

ÉCONOMIE DU SAVOIR ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL : ENJEUX ET PERSPECTIVES

LE CAS DE L'ORIENTAL



Interview

FORMATION DES COMPÉTENCES
Le Plan Emergence mise aussi sur
les ressources humaines

Ahmed Reda CHAMI
Ministre de l'Industrie, du Commerce
et des Nouvelles Technologies

11

L'Oriental : capital humain, économie du savoir
et développement régional

Taoufiq BOUDCHICHE
Économiste - Directeur de la Coopération Internationale, Agence de l'Oriental

15

L'économie du savoir fructifie surtout en terrain
favorable : cas de la Silicon Valley

Rabia EL ALAMA
Directeur Général de l'AmCham au Maroc

26

Interview

FORMATION
DES COMPÉTENCES

11

ÉDITORIAL

L'intelligence économique régionale
ou l'urgence de l'innovation

1

LE POINT

L'UNIVERSITÉ MAROCAINE ET
LES SECTEURS SOCIOÉCONOMIQUES
La proximité à dimension régionale

Ahmed AKHCHICHINE
Ministre de l'Éducation Nationale,
de l'Enseignement Supérieur, de la Formation
des Cadres et de la Recherche Scientifique

2

Capital humain et développement
scientifique et technique au Maroc

Pr. Omar FASSI-FEHRI
Secrétaire perpétuel de l'Académie Hassan II
des Sciences et Techniques

5

ÉCLAIRAGES

Recherche-Développement au Maroc
et perspectives de territorialisation

Mohamed SMANI
Directeur de R&D Maroc Membre de
l'Académie Française de Technologie

8

INTERVIEW

Ahmed Reda CHAMI
Ministre de l'Industrie, du Commerce
et des Nouvelles Technologies
FORMATION DES COMPÉTENCES
Le Plan Emergence mise aussi sur
les ressources humaines

11

L'EXEMPLE DE L'UNIVERSITÉ
MOHAMMED PREMIER D'OUJDA
Les filières de l'excellence

Mohamed ELFARISSI
Président de l'Université Mohammed
Premier d'Oujda

12

Le point

L'UNIVERSITÉ MAROCAINE
ET LES SECTEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES
LA PROXIMITÉ À DIMENSION
RÉGIONALE

2



L'ORIENTAL :
CAPITAL HUMAIN, ÉCONOMIE
DU SAVOIR ET DÉVELOPPEMENT
RÉGIONAL

15



L'ÉCONOMIE DU SAVOIR
FRUCTIFIE SURTOUT
EN TERRAIN FAVORABLE :
CAS DE LA SILICON VALLEY

26



ENCADRÉ

Ali Ghannam - Président du Directoire MED Z
Agropole de Berkane
Parc Industriel de Selouane
Technopole d'Oujda

32

REPÈRES

RESSOURCES HUMAINES ET MARCHÉ
DU TRAVAIL : une approche territoriale

Omar ALOUI
Directeur Général de Agro-Concept

33

Sollicitations... des enjeux et des opportunités

M'barek BOUFOUSSI
Directeur Régional de l'OFPPPT

36

Le FIRO, un levier de financement
et de développement des PME et des filières
à forte valeur ajoutée

Abdelkrim MEHDI
Directeur Général de FIROGEST

40

MONDIALISATION, DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE
ET MOBILISATION DES COMPÉTENCES
Les BRIC montrent la voie

Christian MILELLI
Chercheur CNRS - Université de Paris-Ouest,
Nanterre-La Défense

42

Les pôles de compétitivité face
à la mondialisation

Myriam MATRAY
Doctorante en Sciences économiques - IAE -
Université Jean Moulin - Lyon - Centre
de recherche MAGELLAN - Equipe EURISTIK

45

BRÈVES

48

Oriental.ma

Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • Directeur de Rédaction : Taoufiq BOUDCHICHE

Secrétaire de Rédaction : Salwa CHAADI • Conception : MPCOM

Dépôt légal : 24/07 • ISSN : en cours • Agence de l'Oriental : 12, rue Mekki Bitouri, Souissi - Rabat

Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20 • Site web : www.oriental.ma

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs

Éditorial

L'arbre du développement se nourrit du savoir



Le développement économique et social ne survient pas par accident. Le développement s'installe lorsque tous les acteurs se placent délibérément dans des parcours de réussite, avec les moyens d'y progresser.

L'axiome premier implique une juste analyse de la réalité, une bonne compréhension des enjeux et une lecture pertinente des mécanismes du succès. C'est en ce sens que l'Initiative Royale de Développement de l'Oriental est novatrice. On comprend dès lors que la précédente livraison de la Revue Oriental.ma ait été consacrée à l'« Intelligence Economique Régionale », réflexion plurielle d'où ressortait un mot-clé : savoir. Ce verbe enfantait tous les autres : savoir pour comprendre, savoir pour réfléchir, savoir pour agir, savoir pour innover, savoir tout simplement pour ne pas être dépassé par le savoir des autres.

L'économie globalisée renvoie à un savoir mondialisé. Une économie conquérante est donc d'abord une économie du savoir. De ce constat résultent deux obligations ardentes :

- (savoir) mobiliser le savoir, tout le savoir nécessaire, où qu'il soit, auprès de ses dépositaires, quels qu'ils soient, au profit du projet de développement régional ;
- (savoir) élever constamment ses propres savoirs, et même créer du savoir, pour apporter la valeur ajoutée qui fera la différence en faveur de la Région et des acteurs de son économie.

L'Agence de l'Oriental soutient activement ces ambitions. Elle mobilise l'expertise internationale au service des grands projets et promeut avec ses partenaires des solutions novatrices sur-mesure pour la Région, où les acteurs régionaux s'approprient le meilleur des outils de réflexion et d'action. Pour ce faire, des partenariats exceptionnels ont été conclus, par exemple avec l'Union Européenne dans le cadre de la politique de voisinage, ou la CNUCED (cas du projet e-regulation de soutien aux investissements).

Ces apports féconds irriguent aussi bien les institutions que la société civile, au plus près des activités portées par les Associations ou les Coopératives, jusque dans les campagnes reculées. Il s'agit d'apporter le savoir, mais aussi les outils du savoir, partout où l'esprit d'entreprise stimule l'émergence de nouveaux projets, en favorisant les NTIC.

Générer du savoir et des porteurs de savoir mobilise naturellement l'Université, l'enseignement en général, et les acteurs de la Recherche & Développement. L'Agence de l'Oriental a soutenu la création de grandes écoles et de filières nouvelles appelées à fournir aux acteurs du développement, les compétences et les profils nécessaires à leur inscription dans la modernité. Plus largement, elle entend stimuler le champ de la formation par un véritable coaching des établissements, à tous les niveaux.

Cette impulsion se prolonge auprès des acteurs de l'économie réelle, en particulier les entreprises qui vont s'installer sur les sites d'accueil du programme MED-EST, tous inscrits dans les logiques de l'économie du savoir : pour le Parc Industriel de Nador / Selouane, c'est un lien direct avec l'Université et l'instauration d'un incubateur d'entreprises ; pour l'Agropole de Berkane / Madagh, c'est un complexe de R&D consacré à l'innovation sectorielle. Pour la Technopole d'Oujda, des conventions sont conclues entre l'Agence et les Départements de l'Education Nationale, de l'Energie (CDER), et de l'Industrie, dans le prolongement des logiques que Messieurs les Ministres retracent dans les pages de ce numéro.

Le savoir est multiple, les façons de le constituer et ses mises en œuvre le sont aussi. Les acteurs mobilisés sont donc nombreux. Beaucoup d'entre eux s'expriment ici et donnent leur éclairage sur l'apport fertile des valeurs ajoutées du savoir.

Au nom de l'Agence et du Comité éditorial de la Revue, je les en remercie.

M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental



L'UNIVERSITÉ MAROCAINE ET LES SECTEURS SOCIOÉCONOMIQUES La proximité à dimension régionale

Ahmed AKHCHICHINE

*Ministre de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur,
de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique*

L'histoire du Maroc moderne en matière d'Éducation Nationale est jalonnée des étapes du rapprochement entre les Universités (puis les nouveaux Établissements d'enseignement supérieur) et les secteurs d'activité socio-économiques. Entre eux, la Région est l'échelle naturelle des préoccupations partagées et des synergies mises en œuvres .

L'enseignement supérieur au Maroc, a connu à travers son histoire des évolutions diverses, en synergie plus ou moins forte avec ses différents environnements économiques et sociaux. Au lendemain de l'Indépendance, le Maroc a initié un enseignement supérieur principalement orienté vers la satisfaction de ses besoins immédiats en cadres scientifiques, techniques et administratifs, à même d'assurer la relève tant au niveau du secteur public qu'au niveau du secteur privé.

Dans sa première phase de développement, l'enseignement universitaire était plutôt général. L'évolution de l'économie ne tarda pas à faire ressortir la nécessité d'offrir des formations supérieures techniques et professionnelles adaptées aux besoins socio-économiques nationaux et régionaux. Le Ministère a alors procédé à la mise en place de nouveaux établissements, dont les formations sont en adéquation avec les besoins du secteur socio-économique, tout en diversifiant et en adaptant les formations dans les établissements existants. En outre, une attention particulière a été accordée à l'établissement de partenariats entre le secteur socio-économique

et le système universitaire, dans le but de promouvoir la relation entre la formation, la recherche et le développement économique, social et culturel du pays.

A partir des années 1980, le Maroc a fait face à une demande pour l'enseignement supérieur aussi forte que variée. Par ailleurs, ses besoins en compétences techniques et professionnelles, liés à son développement économique et social significatif, étaient aussi nombreux que variés. Au début des années 90, cette évolution fut exacerbée par un environnement international marqué par une

mondialisation inexorable. L'évolution de la société et des exigences du marché prévisible imposait la révision du système d'enseignement supérieur de façon à ce qu'il puisse allier savoir, savoir-faire et savoir être et former des jeunes compétents, dotés d'une bonne culture, doués d'un esprit critique et aptes à s'insérer dans le tissu socio-économique.

Afin d'accompagner les grands et rapides progrès de la science et de la technologie, une politique a été mise en place dans le but de conférer à l'économie nationale l'environnement nécessaire à son développement. Il s'agit, en particulier, de réaliser les conditions idoines susceptibles de favoriser l'intégration du pays dans la société du savoir et de la communication. Dans ce cadre, des établissements d'enseignement supérieur à caractère scientifique et technologique ont été créés dans le cadre du développement et de la diversification des formations spécifiques et d'une meilleure intégration de l'Université dans son environnement socio-économique, en adéquation avec les besoins des Régions d'implantation.



**Former des cadres
pour l'économie nationale**

L'adoption de l'économie de marché par le pays requiert des entreprises performantes et compétitives. Elle a conduit à

partir des années 1990 à la mise en place d'écoles de commerce et de gestion pour la formation de cadres supérieurs en commerce et management, rompus aux nouvelles techniques et capables d'offrir aux entreprises, en particulier, et à l'économie en général, des compétences dont elles ont cruellement besoin. Sur cette base, le Maroc s'est engagé dans un ensemble d'actions stratégiques, dont :

- la diversification des enseignements universitaires ;
- la dynamisation du développement régional ;
- le développement de l'enseignement tertiaire ;
- le renforcement du partenariat Université – entreprise ;
- la création de réseaux de nouveaux types d'établissements (EST, ENCG, FST) ;
- la création de nouvelles écoles d'ingénieurs, sectorielles, adaptées aux besoins du secteur socio-économique (Arts & Métiers, Sciences Appliquées, Nouvelles Technologies,...) ;
- la diversification des filières professionnalisantes dans les établissements universitaires dispensant traditionnellement des formations à caractère général ;
- le développement de formations et services au profit des entreprises ;
- la réforme des études et recherches doctorales ;
- le développement de la recherche scientifique et technologique appliquée ;
- le développement et la maîtrise des nouvelles technologies.

Le Maroc compte aujourd'hui 15 Universités comportant une centaine d'établissements répartis dans les différentes Régions.

Nonobstant les diverses réformes sectorielles et stratégies mises en œuvre, le secteur de l'éducation au Maroc a connu des périodes de crises tant au niveau des approches qu'au niveau des contenus. Ces crises ont été aggravées par l'avènement des nouvelles technologies, l'apparition de nouveaux métiers et la croissance rapide des effectifs d'étudiants. Dans ce cadre, une réforme profonde et globale a été engagée en 2000 dans le sens de la transformation du système universitaire en un système éducatif évo-



Rechercher un épanouissement scientifique et culturel permanent

lutf susceptible de garantir un développement continu et un épanouissement scientifique et culturel permanent, qui tient compte à la fois des besoins nationaux et des spécificités régionales.

La réforme en vertu de la Loi cadre 01 - 00, tout en renforçant les missions traditionnelles de l'Université, vise à faire de cette dernière une véritable institution de formation et de recherche agissant en forte synergie avec son environnement socio-économique régional. Elle consacre et consolide la recherche de l'excellence, la culture et la pratique de l'évaluation, ainsi que l'esprit d'initiative et de compétitivité.

L'Université peut aujourd'hui, outre ses missions classiques de formation initiale et de recherche scientifique académique, réaliser diverses activités en relation avec ses missions traditionnelles. Elle peut, en particulier, réaliser des expertises et des formations continues diplômantes, passer des contrats de recherche et de conseil, créer des incubateurs et des pépinières d'entreprises, breveter ses produits de recherche, créer des filiales et prendre des participations dans des entreprises publiques et privées. Ces activités ont permis à l'Université de renforcer davantage la synergie avec son environnement.

Ce faisant, l'Université peut identifier plus précisément les besoins du secteur socio-économique de la Région et affiner davantage ses offres de services, de formations et de conseils. Ces activités permettent en outre à l'Université de se

procurer des ressources complémentaires, précieuses pour l'amélioration continue de ses équipements scientifiques et pour la motivation de ses compétences.

L'autonomie pédagogique de l'Université offre de multiples possibilités à l'innovation et à l'éclosion des compétences. Les Universités peuvent offrir des filières de formation qui leur sont propres tenant compte des besoins spécifiques de la Région, préparant soit à des diplômes nationaux, soit à des diplômes d'Université spécifiques. Elles peuvent préparer ces filières en partenariat avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et partenaires socio-professionnels de la Région. Jouissant de cette autonomie, les Universités peuvent diversifier leur offre de formation et jouer un rôle de catalyseur dans le développement régional.

La mise en œuvre de la réforme LMD depuis 2003 a ouvert des opportunités pour la promotion de la professionnalisation dans les Universités, l'innovation et la diversification des formations pour mieux répondre à l'évolution des besoins socio-économiques, notamment ceux exigés par l'émergence de nouveaux métiers, tels l'offshoring, etc.

