



RESEARCH ARTICLE

COMMUNICATION TERRITORIALE ET ASYMÉTRIES D'INFORMATION DANS LES PPP: QUEL IMPACT SUR L'IMAGE DE MARQUE TOURISTIQUE DE LA RÉGION BÉNI MELLAL-KHÉNIFRA?

*Fatima Ezzahra Bousselham, FTOUH El Mostafa, ABYRE Asmaa and KERBACH Mouna

Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc

ARTICLE INFO

Article History:

Received 27th August, 2025
Received in revised form
18th September, 2025
Accepted 24th October, 2025
Published online 30th November, 2025

Keywords: missing

Communication territoriale – Partenariats public-privé (PPP) – Asymétries d'information – Image de marque touristique – Gouvernance territoriale – Béni Mellal-Khénifra.

*Corresponding author:

Fatima Ezzahra Bousselham

ABSTRACT

Les partenariats public-privé (PPP) constituent un levier stratégique du développement territorial et touristique, en réunissant acteurs publics et privés autour de projets communs. Toutefois, la diversité des logiques institutionnelles et la répartition inégale de l'information entre partenaires peuvent engendrer des asymétries d'information, sources de malentendus, de tensions et de déséquilibres communicationnels. Ces fragilités internes risquent de compromettre la cohérence du discours collectif et, par conséquent, de fragiliser l'image de marque touristique du territoire. Cette recherche vise à évaluer dans quelle mesure la communication territoriale parvient à réguler ces déséquilibres informationnels et à favoriser la cohérence des messages diffusés par les acteurs publics et privés. En s'appuyant sur une approche qualitative menée auprès des principaux acteurs de la gouvernance touristique de la région Béni Mellal-Khénifra, elle cherche à comprendre comment la qualité du dialogue partenarial influence la construction et la crédibilité de l'image territoriale. Les résultats permettront d'identifier les nœuds critiques de la communication au sein des PPP et d'envisager des leviers pour renforcer la performance et l'attractivité territoriale.

Copyright©2025, Fatima Ezzahra Bousselham et al. 2025. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Fatima Ezzahra Bousselham, FTOUH El Mostafa, ABYRE Asmaa and KERBACH Mouna. 2025. "Communication territoriale et asymétries d'information dans les PPP : quel impact sur l'image de marque touristique de la région Béni Mellal-Khénifra ?". *International Journal of Current Research*, 17, (11), 35406-35412.

INTRODUCTION

La communication territoriale s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel du développement local et de la gouvernance publique. Dans un contexte marqué par la montée des exigences de transparence, de coordination et de participation, elle constitue un outil stratégique permettant aux institutions d'articuler leurs discours, de mobiliser les acteurs et de renforcer la cohérence de l'action publique. Dans les territoires en transition, comme la région Béni Mellal-Khénifra, cette communication prend une importance particulière, notamment dans les dispositifs de partenariat public-privé (PPP), où la circulation et le partage de l'information conditionnent la qualité de la coopération et la crédibilité des projets de développement touristique. C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche, qui s'interroge sur le rôle de la communication territoriale dans la réduction des asymétries d'information au sein des PPP et sur son impact potentiel sur l'image de marque touristique du territoire. L'émergence de cette problématique repose sur un double constat : d'une part, la multiplication des initiatives partenariales régionales rend nécessaire une meilleure coordination interinstitutionnelle ; d'autre part, la visibilité du territoire reste tributaire de la capacité des acteurs à produire un discours collectif cohérent, transparent et partagé. Afin d'explorer cette question, nous avons adopté une démarche qualitative à visée exploratoire, permettant de comprendre les mécanismes internes de communication, les logiques d'acteurs et les perceptions liées à la gouvernance territoriale. Notre travail s'appuie sur un

ensemble d'entretiens semi-directifs menés auprès de quatorze acteurs publics et privés impliqués dans la planification et la promotion du tourisme régional, issus notamment d'institutions d'appui, de structures de développement, d'organismes de formation et d'opérateurs économiques. L'analyse des données recueillies a été conduite selon une approche thématique, visant à identifier les régularités discursives et les écarts dans les représentations de la communication au sein des PPP. Cette recherche poursuit plusieurs objectifs : comprendre comment la communication territoriale influence les dynamiques de coordination et de confiance entre acteurs ; repérer les sources d'asymétrie d'information susceptibles d'affecter la gouvernance partenariale ; et enfin, analyser dans quelle mesure la qualité des échanges institutionnels contribue à renforcer l'image touristique et économique de la région. Plus largement, elle ambitionne d'enrichir la réflexion sur la communication territoriale comme instrument de régulation et de légitimation au service du développement régional, en apportant un éclairage empirique sur un champ encore peu exploré dans le contexte marocain.

REVUE DE LITTÉRATURE

Le territoire et la gouvernance locale: Avant d'aborder la question de la gouvernance territoriale, il est nécessaire de revenir d'abord sur la notion de territoire, qui constitue le cadre de référence de toute action collective et de toute dynamique de développement local.

Le territoire ne se réduit pas à un espace géographique ou administratif, il constitue avant tout un espace d'interactions, de relations et de significations. Comme l'a souligné Raffestin (1980), le territoire se définit comme une construction sociale issue de l'appropriation matérielle et symbolique d'un espace, dans lequel les acteurs inscrivent leurs valeurs, leurs pratiques et leurs ambitions. Cette définition dépasse la simple dimension spatiale pour envisager le territoire comme un cadre vivant où se combinent des logiques politiques, économiques, sociales et culturelles. C'est dans cette pluralité que réside la richesse du territoire, mais aussi sa complexité, car il devient le lieu d'articulation d'intérêts parfois divergents. Dans cette perspective, le territoire peut être vu comme un système d'acteurs interconnectés, où la coopération et la coordination conditionnent le développement collectif. Pecqueur (2000) et Camagni (2002) insistent sur le fait que la performance territoriale dépend de la capacité des acteurs locaux à mettre en commun leurs ressources et à élaborer des stratégies partagées. Le développement territorial repose ainsi sur une logique d'interdépendance : collectivités locales, entreprises, associations et citoyens participent, chacun à leur niveau, à la construction d'une vision commune. Cette dynamique collective s'appuie sur des réseaux de confiance et sur des formes de gouvernance plus horizontales, marquées par la concertation et la négociation.

