation d'autres articles, et documents qui nous semblent importants pour notre recherche à savoir : le plan stratégique national et décennal de l'action culturelle au Togo, la politique touristique du Togo ainsi que le plan national de développement du Togo.

De la période d'août à septembre 2018, juste après notre période de stage au Mali, et suite à la déclaration de notre recherche au ministère de l'administration territoriale du Togo, puis l'obtention d'une autorisation de recherche officielle du préfet du Kloto ; nous avons séjourné à Kpalimé. Ce séjour de recherche sur le territoire de notre étude nous a permis d'organiser des entrevues avec les principaux acteurs du tourisme, du développement territorial, les ONG ainsi que les élus locaux du Kloto. Notre préoccupation a été de chercher à connaître les contours de la stratégie de marketing territorial qui s'applique au niveau public et au niveau privé ; les méthodes de la valorisation de la culture et de l'artisanat d'art (activité secondaire) ; puis les perspectives et projets de développement envisagés pour la localité.

Nous avons fait un sondage auprès de 15 personnes, dans une logique d'étude qualitative concernant, avant tout, les acteurs territoriaux de Kpalimé, et les institutions Togolaises entrant en ligne de compte pour la démarche marketing territorial.

3.3.1 2- Outils de collecte de données

Pour collecter les données, nous avons proposé un guide d'entretien à 15 personnes respectivement : au Ministère de la Communication et de la Culture, à la Direction Nationale du Tourisme, à la Direction Nationale des Arts au Togo ; au niveau des élus locaux de Kpalimé, à la société civile de la préfecture du Kloto, et aux professionnels des secteurs du tourisme et de la culture à Kpalimé l'ensemble représentatif des acteurs territoriaux de la ville de Kpalimé.

Les échanges ont fait l'objet d'interviews, d'enregistrements et d'entretiens téléphoniques. En plus du recensement de quelques données brutes, il y a eu des prises de photos et la réalisation d'une vidéo au sein de la ville de Kpalimé. Peu d'ouvrages sont disponibles sur le marketing territorial, car la discipline est encore en structuration. Nous avons essentiellement utilisé le dossier d'experts de Vincent Gollain « Réussir sa démarche marketing territoriale, techniques et bonnes pratiques » ; puis consulté des revues de management en plus d'autres articles et études de cas portant sur le marketing territorial.

3.3.2 *Limites de la recherche*

Nos recherches ont connu des limites notamment : le temps restreint, l'absence de statistiques officielles, et l'indisponibilité de certains acteurs que nous aurions souhaité rencontrer tel que des ONG et agences de voyages de Kpalimé. Néanmoins ces limites n'ont pas eu d'entraves majeures à la poursuite de notre recherche. Nous estimons qu'ils ne sauraient entacher l'objectivité de l'étude.

3.4 Le Stage professionnel

La première année de formation en Master en Développement à l'Université Senghor d'Alexandrie, inclut une phase de mise en conditions professionnelles qu'est le stage. Ce dernier revêt un double intérêt pour l'étudiant : renforcer son processus de professionnalisation, puis lui offrir un cadre d'observation et de recherches en vue de l'élaboration de son mémoire de fin de cycle. Dans la ville historique de Ségou, au Mali nous avons effectué pendant dix (10) semaines, un stage qui s'inscrit dans cette optique ; s'agissant surtout pour nous d'effectuer des recherches autour de la problématique du marketing territorial dans le processus de développement et de créativité des villes en Afrique de l'Ouest.

3.4.1 *Présentation de la structure d'accueil*

La structure qui nous a accueillie dans la ville de Ségou au Mali est l'Institut Kôre des Arts et Métiers. N'étant en réalité qu'une des structures privées qui travaillent pour le développement territorial, de la ville de Ségou à travers le grand rendez-vous culturel qu'est le Festival sur le Niger¹⁰⁴, nous avons à passer dans toutes les autres structures qui lui sont liées.

Le Centre Culturel Kôre

Créé en février 2011 ; le Centre Culturel Kôre s'inscrit dans la vision du Festival sur le Niger qui est de créer et développer l'Art et les métiers de la culture à Ségou ; au Mali et ailleurs. Il est donc consacré au développement des Arts et de la Culture ; à la recherche ; à la production artistique et à la diffusion.

On y retrouve diverses filières des industries culturelles. Le CCK dispose d'un musée ; d'un studio d'enregistrement, de salles de conférences et de scènes de spectacles ainsi que d'une bibliothèque culturelle. À l'échelle régionale, le CCK est une référence régionale répondant aux attentes des artistes et opérateurs culturels en leur offrant des possibilités de spécialisation et de professionnalisation dans les métiers de la culture, de l'organisation et de la gestion des actions culturelles. Ses activités tournent essentiellement autour de trois composantes : les Arts et l'Éducation ; la recherche ; la production et la diffusion.

L'Institut Kôre des Arts et Métiers

Spécialisé dans la formation en entrepreneuriat culturel, ainsi que dans les métiers du son et de l'image, l'Institut constitue un haut lieu de ressources pour les questions d'orientation professionnelle, de

¹⁰⁴ FFSN « *Mettre en synergie plusieurs programmes d'art et de culture pour promouvoir le développement local* » <https://www.fondationfestivalsurleniger.org/>, consulté le 6 Janvier 2019.

spécialisation et plus généralement sur tout ce qui concerne l'organisation et la gestion de la notion culturelle dans le domaine de l'entrepreneuriat culturel, de la musique, de la danse, des arts visuels et du théâtre. Il est également la référence en initiation et perfectionnement dans les métiers innovants (son, lumière, régie).

La Fondation sur le Niger

C'est l'association porteuse du festival sur le Niger, événement inscrit dans l'agenda culturel mondial. Elle est une initiative des organisateurs du festival et de plusieurs acteurs du tourisme au Mali. Ses domaines d'interventions sont : la recherche et l'élaboration d'études et de rapports sur la culture ; le patrimoine et la formation.

Le Centre pour la Promotion de l'Economie Locale

En collaboration avec la Fondation sur le Niger, le Conseil pour la Promotion de l'Economie Locale (CPEL-Ségou) a été initié par la Mairie de Ségou et les acteurs économiques et culturels de Ségou en 2006. C'est un service de coopération et d'appui aux entreprises locales, aux acteurs économiques et aux collectivités de Ségou dont le but est l'épanouissement socio-économique et culturel des communes de Ségou.

3.4.2 *Synergie des actions de promotion de l'économie locale à Ségou*

Afin de co-construire une démarche marketing territoriale dans la ville de Ségou, les initiateurs ont eu à effectuer des lobbying auprès des institutions et acteurs culturels locaux, car le festival sur le Niger est avant tout support à un développement économique certain de la région mais aussi du Mali. Ils ont par la même occasion, mené une réflexion poussée sur les différents enjeux culturels et sociaux du pays. L'insertion institutionnelle de la promotion du territoire est aussi passée par la formation des professionnels de la culture, les participations aux grandes conférences et rendez-vous touristiques, la collaboration avec les acteurs privés.

3.4.3 *L'intelligence économique territoriale pour la promotion de Ségou*

Après avoir partagé ensemble, l'ambition de faire de la ville de Ségou une capitale culturelle de taille en Afrique, les organisateurs du Festival sur le Niger et les acteurs locaux du développement territorial se sont impliqués dans un ¹⁰⁵pride building. Ils ont fait de l'évènement (le festival sur le Niger), un levier stratégique du marketing territorial qui regroupe et véhicule les actifs de Ségou (ville historique et artistique, située en bordure du fleuve Niger). Au-delà de cela, des programmes de développement locaux ont été initiés grâce au CPEL, la structure de coopération et de promotion des activités économiques des communes de la région de Ségou. Elles ont permis aux bénéficiaires de pouvoir entreprendre des activités génératrices, ou d'améliorer le niveau de revenus des activités existantes.

¹⁰⁵ Le pride building est la construction d'une fierté d'appartenance à un territoire.

Il y a eu entre autres, la promotion du Label Bogolan qui est un textile artisanal, fait à base de coton de teinture traditionnelle.¹⁰⁶

Les médias locaux et nationaux travaillèrent de leur côté à mettre en lumière l'ensemble de la culture de Ségou par des diffusions tournées vers les valeurs du territoire, et de plus en plus à la rencontre des populations ainsi que des cultures d'ailleurs.

3.4.4 *Le Maaya Entrepreneuriat*

Mamou Daffe, l'initiateur du Festival a créé un modèle entrepreneurial et économique a commencé à mettre en pratique le concept du festival. Pour le mettre en œuvre, il est parti du principe de se rendre utile au bien-être de la communauté au sein de laquelle il vit. Ainsi, les dirigeants locaux, les sages, chefs religieux, artistes et entrepreneurs de Ségou ont été consultés sur l'idée du festival et les objectifs poursuivis. Ces dialogues se sont poursuivis jusqu'à ce que tout le monde ait accepté de soutenir le festival à venir. Grâce à l'implication de la communauté, et la contribution des artistes, techniciens, artisans, restaurateurs, hôteliers, la première édition du festival a été initiée. À sa 15ème édition aujourd'hui, le Festival sur le Niger compte plus de 30 000 visiteurs chaque mois de février dans la ville de Ségou au Mali, et impacte considérablement l'économie. Certains habitants de la Ségou estiment que seules les recettes de leurs activités pendant la semaine du festival servent à couvrir leurs dépenses pendant la moitié de l'année.

Le Maaya est un concept intégral d'humanité basé sur la relation entre l'individu et la communauté, une qualité essentielle pour l'être humain dans la société Malienne. L'Entrepreneuriat Maaya est un modèle entrepreneurial qui combine la culture, le social et l'économie pour servir le développement local. Il construit, fabrique et diffuse les biens et services en se basant plus sur les stratégies, les ressources humaines, les richesses, et les savoirs locaux. Il se fonde sur 4 principes : le communautaire, le culturel, l'entrepreneuriat et la durabilité.

3.4.5 *Lancement de Creative Ségou*

La région de Ségou, quatrième région administrative du Mali, est située dans la partie centrale du Mali. Elle couvre une superficie de 62 504 km², soit 5 % du territoire national. Elle est limitée au Nord par la République Islamique de Mauritanie, au Sud-Est par le Burkina Faso, à l'Est par la région de Mopti, au Nord-Est par la région de Tombouctou, au Sud par la région de Sikasso et à l'Ouest par la région de Koulikoro. Elle compte 126 Collectivités Territoriales dont 1 région, 7 cercles et 118 Communes. La population en 2009 était estimée à 2 336 255 habitants (3e rang au niveau national).

Grâce à la décentralisation effective dans la région de Ségou, aux apports et à la notoriété du Festival sur le Niger qui figure dans l'agenda culturel mondial, la ville de Ségou a été hissée au rang des destinations touristiques internationales. Depuis 2005 ; et chaque année, le rendez-vous du festival pluridisciplinaire tient et innove par ses scènes fascinantes qui se déroulent sur le fleuve Niger. Ségou capitale de l'art et de la culture ambitionne aujourd'hui se positionner parmi les grandes villes

¹⁰⁶ La région de Ségou est une zone de forte production du textile, d'où la nécessité de valorisation et de promotion du pagne tissé local qui constitue un label de l'artisanat de la région : Le Bogolan.

culturelles du monde. Ainsi, un partenariat qui définit la politique culturelle de Ségou a officiellement été signé par les élus locaux et la fondation sur le Niger. La ville portera dorénavant la marque Créative Ségou. Nous avons pris part à la cérémonie de lancement qui a eu lieu le 5 septembre 2018 à la mairie de Ségou.

3.4.6 Acquis du stage

Sur le plan professionnel, ce stage a renforcé en nous le désir et la volonté de devenir spécialiste du marketing territorial. Il a également accru nos capacités à travailler dans un environnement multiculturel, de même que les attitudes contribuant au maintien des relations interpersonnelles. Ce fut surtout une occasion d'expérimentation d'un modèle cadrant avec notre vision, nous aidant à comprendre dans quelle mesure concevoir et appliquer concrètement notre idée de projet de marketing territorial pour la ville de Kpalimé.