C'est ainsi qu'une nouvelle dynamique a été créée dans les Universités marocaines, par le développement de formations novatrices, telles que les Licences Professionnelles et les Masters Spécialisés, répondant aux demandes des secteurs socio-professionnels régionaux ou à des programmes nationaux sectoriels. Cette dynamique a permis l'évolution et la diversification de l'offre de formation universitaire et professionnalisante, en particulier. Actuellement, 50% des filières de formations universitaires sont professionnalisantes, portant sur de multiples secteurs socio-professionnels, et adaptées aux besoins des Régions d'implantation. Ces formations préparent des techniciens supérieurs, cadres intermédiaires et cadres managers. Elles sont dispensées aussi bien dans les établissements à vocation professionnalisante par excellence (Ecoles de Technologies, Ecoles de Commerce et de Gestion, Ecoles d'ingénieurs, Facultés des Sciences et Techniques) que dans les établissements dispensant traditionnelle-

ment des formations à caractères académiques (Facultés des Sciences, Lettres & Sciences Humaines, Sciences Sociales, Sciences Juridiques).

En particulier, et dans le cadre de l'accompagnement des programmes nationaux de développement sectoriel, des programmes contractuels de formation ont été mis en place dans les Universités, pour répondre aux besoins en ressources humaines qualifiées :

- « Initiative 10 000 ingénieurs à l'horizon 2010 » ;
- Programme « Offshoring Maroc 2010 » ;
- « Initiative 10 000 travailleurs sociaux à l'horizon 2012 » ;
- « Initiative 3 300 médecins à l'horizon 2020 ».

D'autres programmes sont en cours : Plan Azur, Pacte National Emergence Industrielle (Agroalimentaire, Aéronautique, Electronique, Automobile, Textile, etc.).

L'esprit de la Charte Nationale d'Education et de Formation et les dispositions de la Loi 01 - 00, ont ouvert de riches voies de partenariat entre l'ensemble des établissements de formation en général et techniques en particulier, pour une utilisation rationnelle et optimale des ressources humaines et matérielles. Les filières de formation sont élaborées compte tenu des besoins exprimés ou pressentis du secteur socio-économique national et régional. Dans ce cadre, un partenariat rénové et une concertation renforcée au niveau régional doivent être engagés pour une élaboration appropriée des filières de formation, une utilisation rationnelle des ressources et une réponse adéquate aux besoins.

La mise en œuvre de la réforme de 2000 a permis d'atteindre des résultats encourageants. Plus de 1 500 nouvelles filières de formation ont été mises en place, couvrant les différents domaines et niveaux d'études universitaires. Outre les formations initiales conduisant aux diplômes nationaux, les Universités ont mis en place des diplômes d'Universités spécifiques aux besoins régionaux. Les Universités ont développé des partena-

riats riches et diversifiés avec le monde socio-économique en général et avec les entreprises et Chambres de Commerce et d'Industrie en particulier. Ces partenariats portent aussi bien sur la recherche-développement et la formation initiale et continue, que sur l'expertise, le conseil et l'ingénierie.

Le renforcement du partenariat entre l'Université et le secteur socio-économique est indispensable pour instaurer une meilleure synergie et un rapprochement entre les Universités et les différents secteurs économiques, industriels et de services. Cette synergie est de nature à faire de la formation, de la recherche scientifique, de l'expertise et de l'ingénierie un instrument de dynamisation du développement économique et social national et régional. Elle permettra par ailleurs à l'Université d'améliorer la qualité de ses activités et de ses services. En dépit des acquis de la réforme, des dysfonctionnements, liés notamment à la mise en œuvre, ont été relevés. Pour accélérer et dynamiser la mise en œuvre de la réforme et apporter les réponses concrètes à ses dysfonctionnements, le Ministère a élaboré en 2008, le Programme d'Urgence, innovant et ambitieux, pour le développement de l'enseignement supérieur sur la période 2009 - 2012. Il prévoit, en particulier :

- la définition d'un Schéma Directeur de l'Enseignement Supérieur pour les années à venir, couvrant l'ensemble des aspects de son développement, qui tiendra compte des besoins en ressources humaines requises pour accompagner les programmes de développement sectoriel et régional (un système national d'orientation sera mis en place pour répondre à ces besoins) ;
- le développement de formations scientifiques et technologiques ;
- la diversification et la promotion des filières de formation professionnalisantes (Licences professionnelles et Masters spécialisés) dans les établissements dispensant traditionnellement des formations académiques et accueillant le plus grand nombre d'étudiants ;
- le développement d'options et de modules de spécialisation régionale dans les filières à caractère fondamental ;

- le développement de formations pluridisciplinaires, offrant un plus grand nombre de débouchés professionnels ;
- l'augmentation des effectifs dans les établissements à vocation professionnalisante (DUT, diplômes de commerce et de gestion, diplômes d'ingénieurs, diplômes de traduction et interprétariat, médecine et pharmacie) ;
- la stimulation de l'initiative et de l'excellence.



Réunir tous les outils de l'excellence

Cette orientation sera soutenue, notamment par :

- la mise en place de pôles de compétences régionaux associant Universités et partenaires socio-économiques ;
- la mise en place de l'Institut Prospectif des Qualifications pour mieux assurer l'adéquation entre la formation et les besoins du marché de l'emploi en techniciens et cadres supérieurs ;
- la mise à disposition des moyens pour l'accueil des étudiants dans de bonnes conditions de vie et de formation universitaire de qualité ;
- le suivi et l'évaluation dans le cadre d'une contractualisation des projets et des indicateurs qualitatifs et quantitatifs précis.

Les mesures prévues par le Programme d'Urgence 2009-2012 et les résultats visés permettront de poser les bases d'une nouvelle Université, forte, conjuguant visibilité, performance et proximité géographique vis-à-vis des étudiants et des secteurs socioéconomiques et professionnels.



Capital humain et développement scientifique et technique au Maroc

Pr. Omar FASSI-FEHRI

Secrétaire perpétuel de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques

La recherche et les activités de développement sont des leviers essentiels à l'économie du savoir. Sciences et Technologies font l'objet de soutiens puissants au Maroc depuis plusieurs années.

La corrélation avec l'enseignement supérieur est patente et traduite par les mesures adoptées par le Département Ministériel concerné.

Mesurés en effectif de chercheurs, en brevets déposés, en investissements effectués, les progrès de la recherche au Maroc son indéniables.

Sa première richesse : le capital humain. Sa progression qualitative et quantitative sera décisive. Eclairage, bilan et perspectives.

La science et la technologie connaîtront au cours des prochaines années un développement et une croissance encore plus grands; les attentes des sociétés à leur égard seront encore plus fortes. Des problèmes cruciaux comme le chômage, le changement climatique, l'épuisement de l'énergie fossile, la sécurité alimentaire, la dégradation de l'environnement, la prévention des crises économiques et des catastrophes naturelles, etc. sont autant de questions auxquelles la science et la technologie pourront apporter des réponses.

C'est pourquoi l'on peut dire que le 21^{ème} siècle sera le siècle de l'économie du savoir, où sera engagée une course effrénée vers la production des connaissances en sciences et en technologies, ce qui nous oblige à donner une importance plus grande à la recherche scientifique et technologique dans les stratégies nationales de développement.

Le Maroc n'est pas en dehors de ce mouvement ; s'il veut assurer son développement, il se doit de disposer d'une solide base scientifique et technologique.

Dans ce cadre, des efforts ont été accomplis en matière de structuration, de financement, et d'orientation de la recherche scientifique et technique. Ces efforts ont permis également de développer son articulation avec les besoins du monde socioéconomique, même si, sur ce plan, l'effort reste insuffisant.

Sur le plan de la structuration et de l'organisation de la recherche scientifique, des organes de décision, d'orientation, de planification et de coordination, ont été mis en place :

- le Comité permanent interministériel de la recherche scientifique et du développement technologique ;
- une administration de la recherche au

niveau du Département Ministériel de l'enseignement supérieur et de la recherche ;

- l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques ;
- le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique.

Parallèlement, cette structuration sur le plan central a été complétée par la mise en place de nombreux mécanismes qui tendent à encourager le rapprochement de la recherche publique du monde des entreprises et à promouvoir la recherche appliquée et la recherche-développement (R&D) ; c'est ainsi que l'effort fait par le secteur privé est passé de 7% en 1999 à 22% en 2006 par rapport à l'effort total du pays, c'est-à-dire la dépense intérieure brute de R&D (DIRD).

Sur le plan du financement, le secteur a pu ainsi bénéficier de moyens conséquents qui ont permis d'initier des programmes de recherche et de

mobiliser une partie importante de la communauté scientifique sur des programmes conçus pour contribuer au développement social et économique du pays. De plus, dans le cadre de la Loi de Finances 2001, un compte d'affectation spéciale destiné à la promotion de la recherche scientifique et au développement technologique a été créé, et des moyens importants ont été mobilisés dans le cadre du Plan Quinquennal 2000-2004, pour la réalisation d'infrastructures de base, en particulier l'Institut Marocain pour l'Information Scientifique et Technique (IMIST), les Unités d'Appui Technique à la Recherche Scientifique (UATRS) et le réseau informatique à haut débit MARWAN, dédié à la recherche académique.

Entre 1999 et 2006, le Maroc a enregistré une croissance soutenue de la dépense intérieure de la recherche et du développement (DIRD), passant de 1,45 milliard de Dh en 1999 à près de 3,7 milliards de Dh en 2006, traduisant une augmentation de près de 153%. L'intensité de R&D (mesurée par la part des dépenses en pourcentage du PIB) est passée de 0,37% en 1999 à 0,64% en 2006, enregistrant une augmentation de 72%. Dans le cadre du budget du pays pour l'année 2009, adopté lors de la session d'automne 2008 du Parlement, les moyens consacrés à la recherche dans le cadre du seul budget du Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, ont connu une augmentation de plus de 80% (7,8% pour l'investissement et 143,16% pour le fonctionnement), et il est raisonnable d'espérer que la DIRD nationale atteindra 1% très bientôt, comme le recommande la Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation.

Les indicateurs de la production scientifique et technologique

Un autre indicateur lié aux sciences et technologies, permettant d'établir un diagnostic exhaustif de la situation de la R&D dans un pays, est celui de la production scientifique estimée par le nombre de publications dans les revues internationales à comité de lecture, par

chercheur et par an ; quant au nombre de dépôts de brevets par an, il donne une idée sur le développement technologique du pays.

En 2003, la base de données SCI (Science Citation Index) américaine attribuait un peu plus d'un millier d'articles à des auteurs marocains (exerçant dans des laboratoires marocains), dans les domaines des sciences exactes, sciences de la vie et sciences de l'ingénieur, ce qui faisait du Maroc la 3ème puissance scientifique en Afrique après l'Afrique du Sud et l'Égypte. Le Maroc avait plus que quadruplé sa production entre 1990 et 2001. Toutefois, une évaluation bibliométrique récente montre que la production scientifique marocaine connaît un certain essoufflement, caractérisé par une stagnation du nombre de publications, même si leur qualité s'est améliorée au vu du nombre de citations des auteurs marocains.

Concernant le dépôt de brevets, celui-ci a enregistré un nombre total de 2 154 demandes entre 2000 et 2004. Les brevets d'origine marocaine représentaient en moyenne 28,5% et ceux d'origine étrangère 71,5% sur cinq ans. L'évolution du nombre de brevets déposés par natures de déposants montre que les personnes physiques représentent en moyenne 38,34% et les personnes morales 61,66%. Les personnes physiques d'origine marocaine représentent 92,11% et celles d'origine morale 15,77%.

L'innovation, l'économie du savoir, et la formation du capital humain

Sur le plan de la formation des compétences et des ressources humaines, le Maroc est engagé, depuis 2000-2001, dans une grande réforme touchant tout le système éducatif y compris la recherche scientifique. Cette réforme, inspirée par la Charte pour l'Éducation et la Formation, devrait conduire à un changement important dans les quinze années à venir. Le Plan d'Urgence adopté en 2008, par le Département de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur, pour la période 2009-2012, dans

le cadre duquel des moyens importants ont été mobilisés, donnera incontestablement une impulsion significative à la réforme de notre système de formation et de recherche. Les prévisions d'effectifs réalisées par le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique conduisent, si elles tiennent compte des objectifs de la Charte pour l'Éducation et la Formation, à un triplement des effectifs de l'enseignement secondaire d'ici 2025 et donc à une augmentation sensible de l'accès à l'enseignement supérieur.

Parallèlement, les Universités, devenues établissements autonomes depuis l'adoption de la Loi 01-00, ont entamé une réforme pédagogique en instituant le système LMD (Licence, Master, Doctorat) et en mettant en place des formations professionnalisantes.

La volonté affirmée de renforcer les filières scientifiques et techniques au sein de l'enseignement secondaire pourrait modifier sensiblement le profil des futurs bacheliers et faciliter le développement déjà amorcé du secteur technologique et professionnalisant de l'enseignement supérieur.

Ainsi, le développement de l'enseignement supérieur, réellement amorcé aujourd'hui, pourrait offrir des opportunités favorables à l'économie marocaine, satisfaire les besoins nationaux en cadres qualifiés et finalement enclencher un cercle vertueux entre le système d'enseignement et le développement socio-économique du pays. Ce scénario optimiste est néanmoins conditionné par la maîtrise de plusieurs éléments :

- une élévation de la qualité de l'enseignement à tous les niveaux ;
- ensuite, un net renforcement de la régulation inter-cycles et inter-types (général / technique / professionnel) qui conduirait à un meilleur équilibre entre les filières ;
- surtout une nette amélioration du système de la recherche et de l'innovation, gage d'excellence.

Les institutions d'enseignement supérieur ont des missions cruciales :



Le Maroc mise sur l'enseignement supérieur dans les secteurs porteurs

- produire, diffuser et valoriser les savoirs ;
- former les cadres et les élites ;
- transmettre les connaissances.

La caractéristique de l'enseignement supérieur est de contribuer à une mise à jour permanente des savoirs grâce à la recherche scientifique et à l'innovation technologique.

Les besoins du Maroc en ressources humaines scientifiques et techniques sont énormes au vu des besoins de l'économie nationale, qui se diversifie et draine des investissements importants dans des secteurs porteurs tels que les TIC, l'offshoring, l'aéronautique, les services, les métiers de la mer.

Ainsi, en 2006, l'effectif total dans la recherche-développement (R&D) comportait près de 30 332 personnes physiques, dont 24% de femmes, réparties comme suit :

- 24 067 (80%) travaillant dans l'enseignement supérieur (Universités et établissements d'enseignement supérieur non universitaires publics et privés) ;
- 4 142 (13%) exerçant une activité de R&D dans les établissements publics de recherche à l'extérieur du système de l'enseignement supérieur (INRA, INRH, CNESTEN, CNRST...) ;
- 2 123 (7%) effectuant des activités de

R&D dans les entreprises privées.

La répartition des effectifs en R&D par domaine disciplinaire montre que 63% de l'effectif total exercent dans les disciplines des sciences de la matière et de la vie, répartis comme suit :

- sciences exactes et naturelles (SEN) 32% ;
- sciences de l'ingénieur (SI) 22% ;
- sciences médicales (SM) 9% ;
- 37% dans les sciences humaines et sociales (SHS).