Le concept de gouvernance territoriale, développé notamment par Lajarge (2006) et Torre (2010), traduit cette évolution vers une organisation du pouvoir fondée sur la coordination et le dialogue entre acteurs autonomes. Il ne s'agit plus d'un pilotage centralisé, mais d'une co-construction du développement local, dans laquelle la communication occupe une place essentielle. En effet, la communication territoriale ne se limite pas à la promotion externe d'un territoire ; elle contribue d'abord à la cohésion interne, en favorisant la circulation de l'information, la compréhension mutuelle et la convergence des discours. Comme l'a montré Kavaratzis (2004), elle permet de créer un langage commun et d'assurer la cohérence du projet territorial, condition indispensable à la crédibilité de l'image projetée vers l'extérieur.

Les partenariats public-privé: un cadre de coopération territoriale et de déséquilibres informationnels: C'est dans cette logique de coopération et de gouvernance partagée que s'inscrivent les partenariats public-privé (PPP). Les partenariats public-privé (PPP) constituent aujourd'hui un instrument central de la gouvernance territoriale. Ils traduisent la volonté de concilier performance économique et intérêt général à travers une coopération structurée entre acteurs publics et privés. Comme le soulignent Grimsey et Lewis (2004) ainsi que Hodge et Greve (2007), ces dispositifs offrent un cadre institutionnel permettant de mutualiser les ressources, de partager les risques et de combiner les compétences au service de projets d'intérêt collectif. Dans le contexte du développement touristique, ils favorisent la mise en œuvre d'initiatives conjointes visant la valorisation du patrimoine, la création d'infrastructures ou la promotion de la destination, tout en renforçant la capacité d'action territoriale.

Cependant, la mise en œuvre de ces partenariats révèle souvent la complexité du système d'acteurs impliqués. La diversité des logiques institutionnelles, des temporalités décisionnelles et des cultures organisationnelles peut générer des décalages dans la circulation de l'information et la coordination des actions. Ces différences, loin d'être purement techniques, traduisent des asymétries d'information entre partenaires : certains acteurs disposent d'un accès privilégié à l'information stratégique, tandis que d'autres en sont partiellement exclus. Inspirée des travaux d'Akerlof (1970) et de Stiglitz (2002), cette notion renvoie aux déséquilibres qui apparaissent lorsque la répartition du savoir, de la compétence ou de la transparence n'est pas homogène entre les parties. Dans les PPP dans le domaine du tourisme, ces asymétries se manifestent de plusieurs manières : retard dans la diffusion des informations, absence de concertation en amont des décisions, interprétations divergentes des priorités territoriales ou

encore rétention de données économiques ou techniques. Comme le souligne Arrow (1985), la circulation imparfaite de l'information compromet la confiance et fragilise la coopération. Le résultat est une forme de désajustement qui entrave la cohérence des projets et affaiblit la dynamique collective. Ces déséquilibres communicationnels ne relèvent donc pas seulement d'un manque d'outils, mais d'une gouvernance encore imparfaite où la communication joue un rôle déterminant. Ainsi, la performance d'un PPP ne dépend pas uniquement de la solidité juridique ou financière du contrat, mais de la capacité des partenaires à réduire ces asymétries par une communication claire, partagée et transparente. Comme le rappellent Yescombe (2007) et Roehrich, Lewis et George (2014), la confiance et le dialogue constituent les fondements de la réussite partenariale. C'est précisément dans cette perspective que la communication territoriale devient un levier stratégique : elle ne vise pas seulement à valoriser les actions du territoire, mais à rétablir l'équilibre informationnel, à harmoniser les discours et à construire une vision commune.

La communication territoriale: un outil de cohésion et de valorisation: Au cœur de la gouvernance locale, la communication territoriale occupe une place essentielle dans la coordination entre acteurs et la valorisation du projet collectif. Comme le rappellent Kavaratzis (2004) et Anholt (2007), elle constitue un outil stratégique de gestion et de construction de sens collectif, permettant d'assurer la cohérence des actions, la circulation de l'information et la mise en récit du territoire. Dans un environnement marqué par la diversité des institutions, des entreprises et des initiatives, la communication territoriale joue un rôle de médiation entre des logiques parfois divergentes (Gollain, 2018) et contribue à réduire les déséquilibres informationnels susceptibles de fragiliser la coopération (Awono, 2015). Comme le souligne Gollain (2018), la communication territoriale ne se limite pas à la diffusion d'informations, elle cherche avant tout à fédérer les acteurs autour d'un projet commun tout en donnant une visibilité externe à la dynamique locale. Sur le plan interne, la communication territoriale contribue à créer un langage commun et à renforcer la confiance entre les acteurs impliqués dans le développement local. Elle facilite la compréhension mutuelle, favorise la concertation et soutient la coordination des initiatives. Selon Kavaratzis (2004), la communication interne constitue la première étape d'un processus de place branding, car elle permet d'aligner les discours et d'unifier la représentation du territoire avant de la diffuser à l'extérieur. Dans le cadre des partenariats public-privé, cette dimension est cruciale : elle aide à surmonter les différences institutionnelles et culturelles, à atténuer les effets des asymétries d'information et à consolider la cohérence du projet commun. En favorisant la transparence et le partage d'informations, elle contribue à restaurer la confiance entre acteurs et à renforcer la légitimité des décisions collectives. Sur le plan externe, la communication territoriale vise à faire connaître et reconnaître le territoire. Elle met en avant ses atouts, ses ressources et ses valeurs, contribuant ainsi à renforcer son attractivité et sa compétitivité. Pour Anholt (2007) ainsi que Kotler et Gertner (2002), l'image d'un territoire repose sur la crédibilité et la constance de ses messages. Une communication claire et sincère consolide la réputation du territoire, attire les investisseurs et renforce la confiance des publics. Dans le domaine du tourisme, elle joue un rôle déterminant dans la promotion des destinations, en transformant les initiatives locales en un récit collectif porteur de sens et de reconnaissance. En ce sens, la cohérence de la communication constitue une condition essentielle pour limiter les malentendus liés aux asymétries d'information et préserver une image territoriale claire et unifiée. Entre ces deux dimensions, interne et externe, la communication territoriale établit un lien d'équilibre et de cohérence. Elle traduit la capacité d'un territoire à parler d'une seule voix tout en respectant la diversité de ses composantes. Awono (2015) souligne qu'elle combine la logique de la communication publique, axée sur la légitimité et la participation, et celle de la communication de