4 Présentation des résultats ; recommandations et projet professionnel

4.1 Présentation et Analyse des résultats

4.1.1 Potentialités de la ville de Kpalimé et actions de marketing territorial et carences

Selon les enquêtés la ville de Kpalimé est dotée de différentes ressources naturelles telles que les cascades, le relief orographique, le climat constamment agréable, la végétation ; mais aussi d'une richesse culturelle. Cela constitue à leurs yeux des facteurs d'attractivités importants.

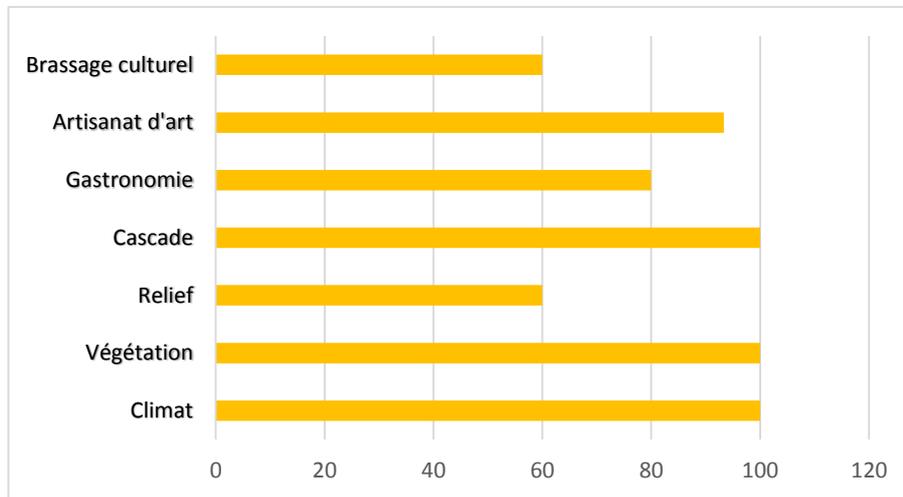


Figure 18 Importance des facteurs d'attractivité de la ville de Kpalimé selon les acteurs enquêtés
Source : Enangnon Peace AHOUSSOU

100 % des enquêtés pensent que le climat et les cascades et la végétation représentent le plus grand facteur d'attractivité de Kpalimé, pendant que 60 % indiquent le relief orographique comme premier facteur. Pour une variante de 60-90 %, il s'agirait plutôt du patrimoine culturel à savoir l'artisanat d'art, la gastronomie et la nature cosmopolite de la population. En somme, nous déduisons au regard de ses résultats que le patrimoine naturel est la première source d'attractivité de la ville de Kpalimé, accompagné de son patrimoine culturel. Le Maire de la ville est de ce point de vue lorsqu'elle dit : « Kpalimé accueille un grand nombre d'activités détient un savoir-faire particulier en arts culinaires. La ville a la marque visible d'une diversité d'expressions culturelles ; on peut y découvrir des danses comme le Djembé, Attitameku, Bobobo. Il n'y a qu'à voir ce qu'il en est, et l'engouement des natifs du Kloto lors de la célébration de la fête culturelle préfectorale des prémices Dzawuzan en Août »¹⁰⁷.

Ce résultat est en phase avec notre première hypothèse concernant l'existence d'un potentiel important à Kpalimé. Il relève tant du patrimoine naturel que du patrimoine culturel. À l'unanimité, tous les enquêtés en confirment l'existence ; néanmoins il reste un travail de valorisation à faire pour mettre en lumière ce potentiel.

¹⁰⁷ Entrevue avec Aku Enyonam Agbedzi, Présidente de la délégation spéciale de la ville de Kpalimé (Togo), Kpalimé le 18 Août 2018.

À la question de l'existence d'une stratégie de marketing territorial à Kpalimé, un manque de familiarité avec le terme a été décelé auprès de la majeure partie des enquêtés ; ce qui nous a emmenées à chercher à connaître les types d'activités et actions par lesquelles les acteurs territoriaux (hôtels, restaurants, ONG, Associations, structures privées de promotion touristiques, municipalité) pour attirer plus de visiteurs dans la ville de Kpalimé.

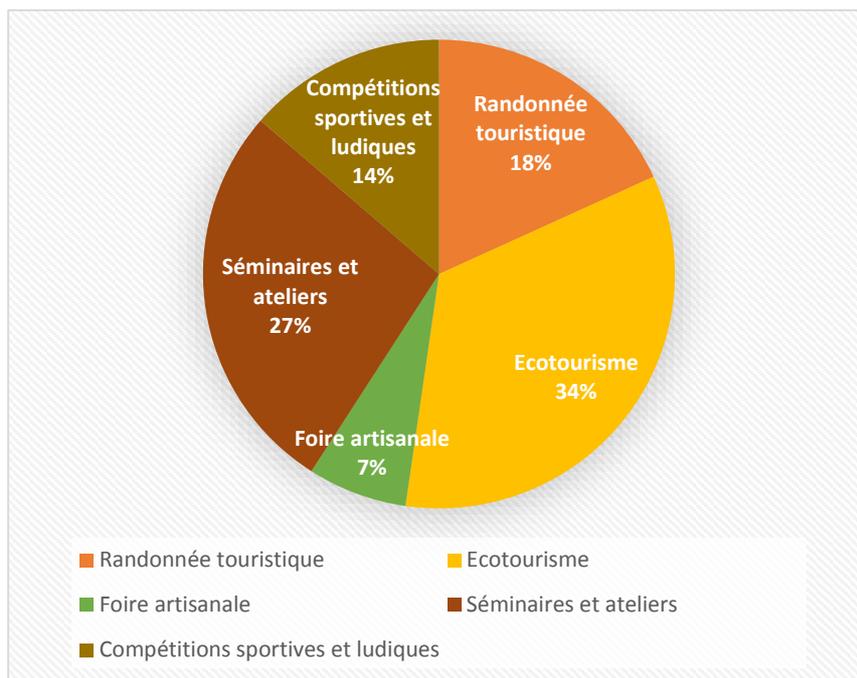


Figure 19 Activités de promotion de la destination Kpalimé
 Source : Enangnon Peace AHOUSSOU

À un taux cumulé de 52 %, les enquêtés considèrent que les activités phares émettrices de flux touristiques tournent autour de la découverte du paysage naturel de Kpalimé. Il s'agit des randonnées touristiques et de l'écotourisme, récurrent tout au long de l'année. Les séminaires, ateliers et stages des expatriés dans des ONG et associations de Kpalimé s'élèvent à un taux de 27 %, car leur fréquence n'est pas régulière. Les compétitions sportives et ludiques comme le football, les courses de motards sur les montagnes, et bien d'autres s'adressent à un public avisé ce qui explique leur taux réduit sur le graphique (18 %). Par contre la foire artisanale, dénommée « Novissi » est une initiative récente de la municipalité destinée à faire la promotion des œuvres artisanales et culturelles de la localité. Elle se tient en plein cœur de la ville de Kpalimé, et en est à sa 3^{ème} édition à laquelle nous avons pris part durant le séjour à Kpalimé. Nous y avons observé une faible participation de la population et un manque de visiteurs sur les lieux. Cela s'illustre par le taux de 7 % qui ressort du présent résultat. Les causes sont liées à la méconnaissance de l'activité par les cibles et une absence manifeste d'intérêt de la population pour l'activité. Pour ce qui est des canaux de communication utilisés pour toucher les cibles, la plupart des acteurs font mention des réseaux sociaux et du relationnel, moins que de l'utilisation des sites internet et des cinq (5) grands médias (télévision, radio, presse écrite, cinéma, affichage). La mairie de Kpalimé dispose pour sa part de :

- Un site internet <http://www.kpalime-togo.com/index.php>, actuellement inaccessible ; et

- Une page Facebook <https://www.facebook.com/MairieKpalime1/> suivie par 509 personnes. Ces résultats démontrent l'absence d'une coordination d'actions, la faible communication autour des activités ; implicitement l'absence d'une stratégie de marketing territorial clairement définie pour la promotion de la ville. Les acteurs territoriaux de la chaîne de valeur touristique utilisent les moyens susmentionnés de manière dispersée pour des fins personnelles, et pour certaines, par manque d'actions concertées, les initiatives aboutissent partiellement, mais ne perdurent pas dans le temps. Aussi l'absence des statistiques ne permet pas d'en estimer spécifiquement les retombées économiques, ni de tenir des objectifs mesurables pour leur pérennisation. L'hypothèse 2 de notre recherche se confirme à la lumière des présents résultats.

L'hypothèse N° 3 de notre recherche évoque le besoin d'adoption d'une marque territoriale unique et partagée mettant en synergie les différents acteurs territoriaux (institutionnels et privés) de la ville de Kpalimé. Subséquemment aux limites de la portée des actions des acteurs territoriaux, il a été noté que la ville ne possède pas de marque territoriale autour de laquelle convergent les actions de promotion de la destination Kpalimé. Cela renvoie d'une part à la méconnaissance de cet outil, et d'autre part aux difficultés ainsi qu'aux carences liées aux secteurs culturels, environnemental et touristique à Kpalimé.

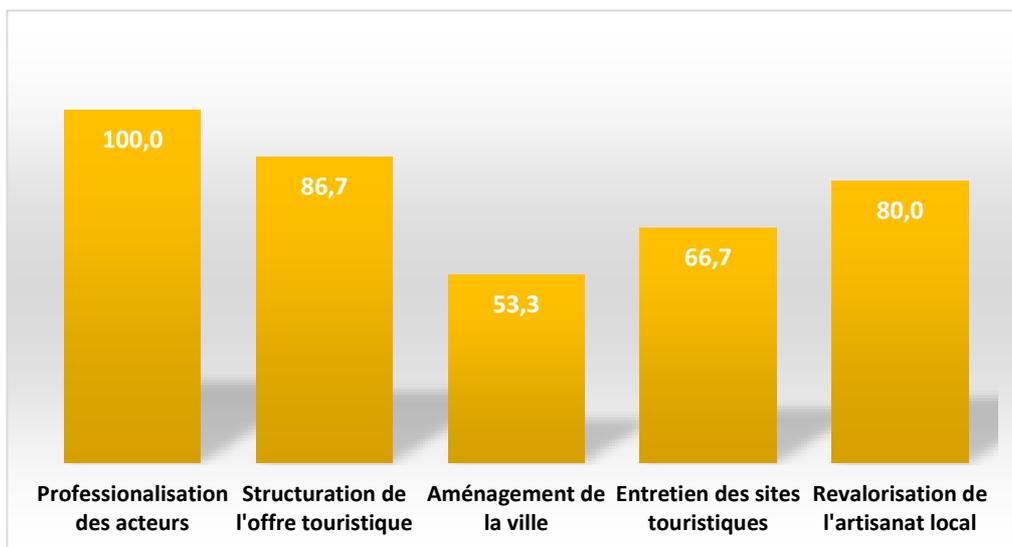


Figure 20 : Besoins à pourvoir pour une bonne structuration du marketing de l'offre à Kpalimé

Les résultats du sondage démontrent que le secteur touristique souffre réellement d'un manque de professionnalisme des acteurs. Cela représente un frein majeur à la structuration de l'offre touristique car bon nombre de personnes s'y improvisent. « *Nombreuses sont les activités initiées par des personnes non formées, des associations à but non lucratif donc, relèvent du secteur informel. Cela ne garantit pas la maîtrise de l'offre et encore moins la redistribution des revenus pour une économie partagée dans la localité* » ; souligne Kokou Bertin ASSAN, Préfet du Kloto. Comme palliatif, le Ministère du Tourisme et de l'Industrie en collaboration avec les Organisations de la Société Civile de Kpalimé et la GIZ a enclenché un processus de professionnalisation du secteur. Ils ont formé en 2018 une trentaine de guides touristiques, et organisé des séances de concertations avec une vingtaine d'associations touristiques, en plus de certains acteurs touristiques à savoir les restaurateurs, les hôteliers, les ONG.