Mais cette situation est totalement inversée au niveau des étudiants et surtout parmi les doctorants ; en 2006, environ 12 643 étudiants étaient inscrits en Doctorat et Doctorat d'Etat, dont :

- 6 941 en sciences humaines et sociales (55%) ;
- 5 702 étudiants en sciences de la matière et de la vie (45%), (4 358 en sciences exactes et naturelles (34,4%), 1 102 en sciences médicales (8,7%) et 242 en sciences de l'ingénieur (1,9%)).

La même année 2006, 785 doctorats ont été soutenus, dont 235 en sciences exactes et naturelles, 9 en sciences de l'ingénieur et 541 en sciences humaines et sociales.

Au vu des besoins du pays en renouvellement des compétences et surtout

pour assurer son développement scientifique et technologique, ces effectifs sont loin de constituer une réponse satisfaisante, surtout compte tenu du déséquilibre entre SHS et SEN.

Le nombre de chercheurs au Maroc correspond au ratio de 1,66 chercheurs pour 1 000 personnes actives. Par comparaison, ce ratio est de 6,7 pour la Corée du Sud, de 4,51 pour la Turquie, de 3,9 pour la Tunisie, de 3,7 pour la France et de 1,56 pour l'Algérie. Ceci démontre clairement le retard qui reste à rattraper dans la formation du capital humain scientifique et technique pour notre pays.

Par ailleurs, les grands chantiers lancés au cours de la dernière décennie, notamment le programme Emergence et l'aménagement de nouvelles zones franches et technopoles, vont certainement imposer la formation des ressources humaines appropriées dans les domaines de la science et de la technologie.

Les premières mesures prises dans ce sens commencent à voir le jour : plan de formation offshoring, Initiative 10 000 ingénieurs par an à l'horizon 2010, ouverture de nouvelles filières de formation au niveau des licences et masters spécialisés. Ces mesures sont de bon augure.

Les ressources humaines sont les clés du développement

Lorsque l'on regarde la multitude des chantiers ouverts par Sa Majesté le Roi Mohammed VI – que Dieu Le garde – pour la modernisation du Maroc, sa mise à niveau et son développement économique et social, on s'aperçoit que le grand défi auquel le pays fait face aujourd'hui est moins une question de moyens matériels, qu'il est toujours possible de mobiliser, que de ressources humaines dont il faut disposer, et qui soient en nombre suffisant, bien formées et capables d'assurer la réalisation, l'encadrement et le fonctionnement des nombreux et immenses chantiers ouverts dans tous les domaines.



Recherche-développement au Maroc et perspectives de territorialisation

Mohamed SMANI

Directeur de R&D Maroc

Membre de l'Académie Française de Technologie

L'auteur met en perspective un demi-siècle d'évolution du soutien à la recherche, au développement et à l'innovation au Maroc. Plus les pouvoirs publics ont analysé et compris les mécanismes gagnants, et mieux ils ont veillé à créer des conditions favorables, autant par la mobilisation accrue des financements que par la création de cadres réglementaires, ou par la prise d'initiatives créant des contextes porteurs. La vision s'est ainsi amplifiée pour englober le cadre désormais mondialisé de la réflexion, tout en se focalisant sur les conditions optimisées à réunir, obligatoirement territorialisées.

Concilier le regard de l'aigle et celui de la fourmi en quelque sorte.

A l'heure de la mondialisation des économies, la création de connaissances et l'innovation sont désormais considérées comme un véritable levier de la performance des entreprises et du développement économique et social. S'agissant de l'innovation, il est parfaitement bien établi qu'elle prend plus sa source dans les échanges entre entreprises, Universités et intervenants financiers, qu'au sein des laboratoires de recherche.

Promouvoir l'attractivité d'un territoire et en faire une région innovante, implique en conséquence, outre l'existence d'infrastructures de formation et de recherche (Universités, centres de recherche collaboratifs, plateformes de test), un ensemble de mécanismes d'incitation à la recherche et l'innovation et un écosystème favorisant les échanges.

La R&D et l'innovation au Maroc

La R&D au Maroc a connu, de l'indépendance à nos jours, une évolution déclinable en trois principales étapes.

La première, de 1955 à 1995, est caractérisée par le soutien direct de l'Etat aux grands organismes de recherche spécialisés. Dans un contexte marqué par des infrastructures de recherche inexistantes, il n'y avait guère d'autre choix de politique. Au cours de cette période, le financement de la recherche universitaire était ainsi quasi-nul.

Durant la deuxième étape, 1995 - 2005, l'intérêt est de plus en plus porté sur le lien entre les différents acteurs du Système National d'Innovation en cours de construction : mise en place des compléments indispensables à la chaîne de valorisation des savoirs, stratégie de

coordination et de planification des activités de recherche. Cette phase s'est traduite notamment par la création de structures de gouvernance de la recherche. C'est ainsi que furent créés, un Secrétariat d'Etat à la Recherche Scientifique et Technique, élevé par la suite au rang de Ministère Délégué, et un Comité Permanent Interministériel de la Recherche.

Au cours de cette période fut également lancée une importante réforme de l'Université, dans le cadre de la Loi 01/00.

Cette deuxième phase est caractérisée aussi par la mise en place des premiers financements de la recherche dans le cadre de programmes pilotes, notamment en partenariat avec des organismes publics, des associations professionnelles et des institutions de la coopération internationale. C'est ainsi

que fut lancé le « Programme de valorisation des résultats de la recherche et de mise à niveau de l'entreprise », Programme comprenant :

- la promotion des incubateurs et le financement des projets de création d'entreprises innovantes par la mise en place d'un Fonds de pré-amorçage (Réseau Marocain d'Incubation et d'Essaiement) ;
- des mesures incitatives pour le soutien à l'innovation en faveur des entreprises (Provision pour Recherche-Développement, Prestation Technologique Réseau, Programme INNOV'ACT),

Au cours de cette période furent aussi créés :

- un Fonds de Soutien à la Recherche et au Développement Technologique alimenté par des fonds publics ;
- un fonds spécialisé dédié à la recherche dans le domaine des TIC alimenté par un prélèvement obligatoire sur le chiffre d'affaires des entreprises de télécommunications ;
- le Fonds d'amorçage Sindibad, créé par des institutions privées et destiné au financement des entreprises innovantes.

L'effort public de recherche est ainsi passé de 0,3% à 0,8% du PIB au cours de cette période.

Quelques faits marquants nous semblent significatifs de la troisième phase qui va de 2006 à nos jours.

1- Au niveau de la gouvernance et de la stratégie :

- suppression du Ministère Délégué à la Recherche Scientifique et Technique ;
- création des Directions de la Science et de la Technologie au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
- mise en place de l'Académie Hassan II des Sciences et des Techniques ;
- élaboration d'une Stratégie nationale de la recherche à l'horizon 2025 et plan d'action pour la recherche universitaire à l'horizon 2010 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

2- Au niveau des financements de la recherche, de l'innovation et des mesures incitatives :

- suppression de la Provision pour Recherche-Développement,
- signature en 2006, pour la période 2006-2012, d'un Contrat Progrès Gouvernement – APEBI, une initiative fondatrice et originale pour soutenir l'innovation et la R&D, et éligibilité des entreprises du secteur des TIC aux financements par le Fonds de Soutien à la Recherche S&T ;



Aider la recherche et les chercheurs

- mobilisation des compétences des marocains de l'étranger dans le cadre du Programme FINCOME ;
- lancement des études de faisabilité pour la pérennisation et la régionalisation de mesures incitatives lancées au cours de la période précédente (Prestation Technologique Réseau, INNOVACT, RMIE) ;
- dans un contexte d'Internationalisation de la R&D, amélioration de l'attractivité du Maroc en termes de Ressources Humaines (Stratégie 2010 : 10 000 Ingénieurs) et en matière d'infrastructures.

3- Au niveau des stratégies de développement, visant l'attractivité des territoires et la création d'emplois qualifiés :

- lancement du Programme Emergence, avec l'identification des Secteurs prioritaires (électronique, aéronautique, agro-

alimentaire, micro-électronique, nano et micro-technologies, biotechnologies) ;

- lancement de Pôles régionaux de développement industriels et des clusters alliant Recherche-Industrie-Formation ;
- élaboration en cours d'une stratégie nationale d'innovation (Morocco Innovation Initiative).

La territorialité de la R&D et de l'innovation au Maroc

Il est aujourd'hui communément admis que l'innovation, en particulier celle nourrie par la R&D, offre la seule véritable alternative pour renforcer la compétitivité, face à la concurrence née de l'ouverture des frontières et de la mondialisation des économies. C'est en effet grâce à l'innovation que les entreprises, en particulier, créent de nouveaux produits, améliorent les processus de production, ouvrent de nouveaux marchés ou diminuent les coûts des produits et des services.

Dans tous les pays industrialisés, les politiques de la recherche, de la technologie et de l'innovation sont considérées comme des éléments clés de la stratégie économique des Etats et des Régions. Partout, leur adaptation, voire leur révision, est à l'ordre du jour. En découle une mutation de l'organisation industrielle, dont la clé du succès repose sur la concentration, souvent en un même lieu (la Région, le territoire), de capacités d'enseignement et de recherche de qualité, de compétences industrielles et de financements adaptés. Le défi est de réaliser, bien entendu, l'osmose entre ces trois composantes.

Ces évolutions conduisent à de nouveaux modes d'organisation de la recherche, à un changement important de l'action publique et de celle de l'entreprise, et à la construction de nouveaux partenariats.

Le Maroc est engagé depuis une vingtaine d'année dans un processus de déconcentration régionale de son Université. Ce processus a abouti aujourd'hui à la création de 14 Universités réparties dans les 16 Régions du



Dynamiser le développement

Maroc. Ces quatorze Universités représentent un potentiel important de compétences en matière d'enseignement et de recherche : étudiants, enseignants-chercheurs, laboratoires et équipes de recherche, etc.

La présence d'établissements scientifiques constitue indéniablement un avantage compétitif pour les agglomérations et les Régions. Ce constat est internationalement partagé, notamment après le succès de la Silicon Valley dans les années 1980. De nombreux travaux de recherche ont été conduits sur les échanges, en particulier entre les Universités et l'industrie, et plus largement sur leur impact positif, local ou régional.

Le Maroc s'est également engagé dans une politique active d'aménagement des territoires et de construction d'infrastructures, afin de contribuer, par une croissance durable basée sur l'innovation et le savoir, à la création de richesses et d'emplois hautement qualifiés.

Les pôles de compétitivité, clusters, systèmes productifs localisés et pôles régionaux de développements industriels, constituent des formes avancées d'organisation industrielle qui ont fait leur preuve au niveau international. Ces nouveaux concepts et modèles visent, d'une part, une meilleure rationalisation des systèmes productifs, et, d'autre part, le développement des synergies entre entreprises exerçant dans un même secteur d'activité, aussi bien

entre elles qu'avec d'autres acteurs (centres de recherche, organismes de formation, collectivités locales...) et ce, autour de projets partenariaux structurants.

Autour d'un triptyque alliant recherche - industrie - formation et privilégiant l'innovation et la mise en commun des ressources et des com-

pétences, l'ambition des projets de pôles et clusters, est de créer et développer une dynamique de compétitivité autour des activités à forte valeur ajoutée et à forte visibilité internationale, favorisant la croissance, l'attractivité des territoires et la création d'emplois qualifiés.

C'est ainsi que plusieurs projets ont été initiés. Ils portent sur les secteurs de l'électronique et la micro-électronique, des nano-micro-technologies et des biotechnologies, de l'environnement et de l'agro-industrie (Technopolis, «Galiléo Morocco Group», Soft Center à Rabat, MAVRIT - le triangle de recherche et d'innovation du Moyen Atlas, Agropolis à Meknès, Fès Technovalley et

autres projets en cours de réalisation, qui préfigurent le Maroc de demain.

Conclusions

Le Maroc a entrepris depuis la dernière décennie des efforts très significatifs en matière d'administration, de gestion, de structuration, de financement, d'équipements, d'orientation et de planification de la recherche scientifique et technique qu'il s'efforce d'adapter aux besoins du monde socio-économique et en privilégiant le développement de partenariats.

Bien que la part du PIB consacré à la recherche ait légèrement progressé de 1997 à 2008, son impact reste encore peu perceptible, en raison du niveau des budgets jusqu'alors mobilisés, en particulier pour le financement de projets de recherche et d'innovation dans les domaines prioritaires, et de l'articulation, encore faible, entre la recherche publique et les entreprises.

Une nouvelle dynamique anime ce secteur. Elle se traduit par une multitude d'initiatives, tant sur le plan stratégique que par la mise en œuvre de projets concrets sur le terrain, où recherche, innovation et entreprises s'allient pour assurer les bases d'un développement économique et social des territoires.



Installer les TIC dans les nouveaux espaces de vie



FORMATION DES COMPÉTENCES

Le Plan Emergence mise aussi sur les ressources humaines

Ahmed Reda CHAMI

Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies

Tout récemment, vient d'être signée sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi, la charte pour la mise en œuvre du Plan EMERGENCE II. Quelles dispositions ont été prévues pour encourager la formation des ressources humaines dans le nouveau Plan et pour quelles perspectives des nouveaux Métiers ?

La composante ressources humaines est l'un des principaux éléments de la réussite du développement des activités industrielles au Maroc. La disponibilité et la qualité des ressources humaines conditionnent en effet largement l'attractivité de la destination Maroc ainsi que la montée en charge des acteurs installés. Le marché de l'emploi se caractérise actuellement par une certaine inadéquation entre l'offre et la demande en termes de types de profils, en particulier sur les métiers industriels.

De plus, les Métiers Mondiaux du Maroc créent une demande sur des profils nouveaux, parfois très spécialisés et peu ou pas disponibles au Maroc.

En réponse à ces besoins, il a été nécessaire de développer une offre de formation à plusieurs niveaux :

- en formation initiale, où il s'agit soit de formation professionnelle, soit de formation supérieure intervenant avant l'embauche par l'entreprise pour faire évoluer le profil de la personne ;
- en formation à l'embauche, il s'agit de formations permettant à l'entreprise d'ajuster les compétences des profils nouvellement recrutés aux spécificités de chaque secteur, voire de chaque entreprise ;

- en formation continue, où il s'agit de formations destinées à accompagner l'évolution des employés au sein de l'entreprise.

La stratégie de formation aux métiers industriels a donc pour ambition principale de rétablir une adéquation entre l'offre de formation et la demande des secteurs correspondant aux Métiers Mondiaux du Maroc.

Cette stratégie s'articule autour de 3 axes :

- 1- un plan de formation initiale ;
- 2- un plan d'aides à la formation ;
- 3- la mise en place d'un mécanisme de déclinaison et d'actualisation du plan de formation.

La crise économique et financière internationale touche de plein fouet certains secteurs en Europe, tels que l'automobile, l'électronique, l'aéronautique, etc. Quels types de formations et de filières sont sollicitées par les opérateurs économiques et devraient donc être privilégiés au Maroc pour faire face aux effets de la crise sur notre pays afin qu'il puisse conserver ses parts de marché et ses perspectives de croissance ? Le Plan «10 000 Ingénieurs» doit-il par exemple être considéré comme suffisant ?

La formation constitue un facteur important pour permettre aux entreprises ayant subi les effets de la crise économique mondiale de pouvoir faire face à cette crise dans les meilleures conditions possibles.