valorisation, tournée vers l'attractivité. Cette double mission rend la communication territoriale particulièrement sensible à la qualité du dialogue entre acteurs : lorsque celui-ci s'affaiblit, les messages se dispersent, les représentations divergent et la perception externe du territoire s'en trouve altérée. Ainsi, la communication territoriale n'est pas seulement un instrument de gestion, mais un véritable processus de construction identitaire et symbolique (Azouaoui, 2015). Elle façonne la manière dont un territoire se raconte, se représente et se positionne dans son environnement (Berneman & Meyronin, 2015). Par la cohérence de ses messages, sa capacité à réduire les déséquilibres d'information et la solidité du réseau d'acteurs qu'elle mobilise, la communication territoriale devient le reflet d'une gouvernance locale mature et contribue à l'émergence d'une image de marque territoriale forte et partagée (Azouaoui, 2009 ; Houllier-Guibert et al., 2018 ; de Almeida & Cardoso, 2022).

L'image de marque territoriale : le résultat visible de la qualité communicationnelle: L'image de marque territoriale constitue l'expression visible du travail collectif mené à travers la communication et la coordination des acteurs. Elle représente la manière dont un territoire est perçu, reconnu et évalué par ses différents publics (Vuignier, 2016). Selon Kotler, Haider et Rein (1993), l'image d'un lieu ne se résume pas à des symboles ou à un logo, mais résulte d'un ensemble d'expériences, de discours et de représentations qui lui confèrent une identité singulière. Dans cette perspective, la communication territoriale agit comme un processus structurant : elle façonne la perception du territoire en alignant les messages, les valeurs et les actions portées par les acteurs locaux et en réduisant les déséquilibres d'information susceptibles de brouiller le message collectif. L'image de marque est donc la traduction symbolique de la cohérence du territoire. Une communication claire, transparente et concertée, fondée sur un partage équilibré de l'information, produit une image crédible et attractive (Charles-Edouard Houllier-Guibert, 2009). À l'inverse, une communication fragmentée, marquée par des asymétries d'information ou des tensions entre acteurs, engendre une perception confuse et peu fiable. Comme le souligne Anholt (2007), l'image d'un territoire est d'autant plus forte qu'elle repose sur la continuité entre ce que le territoire est, ce qu'il fait et ce qu'il communique. Elle traduit à la fois la réalité vécue localement et la manière dont cette réalité est racontée et diffusée à l'extérieur. Dans un contexte de concurrence territoriale accrue, l'image de marque devient un facteur déterminant d'attractivité et de différenciation. Les territoires ne se distinguent plus uniquement par leurs ressources tangibles, mais par leur capacité à construire une narration cohérente et partagée. Pour Kavaratzis et Hatch (2013), la marque territoriale est un processus dynamique qui naît du dialogue constant entre l'identité interne du territoire et sa perception externe. L'image n'est donc pas un produit figé, mais le résultat d'interactions continues entre les acteurs du territoire et leurs publics, interactions où la qualité de la communication joue un rôle central.

Cette dimension relationnelle et interactive rend l'image de marque particulièrement sensible à la qualité de la gouvernance et à la gestion de l'information entre parties prenantes. Comme le soulignent Kavaratzis et Hatch (2013), la marque territoriale se construit dans un processus continu d'échanges entre les acteurs internes et leurs publics externes, où chaque interaction contribue à façonner la perception globale du territoire. Les partenariats public-privé, lorsqu'ils reposent sur une communication fluide et équilibrée, permettent de produire un message unifié et une vision partagée du territoire (Anholt, 2007; Braun, 2012). À l'inverse, lorsque les canaux de communication sont dominés par des asymétries d'information, la perception externe se fragilise : le territoire apparaît fragmenté, voire incohérent. L'image devient alors le reflet direct des déséquilibres internes, révélant les tensions et les limites de la coordination interinstitutionnelle (Kotler, Haider & Rein, 1993; Kavaratzis, 2004).

En gros, l'image de marque territoriale représente bien plus qu'un simple outil de promotion : elle incarne la maturité du territoire en matière de gouvernance, de communication et de gestion de l'information. Elle résulte de la capacité des acteurs à construire un discours cohérent, à partager équitablement les informations et à les traduire en actions collectives porteuses de sens. Par sa nature relationnelle, elle synthétise les efforts de coopération, de transparence et de valorisation, donnant au territoire une identité claire, crédible et durable. C'est à ce titre qu'elle constitue à la fois le produit et le miroir du processus de communication territoriale et de la qualité des équilibres informationnels qui le soutiennent.

MÉTHODOLOGIE

Problématique et objectifs de la recherche: Notre étude s'inscrit dans une réflexion sur les mécanismes communicationnels qui influencent la performance des partenariats public-privé (PPP) et la construction de l'image touristique des territoires. La problématique qui guide notre travail est la suivante : en quoi la qualité de la communication territoriale au sein des partenariats public-privé conditionne-t-elle la réduction des asymétries d'information et la consolidation de l'image touristique de la région Béni Mellal-Khénifra ? Dans cette perspective, nous cherchons d'abord à comprendre comment les acteurs publics et privés communiquent entre eux dans le cadre des PPP touristiques. Nous passons ensuite à l'analyse des situations où apparaissent des asymétries d'information, qu'elles se traduisent par des déséquilibres, des zones de flou ou des interprétations divergentes. Nous décortiquons par la suite la manière dont la communication territoriale, qu'elle soit institutionnelle ou collective, tente de réguler ces déséquilibres et de renforcer la cohérence du message diffusé à l'extérieur. Enfin, nous cherchons à saisir comment la qualité de ces interactions se répercute sur la perception et la crédibilité de l'image de marque touristique de la région Béni Mellal-Khénifra. Cette démarche nous permet d'articuler les trois dimensions clés de notre recherche, à savoir les partenariats public-privé comme cadre d'action, les asymétries d'information comme problématique centrale et la communication territoriale comme levier de régulation et de valorisation, dans le but de comprendre comment ces dynamiques contribuent à la construction d'une image régionale cohérente, crédible et partagée.