¹⁰⁸ Entre autres, 80 % des enquêtés désignent le manque de valorisation de l'artisanat d'art, qui représente la seconde activité de la ville de Kpalimé. Le Chef canton d'Agomè-Kpalimé précise : « *Kpalimé est nantie d'un exceptionnel savoir-faire en artisanat d'art mais ce secteur n'est ni promu ni accompagné dans la ville. C'est pourquoi certains jeunes en manque de modèle entrepreneurial s'adonnent aux facilités que présente le tourisme sexuel. Il est important de promouvoir ce secteur afin de permettre un épanouissement de la population qui y travaille* »¹⁰⁹.

L'aménagement de la ville (53,3 %) et l'entretien des sites touristiques (66,7 %) doivent être selon les enquêtés pris en compte pour que la structuration de l'offre territoriale soit conforme aux réalités de la localité. Nous jugeons pour notre part, que toutes ces actions devront aller de pair, et graduellement selon le plan d'aménagement et le plan d'intégration territoriale pour le développement durable de la préfecture du Kloto. Dans cette même logique ; conscients de l'enjeu du tourisme et de l'aspiration de la ville de Kpalimé à construire son développement autour du potentiel touristique dont elle regorge, le ministère en charge et les élus locaux ont commencé l'application du plan directeur d'aménagement. Ce plan prévoit la construction d'une maison de touristes en plein cœur de Kpalimé.¹¹⁰

Il est à rappeler que c'est le 26 janvier 2018 que la loi N° 2017-008 du 29 juin 2017, portant modification de la loi relative à la décentralisation a été adoptée à l'assemblée nationale¹¹¹. Aussi, « *le ministère de l'industrie et du tourisme a, pendant longtemps, été rattaché au ministère du commerce du Togo ce qui explique le peu d'importance accordé à ce secteur. Ce n'est qu'en 2017 que le Ministère du Tourisme retrouve toute son autonomie et entame une nouvelle dynamique. À Kpalimé, des sites touristiques sont en pleine rénovation à l'instar de la cascade de Womé* »¹¹². L'ambition du Togo est de devenir une plaque tournante faisant du tourisme un facteur de créations de richesses¹¹³. Pour la cause, des communications faites par le Ministère de l'Industrie et du Tourisme, sur toutes les régions du Togo, dont la ville de Kpalimé située dans la région des plateaux.

La Plateforme des Organisations de la Société Civile du Kloto qui a de son côté, réalisé un rapport sur l'évaluation du potentiel touristique de la préfecture du Kloto en 2018, émet à l'issue de ses travaux, des recommandations allant dans le sens de l'aménagement du territoire et de la promotion des diverses industries culturelles entrant dans la chaîne de valeur du tourisme. Elle envisage doter la préfecture d'un code de déontologie du Tourisme afin d'y assurer un tourisme durable.

Quand bien même une redynamisation du secteur touristique est en cours d'opérationnalisation à Kpalimé, beaucoup de choses restent encore à faire. Tous les acteurs de notre enquête nous ont à cet effet, affirmé être ouverts pour une mutualisation des compétences afin de faire rayonner Kpalimé.

¹⁰⁸ Entrevue avec Mawuenyegan Kokouvi ATTISSO, Directeur Exécutif de la Plateforme des Organisations de la Société Civile de Kloto (PF.OSC-K), et Kpalimé le 21 Août 2018.

¹⁰⁹ Entrevue avec Togbui APETOR Dodzi HON VI, Chef Canton d'Agomè-Kpalimé

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ Togo-Presse « A l'Assemblée nationale : La loi portant modification de la loi relative à la décentralisation et aux libertés locales adoptée ». <http://togopresse.tg/a-lassemblee-nationale-la-loi-portant-modification-de-la-loi-relative-a-la-decentralisation-et-aux-libertes-locales-adoptee>, consulté le 2 mars 2019.

¹¹² Entretien avec M. Norbert BARA à la Direction du Tourisme du Togo ; Lomé le 24 Juillet 2018

¹¹³ Lomé Infos « Togo : M. IHOU Gariel le nouveau ministre de l'industrie et du tourisme a pris fonction ». <https://www.lomeinfos.com/2017/04/togo-m-ihou-gariel-nouveau-ministre-de-lindustrie-tourisme-a-pris-fonction/>, consulté le 22 Février 2019.

Selon eux, la ville espère une réelle stratégie engageante et intégrante, et sa population est toute disposée à accueillir les innovations promotrices du territoire, tant qu'elles leur sont porteuses.

4.1.2 *Quelle image et quel positionnement pour le rayonnement de Kpalimé ?*

Au regard des différentes études consultées, du portrait territorial de Kpalimé, de son identité, ainsi que des avis des principaux acteurs de son offre touristique, la ville a une image plus associée à l'écologie et au paysage naturel. Nonobstant le fait que son aménagement est à prendre en compte, Kpalimé peut d'ores et déjà se positionner avec le potentiel existant. Son relief et ses attraits naturels favorables à l'écotourisme, en plus du fait qu'il y ait des résidences sur les montagnes sont des éléments à mettre en avant pour organiser des découvertes touristiques atypiques comme le séjour chez l'habitant sur les montagnes. Toutefois il est important de prendre des mesures pour une sensibilisation au tourisme responsable.

Afin que Kpalimé ait plus de visibilité et devienne un endroit incontournable à visiter, il est nécessaire de définir une stratégie pour vendre la destination. À cet effet, une approche innovante, du marketing territorial dans cette ville aurait pour objectifs de :

- Pouvoir fédérer les acteurs territoriaux pour la promotion de l'existant autour d'un même discours unique sur la destination Kpalimé,
- Réussir à faire participer la population,
- Parvenir à toucher les cibles,
- Réfléchir aux mécanismes appropriés pour que chacune des parties prenantes y trouve sa part,
- À moyen terme, proposer des méthodes afin que les recettes économiques à la localité servent graduellement à l'aménagement de la ville.

4.1.3 *Recommandations*

Ce sont des suggestions qui seraient utiles à la réussite des efforts d'attractivité de Kpalimé :

- La création d'un cadre formel pour les activités touristiques,
- La formation et le renforcement des capacités des acteurs,
- La prise de mesures pour une sensibilisation au tourisme responsable,
- L'aménagement des sites touristiques et des voies d'accès,
- La communication et la promotion du potentiel naturel et culturel,
- Le géo référencement de la ville,
- L'implication de la population dans les stratégies à appliquer.

4.2 **Projet professionnel : Proposition d'une marque territoriale partagée et fédératrice : « MIVA KPALIME »**

Les résultats qui ressortent de nos enquêtes confirment le besoin de visibilité et de rentabilité économique du territoire touristique qu'est Kpalimé. Il doit être pourvu par une stratégie de synergies d'actions en faveur de la promotion de la ville. Cette stratégie basée sur le marketing de l'offre de la

ville de Kpalimé, visera à la rendre plus attractive aux yeux de ses différentes cibles. Bien au-delà, stratégie mérite d'être inscrite dans la durée, évaluée et améliorée au fur et à mesure compte tenu des résultats et de la nature de la demande.

Afin de répondre au besoin manifeste de la ville de Kpalimé, nous proposons une marque territoriale partagée qui regroupera les actions des différents acteurs du développement territorial.

Notre projet professionnel s'imbrique à notre domaine de spécialisation, qu'est le marketing territorial dont la pratique n'est pas très répandue en Afrique de l'Ouest. Toutefois il s'avère nécessaire de le mettre en application, vu le grand potentiel naturel, géographique et la diversité culturelle dont dispose le continent ; et surtout par le fait que le monde entier est très attiré par l'Afrique.

En posant un regard prospectif sur le domaine dans lequel nous envisageons faire carrière ; nous travaillons d'ores et déjà à nous inscrire parmi les précurseurs du marketing territorial en Afrique en commençant par l'Afrique de l'Ouest francophone, où se situe justement le Togo. Ainsi, la proposition de marque territoriale à Kpalimé sera portée par notre agence conseil en marketing territorial, spécialiste du marketing et de la communication territoriale. Ses domaines de compétences seront notamment :

- La création de marque territoriale (identité visuelle, charte, dénomination, signature, claim¹¹⁴ de marque territoriale)
- La stratégie de gestion de marque territoriale (Plateforme de marque territoriale, Positionnement du territoire, stratégie de communication et de gestion de marque territoriale).
- La communication publique (stratégie de communication digitale, social média management, publicité média et hors média, marketing).

Notre premier terrain d'application de cette spécialité, fait référence au sujet de recherches du présent mémoire, qui porte sur le territoire de Kpalimé au Togo. Ce sera pour nous la phase pilote ou la phase de déploiement de notre agence spécialisée en marketing territorial. Ainsi, nous présenterons concrètement dans ce document, comme projet SMART les grands axes et composantes de la marque territoriale partagée « MIVA KPALIME ».

4.2.1 Description du projet

Centré sur l'offre de la destination Kpalimé, la marque territoriale partagée que nous proposons consiste à regrouper les acquis culturels de la ville (les fêtes, traditions et rites) ; le patrimoine les acteurs territoriaux et les grands projets de Kpalimé autour d'une référence partagée.

Préalablement, le travail de la société civile du Togo en collaboration avec le Giz a consisté en l'évaluation du potentiel touristique de la préfecture du Kloto, suivi de quelques formations professionnalisantes et de concertation avec les acteurs touristiques. Il a été à cet effet relevé l'absence de communication autour du marketing de l'offre, et une quasi-inexistence du marketing

¹¹⁴ Le Dico du Marketing, Le Claim est la promesse essentielle comprise dans un message publicitaire. « - Définition de Claim », <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Claim.html>, consulté le 10 février 2019.

territorial sur la destination Kpalimé. La communication autour de l'activité touristique révèle que la ville de Kpalimé n'est plus connue que par le canal BAO (Bouche à Oreilles).



Figure 21 : Analyse de la communication sur le marketing de l'offre selon types de dispositif de communication
 Source : Rapport de l'Etude complémentaire au pré-sondage, PF.OSC-K/ProDeG-GIZ¹¹⁵, Septembre, 2017

Il faut pour la cause parvenir à donner à toutes ses initiatives un écho uniforme et plus porteur en proposant pas qu'un nom de marque, mais toute une stratégie qui les regroupe, profite à la localité, puis leur fait gagner tous, davantage.

La construction d'une image favorable à l'attractivité de Kpalimé qui emmènera les habitants et les publics cibles externes à aimer la ville, passe d'abord par la création de sens à travers des initiatives diverses procurant du bien être aux populations. Pour nous, il sera question de faire une programmation associée pour faire coexister les différentes initiatives de promotion de la destination Kpalimé, puis parvenir au fil du temps à structurer l'offre territoriale de Kpalimé autour d'une marque partagée que nous nommons « MIVA KPALIME ».

« **Miva** » est un mot emprunté à la langue Ewé, dont les locuteurs autochtones sont de la préfecture du Kloto. Il s'apparente également au Mina, langue parlée au sud du Togo, du Ghana et du Benin ; et signifie « Venez ». Cette signification évocatrice, est expressive de l'ambition du territoire à pouvoir attirer plus de visiteurs et d'investisseurs ; ce qui a orienté nos réflexions sur l'ajout de la destination pour créer le nom de la marque. **MIVA KPALIME** veut ainsi dire VENEZ à KPALIME

4.2.2 Vision

Faire rayonner à l'échelle internationale, et rendre compétitive la ville de Kpalimé grâce à l'adoption de la marque partagée MIVA KPALIME, dont les actions contribueront à l'amélioration de l'économie locale.