En effet, pour les entreprises, la formation, en période de crise, a pour objectif de

préserver les salariés de l'entreprise tout en développant leurs compétences par la formation en vue de les préparer davantage à la sortie de la crise.

Pour les salariés, l'objectif recherché devrait être la préservation de leur emploi et l'acquisition de compétences permettant de les rendre plus polyvalents et d'améliorer leur employabilité.

D'ailleurs, la convention-cadre signée le 24 février 2009 entre le Gouvernement et le secteur privé, qui a présenté des mesures de soutien au profit des entreprises exportatrices relevant des secteurs du Textile, du Cuir et des Equipements Automobiles, a prévu de mettre en place une mesure relative au volet formation.

Dans le cadre de la régionalisation des Plans EMERGENCE I et II, quelle place pour l'Oriental et quelles orientations ou recommandations seraient à mettre en œuvre en termes de liaisons entre nouveaux métiers, formation et développement régional ?

La Région de l'Oriental fait partie des différentes Régions couvertes par le Pacte National pour l'Emergence Industrielle, dans la perspective de sa territorialisation. C'est dans ce cadre qu'il a été prévu de développer des plateformes industrielles intégrées (P2I), par exemple pour les secteurs des énergies nouvelles, de l'offshoring et de l'agro-alimentaire.

La stratégie de formation aux métiers industriels intégrée dans ce programme prévoit l'adaptation des formations aux métiers qui seront à développer dans chacune des différentes Régions.



L'EXEMPLE DE L'UNIVERSITÉ MOHAMMED PREMIER D'OUJDA Les filières de l'excellence

Mohamed ELFARISSI

Président de l'Université Mohammed Premier d'Oujda

« L'Université doit remplir pleinement cette fonction économique tout en gardant à son endroit une attitude de réserve, une distance, plus encore un esprit critique. [...] celle-ci doit se tenir entre l'engagement et la liberté, entre l'engagement dans sa fonction économique et la liberté de l'esprit. »

L'Université, antre du savoir, lieu de socialisation, créatrice de compétences, se trouve aujourd'hui tiraillée entre les attentes du milieu industriel et des affaires et les exigences de ses missions intellectuelles.

Sans perdre son âme et sans que sa mission principale ne soit diluée au profit des sollicitations temporaires des forces du marché, l'Université marocaine a le devoir de trouver l'équilibre nécessaire entre ces nouveaux impératifs : faciliter et coordonner la production de la connaissance et devenir un acteur efficace dans la production socio-économique.

Présenter un enseignement rentable et fonctionnel, préparer les cadres de demain, mais surtout les travailleurs du savoir, tels sont les nouveaux défis de l'enseignement qui doivent nous pousser à faire preuve de rigueur et de créativité. C'est là où se situe le pari des années à venir.

Pour de nombreux auteurs, l'avenir se trouve dans une économie fondée sur le savoir partagé dans un partenariat Université-Etat-industrie.

L'enseignement n'a plus, dans ce contexte précis, le crédit de se situer en déphasage par rapport aux attentes de toute une société.

Plusieurs missions sont assignées à l'enseignement supérieur au Maroc : former des compétences et développer la diffusion des connaissances, contribuer aux progrès en tenant compte des besoins du développement économique et social et développer les sciences

et les techniques par la recherche et l'innovation.

Ce sont là des tâches fondamentales qui, si elles ne sont pas assurées correctement par nos établissements d'enseignement supérieur public mais également privé, peuvent compromettre l'avenir : d'où la responsabilité qui incombe aujourd'hui aux acteurs de l'enseignement pour améliorer sa réalité.

L'Université Mohammed 1^{er} en chiffres

L'Université Mohammed Premier (UMP) est l'une des plus grandes Universités pluridisciplinaires du Royaume, avec près de 24 000 étudiants, 600 emplois enseignants et 550 personnels administratifs et techniques.

Sur le plan local, le site de l'UMP comporte 7 établissements représentant trois Facultés, 1 Ecole d'ingénieurs (ENSA), 1 Ecole de Commerce et de Gestion (ENCG), une Ecole Supérieure de Technologie (EST) et une Faculté de Médecine.

Au plan régional, Nador comporte un ensemble facultaire pluridisciplinaire et Al Hoceima compte une école d'ingénieurs ENSA.

L'UMP, avec au total 9 composantes et trois sites, fait de l'Oriental une Région importante au Maroc dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les filières de formation de l'UMP couvrent un large champ de disciplines caractérisé par un taux de filières professionnelles avoisinant les 25% avec les Ecoles (ENSAO, ENCG, EST, ENSAH) et la Faculté de Médecine.

A côté de ces composantes fortement professionnalisées, toutes les Facultés offrent, des champs disciplinaires comportant des filières professionnelles.

Des formations au diapason des attentes du pays et de la Région

Les objectifs de la réforme universitaire de 2003, tels que définis par ses initiateurs, s'inscrivent dans le cadre d'une approche prévisionnelle et visent notamment l'amélioration du rendement et la modernisation du système pédagogique. Le Programme d'Urgence 2009-2012, qui vient en réponse aux Hautes Orientations Royales, relancer la réforme de 2003, est sans aucun doute la possibilité pour l'Université marocaine de mieux s'adapter aux exigences d'une société en continuel changement. Depuis 2003, l'Université Mohammed Premier, comme toutes les Universités marocaines, a appliqué la réforme.

Elle l'a fait tout en veillant à la qualité de ses formations, en diversifiant ses filières, en multipliant les diplômes professionnalisés, mais aussi en créant des antennes : une Faculté pluridisciplinaire à Nador, une Ecole Nationale de Sciences Appliquées à Al Hoceima et une Faculté de médecine et de pharmacie, qui maillent aujourd'hui le territoire régional.

Dans le cadre de la mise en application de la réforme pédagogique de 2003, l'UMP a soumis pour accréditation plusieurs filières qui ont été élaborées en concertation et en coordination avec les partenaires régionaux, nationaux et internationaux, dans l'objectif de répondre aux besoins en cadres exprimés par le milieu environnant. Depuis, l'UMP pos-



L'Université Mohammed Premier d'Oujda, fleuron régional du savoir

sède une feuille de route intéressante.

Un regard vers le passé nous apprend que l'Université Mohammed Premier a su innover et s'adapter aux nouvelles demandes du marché et aux nombreux changements technologiques, économiques et sociaux.

De 22 filières en 2003, la palette des formations de l'UMP est passée à 85 en 2008, dont 9 formations offshoring et 5 formations du travail social. A partir de 2 DUT proposés en 2003, nous en proposons 9 en 2008 ; contre 17 licences fondamentales en 2003, l'UMP propose aujourd'hui 29, dont 11 professionnalisantes. L'UMP propose également 5 diplômes d'ingénieurs et des études de commerce et de gestion. De 85 formations nous passons à 113 en 2009 et nous améliorons nettement le taux des études en sciences et techniques, passant de 25% en 2008 à 35% en 2012. Notre objectif demeure d'augmenter les effectifs en filières professionnelles des Facultés en visant les 20 % pour 2012.

Les formations ont pour souci de permettre aux étudiants d'acquérir des compétences facilitant leur insertion dans le marché de l'emploi. Dans cette optique, nous sommes à l'UMP, fort attentifs à toutes les stratégies nationales de développement du pays comme nous restons également alertés par toutes les demandes régionales déclinées

de façon formelle ou même informelle.

L'UMP a pu ainsi s'inscrire dans les commandes des différents plans directeurs de développement ; par exemple pour répondre aux besoins du Maroc exposés dans le Programme «10 000 Ingénieurs», nous avons triplé l'effectif de l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées. Nous avons proposé 5 filières en réponse au Programme Travailleurs Sociaux et avons créé 6 nouveaux Diplômes Universitaires de Technologie (DUT) en adéquation avec la demande nationale et régionale.

Nous avons ouvert plus de 30 filières professionnelles. Citons à titre d'exemples des licences comme Administration d'Applications d'Entreprises, Sciences de l'Industrie Alimentaire, Sciences et Technologie de l'eau, Environnement et Génie Civil, Gestionnaire d'Établissement Social, Assistance Sociale, Animateur Socio-culturel, Management du Tourisme, ainsi que des masters spécialisés comme Sciences Agro-alimentaires, Ingénierie Informatique, Agents de Développement, etc.

Des cellules de réflexion travaillent également pour préparer des formations faisant écho aux récentes stratégies : le Programme National pour l'Emergence Industrielle, le Plan de développement intégré du Secteur Industriel Marocain et le Plan de formation à l'horizon 2015.

Type de formation	Nombre de filières en 2008
Licence Fondamentale	18
Licence Professionnalisante	11
Master	28
Master Spécialisé	7
Diplôme Ingénieur	5
Cycle préparatoire	2
Diplôme Commerce et Gestion	2
DUT	9
Etudes médicales	1
Total	83
- dont Formations Offshoring	9
- dont Formation Travail Social	5

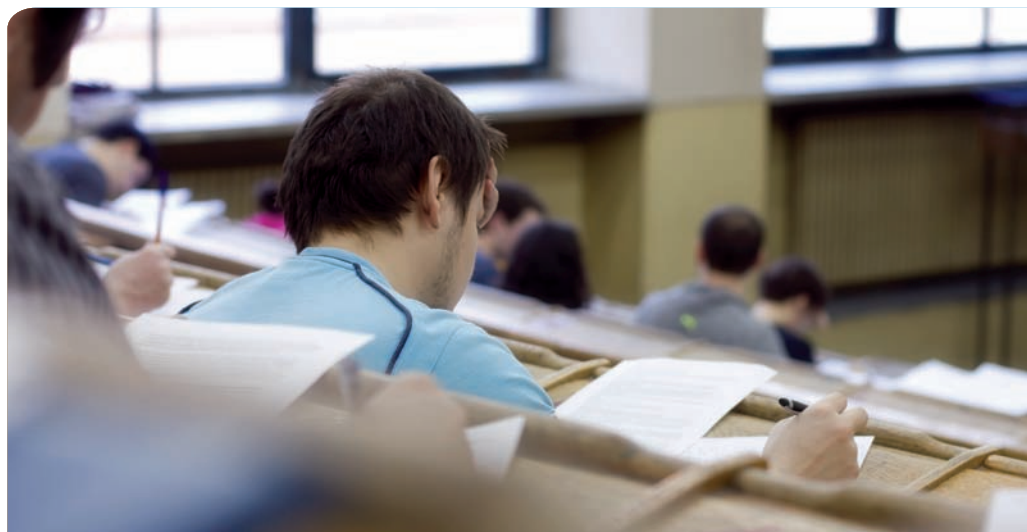
Nous considérons à l'UMP que l'avènement d'une culture de qualification oblige l'Université à se mettre à l'écoute rapprochée et attentive de la société et par conséquent, à satisfaire l'impératif d'améliorer l'employabilité en privilégiant les filières à forte orientation professionnelle.

L'UMP à l'écoute de sa Région

Le Maroc, à travers ses stratégies nationales et plans de développement (Offshoring, Emergence, Maroc Vert...) reconnaît que la science est un capital de développement et s'inscrit dans la ligne de réflexion qui considère « l'excellence comme bien stratégique », la connaissance devient un enjeu économique. Le renforcement de la capacité scientifique du pays est ainsi une priorité nationale. L'Université intervient sur deux plans, proposer des cadres hautement qualifiés, créatifs et inventifs et développer une recherche proche de la réalité du pays.

Les réseaux de savoir constituent aujourd'hui la plus importante forme mondiale de production et d'échange. Il a été important, sur le plan régional notamment, que l'UMP discerne sa mission dans le processus de fertilisation croisée que va consacrer essentiellement la mise en place de la technopole d'Oujda. Consciente que les stratégies de réseau dans l'espace régional peuvent constituer de puissants leviers du développement de l'économie, l'UMP s'engage à travers différentes actions à remplir correctement sa mission dans le maillage régional.

L'apport de la recherche reste nécessaire pour répondre aux exigences des programmes de développement basés sur l'économie de la connaissance. Le rapprochement de l'industrie des lieux du savoir, les Universités en l'occurrence, permet d'inciter à la collaboration et d'enrichir le potentiel d'excellence, d'assurer le transfert de la connaissance. La Région de l'Oriental est engagée, depuis le célèbre Discours Royal de 2003, dans une forte dynamique de développement. L'économie du savoir est sans doute aujourd'hui le pari de cette Région.



L'UMP forme les compétences nécessaires au développement régional

L'Université Mohammed Premier a identifié un certain nombre d'axes de développement en recherche : Eau et Environnement, Agro-alimentaire, les Technologies de l'Information ainsi que les Energies Propres et la Santé. Ces axes et créneaux ont été choisis en tenant compte des besoins de la Région et de la vision de l'institution. Depuis l'identification de ces axes et créneaux prioritaires de recherche, des ressources considérables ont été investies dans le développement d'une véritable capacité de recherche dans chacun de ces domaines. Des laboratoires et centres ainsi qu'un laboratoire d'expertise (Analyses Accrédités) ont été créés, d'autres ont été enrichis. Ensemble, ces structures forment un noyau dur qui permet aujourd'hui à l'Université de s'engager avec la Région, au niveau recherche, dans une vraie politique de maillage.

Perspectives

Dans le cadre du Programme d'Urgence 2009-2012, un Comité de Coordination travaille depuis des mois sur la mise en place du programme contractuel avec le Ministère de tutelle. Les grandes orientations ont été de contribuer au développement d'une main d'œuvre hautement qualifiée dans tous les domaines du savoir répondant, en priorité aux besoins fondamentaux de la Région. L'UMP aspire à outiller la Ré-

gion dans les années à venir, pour relever les défis de demain. Les secteurs prioritaires concerneront, en formation comme en recherche, essentiellement les Energies Propres, les Sciences de l'Information et Communication, l'Animation Sociale, le Tourisme, les Géosciences et l'Environnement. Le but est également de renforcer les structures d'accès aux connaissances de l'Université déjà existantes, par des Pôles de Compétences, un plateau de compétences et d'innovation et un bureau de transfert par filières prioritaires régionalement.

L'Université Mohammed Premier renforce les mécanismes de réseautage pour être mieux à l'écoute de ses partenaires et remplir correctement sa mission dans l'économie du savoir. Aussi compte-t-elle demeurer attentive aux mutations de la société. Les Universités jouent un rôle fondamental dans le développement d'une société dynamique. En effet, l'éducation et la connaissance demeurent la garantie d'un avenir meilleur. Elles ne sont aucunement accessoires.

Références et sources :

- Hervé Carrier, *L'université entre l'engagement et la liberté*, Rome, Presses de l'Université Grégorienne, 1972.
- John Henri Newman, *L'idée d'université*, Les discours de 1852, traduction française d'Edmond Robillard et Maurice Labelle, Ottawa, Le Cercle du livre de France, 1968.
- Rapport d'Activités UMP, 2007-2008.