Méthode suivie: Nous avons opté pour une approche qualitative exploratoire, afin de comprendre en profondeur les mécanismes de communication et les perceptions des acteurs impliqués dans les partenariats public-privé touristiques. Cette méthode se justifie par la nature de notre objet d'étude, centré sur des phénomènes relationnels tels que la circulation de l'information, les déséquilibres communicationnels et la cohérence du discours territorial, qui nécessitent une analyse interprétative plutôt que statistique. Notre démarche repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs publics et privés engagés dans la gouvernance touristique de la région Béni Mellal-Khénifra. L'objectif est de recueillir des discours authentiques permettant d'identifier les points de fragilité communicationnelle, de comprendre comment les asymétries d'information se manifestent dans les interactions partenariales et d'évaluer la manière dont la communication territoriale peut contribuer à une image régionale plus cohérente et crédible.

Terrain d'étude et population cible: Nous avons centré notre étude sur la région Béni Mellal-Khénifra, un territoire caractérisé par un potentiel touristique important et par la présence de multiples partenariats public-privé visant à valoriser ses ressources naturelles, culturelles et économiques. Ce choix nous a permis de concentrer nos efforts sur un espace où les enjeux de communication territoriale et de gouvernance collaborative sont particulièrement visibles. La population cible de notre recherche regroupe l'ensemble des acteurs impliqués dans la gouvernance touristique régionale, et plus particulièrement ceux engagés dans les partenariats public-privé

(PPP) liés au développement du tourisme. Dans la mesure où notre objectif est de détecter les asymétries de communication au sein de ces partenariats, nous avons volontairement restreint notre champ d'analyse aux acteurs directement impliqués dans leur conception, leur mise en œuvre ou leur coordination.

Compte tenu du caractère qualitatif de l'étude et des contraintes temporelles liées à la période d'enquête, nous n'avons pas cherché à couvrir l'ensemble des acteurs régionaux. Notre échantillon, composé de quatorze participants, réunit des représentants issus des principales institutions publiques et privées partenaires, assurant ainsi une diversité fonctionnelle et une représentativité suffisante du système de communication partenarial. Par souci d'éthique et de confidentialité, les noms des organismes ne sont pas mentionnés. Les données recueillies ont été traitées de manière anonyme afin de préserver la neutralité de l'analyse et d'éviter toute identification directe ou indirecte des structures concernées. Afin de mieux situer la composition de l'échantillon et de rendre compte de la diversité des profils interrogés, le tableau ci-dessous présente la répartition des participants selon la nature de leur institution et leur rôle dans les partenariats étudiés.

Tableau 1. Répartition des participants selon la nature de leur institution et leur rôle dans les partenariats public-privé touristiques

Catégorie d'acteurs	Type d'institution	Rôle dans le partenariat	Nombre d'entretiens réalisés
Acteurs publics régionaux	Administration / établissement public	Pilotage, planification et coordination des projets touristiques	4
Acteurs du développement économique	Agences d'investissement, structures d'appui à l'entrepreneuriat	Appui technique et financier, suivi de projets touristiques	3
Acteurs privés du secteur touristique	Entreprises, porteurs de projets, associations professionnelles	Mise en œuvre des projets et participation aux actions partenariales	5
Acteurs de la communication territoriale	Structures de promotion et de marketing territorial	Promotion du territoire et diffusion de l'information institutionnelle	2

Source: Elaboré par les auteurs

Ce tableau illustre la répartition des répondants selon la nature de leur institution et leur rôle dans les partenariats public-privé liés au développement touristique régional. Cette catégorisation permet de garantir la diversité des points de vue tout en préservant l'anonymat des structures participantes.

Outil de collecte: Nous avons utilisé un guide d'entretien semi-directif pour la collecte des données, diffusé en ligne auprès de l'ensemble de la cible retenue. Ce guide est structuré autour de quatre axes principaux, présentés dans le tableau suivant.

Tableau 2. Axes du guide d'entretien et leurs objectifs

Axe du guide d'entretien	Objectif de l'axe
Axe 1 : Communication entre acteurs des PPP	Comprendre comment les acteurs échangent et coordonnent leurs actions.
Axe 2 : Asymétries d'information	Identifier les situations de déséquilibre ou de manque de clarté dans la circulation de l'information.
Axe 3 : Communication territoriale	Analyser comment la communication territoriale contribue à améliorer la coordination et la cohérence entre les acteurs.
Axe 4 : Image de marque touristique	Comprendre comment la qualité de la communication territoriale influence la perception de l'image du territoire.

Source : Elaboré par les auteurs

RÉSULTATS

Après la collecte et l'analyse des entretiens, nous avons organisé les résultats autour de quatre axes afin d'en faciliter la lecture et l'interprétation. Cette structuration suit une progression logique, partant de la compréhension de la nature des échanges et des modes de gestion des partenariats public-privé, pour aborder ensuite les limites de la communication, notamment les asymétries d'information, le rôle régulateur de la communication territoriale, et enfin les effets de ces dynamiques sur l'image de marque et la perception du territoire.