¹¹⁵ Plateforme des Organisations de la Société Civile du Kloto (PF.OSC-K)

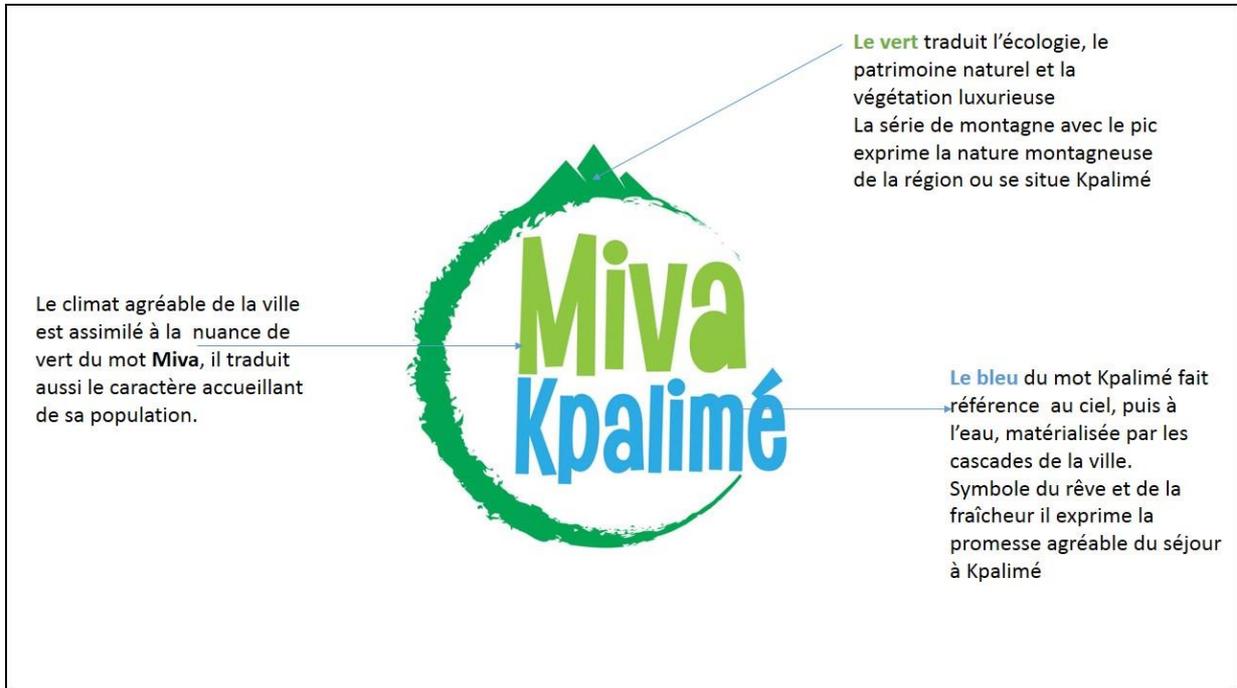


Figure 22 : Logo de la marque Miva Kpalimé

Source : Enangnon Peace AHOUSSOU, novembre 2018

4.2.3 Objectifs de la Marque MIVA KPALIME

- Développer une identité collective liée à Kpalimé afin d'augmenter son attractivité ;
- Améliorer l'image et faire progresser la notoriété de Kpalimé ;
- Fédérer et impulser une nouvelle dynamique collaborative aux acteurs territoriaux autour de la marque ;
- Raviver le sentiment d'appartenance de la population ;
- Encourager la créativité ;
- Contribuer à l'amélioration de l'économie locale par le biais du tourisme,
- Faire concourir les actions de la marque territoriale au développement des industries culturelles locales.

4.2.4 Les composantes

Le tourisme et la culture forment une paire inséparable et jouent un rôle important pour le développement économique à travers les échanges culturels qui ont lieu au cours des voyages touristiques. À Kpalimé, il existe un certain nombre d'événements culturels pas assez connus des cibles, et dont la période varie très souvent. Dans notre approche concertée avec les acteurs territoriaux pour la structuration de l'offre touristique autour de la marque, il nous reviendra d'échelonner sur toute l'année ces événements, ou en créer plus et de façon stratégique afin d'avoir en permanence des rendez-vous attractifs, et une diversification organisée de l'offre touristique à Kpalimé.

Néanmoins en tant qu'entrepreneur privé, nous rattachons à la marque **MIVA KPALIME** des composantes à saisonnalité fixe, pendant la période estivale, car elle est une de meilleure affluence touristique. D'une autre part, il est comme tradition à Kpalimé de célébrer la fête de la moisson **Dzawuzan** entre la 1^{ère} et la 3^{ème} semaine du mois d'août. Cette célébration qui rend enthousiaste tous les habitants de la localité représente justement une occasion idéale pour la mobilisation de ces derniers autour d'une source d'offre touristique, implicitement, les activités de la marque.

À cet effet, pour la découverte de Kpalimé et de son patrimoine par les cibles, nous mettrons l'événement culturel au croisement des ambitions, valoriserons l'écotourisme et l'art du territoire et ce, dès la première édition des activités du lancement de la marque territoriale. Orientée multi composantes, du fait de la nature globale de la culture, et de la synergie des actions des forces vives du territoire, les (4) quatre composantes de la marque à la période estivale (au mois d'août) seront :

- Une foire gastronomique
- Des circuits d'écotourisme
- Un festival de musique et danses traditionnelles autour de la fête locale Dzawouzan¹¹⁶
- Une foire artisanale

Modeste mais authentique, ce rendez-vous pluridisciplinaire en région montagneuse mettra en exergue le savoir-faire artistique et culinaire des habitants, ce qui entre de plain-pied dans le projet de développement territorial projeté dans la localité du Kloto. Il célébrera la musique, l'art ; la culture togolaise et promouvra le patrimoine naturel et culturel de Kpalimé.

La tenue des différentes composantes sera au mois d'août, pendant cinq journées pleines d'activités ; égayées de spectacles et de mini-concerts de rue gratuits, dans des cafés, bars, espaces publics et même à proximité des cascades ; le tout autour des programmes de visite touristique de Kpalimé et la région du Kloto.

4.2.5 Cibles et stratégie d'intervention

Nos cibles se retrouvent à trois sphères distinctes :

- Au niveau national : les citoyens togolais ayant déjà ou non l'habitude de visiter Kpalimé
 - Au niveau sous régional : le Ghana et le Bénin sont les pays limitrophes dont l'accès à la ville de Kpalimé est rapide, à cause du court trajet qui les sépare. Ensuite dans la zone ouest africaine où les voyages entre les pays de la CEDEAO s'effectuent sans visa.
 - Au niveau International : Dans toute l'Afrique, l'Europe ainsi que les autres continents
- **La stratégie d'intervention** est l'ensemble des méthodes et ressources avec lesquelles nous entendons réussir notre démarche marketing territoriale de la ville de KPALIME par la marque MIVA KPALIME.

¹¹⁶ La fête des moissons du peuple Ewé de la région des plateaux qui s'appuie sur les croyances ancestrales ; et au cours de laquelle se répandaient à l'intention des dieux et des mannes, les mets préparés avec les prémices de certaines cultures (maïs, arachide, igname, manioc) elle est célébrée dans le mois d'août.

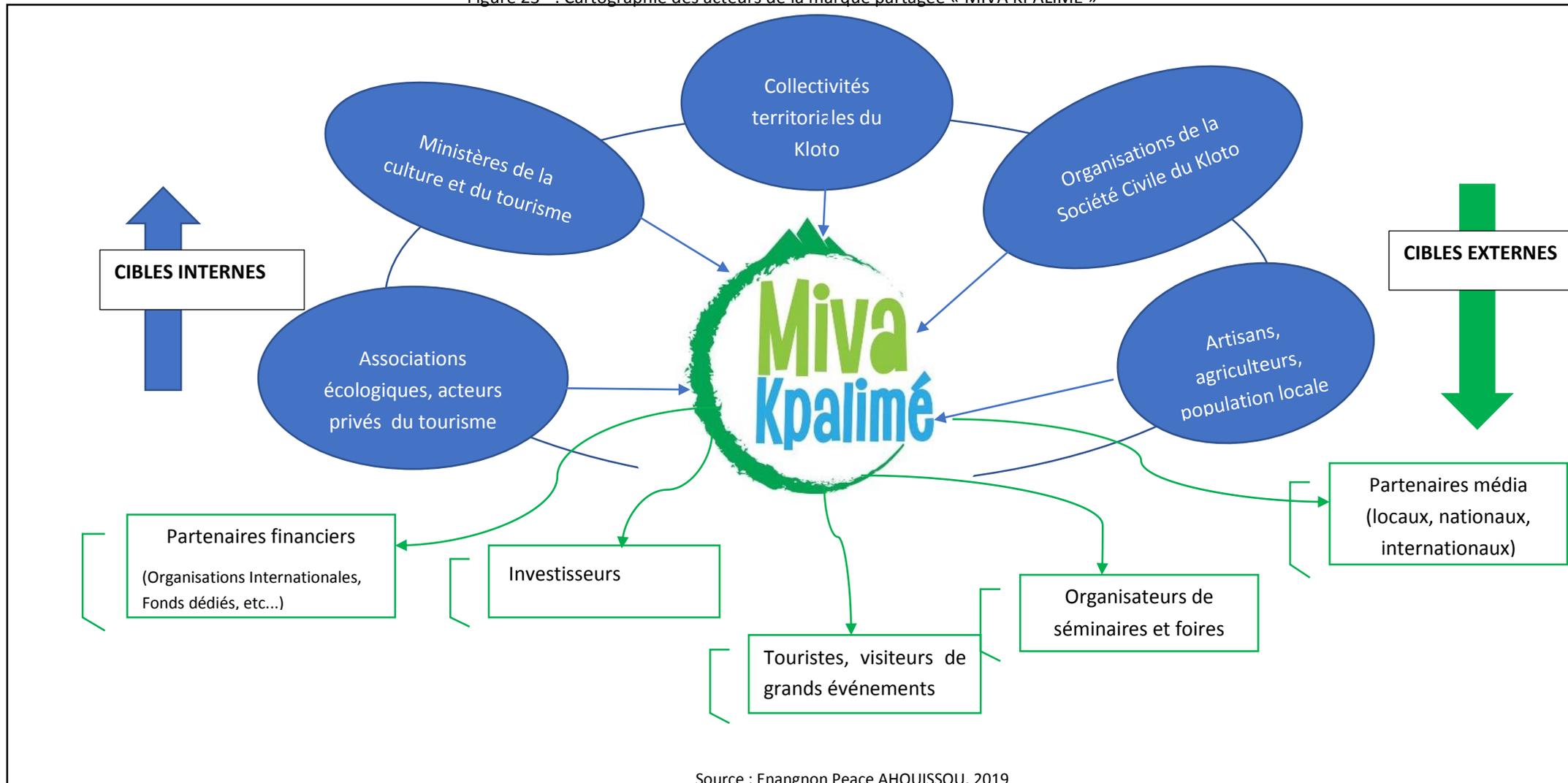
UNE SYNERGIE pour faire de MIVA KPALIME une marque partagée	
Concertation avec les collectivités territoriales (élus locaux)	Il s'agit des rencontres avec les différentes autorités administratives, religieuses, les garants des us et coutumes, les chefs traditionnels de la préfecture du Kloto et de la ville de Kpalimé dans le but leur faire comprendre la démarche ainsi que le caractère collectif et incidence économique de la marque. À leur tour, ils seront les porte-voix du projet auprès de la population.
Présentation du projet aux acteurs institutionnels du Togo	Rafraîchir l'information auprès du Ministère du Tourisme et du Ministère de la Culture qui avaient déjà été mis au parfum de notre démarche à travers une rencontre débouchant sur des accords formels.
Recherche de partenariats	Bien que fondamentalement local, les composantes du projet de marque nécessiteront des financements externes. Un appel à partenariat se fera auprès de la GIZ, des coopérations et ambassades, ainsi qu'au niveau de la diaspora togolaise. Nous postulerons également aux financements des fonds dédiés à la culture. La ville de Bressuire en France représente un partenaire car étant celle jumelée à Kpalimé.
Sensibilisation de la population autour de la marque	Afin de construire l'ancrage local de la démarche, il est nécessaire d'avoir une approche participative vis-à-vis de la population locale. Elle passe par l'assimilation du projet des élus locaux. Ils tiendront à leur tour des séances d'informations à l'endroit de la population.
Rencontre informelle des acteurs territoriaux	Mobiliser de tous les acteurs de toute la chaîne de valeur du marketing territorial pour l'appropriation du projet ainsi qu'un management partagé de la marque : ONG, Associations, Hôtels, Restaurants, Agences de voyages, etc...
Mobilisation des ressources humaines et techniques	Suite à l'approche de sensibilisation de la population pour l'adhésion à la marque partagée dont les actions concourent au développement économique local, cette dernière sera mise à contribution par ses apports en ressources humaines et éventuellement en logistique. Une caisse de solidarité locale sera créée par les élus.
Communication de la marque MIVA KPALIME	Les médias, le hors-média, les canaux de communication digitaux, les profils sociaux de Kpalimé ainsi que le site internet officiel de la marque (qui reliera les sites actifs des promoteurs locaux) seront mis à contribution.
Création d'un réseau d'ambassadeurs de la marque	Pour représenter le territoire à distance, un réseau d'ambassadeurs de la marque sera créé. La marque étant facilement déclinable, l'ambassadeur pourra en faire usage pour donner encore plus de visibilité à Kpalimé. Synthétiquement, on priorisera les ambassadeurs engagés et motivés, selon leurs professions qui pourraient communiquer de façon adéquate et répétée.