L'ORIENTAL Capital humain, économie du savoir et développement régional

Taoufiq BOUDCHICHE
Économiste, Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental

Dans le cadre de sa contribution à la mise en œuvre de l'Initiative Royale pour le développement de la Région de l'Oriental, l'Agence de l'Oriental stimule et fertilise aussi bien les savoirs ancestraux que les nouveaux savoirs pour valoriser les compétences régionales et ainsi faire du capital humain, l'un des facteurs déterminants du développement et de la modernité régionale.

L'atout humain dans l'Oriental, révélé notamment par le niveau moyen d'éducation dans la Région, a été relativement préservé malgré les aléas défavorables de la conjoncture économique qu'a connu la Région par le passé.

En effet, les indicateurs relatifs au niveau d'éducation de la population (les évolutions des taux de scolarisation, d'équipement scolaire, etc.) montrent qu'ils sont restés historiquement proches de la moyenne nationale (*Voir tableau ci-après.*), alors que les autres

indicateurs de développement humain, selon les données du recensement de 2004, ont montré de fortes tendances à la baisse relativement à la moyenne nationale (santé, emploi, habitat, etc.).

La propension reconnue des hommes et des femmes de la Région à l'acquisition d'une formation de qualité y est certainement pour quelque chose, mais aussi en raison d'une infrastructure scolaire installée très tôt dans la Région (l'Oriental a, par exemple, abrité la première école moderne du Royaume dès 1907).

Cette infrastructure a pu se maintenir tant bien que mal depuis l'Indépendance, renforcée dès le début des années 1980 par une infrastructure universitaire d'envergure nationale (l'Université Mohamed Premier a ouvert ses portes au début des années 80).

Après 2004, et suite au lancement de l'Initiative Royale de Développement de l'Oriental, le renouveau économique de la Région s'est fondé sur cet acquis important en matière de ressources humaines, afin de promouvoir dans l'Oriental une approche du développement régional qui favorise son insertion

Tableau rétrospectif 1 :
évolution de l'accès aux services de base

	Région de l'Oriental		Maroc	
	1994	2004	1994	2004
Taux d'analphabétisme	52,8 %	42,9 %	55 %	43 %
Taux de scolarisation (au cycle primaire)	68,4 %	80,8 %	59,6 %	80,4 %
Etablissements primaires publics	192	499 (2007)	2 624	7 003 (2007)
Effectifs d'étudiants universitaires	21 407	23,612 (2006)	233 692	283 984 (2006)
Taux de pauvreté		17,9 %		14,2 %

Sources : R.G.P.H 1994, 2004 / *Annuaire Statistiques Nationaux*

Tableau rétrospectif 2 :
évolution de l'accès aux services de base

		Région de l'Oriental		Maroc	
		2004	2005	2004	2005
Santé	Habitants par unité de santé de base		12 217		11 909
	Habitants par lit d'hôpital		1314		1144
	Habitants par médecin	192	2294		1782
Taux de chômage		15.3 %		10.8 %	

Sources : Agence de l'Oriental / *Etude Edesa/RGPH*

➤ Eclairages

dans les secteurs liés à l'économie du savoir (développement des NTIC, constitution de pôles de compétences, développement des «savoir-faire» locaux (produits du terroir, tourisme de niche, etc.), zones industrielles intégrées (entreprises-formation et recherche-clusters), etc.).

Quelle stratégie d'intervention de l'Agence pour promouvoir « l'économie du savoir » dans l'Oriental et quel modèle d'insertion de l'économie régionale y est recherché ?

Le « raccourci technologique » pour l'Oriental

Les économistes du développement ont mis en relief le concept de «raccourci technologique» pour illustrer le cas des systèmes économiques qui ont démontré la capacité de sauter les étapes classiques qui ont caractérisé le développement des pays industrialisés (industries lourdes, industries manufacturières, etc.) pour se positionner d'emblée dans les secteurs générateurs d'innovations technologiques de dernière génération.

Les exemples abondent en Asie du Sud Est (Hong Kong, Malaisie, Corée du Sud, etc.), aux Etats-Unis (Silicon Valley), en France (Sophia-Antipolis), etc. Les clés du succès, inspirées de ces exemples, se situent essentiellement dans la combinaison intelligente des facteurs suivants :

- une forte volonté publique à l'échelle locale, fondée notamment, sur un diagnostic visionnaire du territoire ;
- la promotion du partenariat public-privé ;
- la mise en place de réseaux entre «entreprises-centres de formation-recherche» ;
- le partage des compétences entre les différents acteurs du développement local et la mutualisation de leurs efforts.

Le Maroc, en adoptant une démarche similaire dans le cadre des plans sectoriels, en particulier le plan « Emergence » destiné à promouvoir le développement de nouveaux secteurs et/ou filières à

vocation industrielle, désignés sous le vocable de «Métiers Mondiaux du Maroc», s'est en quelque sorte lancé dans une démarche de «raccourci technologique» pour mettre à niveau son économie et se positionner de manière compétitive dans la concurrence aux parts des marchés internationaux et à l'attraction de nouveaux Investissements Directs Etrangers.

L'Agence de l'Oriental, en mettant en œuvre avec ses partenaires nationaux et régionaux, le Programme de Développement Industriel de l'Oriental (PDIRO, dit MED-EST) s'inscrit dans cette démarche. Les nouvelles zones industrielles, actuellement en chantier, ont été définies pour accueillir ces «nouveaux métiers mondiaux» et créer les conditions d'insertion de la Région dans «l'économie de l'innovation et du savoir».

MED-EST, levier d'insertion de l'Oriental dans « l'économie du savoir »

Avec son Université (23 000 étudiants), ses écoles d'ingénieurs, ses laboratoires de recherche, ses centres de formation technique et professionnelle, ses nouvelles zones industrielles qui vont mettre en service plus de 500 hectares de superficie d'accueil d'entreprises modernes et compétitives d'ici fin 2010 (Technopole d'Oujda, Agropole de Madagh, Zone logistico-industrielle de Nador), l'Oriental se positionne pour être un pôle d'envergure nationale et internationale de production de biens et services à forte valeur ajoutée.

Les filières ciblées concernent aussi bien la transformation des produits agricoles, les services touristiques, que les énergies renouvelables, les industries propres, l'environnement, l'offshoring informatique, que celles liées au secteur médical ou au transport et à la logistique. Chaque nouvelle zone industrielle comprendra plusieurs hectares d'aménagement (environ 50 hectares pour les trois premières zones) qui seront dédiés à la recherche-développement et à la formation.

MED-EST, en mettant en œuvre une démarche qui intègre les pépinières d'entreprises, la formation-recherche-déve-

loppement et l'implantation d'entreprises innovantes, constitue un puissant levier d'intégration du «capital humain», du «capital entreprises et technologies» et du « capital connaissance et savoir-faire» pour faire émerger l'Oriental comme pôle d'excellence dans des filières porteuses au sein de la Région, identifiées par les grands programmes sectoriels nationaux «Emergence» et «Emergence plus», «Plan Maroc Vert», «Rawaj». L'Agence de l'Oriental, jouant son rôle d'interface entre les acteurs nationaux et régionaux, favorise cette démarche, en particulier, à travers les actions suivantes :

- appui à la création au sein de l'Université de formations adaptées à ces nouveaux métiers ;
- facilitation en termes de stratégies de territorialisation des programmes nationaux (Etude PDIRO, Etude Rawaj, etc.) ;
- appui au développement de produits du terroir (oléiculture, dattes, cactus, etc.) susceptibles d'attirer des PME innovantes ;
- développement de réseaux de coopération au plan international en faveur des acteurs régionaux dans les domaines précités.



Créer les conditions du triangle
formation - recherche - développement



Economie du savoir et développement régional

Pr. Mustapha BENNOUNA
Président de l'Université Abdelmalek Essaâdi - Tetouan

En tant que Président d'Université, l'auteur explicite quelques uns des multiples liens tissés avec les grandes entreprises opérant sur le territoire de l'Institution qu'il dirige. Des recherches dédiées, des implications actives réciproques, des formations initiales et continues en rapport avec les activités économiques en demande de compétences, des partenariats internationaux : l'Université regarde l'Europe à partir des pôles d'excellence constitués autour des activités majeures de sa proximité. Le succès d'un ancrage territorial fort.

La réforme universitaire a permis l'instauration d'une dynamique à l'Université Abdelmalek Essaâdi. Cette dynamique s'est traduite essentiellement par le développement de formations professionnalisantes, de travaux de recherche-développement et le renforcement des partenariats avec les acteurs socio-économiques régionaux. Ce texte en présente quelques exemples et le lecteur intéressé pourra également visiter le site de l'Université www.uae.ma, pour s'informer sur le reste des activités.

1- La Région Tanger-Tétouan, pôle de compétitivité logistique

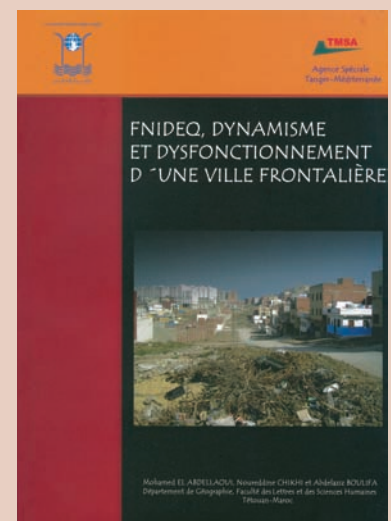
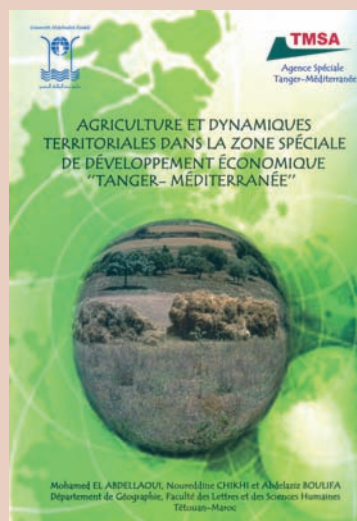
Depuis le démarrage du projet Tanger-Med, l'UAE a décidé d'accompagner ce grand projet national. D'abord, et en présence du conseiller de Sa Majesté, Monsieur Meziane Belfquih, une convention cadre a été signée entre l'Université Abdelmalek Essaâdi et TMSA.

Cette convention a abouti aux résultats suivants :

- étude sur la géographie des montagnes rifaines intitulée « Agriculture et Dynamiques Territoriales dans la zone spéciale de développement économique »

que Tanger-Méditerranée », réalisée par les Professeurs Mohammed El Abdellaoui, Noureddine Chikhi et Abdelaziz Boulifa de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines ;

- étude sur la géographie des montagnes rifaines, intitulée « Fnideq, Dyna-



L'UAE a su créer des partenariats productifs avec de grandes entreprises

misme et Dysfonctionnement d'une Ville Frontalière », réalisée par les Professeurs Mohammed El Abdellaoui, Noureddine Chikhi et Abdelaziz Boulifa de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines ;

- étude sur la diversité et la conservation des Systèmes Biologiques, intitulée « Etude Floristique et Faunistique du SIBE Jbel Moussa et son Domaine Littoral et Marin », réalisée par le Professeur Mohamed Ater de la Faculté des Sciences de Tétouan.

L'UAE a participé par ailleurs à diverses manifestations et enquêtes organisées par TMSA sur le rôle du port de Tanger-Med, la logistique portuaire et le développement social de la Préfecture Fahs-Anjra.

Au niveau des formations, l'Université Abdelmalek Essaâdi offre aujourd'hui plusieurs diplômes en logistique à di-

Formations en logistique à l'U.A.E. en 2008-2009

- Master Spécialisé «Logistique Portuaire et Maritime»
- Master Spécialisé «Logistique et Transport»
- Filière Ingénieur «Génie Industriel et Logistique»
- Licence Professionnelle «Management Logistique et Transport»
- DCESS «Management Portuaire et Maritime»

vers niveaux : Licence Professionnelle, Master, Ingénieur et Doctorat, ainsi que des diplômes d'Université.

En outre, TMSA a proposé à l'UAE de mener une étude de faisabilité pour la mise en place de l'« Institut International Tanger-Med », TM2I, qui proposera des formations professionnelles et diplômantes en logistique. Cet Institut sera aussi un instrument de recherche-développement et de veille, qui organisera des événements internationaux en logistique.

Cette étude aboutie, TM2I fera l'objet d'une société anonyme à laquelle participera l'UAE en tant qu'actionnaire. Ce projet a reçu l'accord du Conseil de



TMSA bénéficie des ressources humaines formées par l'UAE

l'Université Abdelmalek Essaâdi et du Ministère de tutelle.

Il sera présenté à Sa Majesté le Roi.

TM2I dispose déjà d'un budget d'investissement de 60 millions de Dirhams et prévoit de démarrer ses activités en septembre 2009 pour la formation professionnelle et en 2010 pour la formation continue diplômante.

En outre, l'U.A.E. a pris contact avec les responsables de Renault-Nissan pour connaître leurs besoins en ressources humaines. D'ores et déjà, diverses formations en mécanique, électronique, gestion, et informatique, forment des profils souhaités par cette entreprise.

Dans le cadre du Programme d'Urgence, l'UAE prévoit des formations de niveau D.U.T. souhaitées par Renault-Nissan et ses équipementiers. Elle a acquis 48 licences du logiciel de dessin «CATIA» utilisé couramment dans la conception et la construction des voitures.

Signalons le nombre important de stages et de visites effectuées par nos étudiants aux sociétés travaillant au port Tanger-Med.

Enfin, on peut se féliciter du nombre de recrues à TMSA et ses filiales, ainsi qu'à MAERSK,...

2- La région de Tanger-Tétouan, « pôle environnemental »

La convention signée entre l'UAE et Veolia Environnement a permis de démultiplier les stages à Amendis, Tanger et Tétouan, et de répondre à leurs besoins de recrutement en gestion de l'environnement, informatique – réseau, management, etc. Plusieurs cadres de Veolia suivent par ailleurs des formations continues à l'UAE et/ou interviennent en tant qu'encadrants de modules professionnels.

Deux diplômes en « Gestion de l'assainissement » (Licence Professionnelle et Master Spécialisé) ont été réalisés en partenariat : ils connaissent un succès mérité.

Au niveau recherche et développement, des équipes conjointes étudient les thématiques suivantes :

- modélisation hydraulique des réseaux d'eau potable ;
- modélisation hydraulique des réseaux d'assainissement ;
- suivi de l'amélioration de la qualité des eaux de baignade au niveau de la baie de Tanger en relation avec l'émissaire ;
- participation à la mise en place du projet « Sakiaty » ;
- étude socio-économique des branchements sociaux dans les pays du Maghreb.

3- L'UAE, un outil de développement de la région de Tanger-Tétouan

Depuis 2002, l'UAE réalise de grands investissements dans la Région :

- construction de la Faculté de Droit à Tanger ;
- construction de la Faculté Polydisciplinaire à Tétouan ;
- extension de l'ENSA-Tanger ;
- extension de la FST de Tanger (filières ingénieur) ;
- construction de la Présidence et de l'ENSA à Tétouan ;
- construction de la Faculté Polydisciplinaire à Larache ;
- construction de la salle polyvalente (Sport & Culture) à Tanger.