Communication entre acteurs des PPP: À travers cet axe, nous avons cherché à comprendre comment les acteurs impliqués dans les partenariats public-privé échangent entre eux et coordonnent leurs actions. L'objectif était d'identifier la nature de ces interactions, les canaux de communication privilégiés et les éventuels décalages entre les intentions affichées de coopération et les pratiques réelles. Cette exploration devrait permettre de saisir dans quelle mesure la communication contribue à renforcer la cohérence des projets ou, au contraire, à créer des zones d'incompréhension entre partenaires. Dans cette perspective, nous avons analysé les entretiens afin d'identifier les modes d'échange privilégiés par les acteurs des partenariats public-privé. Il en ressort une pluralité de pratiques communicationnelles, combinant des réunions formelles programmées et des échanges plus flexibles, généralement effectués par courriel ou téléphone. Cette diversité traduit une adaptation des acteurs aux contextes et aux contraintes propres à chaque projet, mais elle révèle également des différences dans la manière dont la communication est perçue et pratiquée.

Les entretiens portaient notamment sur la fréquence des échanges, la nature des informations partagées et les canaux de communication utilisés. Les réponses recueillies montrent une tendance majoritaire à considérer la communication comme descendante : les institutions publiques assurent principalement la diffusion des orientations et décisions stratégiques, tandis que les partenaires privés interviennent surtout lors de la mise en œuvre des actions. Cependant, cette tendance n'est pas homogène : certains acteurs évoquent des pratiques plus collaboratives, fondées sur des échanges bilatéraux ou des concertations régulières, particulièrement dans les projets à forte composante territoriale. La confrontation de ces différents points de vue met en évidence des écarts entre les intentions affichées et les pratiques effectives. Si la plupart des acteurs affirment reconnaître l'importance du dialogue et de la concertation, la communication semble dans la pratique rester concentrée sur des échanges ponctuels ou techniques. Ces décalages traduisent des efforts réels de coopération, mais encore inégaux selon les institutions, les projets et les contextes d'intervention. Dans l'ensemble, ces observations révèlent une structure globalement hiérarchisée de la circulation de l'information, où les décisions stratégiques demeurent centralisées, tandis que les interactions opérationnelles restent fragmentées. Toutefois, certaines initiatives témoignent d'une volonté croissante de renforcer la coordination horizontale, ouvrant ainsi la voie à une communication plus équilibrée et partagée entre partenaires.

Les limites de la communication dans les PPP: Asymétries et tensions Afin de mieux comprendre les asymétries d'information au sein des partenariats public-privé, nous avons posé des questions portant sur plusieurs dimensions de la communication: l'accès à l'information, les délais de diffusion, la coordination entre acteurs et la qualité des échanges de retour. L'objectif était de cerner dans quelle mesure les pratiques actuelles favorisent une circulation équitable et fluide de l'information entre les différents partenaires. Dans un premier temps, nous avons cherché à savoir si l'ensemble des acteurs disposaient d'un accès comparable à l'information liée à la conception et à la mise en œuvre des projets. La plupart des répondants affirment qu'ils reçoivent les informations essentielles concernant les orientations régionales et les décisions majeures. Toutefois, plusieurs soulignent que cet accès varie selon la proximité institutionnelle ou la nature du projet. Certains acteurs publics expliquent que la diffusion est soumise à des circuits de validation hiérarchique, ce qui peut

retarder la transmission. D'autres, notamment parmi les acteurs privés, indiquent qu'ils sont parfois informés après la finalisation de certaines décisions, ce qui limite leur capacité d'anticipation. Ces constats traduisent des différences de temporalité plus que de transparence, liées aux logiques internes propres à chaque institution.

Parmi les éléments qui ont émergé de l'analyse, une observation nouvelle concerne les décalages de temporalité dans la diffusion de l'information entre partenaires. Cette idée est apparue à travers les réponses portant sur les délais de transmission et la coordination entre les différentes étapes des projets. Plusieurs participants ont laissé entendre que les échanges d'information ne se déroulent pas toujours au même moment pour l'ensemble des acteurs, ce qui peut parfois réduire la possibilité d'une préparation commune. Certains ont parlé d'une circulation progressive des informations, évoquant que « *chaque service avance selon son calendrier* » ou que « *les validations se font étape par étape* ». D'autres ont indiqué que les échanges opérationnels sur le terrain précèdent parfois la transmission formelle des documents entre institutions. Ces déclarations suggèrent une temporalité différenciée dans la circulation de l'information, conduisant à une coordination davantage séquentielle que simultanée. La communication reste effective, mais elle ne s'inscrit pas toujours dans un rythme partagé, générant parfois un léger décalage entre le temps administratif et le temps de mise en œuvre des projets. Un autre aspect exploré dans les entretiens portait sur la réciprocité des échanges d'information entre partenaires. L'objectif était de comprendre dans quelle mesure les acteurs reçoivent un retour ou un suivi après avoir transmis des rapports, des données ou des propositions.

Les réponses montrent que, si la communication descendante initiée par les institutions publiques reste la forme la plus courante, les mécanismes de rétroaction demeurent parfois limités. Certains participants ont mentionné que les retours à leurs transmissions ne sont pas toujours systématiques, ou qu'ils interviennent avec un certain délai. Ces constats ne traduisent pas une absence de dialogue, mais plutôt un manque de retour institutionnalisé, ce qui tend à ralentir le partage d'expériences et l'apprentissage collectif entre partenaires. L'un des volets de l'entretien portait sur les canaux de communication utilisés entre les partenaires et sur la manière dont les informations circulent entre les différentes institutions impliquées. L'analyse des réponses montre que la diversité des canaux d'échange, tels que les courriels, les réunions, les notes internes ou les plateformes en ligne, peut parfois générer des redondances ou des écarts d'interprétation. Plusieurs participants ont indiqué avoir reçu des informations similaires provenant de différentes sources, mais formulées avec des nuances de contenu ou de calendrier.