Tableau 1 : Stratégie d'intervention du projet de Marque MIVA KPALIME

Source : Enangnon Peace AHOUSSOU

4.2.6 Cartographie des acteurs du projet

Figure 23 : Cartographie des acteurs de la marque partagée « MIVA KPALIME »



Source : Enangnon Peace AHOUSSOU, 2019

4.2.7 Variables : dépendante, indépendante, modératrice

Opter pour une marque partagée, revient à s’inscrire dans une dynamique transversale pour impacter l’attractivité de la ville de Kpalimé, à travers la mobilisation de ses acteurs privés et publics. Certains facteurs dépendent de nous et d’autres des acteurs territoriaux afin d’aboutir au résultat commun qu’est le rayonnement à l’échelle internationale de la ville. Voici un rappel des hypothèses émises en prélude de la recherche :

- H1 : La ville de Kpalimé regorge d’un patrimoine naturel et culturel assez riche, cependant, mésestimé et très peu valorisé.
- H2 : Les acteurs territoriaux entreprennent des actions de marketing territorial peu connues et efficaces pour la promotion de la destination Kpalimé
- H3 : Une marque territoriale partagée (qui met en synergie tous les acteurs territoriaux) peut déclencher une réelle attractivité de la ville de Kpalimé.

Les résultats de la recherche ont montré une volonté manifeste des différentes autorités locales et des acteurs interviewés vis-à-vis de notre projet tant qu’il pourrait profiter à la population. Les variables de sa réussite s’illustrent comme suit :

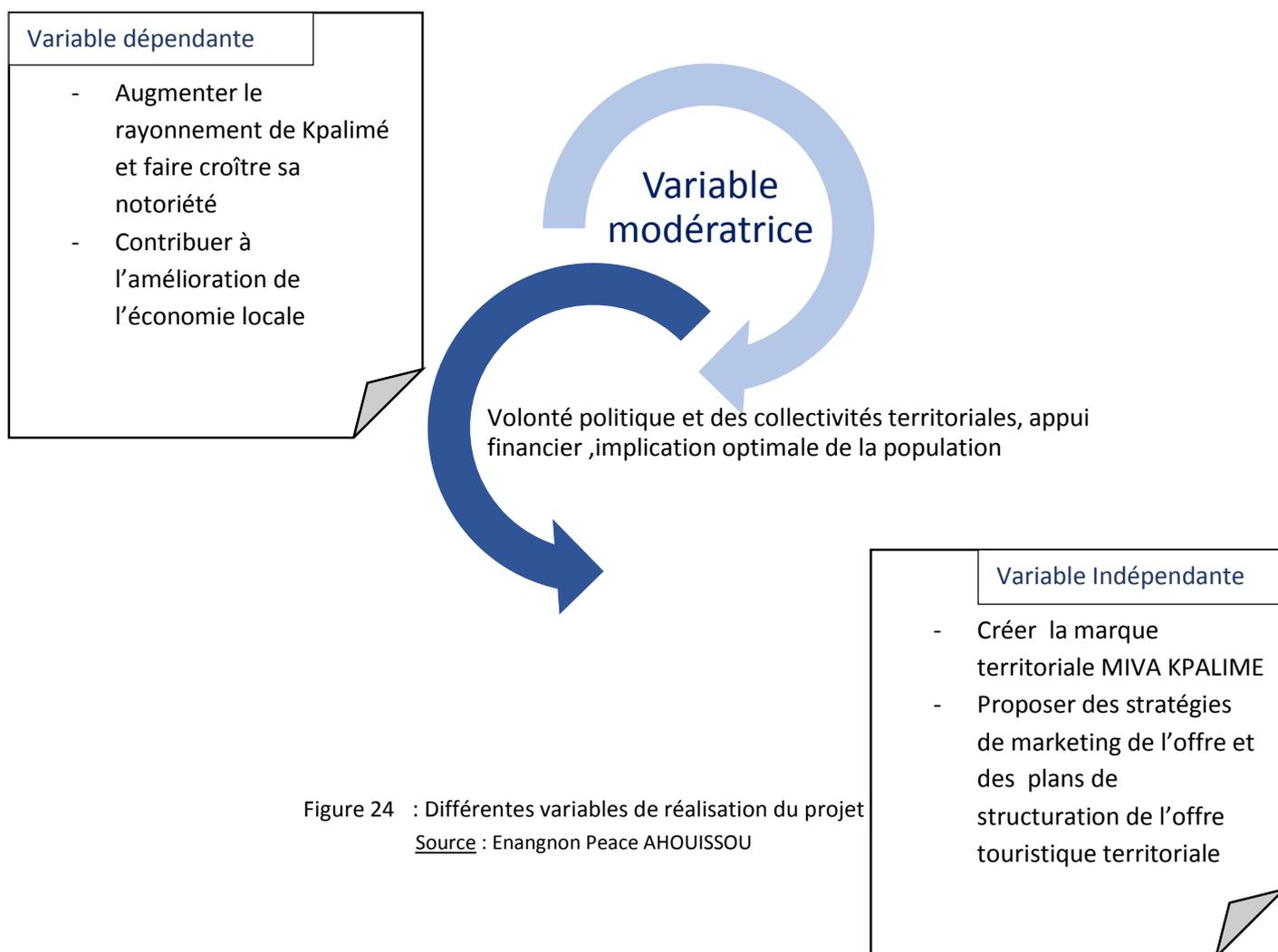


Figure 24 : Différentes variables de réalisation du projet

Source : Enangnon Peace AHOUSSOU

4.2.8 Analyses des principales parties prenantes

Parties prenantes	Attente	Forces	Actions des parties prenantes	Actions du coordonnateur du projet
Acteurs territoriaux	Meilleure rentabilité de leurs actions de promotion territoriale	Synergie des actions de promotion Mutualisation des compétences	Faire converger leurs actions autour de la marque territoriale	Mobilisation des acteurs territoriaux
Institutions politiques et partenaires	Impacts du projet Gestion efficace du financement et suivi axé sur les résultats	Facilitation de la mise en œuvre du projet et appui financier	Accompagner financièrement Officialiser le projet	Force de négociation Démonstration de la pertinence du projet
Population	Amélioration des conditions de vie par la création d'emploi temporaire. Économiques	Implication	Apports matériels et humains	Accompagnement à la sensibilisation de la population locale sur les intérêts du projet

Tableau 2 : Analyse des parties prenantes du projet

4.2.9 Analyse des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces du projet FFOM

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Nature innovante et approche participative du projet - Centralisation des actions de promotion de Kpalimé par l'adoption d'une marque unique - Participation à l'essor d'une économie locale diversifiée - Création d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de ressources financières Pouvoir de décisions partiel 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de partenariats nationaux Recours aux financements internationaux Appui technique et financier de la diaspora togolaise 	<ul style="list-style-type: none"> Non-adhésion de tous les acteurs au projet Réticence de la population à la pleine participation Insécurité

Tableau 3 : Analyse FFOM du projet de marque territoriale

4.2.10 Stratégies de communication : la digitalisation, les médias et le hors-média

Les territoires font face aujourd'hui à un contexte où le numérique bouleverse les pratiques. Afin de bien positionner Kpalimé dans la sphère numérique, nous mettrons plus l'accent sur la stratégie digitale (social média et web) en fonction des enjeux de la promotion de Kpalimé. Il est à rappeler que la ville dispose d'une page Facebook qui sera affiliée aux profils sociaux de MIVA KPALIME dans le but d'homogénéiser les actions de communication (messages, images, vidéo de promotion de la destination). Aussi est-il nécessaire de créer une plateforme numérique collaborative professionnelle qui sera l'intermédiaire entre les acteurs territoriaux et les différentes cibles ; puis d'allier à cela une stratégie média et hors média.

- Les canaux digitaux
 - La presse numérique (pure players)¹¹⁷
 - le site internet www.mivakpalimé.com
 - l'application Miva Kpalimé sur Applestore et Playstore
 - Les profils sociaux : Miva Kpalimé



- Les médias

Pour une stratégie média efficace, nous devons nous assurer de la capacité des médias à atteindre nos différentes cibles. Ainsi, nous choisirons les médias selon nos objectifs de communication, leur audience et surtout l'audimat des chaînes de télévision. Avec la plupart, la négociation d'un partenariat sera envisagée. Les types de média de la stratégie de communication de MIVA KPALIME sont :

- La télévision
- La presse écrite
- La radio
- L'affichage

- Le hors-média

Il s'agit des supports et actions de marketing direct qui seront utilisés :

- Une Signature de mails
- Les gadgets
- Les flyers
- Le branding des espaces stratégiques de la ville
- Les ambassadeurs de la marque

¹¹⁷Un pure player (faux anglicisme, déformation de l'anglais américain *pure play*) désigne une entreprise exerçant dans un secteur d'activité unique¹. L'expression s'est toutefois popularisée pour désigner les entreprises œuvrant uniquement sur Internet, et particulièrement les sites Web d'information sans édition papier.
https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Pure_player&oldid=156242708, consulté le 28 janvier 2019

4.2.11 Matrice des risques

Risque	Probabilité de survenance	Impacts du risque sur :			Catégorisation du risque	Cause	Mesures de mitigation
		Qualité fonctionnelle	Coûts	Délais			
Réticence des acteurs à adhérer territoriaux au projet	50 %	Retard dans l'exécution du projet	Augmentation des coûts du projet	Retard dans le lancement de la marque	Ce risque est moyen	Quête d'intérêts personnels	Déclaration officielle du projet par décret présidentiel
Détournement du projet	30 %	Perte de la conformité du projet	Perte des investissements personnels	Arrêt de la mise en œuvre du projet	Ce risque est faible	Appropriation politique ou personnelle du projet	Signature des partenariats officiels avec les institutions politiques et l'administration locale
Faible taux de participation de la population	60 %	Manque d'implication de la population lors de l'exécution du projet	Augmentation des coûts des séances de sensibilisation	Retard lié à la programmation d'autres séances de formation	Ce risque est moyen	Les populations sont souvent réticentes aux innovations dont elles n'ont pas la garantie de leurs intérêts.	Intensification des séances de sensibilisation de la population. Mise à contribution des référents de la localité
Manque de financements	65 %	Insuffisance des fonds pour l'exécution de toutes les composantes du projet	Prolongation des délais de recherche de financement	Report de la date du démarrage du projet	Ce risque est élevé	Crainte de mauvaise gestion des fonds	Partage de la vision et exposés sur les impacts positifs du projet et du plan d'affaires. Diversification des sources de financement Démarrage de la première phase du projet avec les financements disponibles, Production régulière des rapports financiers et d'activités lors de l'exécution
Instabilité politique, sécurité ou catastrophe naturelle	20 %	Ralentissement de l'exécution du projet	Augmentation des coûts du projet	Remise en cause du démarrage du projet	Ce risque est très faible	Imprévisible	Renforcement de la sécurité lors des événements