Ces investissements s'élèvent à 248 millions de Dirhams et ont permis le recrutement de 78 cadres administratifs et enseignants.

4- L'UAE et l'international

L'UAE a développé des relations en priorité avec les Régions partenaires de Tanger – Tétouan :

- l'Andalousie en Espagne ;
 - Provence-Alpes-Côte d'Azur en France.
- L'UAE développe les cours d'espagnol pour un grand nombre de ses étudiants.



L'UAE prépare la région de Tanger-Tétouan à son envol

Les bons résultats acquis ont permis le lancement de Masters bi-diplômants avec l'Université de Cadix et l'Univer-

Máster Oficial Interuniversitario Relaciones Euromediterráneas : La Dimensión Marroquí - Española

- Cours d'été
- Cours d'automne
- Activités dans le cadre de la AULA

sité Internationale de l'Andalousie. Avec la Région française P.A.C.A., trois projets Tempus financés par l'Europe ont permis d'améliorer la gouvernance de l'Université, son réseau informatique et de lancer un Master en Technologies de l'Information avec les Universités d'Oujda et de Marseille.

A ce propos, l'UAE est devenue une référence au niveau des projets Tempus de l'Union Européenne.

Les références de l'UAE à l'International :

- Gouvernance de l'Université en contexte d'autonomie
- Formation pour le Maroc en Aménagement des Territoires Côtiers
- Master Professionnel en « Gestion du Patrimoine Culturel et Naturel »
- Implantation et gestion des bureaux des relations internationales universitaires
- Université entrepreneurial : formation et professionnalisation
- Réseau Informatique Fédérateur pour l'Accessibilité à l'Information Numérique dans l'Enseignement Supérieur
- Co-développement d'un Diplôme de niveau Master spécialité « Métiers du Conseil et mise à niveau » et d'un programme applicatif national d'appui à la mise à niveau des entreprises marocaines
- Structuration d'interfaces marocaines Universités – entreprises
- Mise en place de Centres de Formation Continue
- Management de l'Université par la Qualité
- Master en Ingénierie Informatique
- Assurance Qualité et Accréditation dans les Universités Marocaines
- Création d'une filière spécialisée en Géoinformation
- Les droits des femmes entre les deux rives de la Méditerranée
- Le droit de la famille en migration : le cas du Maroc
- Mesures d'Accompagnement des Diplômés à l'Insertion Professionnelle
- Innovation, Créativité en Réseau : Action et Formation
- Gouvernance Numérique des Universités Marocaines



L'Université Al Akhawayn, un exemple original au Maroc

Driss OUAOUICHA
Président de l'Université Al Akhawayn

Trois questions ont été posées au Président de l'Université Al Akhawayn, étonnant exemple de haut niveau et sans égal au Maroc, d'une localisation éloignée des grands centres urbains. Cette implantation exceptionnelle ne nuit pas à la proximité voulue avec les grandes entreprises privées, y compris les filiales de grands groupes mondiaux, et encore moins à l'implication dans les nouvelles logiques de la globalisation économique.

Rôle de l'Université Al Akhawayn dans la formation des ressources humaines appropriées à l'évolution de l'économie marocaine.

Le Maroc connaît un essor économique à travers un vaste programme de réformes et l'ouverture d'un grand nombre de chantiers. L'économie nationale est en train de se diversifier et de drainer des investissements dans des secteurs porteurs tels que les NTIC, l'offshoring, l'aéronautique, l'automobile, les biotechnologies, ... Ces activités ont montré que le pays enregistre un certain déficit en compétences, notamment en matière d'ingénierie.

L'«Initiative Emploi, 10 000 Ingénieurs», lancée par le Premier Ministre pour accompagner le décollage économique que connaît le Royaume, s'est fixée comme objectif de former 10 000 ingénieurs par an à l'horizon 2010. Afin de contribuer à cette nouvelle dynamique, la Faculté d'Ingénierie de l'Université Al Akhawayn s'est impliquée dans la réalisation des objectifs de ce projet. Elle

s'est proposée à la fois d'augmenter les effectifs et de diversifier les formations tout en continuant de former des ingénieurs de haut niveau capables d'assumer des responsabilités diverses, que ce soit dans l'entreprise privée ou dans le secteur public.

Les élèves ingénieurs de l'Université Al Akhawayn reçoivent une formation équilibrée à travers le tronc commun, la spécialisation, la recherche et les projets. Les programmes académiques, aussi bien du niveau Bachelor que Master, permettent d'associer une expertise technique à une culture générale avec des capacités en communication en Anglais, en Français et en Arabe, et des aptitudes interpersonnelles. L'orientation industrielle est assurée par des projets pratiques, un stage obligatoire d'un semestre en entreprise, des visites d'usines et des interventions d'industriels dans les cours.

A ce jour, l'Université a formé plus de 500 ingénieurs avec des bachelors en ingénierie générale, en ingénierie informatique et en ingénierie et management, ainsi que des masters en informatique,

en génie logiciel, en réseaux informatiques et en biotechnologie. Les lauréats ont fait leur preuve au service de l'entreprise au Maroc et à l'étranger, par la création de leurs propres entreprises et/ou la poursuite d'études doctorales dans des institutions de haut niveau.

Parallèlement, la Faculté d'Ingénierie a su intégrer la formation continue au sein de ses propres cours pour former des ingénieurs, notamment en collaboration avec SAGEM Sécurité. C'est ainsi que nous en sommes maintenant à la deuxième promotion d'ingénieurs/techniciens SAGEM formés par l'Université en NTIC avant de rejoindre SAGEM Sécurité pour travailler en biométrie. Des ingénieurs et techniciens d'entreprise telles ST Microelectronics, NemoTek et SAGEM, ont également bénéficié de formations continues de courte durée en microélectronique et informatique.

Par ailleurs, la Faculté de Gestion et d'Administration des Affaires fournit aux étudiants une formation adaptée aux exigences et besoins du marché marocain. Les programmes académiques sont révisés régulièrement afin de ré-

pondre aux changements perpétuels qui touchent l'entreprise et le marché du travail.

C'est ainsi que dans le cadre de l'effort de l'assurance qualité de nos programmes, la Faculté de Gestion et d'Administration des Affaires procède systématiquement à des enquêtes auprès des entreprises afin d'en identifier les besoins et d'analyser l'adéquation des lauréats aux nécessités du marché du travail. Les résultats de ces enquêtes sont soigneusement examinés dans le cadre de la planification stratégique de la Faculté de Gestion et d'Administration des Affaires en vue de la mise en oeuvre de plans d'actions visant à répondre aux attentes des étudiants et des employeurs.

La Faculté de Gestion et d'Administration des Affaires compte aujourd'hui plus de 1 400 lauréats dans ses programmes de Bachelor et de Master. La majorité de ces lauréats ont intégré le marché du travail marocain et contribuent au développement de l'économie marocaine. Les grandes multinationales établies au Maroc ainsi que les grandes entreprises marocaines privées et publiques sont les employeurs principaux des lauréats de la Faculté de Gestion et d'Administration des Affaires. En effet, nos lauréats se sont rapidement et parfaitement adaptés aux besoins de ces grandes entreprises grâce à plusieurs atouts :

- une préparation de pointe dans des métiers tels que finance, marketing, management et affaires internationales ;
- la richesse, la profondeur, la structure, le contenu, ainsi que la cohérence de nos programmes académiques ;
- la formation pratique grâce à l'existence d'équipements pour ce faire (salle des marchés, jeu de simulation d'entreprises, laboratoire de marketing et de stratégie par exemple) ;
- les stages de formation obligatoires et optionnels ;
- les conférences, séminaires, visite d'entreprises et débats organisés au profit des étudiants ;
- le développement des compétences personnelles chez les étudiants grâce à un programme de tronc commun.



Université Al Akhawayn

D'autre part, les trois filières que propose la Faculté des Sciences Humaines et Sociales ont été choisies pour répondre aux besoins du pays en matière de ressources humaines. Ce sont des filières qui offrent à la fois une formation conceptuelle et une préparation professionnelle pour le monde du travail. L'étudiant diplômé d'un Bachelor en Etudes de Communication, en Développement des Ressources Humaines, ou en Etudes Internationales, ainsi que l'étudiant titulaire d'un Master en Etudes Internationales et Diplomatie, peuvent poursuivre des études supérieures dans les Universités nationales ou dans les meilleures Universités internationales, comme ils peuvent choisir d'intégrer immédiatement le marché du travail dans les secteurs privé ou public.

A part les programmes diplômants mentionnés, la Faculté offre à tous les lauréats de l'Université Al Akhawayn une caractéristique qui les distingue de tous les autres : elle leur prodigue un tronc commun de cours de formation générale riche et consistant, en plus de la participation à des activités culturelles et associatives variées, et la contribution à la solidarité sociale pendant un stage social d'au moins 60 heures.

Exemples de filières de formation de l'Université Al Akhawayn répondant aux besoins des secteurs innovants (Plan Emergence, NTIC, aéronautique, logistique,...)

Actuellement, la Faculté d'Ingénierie est en train de former plus de 400 élèves ingénieurs dans les formations citées auparavant.

La formation en ingénierie et management a été conçue en concertation avec le tissu industriel et pour répondre aux besoins de celui-ci, tout en veillant au maintien des standards académiques, tels que pratiqués dans les Universités étrangères. Cette filière a connu un grand succès auprès des étudiants et se prête parfaitement aux besoins du Maroc en ingénieurs capables de contribuer à la gestion quotidienne des secteurs clés de notre pays, tels que l'industrie automobile et les activités portuaires. Outre le fait que la logistique fait partie intégrante du cursus de cette formation, des modules relatifs aux sciences du management sont incorporés afin de répondre aux besoins exprimés par l'industrie.

La Faculté d'Ingénierie de l'Université Al Akhawayn se propose d'augmenter les effectifs dans les formations actuelles et de lancer prochainement une nouvelle formation dans le secteur porteur du génie électrique

Des formations non diplômantes et sur mesure peuvent être mises à la disposition des entreprises pour assurer l'encadrement initial ou continu de techniciens et d'ingénieurs. Nous sommes déjà engagés dans cette voie avec SA-GEM Sécurité Maroc pour former 100 ingénieurs en cinq ans.

Adéquation de la formation universitaire au Maroc, aux besoins du secteur privé et de la compétitivité de notre pays dans le contexte d'ouverture et de concurrence accrues à l'échelle internationale.

Notre Université, au caractère international avéré, y compris par l'utilisation de l'anglais comme langue d'instruction (en plus de l'arabe et du français), le contact avec des enseignants et des étudiants de nombreuses nationalités, et les opportunités d'échanges et de voyages vers d'autres pays, offre une bonne adéquation au marché du travail qui est dominé aujourd'hui par la globalisation de l'économie mondiale.



Secteur privé de la formation et économie du Savoir

Abderrahmane LAHLOU
Président de l'Université Mundiapolis

Ce thème de première importance est développé en trois phases. L'auteur tente d'abord une projection sur 20 ans pour profiler sa vision des tendances lourdes du secteur de l'enseignement. Il aborde ensuite l'analyse du secteur privé comme composante d'avenir de l'enseignement. Enfin, sa vision est illustrée par le cas concret de l'Université Mundiapolis, qui s'inscrit dans la continuité d'une expérience de plus de quinze années.

Une vision prospective de l'enseignement supérieur

Cette contribution à la réflexion prospective sur le développement économique et managérial au Maroc cherche à assurer davantage de visibilité dans le parcours et à induire davantage de responsabilité dans la conduite des affaires à l'échelle macro-économique, mais également à l'échelle des entreprises et des divers secteurs. Le secteur de l'enseignement supérieur, vital dans l'économie du savoir à travers la reproduction des ressources humaines, est une composante essentielle du concept de développement durable. Il devient dès lors important d'avoir une vision prospective du secteur de l'enseignement supérieur, qui est le couronnement de tous les cycles éducatifs et constitue par ailleurs le bouillon de culture de la recherche scientifique. Cette démarche prospective a déjà eu le mérite, grâce à d'heureuses initiatives, de mobiliser de nombreux acteurs institutionnels de notre pays et de susciter leur réflexion sur le positionnement et le profil de leur secteur en 2030.

Nous nous proposons donc d'emboîter le pas à ces secteurs et de retenir la même date de référence. Aussi, s'il nous était donné aujourd'hui de profiler le secteur de l'enseignement privé à cet horizon, les tendances lourdes qui vont probablement se confirmer, nous semblent pouvoir être résumées comme ci-après.

Première tendance : la régulation du secteur de la formation

La date butoir initiale fixée par la COSEF en 2010 pour atteindre les objectifs de la Charte a été reportée d'échéance en échéance, et le processus a fini par décevoir beaucoup d'espérances. Bien que les facteurs explicatifs soient nombreux, le manque de vision prospective n'est pas étranger à cet échec. L'année 2030 devra consacrer le passage de l'éducation - formation au Maroc d'un mode de gestion administrée à un mode de gouvernance basée sur la régulation. Ceci devra se réaliser par une autonomie totale des établissements de formation, aussi bien publics que privés. Cette autonomie devra s'accompagner de la mise en place et de la

consolidation d'outils performants de régulation par l'Etat. Le tissu éducatif et de formation devra alors être totalement et directement à l'écoute des besoins de l'emploi. Il devra faire preuve de plus d'initiative pour dégager des ressources propres, à même de lui garantir son indépendance. Par conséquent, il dépendra moins du budget de l'Etat et agira pour le développement



Des diplômes ouvrant sur l'emploi

de ses ressources externes. Le monde de l'entreprise sera alors partie prenante du système, par le biais des universités d'entreprise qui seront créées dans les principaux bassins industriels, et par le financement désintermédié de la formation continue. Les opérateurs de formation seront directement payés par les entreprises bénéficiaires, sur leur Taxe de Formation Professionnelle. Enfin, et dans la perspective d'une meilleure synergie entre l'entreprise et le système de formation, la formation duale, ou par alternance, devra être institutionnalisée dans le supérieur et bénéficiera d'incitations.

Deuxième tendance : la privatisation de l'éducation

Après avoir été une fonction régaliennne de l'Etat, la formation confirmera son statut marchand, tout en restant par essence une mission de service public. Par conséquent, les investissements privés dans l'éducation, autant nationaux qu'internationaux, atteindront au Maroc les mêmes taux que dans les autres pays émergents. Ils seront principalement le fait d'opérateurs économiques, voire d'investisseurs institutionnels, appuyés par des réseaux pédagogiques entrepreneurs. Les grandes institutions d'enseignement privées seront alors cotées en Bourse, et réussiront des levées de capitaux bénéfiques au déploiement

géographique et sectoriel.

Sur le plan macro, les établissements d'enseignement supérieur privés auront parachevé leur restructuration, et se seront redéployés dans des Universités privées, avec la taille critique nécessaire à la compétition internationale. Entre-temps, et comme l'évoque la Charte, l'enseignement supérieur public sera payant, et les économies de budgets publics permettront de créer des bourses de mérite, qui bénéficieront équitablement aux deux secteurs, public et privé. La non gratuité de l'enseignement supérieur public permettra non seulement des économies budgétaires, mais une compétition par les prix, plus équitable et performante, entre les deux secteurs. En outre, le gain budgétaire permettra à l'Etat d'encourager financièrement et fiscalement le secteur privé. Grâce à une qualité accrue, des économies de places universitaires publiques et des compressions de coût de revient de l'enseignement au niveau du privé, l'Etat sera globalement gagnant.