Cette pluralité de circuits témoigne d'un effort de communication réel, mais elle engendre aussi une hétérogénéité dans la compréhension des priorités ou dans le suivi des actions. Nous interprétons ce phénomène comme une asymétrie structurelle, résultant de la fragmentation des responsabilités institutionnelles, plutôt que d'un manque de coordination volontaire entre acteurs. Nous avons également cherché à comprendre quels facteurs favorisent ou freinent la fluidité de la communication entre les partenaires. Cette question visait à déterminer si les échanges dépendent principalement des dispositifs institutionnels ou des dynamiques relationnelles. Les entretiens ont montré que la qualité des échanges varie selon le degré de familiarité entre les acteurs. Certains participants ont indiqué que « *quand on a déjà travaillé ensemble, les choses avancent plus facilement* » ou que « *les échanges se font naturellement quand il y a eu une collaboration précédente* ». D'autres, plus réservés, ont simplement noté que « *ce n'est pas toujours évident de trouver le bon canal quand on ne connaît pas bien les interlocuteurs* » ou que « *chacun a sa manière de fonctionner, il faut un temps d'adaptation* ». Ces observations, bien que indirectes, laissent entendre que les échanges tendent à être plus formels et prudents dans les nouveaux partenariats, tandis qu'ils gagnent en spontanéité lorsque les relations sont déjà établies. Dans l'ensemble, ces éléments suggèrent que la communication au sein des partenariats public-privé repose en partie sur des liens interpersonnels. La confiance, la connaissance mutuelle et la fréquence des interactions semblent influencer la fluidité des échanges autant que les dispositifs

institutionnels eux-mêmes. Nous avons également interrogé les acteurs sur les mécanismes de coordination mis en place dans le cadre des partenariats public-privé, ainsi que sur la fréquence et le contenu des réunions collectives. Les réponses recueillies révèlent des perceptions contrastées. Plusieurs participants estiment que la coordination est fonctionnelle mais incomplète. Nous avons relevé que les répondants utilisent fréquemment des termes tels que « *réunions ponctuelles* », « *suivi technique* » ou encore « *validation de dossiers* » pour décrire les moments de concertation entre partenaires. En revanche, aucune mention explicite de mots renvoyant à la planification stratégique ou à la concertation collective n'a été relevée dans les entretiens. Cette absence suggère que la coordination est perçue avant tout comme un cadre de validation administrative, plutôt que comme un espace de co-construction ou de réflexion partagée.

D'autres participants, notamment issus d'institutions publiques, ont apporté des éléments explicatifs à cette situation. Lorsqu'ils ont été interrogés sur les difficultés rencontrées dans la coordination ou la fréquence des réunions partenariales, plusieurs ont évoqué le manque de temps, la charge de travail importante et les contraintes de ressources humaines comme facteurs limitant les échanges réguliers. Certains ont également souligné, au fil des entretiens, que la multiplicité des intervenants institutionnels et la complexité des procédures de validation rendaient difficile la planification de rencontres plus approfondies.

Ces perceptions laissent apparaître une représentation partagée d'une coordination entravée par des contraintes structurelles, plutôt que par une absence de volonté de coopération. Dans l'ensemble, ce constat met en évidence une coordination qui, bien que présente, demeure partielle et fragmentée, fonctionnant davantage sur le mode de la conformité institutionnelle que sur celui de la coopération horizontale. L'analyse des entretiens nous a permis de détecter plusieurs déséquilibres communicationnels au sein des partenariats public-privé. Ces décalages se manifestent à différents niveaux : une circulation de l'information hiérarchisée, des retours de communication irréguliers, des décalages de temporalité dans la transmission des données, et une dépendance marquée aux relations interpersonnelles pour assurer la fluidité des échanges. Ces constats montrent que, bien que la communication soit opérationnelle et permette la coordination des tâches, elle demeure fragmentée et parfois inégale selon les institutions et les projets. La majorité des acteurs interrogés la perçoivent avant tout comme un outil technique au service de la gestion quotidienne, plutôt que comme un levier stratégique de gouvernance et de co-construction territoriale. Cette approche instrumentale limite la dimension collective et participative des échanges, et tend à renforcer la prédominance du cadre administratif dans la communication.

Dans l'ensemble, ces éléments traduisent une asymétrie informationnelle résultant à la fois de contraintes organisationnelles, de temporalités distinctes et de la nature relationnelle des interactions entre partenaires. Cette situation, sans remettre en cause la volonté de coopération, freine la construction d'une vision commune et partagée du développement territorial. C'est dans cette perspective que nous abordons l'axe suivant, consacré au rôle de la communication territoriale en tant que levier de régulation et d'harmonisation entre les partenaires. Il s'agira d'examiner dans quelle mesure elle peut contribuer à réduire ces déséquilibres, à fluidifier les échanges et à renforcer la cohérence collective du discours porté par le territoire.

Le rôle de la communication territoriale comme régulateur:

Après avoir mis en évidence les limites et déséquilibres communicationnels observés au sein des partenariats public-privé, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure la communication territoriale peut contribuer à réduire ces asymétries et à renforcer la cohérence des interactions entre les acteurs du tourisme régional. Lorsqu'ils ont été interrogés sur le rôle de la communication territoriale dans la coordination entre acteurs, plusieurs répondants ont évoqué son apport en matière de mise en cohérence des messages et des actions. Un responsable public a ainsi indiqué que « *la communication régionale permet de garder le même fil conducteur*

entre les institutions », tandis qu'un représentant du secteur privé a expliqué que « les documents ou campagnes régionales nous aident à situer nos actions dans une logique commune ». D'autres ont précisé que « les réunions organisées à l'échelle régionale facilitent la compréhension des priorités et évitent les doublons ». Ces observations laissent apparaître que la communication territoriale agit comme un cadre de référence partagé, favorisant une meilleure coordination et une circulation plus lisible des informations. Cependant, plusieurs participants ont également noté que cette dynamique reste inégalement perçue selon les institutions. Certains ont mentionné que « la communication territoriale reste surtout portée par les structures publiques », ou encore que « la concertation autour des campagnes n'inclut pas toujours les acteurs opérationnels ». Ces réponses traduisent une régulation effective, mais encore partielle, où la cohérence des messages est bien assurée au niveau institutionnel, mais moins dans la phase de mise en œuvre. Dans l'ensemble, la communication territoriale apparaît ainsi comme un instrument de stabilisation et d'orientation, dont le potentiel de coordination est reconnu, mais dont la portée participative demeure à renforcer.