Tableau 4 : Matrice des risques

4.2.12Echéancier

	2019						2020											
	juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sept	Oct	Nov	Dec
Sensibilisation autour de l'adoption de MIVA KPALIME																		
Présentation du projet aux autorités administratives et locales																		
Formalisation de notre agence de marketing territorial																		
Rencontre avec les acteurs locaux et sensibilisation																		
Validation de la marque et du code																		
Séances d'informatives+échanges avec la population de Kpalimé																		
Co création de la plateforme marque																		
Co planification des actions																		
Instauration de la plateforme locale de pilotage																		
Séances de Travail avec les acteurs locaux																		
Finalisation de la stratégie de marketing territorial à moyen terme																		
Création du site internet www.mivakpalimé.com																		
Négociation des partenariats techniques et media																		
Travaux d'aménagements par les locaux																		
Recherches de financements																		
Conception de l'application Miva Kpalimé																		
Communication de la marque MIVA KPALIME																		
Campagne digitale Teasing																		
Production des gadgets et branding des espaces																		
Lancement officiel de la marque																		
Communication événementielle																		
Organisation concertée du territoire pour la tenue des événements composant MIVA KPALIME																		
Démarrage de la 1ère phase de lastratégie de marketing territoriale par les composantes de MIVA KPALIME																		

Tableau 5 Echéancier du lancement de MIVA KPALIME

4.2.13 Cadre logique du projet

Tableau 6 : Cadre logique du projet

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses critiques
<p>Objectif général : Fédérer et impulser une nouvelle dynamique collaborative aux acteurs territoriaux autour de la marque</p> <p>Communiquer sur l'identité de Kpalimé afin d'augmenter son attractivité ;</p> <p>Améliorer l'image et faire progresser la notoriété de Kpalimé ;</p> <p>Raviver le sentiment d'appartenance de la population ;</p> <p>Faire concourir les actions de la marque territoriale au développement des industries culturelles locales</p> <p>Contribuer à l'amélioration de l'économie locale</p>	<p>La marque MIVA KPALIME fédère les acteurs territoriaux</p> <p>Kpalimé connaît un rayonnement à l'échelle sous- régionale ouest africaine</p> <p>Les populations s'impliquent dans la réalisation du projet</p> <p>Les industries culturelles locales deviennent plus rentables</p> <p>Les activités de la stratégie de marketing territoriale participent à 2 % du PIB</p>	<p>Les rapports d'activité</p> <p>Les bilans touristiques</p> <p>Les données et statistiques officielles sur l'économie locale</p>	<p>Adhésion des acteurs au projet</p> <p>Augmentation du taux de touristes</p> <p>Les artisans rentabilisent leurs créations</p>
<p>Résultats attendus</p> <ul style="list-style-type: none"> - La marque territoriale MIVA KPALIME est partagée ; - Un discours unique et cohérent sur la destination Kpalimé est créé ; - La population de Kpalimé connaît un nouveau souffle économique ; - L'offre touristique de Kpalimé est plus accrocheuse - Les industries culturelles locales se développent 	<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs territoriaux rentabilisent mieux leurs activités économiques - La communication sur la destination Kpalimé est structurée - Les sources d'économie à Kpalimé sont diversifiées - Le nombre de touristes à Kpalimé passe de 20 000 à 30 000 la première année 	<p>Augmentation du PIB de la région</p> <p>Notoriété et visibilité numérique de Kpalimé</p> <p>Rapports et statistiques de la préfecture du Kloto</p>	<p>Appropriation du projet par l'ensemble des acteurs territoriaux, de la population</p> <p>Synergie d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie marketing territoriale autour de la marque MIVA KPALIME.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Les artisans font beaucoup plus de profit à travers l'artisanat d'art 		
<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des acteurs et de la population - Création du site internet et de l'application MIVA KPALIME - Recherche de financements et de partenariat - Co-organisation des circuits touristiques - Séances de travail avec les acteurs territoriaux <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'un festival pluridisciplinaire autour de la plus importante festivité locale Dzawuzan (Concerts de rue, Foire Gastronomique, Ecotourisme, Foire artisanale). 	<ul style="list-style-type: none"> - 60 % de la population comprend les enjeux du projet - Le site de la marque est mis en ligne, l'application est créée - Des financements sont obtenus - Les concertations et séances de travail sur les composantes de la marque aboutissent 	<ul style="list-style-type: none"> - Les rapports du projet - Accessibilité du site et de l'application - Les accords de partenariat - Les journaux, les supports de communication, les rapports, 	<ul style="list-style-type: none"> - La forte adhésion de la population - Le site et l'application sont fonctionnels - Signature des partenariats - L'implication des différentes parties prenantes.

4.2.14 Budget

Désignations	Apports de la ville		Apports personnels		Subventions	Partenariats
	Nature	Espèces	Nature	Espèces		
Site internet et application			3 500 000			
Conception de la stratégie marketing territoriale			4 950 000			
Conseil en Communication Marketing			2 700 000			
Fournitures						
Equipements						8 500 000
Travaux d'aménagement						
Communication et Marketing						3 000 000
Organisation salon gastronomique	4 500 000	1 700 000			5 000 000	
Organisation du Festival Dzawuzan					8 000 000	12 000 000
Salaires		1 500 000			2 800 000	
Frais de roulement			1 800 000			
Publicité Media						4 500 000
Imprévus		1 400 000		1 200 000		
Suivi et Evaluation		1 000 000	1 000 000			
Sous Total	4 500 000	4 600 000	12 950 000	1 200 000	15 800 000	28 000 000
TOTAL en CFA						67 050 000

Tableau 7 : Budget estimatif et provisoire du lancement de la plateforme MIVA KPALIME

4.2.15 *Méthodologie de suivi et indicateurs de performances*

La stratégie de marque s'évaluera avec le temps ; nous proposons une évaluation tous les deux ans selon deux critères :

- L'impact de la marque en termes de notoriété de Kpalimé (par des enquêtes auprès des clientèles ciblées ou dans les classements statistiques).
- L'évaluation des actions menées après le lancement de la marque par les acteurs de promotion territoriale (les revenus économiques engrangés).

Il sera à cet effet mis en place avec le concours des acteurs locaux un comité de suivi en plus de notre agence qui appuiera l'ensemble des missions de la stratégie de marque partagée.

Conclusion

De nos jours, promouvoir les destinations ne se limite ni à émettre des actions commerciales dispersées, ni à proposer des voyages « clés en main » aux visiteurs par le biais des tour-opérateurs. Il s'agit plutôt d'engager les acteurs du territoire (administration territoriale, acteurs culturels touristiques, ONG, association, agences de voyages, opérateurs privés, etc..) dans la construction d'un discours cohérent, susceptible de produire et d'entretenir l'attractivité des destinations.

Le marketing territorial devenu un champ professionnel à part entière, propose toute la démarche nécessaire pour une structuration de l'offre territoriale, une meilleure promotion de la destination en vue d'un positionnement stratégique ; ceci à l'avantage des acteurs et de la population du territoire. Cette démarche revêt un impact social et économique, non négligeable, voilà pourquoi il devient impérieux de savoir l'appliquer. C'est avant tout un état d'esprit qui consiste à bien connaître le territoire, mais aussi, et surtout à penser clients et besoins. De ce fait, elle a pour fondement principal le contexte ou la réalité (histoire, culture, société) et pour sous-bassement les formes culturelles propres à la population ; puis elle tient également compte du projet de territoire. Par son outil, qu'est la marque territoriale, il s'établit une symbolique fédératrice susceptible de faire rêver les cibles en leur faisant vivre le territoire.

Notre problématique évoque le besoin d'adoption d'une marque territoriale partagée mettant en synergie les différents acteurs du développement territorial de Kpalimé. Nous avons mené une enquête qualitative auprès de 15 acteurs publics (présidence, ministère de la Communication et de la Culture, ministère du Tourisme et de l'Industrie du Togo) ; et locaux (élus locaux, entreprises privées, associations, société civile, ONG, etc.) de Kpalimé afin de vérifier nos principales hypothèses notamment :

- H1 : La ville de Kpalimé regorge d'un patrimoine naturel et culturel riche mais très peu valorisé.
- H2 : Les acteurs territoriaux entreprennent des actions éparses et inefficaces pour la promotion de la destination Kpalimé.
- H3 : Une marque territoriale partagée peut déclencher une réelle attractivité de la ville de Kpalimé.

À l'issue de notre recherche, il apparaît clairement que la ville de Kpalimé dispose des potentialités touristiques qui ne demandent qu'à être valorisées ; que les acteurs territoriaux mènent des actions dispersées pour la promotion de la destination ; et que le besoin d'une marque territoriale partagée, reste encore à pourvoir. Ce qui confirme l'ensemble des hypothèses susmentionnées.

Nos recherches sur la présente thématique nous font appréhender la marque territoriale ainsi qu'il suit : *« Telle une devise, la marque territoriale est un plus qu'une règle de conduite. C'est un appel. Elle invoque un accord harmonieux entre ceux qui la choisissent et l'adoptent, afin d'encourager leur idéal commun. »*

Nous proposons alors la marque MIVA KPALIME (Venez à Kpalimé), avec une stratégie impliquant tous les acteurs, et dont l'application peut se faire dans l'immédiat. Cette stratégie reflète une émulsion du projet de développement de la ville de Kpalimé, en même temps qu'une vision partagée par des acteurs territoriaux. Elle vise à faire converger les actions de promotion dans l'intérêt général de la

ville, et subséquemment faire tirer davantage de bénéfices aux acteurs ainsi qu'à la population ; puis contribuer au PIB du TOGO.

Même si nous sommes pour un début, loin de la structuration systématique de toutes les offres de la destination Kpalimé ; créer une marque territoriale autour du potentiel dont elle regorge apparaît comme un ciment des actions de promotion. Cela lui permettra d'être distinguée et compétitive. À travers MIVA KPALIME, la ville gagnerait davantage à se vendre et se positionner en tant qu'endroit idéal où vivre, à visiter, et investir. Ce projet de marque territoriale, n'est toutefois pas exempt de difficultés. Il peut connaître des limites d'ordre organisationnel, structurel, et sécuritaire dans son exécution, d'où la nécessité de prévoir tant que faire se peut des mesures d'anticipation ainsi que des mesures de mitigation des risques imprévisibles : Aussi faut-il une stabilité politique du pays pour mettre en confiance les visiteurs.

Dans une optique de diversification des sources de revenus, pour favoriser le développement des pays de l'Afrique de l'Ouest, nombreuses sont les pistes de solutions créatives qui peuvent être envisagées, et ce dans plusieurs domaines. Le marketing territorial, est l'une d'entre elles, mais ne constitue pas l'absolu, pour tous les territoires en mal d'attractivité. D'ailleurs, une démarche marketing territorial ne revêt pas de formule mathématique pouvant s'appliquer avec exactitude sur tout type de territoire. Le contexte et la réalité du territoire en sont les éléments décisifs.

L'application du marketing territorial pour le développement de l'industrie touristique dans la zone CEDEAO, reste, un atout économique à part entière. Esquissées dans ce travail, les différentes opportunités et potentialités dont regorgent ses destinations devraient être davantage étudiées pour des propositions plus concrètes de stratégies de marketing territorial. Néanmoins, notre proposition de marque territoriale pour la ville de Kpalimé pourrait modestement contribuer, si appliquée, à ériger le pan d'une prochaine stratégie régionale de marketing territorial de la zone CEDEAO en Afrique de l'Ouest.

Car, quelle autre paire de secteurs saurait à la fois favoriser la promotion de la diversité culturelle, créer les rencontres et les échanges, faire rayonner les destinations, œuvrer à l'amélioration de l'économie locale, si ce n'est la culture et le tourisme ?

Références bibliographiques

❖ Ouvrages

GOLLAIN, Vincent, *Réussir sa démarche marketing territorial, méthodes techniques et bonnes pratiques*, Bourgoïn Jaillieu, 2017.

MEGARD, D. et DELJARRIE, B « *La communication des collectivités locales* », 2009.

MEYRONIN, Benoît, *Le Marketing Territorial. Enjeux et pratiques*, 2009.

FONTANA, Jean Marc, et Al. *Reconversion économique et développement territorial*, 2003.

MOINE, Alexandre, *Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie*. L'espace géographique, Tome 35, no 2, 2006.