Des conditions d'enseignement optimisées

Troisième tendance : la mondialisation de l'éducation

Déjà entamée depuis près de cinq ans avec les doubles diplômes, les accréditations étrangères et la floraison de diplômes étrangers délocalisés, la mondialisation se consolidera davantage à l'horizon 2030. Les flux d'étudiants Sud-Nord, à défaut de s'inverser, s'équilibreront par un contre-flux d'étudiants européens et internationaux vers le



Les meilleurs outils pour les meilleurs cerveaux

Maroc, à la recherche d'une formation à diplôme équivalent (en raison des accréditations internationales), à moindre coût et à conditions de vie plus agréables. Ceci, en plus du flux structurel des étudiants boursiers de l'Afrique subsaharienne et du Maghreb, qui se développera, compte tenu de la fermeture croissante des frontières européennes. Le secteur de la formation deviendra un secteur économique à part entière, qui contribuera ainsi à l'export.

Ce contre-courant compensatoire touchera également les enseignants, dont bon nombre seront des marocains expatriés et expérimentés. On assistera donc au développement des opportunités professionnelles pour les nombreuses compétences marocaines à l'étranger.

Au niveau des curricula, la tendance devra être l'accréditation internationale par des instances de certification dans les disciplines du management et de l'ingénierie. Cette tendance sera observée dans les formations professionnalisantes. Pour les formations plus orientées vers la recherche-développement, la concurrence sera vive entre les pays occidentaux et des pays comme le Maroc aspirant au progrès scientifique, par nécessité vitale pour le monde industrialisé (qui sera alors en compétition exacerbée avec la Chine et l'Inde) de retenir la matière grise dans ses propres structures de recherche, voire de l'importer encore plus massivement de chez nous.

Quatrième tendance : l'impact de la formation sur les IDE

La croissance du potentiel de Ressources Humaines qualifiées au Maroc aura contribué en 2030 à développer les Investissements Directs Etrangers dans les zones offshore, les zones industrielles, et les technopoles dédiées aux TIC. La qualité et la disponibilité des ressources humaines seront alors classées comme premiers critères de compétitivité internationale, devant le coût des facteurs de production comme l'énergie ou la main d'œuvre non qualifiée.

Toutefois, en termes de qualité, la formation professionnelle et la formation supérieure seront encore handicapées à l'amont par la lente évolution du niveau des bacheliers. Ce déficit de qualité sera conséquent à la lente ouverture culturelle des écoles du secteur public, au faible degré d'internationalisation et aux problèmes de gouvernance des structures d'éducation primaire et secondaire.

La place de l'offre privée d'éducation

Venons-en à une question capitale : l'éducation peut-elle devenir un service marchand ? Si la réponse est non, faut-il continuer à la considérer comme un monopole de l'Etat ?

Dans le cadre de l'économie du savoir, il convient de considérer le rôle de l'enseignement payant, ce qui est plus large que l'enseignement privé, comme une activité d'intermédiation entre un corps d'enseignants et d'administratifs spécialisés dans le domaine d'une part, et les familles qui ne recourent pas aux services de l'Etat, d'autre part. L'établissement emploie les recettes payées par les familles pour rémunérer les facteurs qui ont concouru à délivrer le service éducatif, à savoir les salaires, les loyers des locaux et équipements, et la rémunération du capital investi pour la création du projet. C'est bien sûr au niveau de ce dernier facteur que le bât blesse : il ne faut pas s'enrichir sur le compte de l'éducation.

Mais, si la forme d'organisation économique appelle à un investissement

de capitaux, sans lequel aucune action éducative de qualité ne peut prendre place, devant la défaillance de l'Etat, il faut bien rémunérer ces fonds et les attirer, tout comme les fonds publics servant à construire les écoles sont alimentés par les impôts des citoyens, avec une « incitation » particulièrement efficace du reste. En cela, l'intégrité de l'acte éducatif est complète et aucune concession sur la qualité ni sur la satisfaction aux cahiers des charges n'est tolérée, sous l'œil vigilant d'une instance indépendante.

En matière de Gouvernance, il faut considérer l'activité comme une concession de l'Etat à des institutions régies par le droit privé, rigoureusement contrôlées par une instance publique de régulation, indépendante du gouvernement, directement rattachée à Sa Majesté le Roi ou à la Primature. Partant de là, une autre dimension de l'encouragement au privé est de mise. Sans négliger les avantages économiques, elle doit privilégier une forme de partenariat actif entre le secteur privé et l'institution de tutelle, à savoir le Ministère. Les véritables mesures d'encouragement devraient conduire le secteur à développer en son sein ce que l'Etat n'a pas pu réaliser dans les écoles publiques d'enseignement général, à savoir un enseignement de qualité, assorti d'objectifs évaluable



Former pour optimiser les profils

en termes de performances, tourné vers l'avenir, ouvert à l'international, et capable de sauver le pays de la plus grande des calamités: la dépréciation de son capital humain.

Les défaillances de l'enseignement public ont par ailleurs conduit à explorer de nouvelles voies pour le système éducatif marocain, dont le partenariat public-privé qui favorisera l'instauration d'une dynamique nouvelle dans l'enseignement en général au plan national. Dans ce contexte, le secteur privé moderne, qui a su développer une catégorie d'établissements modernes de nouvelle génération, doit savoir également tirer profit de ce « privilège de situation » pour améliorer la qualité de ses prestations et jouer un rôle national d'avant-garde en matière d'éducation.

Grâce à une politique courageuse de partenariat dont pourrait bénéficier le privé, il est capable de se transformer en véritable locomotive pour l'ensemble du secteur. Dans cet esprit, il pourrait constituer aussi un laboratoire d'études et d'essais. En matière de génie pédagogique notamment, le secteur est à même de bénéficier de conditions favorables pour mettre en œuvre toute réforme ou expérimenter tout programme ou production pédagogique destinés à être étendus ultérieurement à une population plus large.

Le secteur privé qui se distingue doit



Des échanges mondialisés

Mundiapolis, exemple de contribution privée au secteur de l'enseignement

Mundiapolis est l'aboutissement de plusieurs années de réflexion et d'action d'équipe, pour constituer une réponse élaborée et mûrie aux attentes des programmes Emergence I et II, dans leur volet le plus crucial et le plus délicat, à savoir la formation.

Ce programme définit des secteurs particuliers, avec des objectifs chiffrés de besoins en Ressources Humaines, non seulement qualifiées, mais capables d'évolution et d'adaptation aux mutations attendues des investisseurs. Dans tous les secteurs concernés, Mundiapolis présente une offre pertinente grâce à son choix stratégique de diversification : plus de 20 filières de formation double-diplômante avec des Universités prestigieuses de France, Canada, Angleterre et Suisse, et qui se déploient du DUT jusqu'au doctorat (LMD), aux côtés des filières d'excellence constituées par les parcours Grandes Ecoles de Commerce et Grandes Ecoles d'Ingénieurs.

Mundiapolis a choisi un partenaire de référence, l'Université de Nice Sophia-Antipolis, avec laquelle un contrat incluant l'enseignement, l'échange de professeurs et d'étudiants, ainsi que la recherche scientifique vient d'être conclu.

Mundiapolis cherche à assurer aux bacheliers les meilleures chances d'intégration professionnelle et sociale dans les domaines de compétence de ce début de siècle : en

d'autres termes, apporter la réponse adaptée aux besoins des bacheliers qui désirent aujourd'hui poursuivre des études de qualité, les conduisant aux métiers les plus demandés demain.

C'est pour satisfaire ces besoins que Mundiapolis cible les niches d'expertise les plus demandées sur le marché, à savoir les divers métiers de la Finance, de la Comptabilité, du Droit des Affaires, des Ressources Humaines,

de l'Informatique, de l'Electronique, du Marketing ou encore du Tourisme.

Pour garantir à l'Université toutes les chances de réussite dans sa mission, nous l'avons dotée de ressources humaines qualifiées : professeurs universitaires nationaux et internationaux, praticiens du monde des affaires, du droit et de la finance. Nous l'avons également dotée d'un management entreprenant et engagé, et d'une logistique moderne et performante, assurant de bonnes conditions d'apprentissage. Mundiapolis ouvrira ses portes en septembre 2009 à Nouaceur.



sa réussite à la position concurrentielle dans laquelle il s'est placé, par la force des choses. Le secteur public, dans son acception la plus large, a perdu de son élan justement par défaut de compétitivité.

C'est pour son rôle d'émulateur potentiel que se justifie l'encouragement au secteur privé ; il ne devrait pas être réduit à la seule vision quantitative, même si elle n'est pas à négliger, de création de sièges éducatifs pour soulager la charge budgétaire de l'Etat.

Les caractéristiques d'une bonne éducation au Maroc

Au regard de la mondialisation de l'éducation, les bonnes écoles privées sont appelées à se distinguer et à se développer davantage, grâce notamment à la coopération qu'elles sont en train de développer avec les meilleures écoles et universités de

France, de Suisse et du Canada. Les bons établissements, qui prennent cette démarche de coopération au

sérieux, en font un véritable vecteur de transfert de know-how pédagogique, et en apprennent tous les jours.



Proposer d'excellentes conditions d'études



L'ECONOMIE DU SAVOIR FRUCTIFIE SURTOUT EN TERRAIN FAVORABLE Cas de la Silicon Valley

Rabia EL ALAMA

Directeur Général de l'AmCham au Maroc

Silicon Valley, formidable locomotive économique régionale et même nationale, est une réussite née de la convergence de nombreux facteurs de développement que l'auteur décrit tout en expliquant leurs synergies. L'épanouissement de l'économie du savoir est incontestablement l'une des clés, mais cette réussite avait, et nécessite encore aujourd'hui, des conditions avantageuses.

La Silicon Valley, ce nom désigne le pôle des industries de pointe situé au sud de la baie de San Francisco en Californie, aux Etats-Unis. Même si cette région n'est pas une vallée à proprement parler, l'expression évoque - souvent par métonymie - l'industrie des technologies de pointe en général.

Une définition mouvante

Silicon Valley étant définie par son activité économique, ses frontières sont floues et en constante évolution. L'expression ne correspondant pas non plus à une entité administrative, elle désigne une région abritant quelques 2 millions d'habitants et 6 000 entreprises de haute technologie. Son PIB équivaut à celui d'un pays comme le Chili.

L'expression est souvent utilisée, par les médias nationaux et internationaux, pour désigner l'ensemble des entreprises technologiques de la région urbaine de San Francisco. Nombre de sociétés spécialisées dans le logiciel ou les services Internet sont en effet situées à San Francisco, et un pôle de biotechnologies existe dans

AmCham, quid?

La Chambre Américaine de Commerce au Maroc (AmCham) a pour mission de fournir un appui aux entreprises, marocaines et américaines, pour l'accroissement des opportunités de commerce et d'investissement dans chaque marché par des actions de sensibilisation, d'information, de réseautage et de services de soutien aux entreprises.

L'AmCham offre des services divers, notamment le développement des réseaux des entreprises, l'accès à des informations fiables et pertinentes via des publications ciblées tels que le Guide du Commerce et de l'Investissement, ou le Rapport produit en collaboration avec Oxford Business Group, en plus d'un site dédié à l'Accord de Libre Echange Maroc-USA (www.moroccousafta.com)

L'AmCham adopte une démarche facilitatrice en soutenant les entreprises auprès de partenaires institutionnels, gouvernementaux ou associatifs, en présentant des opportunités d'affaires via un partenariat entre entreprises et une multitude de services en matière de développement RH.

L'AmCham soutient la responsabilité sociale des entreprises, via un large éventail de projets de promotion de la responsabilité sociale, englobant l'éducation en milieu rural, la formation spécialisée, le renforcement des capacités, l'initiative d'arbres fruitiers, la modernisation et la construction d'écoles primaires.

Pour plus d'information sur l'AmCham, visitez le site www.amcham-morocco.com

l'est de la péninsule. Silicon est le mot anglais pour silicium, l'un des matériaux de base des composants électroniques, plus précisément les industries de l'électronique et de l'informatique.

Un passé agricole

Les amérindiens furent les premiers habitants de la région, suivis par les espa-

gnols ; c'est ainsi que de nombreuses missions furent construites et exploitées avec la main d'œuvre indigène. La vallée développa la culture céréalière et l'élevage et se tourna essentiellement, à partir des années 1860, vers l'arboriculture fruitière et la conserverie. Le caractère intensif de l'agriculture causa un affaissement géologique et les sécheresses des années 1920 et 1930, ainsi

que l'expansion démographique de l'après-guerre, conduisirent les divers comtés de la région et l'Etat à construire des barrages et des aqueducs.

Aujourd'hui, de très rares exploitations agricoles commerciales subsistent au cœur de Silicon Valley, même si l'on trouve ça et là des traces des anciens vergers qui couvraient une bonne partie du comté. Paradoxalement, la prospérité économique de Silicon Valley a contribué à celles de nombreuses exploitations viticoles dans la région ; en effet, de nombreuses personnes ayant fait fortune dans les technologies de pointe se sont reconverties ou ont investi dans le secteur vinicole.

La phase de percée

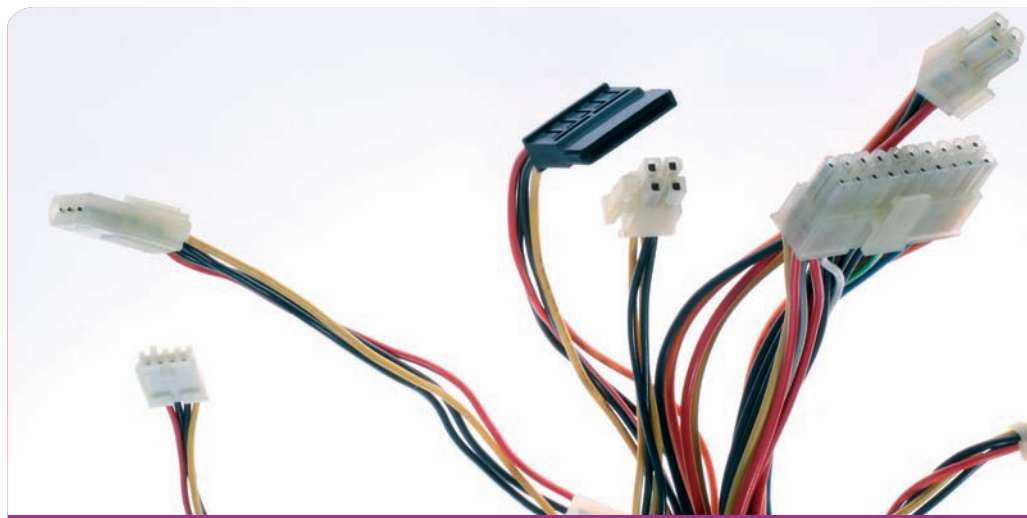
Le nom de Silicon Valley, forgé en 1971 par un journaliste local, Don Hoefler, fut inspiré par la concentration d'entreprises de semi-conducteurs et d'informatique dans la vallée de Santa Clara. C'est là que s'est véritablement forgée l'image d'entreprises parties de rien (jeunes pousses ou startups), souvent dans une résidence familiale, pour devenir des géants technologiques et industriels. L'obtention d'une combinaison aussi fructueuse a nécessité des atouts très particuliers, car la panacée de ce vivier de technologie et de performance a suscité beaucoup d'intérêt auprès de personnes recherchant sa reproduction dans d'autres lieux.