Dans la continuité de cette réflexion, nous avons également interrogé les acteurs sur la contribution de la communication territoriale à la construction d'une image commune du territoire. Les discours recueillis montrent que cette dimension est perçue comme essentielle pour donner une cohérence à l'action collective. Plusieurs répondants ont souligné que « la communication régionale permet de parler d'une seule voix » ou encore que « la mise en avant du territoire dans les supports officiels aide à fédérer les partenaires autour des mêmes valeurs ». Certains ont aussi mentionné que « les campagnes de promotion donnent de la visibilité à l'ensemble des acteurs, pas seulement aux institutions ». Ces éléments suggèrent que la communication territoriale favorise l'émergence d'un récit collectif, capable de relier les initiatives publiques et privées dans un cadre cohérent. Toutefois, cette image partagée du territoire semble encore en construction, car plusieurs participants estiment que la cohérence des messages n'est pas encore totalement stabilisée entre les différentes institutions. Certains ont indiqué que les structures conservent encore leurs propres modes de communication, en précisant que « chacun a sa manière de présenter les projets » ou que « les messages ne passent pas toujours par les mêmes canaux ». D'autres ont ajouté que les efforts de concertation existent mais demeurent perfectibles, notant que « les campagnes communes sont utiles, mais il faudrait davantage d'échanges avant leur lancement ». Ces constats montrent que la communication territoriale joue déjà un rôle structurant dans la coordination interinstitutionnelle, tout en révélant la persistance de pratiques différenciées. Elle agit comme un processus d'harmonisation progressive, favorisant la convergence des discours sans pour autant effacer la diversité des approches et des priorités.

En prolongement des résultats précédents, les entretiens ont également permis de dégager des perceptions liées à la confiance et à la collaboration entre les acteurs publics et privés. Dans ce cadre, la communication territoriale est souvent évoquée comme un facteur de rapprochement lorsqu'elle met en avant les réalisations conjointes ou valorise la contribution de chacun. Plusieurs participants ont indiqué que « la visibilité donnée aux projets communs renforce la confiance entre les partenaires » ou que « la mise en avant des actions partagées donne plus de crédibilité au travail collectif ». D'autres ont mentionné que les événements régionaux, tels que les forums, séminaires ou présentations de projets, constituent des espaces d'échange privilégiés qui entretiennent la relation et facilitent la reconnaissance mutuelle. Ces propos laissent apparaître que la communication territoriale contribue à instaurer un climat de transparence et de valorisation réciproque, propice à la consolidation de la confiance partenariale. Néanmoins, certains répondants ont précisé que cet effet positif reste variable selon les contextes et la fréquence des interactions. Quelques-uns ont estimé que « la communication met surtout en avant les projets réussis, mais beaucoup d'initiatives restent moins visibles », tandis que d'autres ont noté que « la collaboration repose encore sur des échanges ponctuels plutôt que sur une démarche suivie ». Ces éléments traduisent une

dynamique en évolution : la communication territoriale soutient indéniablement la confiance et la coopération, mais son impact demeure conditionné par la continuité des échanges et la régularité des espaces de concertation entre acteurs.

Les effets sur l'image de marque et la perception du territoire: Dans la continuité des résultats précédents, les entretiens ont permis d'aborder la question des effets potentiels de la communication territoriale sur la coordination, la cohérence et la perception du territoire. Les réponses montrent que les acteurs n'observent pas encore de transformations profondes, mais identifient des leviers susceptibles de renforcer la dynamique partenariale. Plusieurs participants ont évoqué que « une communication mieux alignée sur les projets communs permettrait d'avancer dans la même direction », ou encore que « si les institutions diffusaient les informations en même temps, cela faciliterait la collaboration ». D'autres ont ajouté que « en partageant davantage les messages entre les structures, on évitera les répétitions et les malentendus ». Ces propos traduisent une posture projective, révélatrice des attentes et représentations que les acteurs associent au rôle de la communication territoriale dans la réduction des déséquilibres d'information et la mise en cohérence des initiatives partenariales. Certains répondants estiment également que la communication territoriale pourrait contribuer à rétablir un équilibre d'information entre acteurs publics et privés, en diffusant des données communes sur les projets et sur les priorités régionales. Un représentant d'institution a ainsi suggéré que « la mise en place d'un canal commun de communication permettrait à tous les partenaires d'accéder simultanément aux mêmes informations », tandis qu'un opérateur touristique a ajouté que « une communication partagée entre services favoriserait une meilleure synchronisation des actions ». Ces remarques révèlent une conscience claire des asymétries existantes, mais aussi une vision constructive de la manière dont la communication pourrait les atténuer, en favorisant une compréhension plus homogène des actions menées à l'échelle régionale.

Sur le plan de l'image de marque du territoire, les participants reconnaissent que la communication territoriale a déjà contribué à rendre le discours institutionnel plus visible et plus cohérent, sans toutefois effacer toutes les disparités. Plusieurs acteurs ont noté que « la région est mieux représentée qu'avant, mais certaines zones restent peu valorisées », ou que « la communication met surtout en avant les pôles les plus connus et les plus attractifs ». D'autres estiment qu'« une approche plus équilibrée entre territoires renforcerait l'attractivité globale de la région ». Ces constats suggèrent que la communication territoriale, tout en participant à la construction d'une image plus claire et plus identifiable, demeure partiellement sélective, influencée par la centralisation des messages et la diversité des priorités institutionnelles. Nous ajoutons également que plusieurs participants ont évoqué la dimension prospective de cette communication, la percevant comme un outil stratégique à consolider pour soutenir la coopération et l'attractivité territoriale. Certains ont déclaré que « si la communication s'ouvrait davantage aux acteurs économiques locaux, elle donnerait plus de poids au message régional », tandis que d'autres soulignent que « en mettant davantage en avant les réalisations collectives, la région gagnerait en crédibilité ». Ces observations montrent que la communication territoriale est perçue non pas comme une finalité acquise, mais comme un chantier en évolution, porteur d'un potentiel de cohésion, de transparence et d'attractivité. Dans l'ensemble, ces résultats mettent en lumière que la communication territoriale, bien qu'encore perfectible, constitue un levier de régulation et de valorisation au sein des PPP. En améliorant la diffusion d'informations partagées et en soutenant la convergence des discours, elle peut contribuer à réduire les asymétries d'information et à renforcer l'image collective du territoire, condition essentielle pour consolider la marque régionale et favoriser un développement touristique plus cohérent et inclusif.