Plan d'intégration territorial pour le développement durable, PIT-DD de Kloto, 2016.

❖ Mémoires et Thèses

ALLAIN, Clarisse, « *Marketing Territorial et Territoires en Crise* ». Mémoire de Master 2008.

DESILETS, Véronique, « *La communauté des consultants en marketing territorial et la diffusion internationale des politiques de branding des villes* », Mémoire de Master, Université de Montréal, 2012.

MECHTHILD, Irmgard, « *Understanding place brands as collective and territorial development processes* », PhD Thesis, Montpellier SupAgro, France, and Wageningen University, Wageningen, The Netherlands (2016).

VUIGNIER Renaud, « *Attractivité des territoires et place branding : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale* », *Thèse de doctorat IDHEAP Université de Lausanne Suisse*, 2018.

❖ Rapports

ALAUX Christophe, SERVAL Sarah et ZELLER Christelle « *Le Marketing Territorial Des Petits Et Moyens Territoires : Identité, Image Et Relations* », 2015.

CORNELOUP, Jean, BOURDEAU, Philippe, MAO, Pascal, « *La culture, vecteur de développement des territoires touristiques et sportifs* », Montagnes Méditerranéennes, Institut de géographie alpine, 2006.

DETTMANN-BUSCH, Ina, SMIDT, Lea (Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement, GIZ), *Profil Economique Kpalimé*, 2016, P.2.

Gregory J. ASHWORTH « *The instruments of place branding: how is it done?* » *European Spatial Research and Policy*, 2009.

Harvard Business Review, Novembre-Décembre 1998.

IAIN, Christie et Al, «Le tourisme en Afrique facteur de croissance et d'amélioration des moyens de subsistance », *The World Bank*, 2013.

LAOULI, Chaibou (CEDEAO), *Le tourisme en Afrique de l'Ouest, facteur de croissance inclusive et de développement durable*, 2016.

Plate-Forme des Organisations de la Société Civile du Kloto PFOSC-K/GIZ « Rapport sur l'évaluation du potentiel touristique de la région du Kloto », Kpalimé, 2018.

Rapport annuel 2015 de la CEDEAO, « La cedeao après 40 années : réalisations, défis et perspectives », Abuja, 2015.

République Togolaise, *Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de L'emploi (SCAPE) 2013-2017*, Togo, 2013.

RGPH (Recensement Général de la Population et de l'Habitat), « *Recensement lors du diagnostic communal* », Togo, 2010.

World Tourism Organization (UNWTO), « *UNWTO Annual Report 2017* », 2018.

❖ **Revues**

FORUM D'AVIGNON « *La culture au service du marketing territorial* » rencontre internationales de la culture, de l'économie et des médias, 2013.

MAIRES et ELUS LOCAUX, « *Les outils et les enjeux du marketing territorial* », La lettre du Crédit Agricole, N°4, 2011.

❖ **Articles**

BANOS, V, « *Le développement culturel, entre marketing territorial et recomposition du lien social : la "prison dorée" des agriculteurs du Sud Dordogne ?* », Ingénieries - E A T, 2008.

BENITO, Luc et TOBELEM, Jean Michel, « *Les musées dans la politique touristique urbaine* », Politique et Musée, 2002.

ESHUIS, Jasper & Al. « *Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ?* », Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 80, no. 1, 2014.

Faculté des Lettres et Sciences Humaines (FLESH), « *Notes scientifiques Homme et société* », Université de Lomé, 2014.

FERRAND, Alain, CHANAVAT, Nicolas, « *Le marketing territorial événementiel* », 2006.

FOURNY, Marie-Christine, « *Identité et aménagement du territoire. Modes de production et figures de l'identité de territoires dans les recompositions spatiales* », 2011.

GIRARD, Valérie, « *Vers une définition du marketing territorial* ».

HOURCADE, Renaud, « *Militer pour la mémoire. Rapport au passé et luttes minoritaires dans deux anciens ports négriers* », Politix, 2015.

JORDI DE SAN EUGENIO, Vela, « *Place Branding : A Conceptual and Theoretical Framework* », 2013.

KAPFERER, J.-N. « *The new strategic brand management : Advanced insights and strategic thinking* » ; 2012.

POIROT, Jacques, et HUBERT Gérardin, « *L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel* », Mondes en développement n° 149, n° 1, 2010.

VUIGNIER Renaud, « *Place branding & place marketing 1976 – 2016: A multidisciplinary literature review* », International Review on Public and Non profit Marketing, vol. 14, 2017.

VUIGNIER, Renaud, « *La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise* », Revues Gestion et Management Public, 2017.

VUIGNIER, Renaud, « *Place marketing and place branding : A systematic (and tentatively exhaustive) literature review* », 2016.

ZENKER Sébastien et BRAUN Erik, « *Questioning a "one size fits all" city brand* », Journal of Place Management and Development, vol. 10, no 3, 2017.

❖ Webographie

<http://attractivite-des-territoires.over-blog.com/article-24434527.html>

http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Attractivit%C3%A9%20d'un%20territoire/frfr/#Mesure_de_l.27attractivit.C3.A.

http://fr.distances-routieres.himmera.com/distance-cotonou-lome-voiture_km_itineraire-24715.html

<http://media.unwto.org/fr/press-release/2018-01-15/les-resultats-2017-du-tourisme-international-au-plus-haut-des-sept-derniere>

<http://revealingbenin.com/agencies/tourisme/>

<http://segouvillecreative.com/accueil/>.

<http://togopresse.tg/a-lassemblee-nationale-la-loi-portant-modification-de-la-loi-relative-a-la-decentralisation-et-aux-libertes-locales-adoptee>

<http://www.1000merveilles.com/afrique/la-basilique-de-yamoussoukro.html>

<http://www.adl.sn/projet/projet-d%E2%80%99appui-au-marketing-territorial-des-p%C3%B4les-de-d%C3%A9veloppement-cas-du-p%C3%B4le-de-la>

<http://www.banquemonde.org/fr/news/feature/2017/04/27/benins-new-venture-to-expand-tourism-from-26-percent-to-10-percent-of-gdp-in-ten-years>

<http://www.benin-tourisme.com/>

<http://www.blog-territorial.fr/wecasablanca-la-force-dune-demarche-structuree-au-profit-dune-destination-dexception/>

<http://www.festip.org/>

<http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Claim.html>

<http://www.marketing-territorial.org/article-marque-territoriale-de-ville-quelques-reperes-113403976.html>

<http://www.marketing-territorial.org/article-marque-territoriale-de-ville-quelques-reperes-113403976.html>

<http://www.onlylyon.com/onlylyon/la-demarche.html>

<http://www.paysbeaujolais.com/france/DT1174562679/page/Le-Pays-Beaujolais-un-territoire-en-emergence.html>

<http://www.slateafrique.com/93205/cote-ivoire-les-crocodiles-de-yamoussoukro-devorent-leur-gardien-caiman>

<http://www.togoportail.net/2016/03/promotion-du-patrimoine-culturel-festival-national-de-dances-traditionnelles-fesnad-togo-edition-2016-section-plateaux-ouest-tenu-a-kpalime-le-20-mars-2016/>

<http://www.togoportail.net/2016/03/promotion-du-patrimoine-culturel-festival-national-de-dances-traditionnelles-fesnad-togo-edition-2016-section-plateaux-ouest-tenu-a-kpalime-le-20-mars-2016/>, consulté le 30 septembre 2018.

<http://www.tourisme.gouv.ci/accueil/sitetourdetail/les-lieux-touristiques-de-yamoussoukro258>,

<https://autogo.tg/le-togo-2ieme-pays-au-monde-ayant-connu-la-plus-forte-progression-de-nombre-de-visiteurs-en-2017>

<https://be.berlin/>

<https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor>

<https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>

<https://fr.unesco.org/creative-cities/porto-novo>

https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Parc_national_du_W_du_Niger&oldid=153449366

https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Pure_player&oldid=156242708

https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Convention_de_Ramsar&oldid=156565878

<https://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/puy-de-dome/clermont-ferrand/auvergne-nouveau-monde-devient-marque-auvergne-1295501.html>

<https://lejournaldeleco.fr/auvergne-nouveau-monde-sinterroge-sur-son-avenir/>

<https://numerique.gouv.tg/article/apres-lome-la-ville-de-kpalime-est-dotee-de-wi-fi-public>

<https://placebrandobserver.com/brand-africa-challenges-opportunities/>

<https://theintercept.com/2018/08/21/us-drone-base-niger-africa/>

https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/fichier_976.PDF

<https://www.africa.com/africas-top-10-destination-countries/>

<https://www.africanews.com/2017/07/13/the-growth-of-africa-s-tourism-sectors-travel/>
<https://www.cairn.info/revue-autrepart-2006-4-page-95.htm>
<https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-territoriale/>
<https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-territorial/>
<https://www.dezeen.com/2018/12/05/i-amsterdam-sign-removed-council-mass-tourism/>
<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/togo/presentation-du-togo/>
https://www.econostrum.info/La-France-ne-deconseille-plus-Charm-El-Cheikh_a24372.html,
<https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0768071220132017201804>
<https://www.fondationfestivalsurleniger.org/>
<https://www.fondationfestivalsurleniger.org/>
<https://www.jeuneafrique.com/198010/archives-thematique/afrique-de-l-ouest-les-destinations-en-vogue/>.
https://www.lesechos.fr/industrie-services/diaporamas/DIAP0610162104_F40F5E-paris-2024-les-sites-qui-accueilleront-les-jo-2033045.php
<https://www.marque.alsace/le-coeur>
<https://www.medias24.com/MAROC/Quoi-de-neuf/167951-WeCasablanca-la-nouvelle-marque-territoriale-la-ville.html>
https://www.persee.fr/doc/caoum_0373-5834_1989_num_42_165_3290
<https://www.streetpress.com/sujet/122514-city-branding-quand-les-villes-vendent-leur-image?amp>
<https://www.yellowpages.com.eg/en/profile/Charming-Sharm--New-Sharm-El-Sheikh-Development-Co./153683>
<https://www.youtube.com/watch?v=nEJOeg24Td8>
www.lomeinfos.com/2017/04/togo-m-ihou-gariel-nouveau-ministre-de-lindustrie-tourisme-a-pris-fonction/

Liste des figures

Figure 1	: Cartographie du Togo et ses frontières.	x
Figure 2	: Marques territoriales en France métropolitaine	8
Figure 3	: Logo de l’Alsace.....	10
Figure 4	: Logo de la marque territoriale de Casablanca	11
Figure 5	: Les visiteurs attirés par la représentation iconographique I amsterdam	12
Figure 6	: 4 décembre 2018 ; Symbole de la marque i amsterdam enlevé.....	13
Figure 7	: Illustration de la relation entre l’image et l’identité d’un territoire	25
Figure 8	: Illustration des deux possibilités de structurations de marque territoriale	27
Figure 9	: Carte de la préfecture de Kloto.....	30
Figure 10	: Carte urbaine de Kpalimé.....	33
Figure 11	: Vue du Paysage en plein cœur de Kpalimé	34
Figure 12	: La cascade de Womè.....	34
Figure 13	: Un carrefour des arts, Artiste et œuvre d’arts du centre artisanal de Kpalimé	34
Figure 14	: Un patrimoine historique Le Château vial, résidence présidentielle construit en 1940	35
Figure 15	: Préparation du fofou, un plat très prisé de la gastronomie à Kpalimé	35
Figure 16	: Ecotourisme à Kpalimé, Randonnées et visites des cascades	35
Figure 17	: Danses traditionnelles au cours de la fête des moissons Dzawouzan (Août)	36
Figure 18	Importance des facteurs d’attractivité de la ville de Kpalimé selon les acteurs enquêtés	46
Figure 19	Activités de promotion de la destination Kpalimé	47
Figure 20	: Besoins à pourvoir pour une bonne structuration du marketing de l’offre à Kpalimé	48
Figure 21	: Analyse de la communication sur le marketing de l’offre selon types de dispositif de communication.....	52
Figure 22	: Logo de la marque Miva Kpalimé	53
Figure 23	: Cartographie des acteurs de la marque partagée « MIVA KPALIME »	56
Figure 24	: Différentes variables de réalisation du projet.....	57
Figure 25	: Logo I love New York	xviii
Figure 26	: Le lac aux caïmans et la basilique de Yamoussoukro	xxiii
Figure 27	: L’île de Gorée	xxiii
Figure 28	: Vue de la ville de Saly au Senegal.....	xxiii
Figure 29	: La porte du non-retour de Ouidah	xxiv
Figure 30	: Cathédrale et Musée ethnographique de Porto-Novo	xxiv
Figure 31	: Palais royaux d’abomey.....	xxiv
Figure 32	: Ville d’Agadez vue d’en haut	xxv
Figure 33	: La base des drones à Agadez.....	xxv
Figure 34	: Quelques espèces rares du Parc W	xxv
Figure 35	: Patrimoine culturel de Tombouctou avant et après les attaques terroristes	xxvi
Figure 36	: Grande mosquée de Djéné.....	xxvi

Figure 37	: Vue de la ville de Gao avant et après les attaques.....	xxvi
Figure 38	: Attaques terroristes à Kidal.....	xxvii
Figure 39	: Architecture de la ville de Ségou/Festival sur le Niger.....	xxvii

Liste des tableaux

Tableau 1	: Stratégie d'intervention du projet de Marque MIVA KPALIME.....	55
Tableau 2	: Analyse des parties prenantes du projet.....	58
Tableau 3	: Analyse FFOM du projet de marque territoriale.....	58
Tableau 4	: Matrice des risques.....	60
Tableau 5	: Echancier du lancement de MIVA KPALIME.....	61
Tableau 6	: Cadre logique du projet.....	62
Tableau 7	: Budget estimatif et provisoire du lancement de la plateforme MIVA KPALIME.....	64

Annexes

Annexe I: Marque territoriale New York



Figure 25 : Logo I love New York

Annexe II : Guide d'entretien.

- De la conception du potentiel de la ville de Kpalimé (Patrimoine naturel, Patrimoine culturel, sites touristiques, etc.)
- De l'appréciation du flux touristique dans la ville (périodes, observations)
- De la présence d'infrastructures
- De la gestion des sites touristiques
- De la typologie des acteurs de promotion de la destination Kpalimé
- De la compréhension et l'application du Marketing territorial à Kpalimé
- De la nature des activités proposées par les acteurs territoriaux
- Du nombre d'événements festifs existants, ainsi que leur période
- De l'organisation structurée du secteur touristique
- De la fédération des actions de promotion de la destination Kpalimé.

Annexe III : Liste de personnes interviewées.

Nom Prénoms et Fonction		
1	AGBEDZI Aku Enyonam	Présidente de la délégation spéciale de la ville de Kpalimé
2	AROUNA Madôhana	Directeur de la Promotion des Arts et de la Culture
3	ASSAN Bertin K.	Préfet de Kloto
4	ATTISSO Mawuenyegan Kokouvi	Directeur Exécutif de la Plateforme des Organisations de la Société Civile de Kloto (PF.OSC-K),
5	BARA Norbert Abdou Djalilou	Conseiller en Communication du Ministère de l'Industrie et du Tourisme
6	CODJI Komlagan	Acteur territorial Kpalimé / CIR-TOGO
7	FIATUWO Yawovi	Responsable de l'association BARHOK (Bars Restaurants Hôtels de Kpalimé)
8	Franck MISSITE	Directeur de Cabinet du Ministère de la Communication et de la Culture au Togo
9	GBIDJI Kokou M	Solidarité et Aide par Volontariat International pour la Reconstruction
10	KLU Victor	Association Mondiale pour l'Echange Culturel
11	KONU Sylvestre	Association pour le Développement des communautés Rurales
12	M. WOWUI	Chef de la Division de la promotion touristique du Ministère du Tourisme
13	SATRO Jean Baptiste	Association Dépaysement Découverte Diversité
14	TANAMA Toba	Directeur de la Communication à la Présidence de la République Togolaise
15	Togbui APETOR Dodzi HON VI	Chef Canton d'Agomè Kpalimé

Annexe IV : Autorisation de recherche à Kpalimé

MINISTRE DE L'ADMINISTRATION
TERRITORIALE, DE LA DECENTRALISATION
ET DES COLLECTIVITES LOCALES
REGION DES PLATEAUX
PREFECTURE DE KLOTO

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie

KPALIME

AUTORISATION N°23 /MATDCL/RP/PK/RP

Le Préfet de Klotou, soussigné, autorise Madame **AHOUISSOU Enangnon Peace**, à mener une enquête dans le cadre de la rédaction de son mémoire de fin de formation, sur le thème : « **Le rôle du marketing territoriale dans le développement local** » plus précisément à Kpalimé, à compter du 14 août au 14 Septembre 2018 dans la Préfecture de Klotou.

En foi de quoi, cette autorisation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Kpalimé, le 13 Août 2018

Le Préfet de Klotou



[Signature]
Berlin Koku ASSAN

ampliations :

Chef du Canton d'Agomé Kpalimé	1
Police	1
CB/BT	1
Intéressé	1

Annexe V : PSNDAC-Togo (2014-2024), Objectif prioritaire 4.4

plan stratégique national et décennal de l'action culturelle au Togo 2014 / 2024

Développer les industries culturelles et créatives en soutenant les entreprises locales, régionales et nationales à caractère culturel.

Inciter à la production d'œuvres par les médias nationaux.

4-4. Objectif prioritaire : diversification de l'offre culturelle

Actions

Instituer une Semaine nationale de la culture.

Elle devra mobiliser pendant sept jours les plus hautes autorités du pays autour d'événements culturels et de spectacles artistiques, avec l'encouragement de port des tenues traditionnelles et la consommation des produits locaux. Semaine récréative et créative, qui devra également donner lieu à des conférences, colloques, des expositions et séminaires sur les grandes questions touchant aux arts, au patrimoine et à la culture. Chaque édition devra mettre l'une de nos régions à l'honneur. Chaque édition devra être thématique et inviter artistes et organismes culturels à créer en fonction du thème choisi.

Réhabiliter les festivals scolaires et universitaires d'expressions artistiques en collaboration avec le ministère en charge des enseignements.

Soutenir les événements qui ont fait leurs preuves par le sérieux de l'organisation et des initiateurs.

Créer l'Ordre national du mérite culturel (ONMC).

Dynamiser davantage les semaines culturelles scolaires et universitaires.

Veiller à l'attractivité touristique du pays, en renforçant les industries du tourisme et des loisirs.

Annexe VI: Politique Culturelle du Togo (mars 2011) /chapitre V : Articulation de la culture par rapport aux autres secteurs de développement

42. La culture et le tourisme

- La promotion du patrimoine culturel comme ressource touristique ;
- la promotion du tourisme culturel à travers le patrimoine, l'événementiel, l'artisanat et les métiers d'art ;
 - la publication de guides touristiques, de documents scientifiques et de vulgarisation sur les sites et monuments et des répertoires nationaux des fêtes et festivals à inclure dans le calendrier touristique du pays et de la sous région ;
- le développement des programmes d'animation culturelle riches, variés et de qualité dans les régions touristiques du pays ;
 - la formation des guides ainsi que des personnels des réceptifs hôteliers et des personnes en contact avec les touristes (frontières, aéroport, couloirs de circulation internationale etc.) afin de promouvoir le tourisme comme un facteur d'échanges culturels et humains, un facteur de dialogue et de compréhension mutuelle ;
 - la lutte contre l'impact négatif du tourisme sur la société et les cultures locales ;
 - la promotion de l'industrie du souvenir pour le cadeau d'entreprise, le tourisme et l'exportation ;
 - le développement des cours de musique et de percussion, de promotion de la danse et de la création chorégraphique destinées, à la fois à la formation des touristes ou des expatriés, mais aussi à la valorisation des programmes d'animation des espaces d'accueil des touristes.

Annexe VII : Quelques sites des 13 destinations de l’Afrique de l’Ouest analysées dans notre étude

🇸🇵 Yamoussoukro



Figure 26 : Le lac aux caïmans et la basilique de Yamoussoukro

🇸🇵 Gorée



Figure 27 L’île de Gorée

🇸🇵 Saly



Figure 28 : Vue de la ville de Saly au Senegal

🇸🇳 Ouidah

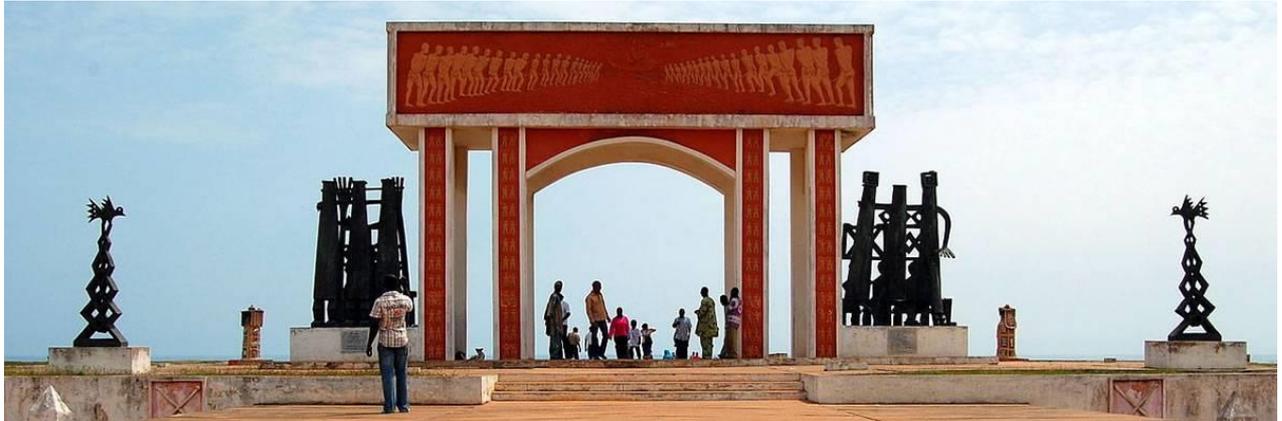


Figure 29 : La porte du non-retour de Ouidah

🇸🇳 Porto - Novo



Figure 30 : Cathédrale et Musée ethnographique de Porto-Novo

🇸🇳 Abomey



Figure 31 : Palais royaux d'abomey

 **Agadez**

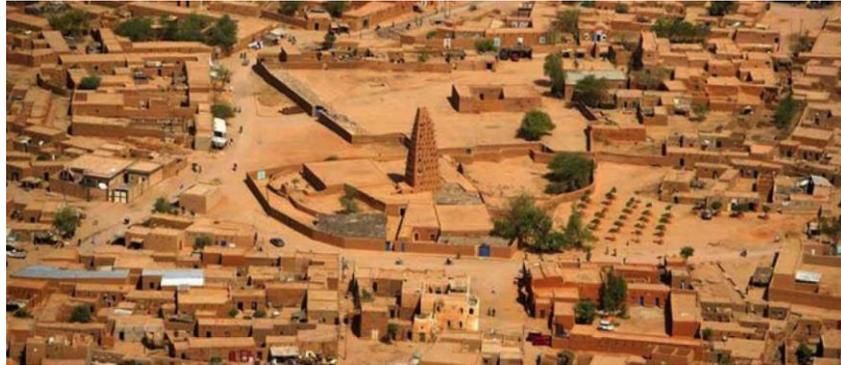


Figure 32 : Ville d'Agadez vue d'en haut



Figure 33 : La base des drones à Agadez

 **Parc W**



Figure 34 : Quelques espèces rares du Parc W

 **Tombouctou**



Figure 35 : Patrimoine culturel de Tombouctou avant et après les attaques terroristes

 **Djéné**



Figure 36 : Grande mosquée de Djéné

 **Gao**



Figure 37 : Vue de la ville de Gao avant et après les attaques.

✚ Kidal



Figure 38 : Attaques terroristes à Kidal

✚ Ségou



Figure 39 : Architecture de la ville de Ségou/Festival sur le Niger