CONCLUSION

En guise de conclusion, cet article a abordé une problématique centrale: dans quelle mesure la qualité de la communication territoriale au sein des partenariats public-privé (PPP) conditionne-t-elle la réduction des asymétries d'information et la consolidation de

l'image touristique de la région Béni Mellal-Khénifra ? Cette problématique croise plusieurs champs de recherche, notamment la communication publique et territoriale, la gouvernance partenariale, l'attractivité et l'image de marque. L'articulation de ces domaines confère à l'étude une dimension interdisciplinaire et une originalité conceptuelle. Ce croisement, bien qu'il introduise une certaine complexité, a permis d'enrichir la compréhension des mécanismes de coordination et de visibilité territoriale dans un contexte encore peu exploré. Dans ce cadre, nous avons opté pour une démarche exploratoire afin de saisir la dynamique réelle des interactions entre les acteurs des PPP et de repérer les leviers et limites de la communication territoriale en situation concrète. Le choix d'un terrain d'étude restreint, celui de la région Béni Mellal-Khénifra, a permis d'analyser en profondeur les pratiques, les discours et les perceptions au sein d'un écosystème institutionnel spécifique, représentatif des défis de la gouvernance territoriale au Maroc. Les résultats obtenus montrent que la communication au sein des PPP demeure marquée par certaines asymétries d'information susceptibles d'affaiblir la cohérence partenariale et la portée collective des actions. Ces asymétries se traduisent par des écarts de temporalité dans la diffusion des informations, des retours de communication partiels et une coordination encore dépendante des relations interpersonnelles. Toutefois, les acteurs reconnaissent le rôle structurant de la communication territoriale dans la recherche d'un discours commun, la réduction des décalages d'information et la valorisation de l'image régionale.

L'article contribue à documenter les interactions entre communication territoriale et gouvernance partenariale, un champ encore peu traité dans le contexte marocain. Il montre que la communication territoriale peut être envisagée non seulement comme un outil de promotion mais aussi comme un mécanisme de régulation et de transparence, réduisant les asymétries d'information au sein des PPP. Il souligne enfin que la qualité et la cohérence de cette communication conditionnent la crédibilité de l'image territoriale et, par extension, l'attractivité touristique et économique du territoire. En définitive, cette recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives d'analyse, notamment la mesure de l'impact réel de la communication territoriale sur la performance des partenariats et sur la construction durable de la marque régionale. Elle invite également à approfondir la réflexion sur la place de la communication dans la gouvernance territoriale, non plus seulement comme un instrument de diffusion mais comme un levier stratégique de cohérence, de confiance et de développement collectif.

RÉFÉRENCES

Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.

Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.

Arrow, K. J. (1985). *The Economics of Agency*. Stanford University Press.

Awono, R. (2015). Communication publique et communication territoriale : interactions et complémentarités. In *Les Cahiers du Centre d'Études et de Recherches en Communication et Publicité*, 8, 85–106.

Azouaoui, H. (2009). L'apport du marketing territorial à la bonne gouvernance. REMAREM.

Azouaoui, H. (2015). L'identité de la marque de territoire et décision. *Revue REMAREM*.

Houllier-Guibert, C.-E. (2009). La communication du territoire rennais : jeux d'acteurs et cohérence territoriale. *Communication & Organisation*, 35, 97-110.

Berneman, C. & Meyronin, B. (2015). Le marketing territorial des petits et moyens territoires : identité, image et relations. *Cahiers ESPI2R*.

Camagni, R. (2002). Principes et modèles de l'économie urbaine. *Économica*.

de Almeida, G. G. F. & Cardoso, L. (2022). Discussions between Place Branding and Territorial Brand in Regional Development. *Sustainability*, 14(11).

Gollain, V. (2018). Le marketing territorial : un outil au service de l'attractivité du territoire (Dossier n°5). Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole (ADULM).

Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing.

Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.

Hodge, G. A., & Greve, C. (2017). Contemporary public-private partnership: Towards a global research agenda. *Financial Accountability & Management*, 33(1), 3–16.

Houllier-Guibert, Ch-Ed., Luisi, G., Albertini, T. & Bereni, D. (2018). La mobilisation des ambassadeurs dans le management d'une marque territoire. *Revue Organisations et Territoires*.

Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58–73.

Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137–146.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4–5), 249–261.

Lajarge, R. (2006). Gouvernance territoriale et développement local : entre coordination et conflit. In *Gouvernance territoriale et développement durable* (pp. 25–46). Presses Universitaires de Grenoble.

Landel, P.-A., & Senil, N. (2009). Le développement territorial : une dynamique collective. *Espace et Sociétés*, (138), 17–31.

Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Palgrave Macmillan.

Pecqueur, B. (2000). Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud. L'Harmattan.

Raffestin, C. (1980). *Pour une géographie du pouvoir*. Librairies Techniques.

Richard Awono, R. (2015). Communication territoriale et marketing public : une approche intégrée. In *Communication et Territoire : enjeux et perspectives*. Presses Universitaires de Yaoundé.

Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110–119.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.

Stiglitz, J. E. (2000). The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1441–1478.

Stiglitz, J. E. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *The American Economic Review*, 92(3), 460–501.

Torre, A. (2010). Développement territorial et proximité : un cadre d'analyse. *Géographie, Économie, Société*, 12(1), 63–88.

Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique. *Revue Internationale de Communication Sociale et Publique*, (15), 75-100.

Yescombe, E. R. (2007). *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. Butterworth-Heinemann.