La réussite de cette région provient de la concordance claire d'éléments, tels :

- la facilité d'accès à l'eau, nécessaire à la purification des composants à base de silicium ;
- l'environnement universitaire ;
- les sources de financement (capital risque) facilement disponibles.

La ré-émergence

La Silicon Valley a connu un déclin dans les années 1980, dû à l'intensification de la compétition internationale. Toutefois, la région a puisé ses ressources dans les dépenses militaires d'après-guerre, dans la recherche universitaire, dans la



La fabrication des composants a accompagné le développement du soft

croissance rapide d'une nouvelle vague d'entreprises, ainsi que dans le dynamisme retrouvé d'entreprises anciennement établies.

Après un passage à vide, la vague du Web 2.0, et surtout une accélération de la diversification vers d'autres domaines que l'informatique, notamment vers les biotechnologies et les énergies renouvelables, ont redonné un nouveau souffle à Silicon Valley.

En 2008, sept entreprises travaillant pour l'énergie solaire sont enregistrées. La région reste toutefois l'épicentre technologique principal de la Californie, offrant les plus hauts salaires et employant le plus de salariés et de « cerveaux » du secteur, selon les rapports annuels d'une association professionnelle de l'industrie des hautes technologies. 2006 semble avoir constitué un

tourner décisif pour le pôle, qui a retrouvé sa santé économique selon le rapport annuel du Joint Venture Silicon Valley. L'organisation estime que plus de 30 000 emplois auraient été créés entre juillet 2005 et juillet 2006, accompagnés notamment d'un investissement de 900 millions de Dollars dans des technologies touchant aux énergies dites « propres ».

Le Département du développement économique de l'Etat confirmait cette tendance en annonçant en mars 2007, une augmentation de 2,6% du taux d'emploi de la région entre janvier 2006 et janvier 2007, une croissance inédite depuis avril 2001.

Le même rapport note aussi le rôle crucial joué par les étrangers : l'immigration y a doublé entre 2005 et 2006 et l'on parle une autre langue que l'anglais dans 48% des foyers de Silicon Valley (55% des employés dans les domaines des sciences et des technologies sont nés en dehors des Etats-Unis).

Le niveau de vie dans Silicon Valley et la région de la baie de San Francisco en général, reste cependant parmi les plus élevés de la planète, et seuls 26% des foyers ont un pouvoir d'achat suffisant pour devenir propriétaires.

Le rapport note aussi une tendance inquiétante dans le domaine de l'éducation, avec un déclin du nombre des diplômés et une augmentation de la délinquance juvénile.

Dans la Silicon Valley, le niveau de vie est élevé pour les informaticiens de haut



Une économie construite autour de l'informatique puis du Net

> Eclairages

niveau et les cadres. Cependant, ce n'est pas le cas pour toute une population de salariés.

Mais la Silicon Valley est aujourd'hui concurrencée par de nouveaux technopôles : Bangalore est devenue l'une de ses rivales, où nombre d'entreprises de haute technologie ont partiellement ou totalement déplacé leurs centres d'appels, et progressivement, une partie de leurs activités.

Silicon Valley : les secrets de la réussite

Les entreprises de la Silicon Valley entretiennent des relations de coopération et de concurrence étroites entre elles et les institutions locales. L'organisation en réseau et l'ouverture sur l'environnement extérieur constituent la clé de la réussite de la mythique vallée.

Silicon Valley intéresse le développement régional car elle constitue un modèle de dynamisme. La dynamique s'est constituée grâce à l'accumulation de compétences technologiques, de capital-risque, de l'agglomération de fournisseurs et de services spécialisés, de la présence d'infrastructures et enfin de l'essaimage des savoirs, rendu possible par la présence d'Universités et de flux d'informations informels.

Des données chiffrées illustrent la réussite de cette région :

- 150 000 emplois dans les technologies nouvelles entre 1975 et 1990 ;
- exportation de plus de onze milliards de produits électroniques (soit presque



Beaucoup d'emplois et beaucoup de profils de compétence



Les entreprises NTIC captent les jeunes talents

un tiers du total national) en 1990 ;

- 39 des 100 compagnies nationales les plus performantes, au taux de croissance le plus rapide, sont localisées dans la région.

Mais une stratégie d'ouverture sur leur environnement et un ancrage dans des réseaux de relations sociales et institutionnelles, ainsi que des structures organisationnelles conditionnées par ces éléments, expliquent la performance de ces firmes.

La Silicon Valley repose sur un système industriel régional en réseau, qui valorise l'apprentissage et l'ajustement mutuel entre producteurs spécialisés dans un ensemble de technologies connexes. La densité des rapports sociaux et le caractère ouvert du marché du travail de la région encouragent l'esprit d'entreprise et d'expérimentation. Les firmes se font une concurrence intense tout en apprenant les uns des autres sur les technologies et les marchés changeants, grâce à des systèmes informels et à des pratiques collaboratrices.

Les systèmes industriels en réseaux régionaux comme ceux de la Silicon Valley sont, eux, bien adaptés aux conditions d'incertitudes technologique et marchande. Dans ce système, les producteurs approfondissent leurs capacités par la spécialisation, tout en engageant des relations étroites, mais non exclusives, avec d'autres spécialistes.

Les relations de réseaux favorisent un processus d'innovation réciproque qui réduit les distinctions entre petites et

grandes entreprises, et entre industries et secteurs.

Bien entendu, toute activité économique ne se lie pas uniquement à une seule économie régionale. Dans les systèmes en réseaux, les firmes alimentent des marchés mondiaux et collaborent de manière extensive avec des clients, des fournisseurs et des concurrents autrement distants. Cela dit, les relations les plus stratégiques sont souvent locales, étant donné l'importance des communications de face à face, opportunes dans un contexte spécifique d'industries complexes, incertaines, et en perpétuelle mutation.

L'analyse portant sur une approche des régions comme des réseaux de relations plutôt que comme des firmes atomisées, permet de transcender la distinction théorique entre ce qui existe à l'intérieur et à l'extérieur de la firme, et ouvre d'importantes perspectives sur la structure et les dynamiques des économies régionales. Une attention particulière se trouve dirigée sur ces réseaux complexes de relations sociales, d'une part à l'intérieur des firmes et entre elles, et d'autre part entre les firmes et les institutions locales.

Pour conclure, l'expérience de la Silicon Valley suggère également que les organisations en réseaux ont tendance à prospérer dans le cadre d'agglomérations régionales. La proximité facilite les interactions répétées en face à face qui génèrent ce mélange de concurrence et de collaboration qu'exigent les industries de haute technologie en perpétuelle évolution. L'avantage concurrentiel tient autant à la manière dont savoir-faire et technologie sont utilisés qu'à leur présence dans un environnement régional. On parle alors d'« économies d'agglomérations », tirant un avantage, qui s'auto-alimente et s'auto-entretient, du dynamisme cumulatif de compétences techniques et technologiques, de capital risque, de fournisseurs et de services spécialisés, d'infrastructure et d'essaimage de savoir, associés à leur proximité des Universités et à des flux d'informations informels.



COOPÉRATIONS DÉCENTRALISÉES, ÉCONOMIE DU SAVOIR ET TECHNOPOLES Développement des réseaux

*Yves DE LA CROIX - Directeur de l'Institut Français de l'Oriental
Mohamed ZAOUI - Délégué Général de l'Agence de Coopération
et Développement de la Région Champagne Ardenne*

Les auteurs sont également les organisateurs de la 3^{ème} Rencontre des Coopérations Décentralisées (Oujda, 23-24 octobre 2008) où un atelier traitait de l'économie du savoir. Leur contribution met en perspective le projet de Technopole d'Oujda, envisage les conditions de sa réussite et l'importance de l'innovation, largement favorisée par la mise en réseau(x) de ses acteurs. De fait, l'établissement de coopérations décentralisées devient un moteur de cet aspect décisif du développement et pousse à élaborer des formes de partenariats opérationnels basés sur des complémentarités et des synergies bien comprises.

Plus que jamais, à l'heure de la mondialisation et de la Toile, l'innovation est devenue un enjeu stratégique pour toute économie. Celle-ci n'est pas un luxe réservé aux seuls pays développés. Elle est également une nécessité pour les pays émergents qui ne peuvent, au moment où ils font entendre leur voix et prennent leurs parts de marché dans les secteurs économiques de production agricole, industrielle et de services, prendre le risque de voir s'aggraver la fracture initiale dans le domaine de l'économie du savoir. Celle-ci se fonde sur le capital-savoir, qui succède et parfois se substitue en les modifiant aux deux autres, plus traditionnels : travail et capital.

Pour entrer de plain-pied dans cette économie du savoir, Oujda, on le sait, se dote d'une Technopole, c'est-à-dire une cité où la matière première est l'immatériel : l'information, le savoir-faire et la connaissance. Et cette Technopole ne peut que susciter l'intérêt des terri-

toires français et européens ayant des accords de coopération décentralisée avec la Région de l'Oriental, et de coopération universitaire avec l'Université Mohammed Premier d'Oujda.

C'est ainsi qu'un atelier a été consacré à l'économie du savoir lors de la Rencontre des Coopérations Décentralisées organisée à Oujda les 23 et 24 octobre derniers. Mais quelle peut être leur contribution ? Avant de donner quelques esquisses de réponse à cette question, il convient, pour parler le même langage, de rappeler quelques notions et ce, afin d'éviter toute réflexion ou décision de coopération qui s'appuierait sur des concepts flous.

L'innovation, une affaire de réseau

Tout d'abord, notons que le « statut avancé » du Maroc pour l'Union Européenne place le pays, dans la logique euro-méditerranéenne, en bonne position pour bénéficier, en participant, de

l'effort de l'Union en faveur de l'innovation et des mécanismes ad hoc qu'elle met en place. Le projet de Technopole d'Oujda vient à point nommé pour inscrire l'Oriental dans cette stratégie. Encore faut-il que les conditions de l'innovation soient réunies. La première de ces conditions est celle de réseau impliquant outre les entreprises innovantes, l'Université et les grandes écoles, les centres d'investissements, les financiers en capital risque (« business angels »), les incubateurs.

A ce point, il convient de s'accorder sur quelques définitions.

Une technopole est le support de la politique de développement d'un territoire à partir de l'innovation. La technopole favorise la « fertilisation croisée » des entreprises entre elles mais aussi avec les dispositifs de recherche. Ses principales fonctions sont l'animation et la mise en réseau des compétences, la formation à l'innovation et à l'entrepreneuriat, la

création et l'accueil d'entreprises innovantes, la promotion du territoire.

Les incubateurs ont pour mission de favoriser l'émergence et la concrétisation de projets d'entreprises innovantes valorisant les compétences et les résultats des laboratoires des établissements d'enseignement supérieur et des organismes publics de recherche.

Les Centres d'Entreprises et d'Innovation ont pour objectif la détection et l'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes ou de développement d'entreprises existantes par l'innovation.

Maillons complémentaires d'une même chaîne de l'innovation en réseau, les Centres d'Entreprises et d'Innovation, Incubateurs et Technopoles présentent une caractéristique commune essentielle : tous reposent sur un large partenariat local ou régional réunissant le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur, les collectivités territoriales, les Centres d'investissement et, bien-sûr, les entreprises innovantes.

Vous avez dit innovation ?

Ces diverses composantes se définissent par l'innovation et se réclament d'elle. Mais au fait : qu'est-ce que l'innovation ?

Une innovation se distingue d'une invention ou d'une découverte dans la mesure où elle s'inscrit dans une perspective applicative (Wikipedia). « *On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail* ». L'innovation est aujourd'hui

au cœur des politiques économiques des grands pays industrialisés. Elle est une part essentielle du développement de pays émergents tels que le Maroc.

« *Pour les économistes, l'innovation est l'un des moyens d'acquiescer un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise. Innover, c'est par exemple être plus efficace, et/ou créer de nouveaux produits ou services, ou de nouveaux moyens d'y accéder.* ».

Pour résumer, l'innovation est l'introduction d'une nouveauté commercialisable sur un marché. Mais ces nouveautés peuvent être de différents types. Ainsi,

Comment favoriser l'innovation ?

Mais l'innovation, aussi précisément définie soit-elle, n'est pas un concept magique qu'il suffit d'invoquer pour en obtenir les fruits en termes de croissance, d'investissements, de richesse. C'est un processus qui doit lui-même bénéficier de processus d'accompagnement. Le réseau français Retis a récemment formulé des mesures concrètes, de type « idées-actions » à mettre en œuvre pour accroître l'efficacité et la performance de la politique d'innovation. Toutes ces mesures peuvent être fédérées dans le cadre d'une technopole. Quatre grands thèmes



La Technopole d'Oujda sera dynamisée par la proximité de l'Aéroport

l'économiste Schumpeter distinguait cinq types d'innovations :

- la fabrication de biens nouveaux ;
- la mise en service de nouvelles méthodes de production ;
- l'ouverture d'un nouveau débouché ;
- l'utilisation de nouvelles matières premières ;
- la réalisation d'une nouvelle organisation du travail et l'innovation de marketing.

Toutes ces formes d'innovation peuvent naturellement trouver leur place dans un projet de Technopole tel celui d'Oujda.

mes sont mis en avant :

- la génération du flux d'innovation (relation recherche publique, recherche privée, entreprises) ;
- le financement de l'innovation ;
- l'accompagnement de l'innovation une fois définie son application dans un produit ;
- les relations entre les grandes entreprises et les PME innovantes.

Les principales propositions de Retis sont les suivantes :

- mutualiser les compétences des Universités et des réseaux d'appui au



Les énergies nouvelles et l'offshoring, clés de la future Technopole d'Oujda

service de l'entrepreneuriat innovant en créant une plateforme pérenne d'échanges entre l'Université et les structures d'appui à l'innovation ;

- accroître les opportunités de rencontre entre les étudiants et les entrepreneurs en ouvrant aux élèves et étudiants les technopoles, les CEI, les incubateurs et les projets accompagnés ;

- développer les moyens de détecter de futurs entrepreneurs au niveau des collèges et des lycées, en intégrant les lycées professionnels et en créant des parcours d'entrepreneurs-études ;

- accroître la formation des créateurs de PME innovantes au management d'entreprise et créer le statut du dirigeant apprenant ;

- inciter les étudiants à effectuer leurs stages et missions dans les PME innovantes et dans les structures d'appui et faciliter l'accès des PME innovantes à l'expertise et au transfert des compétences des enseignants-chercheurs des Grandes Ecoles.

Technopole d'Oujda et coopérations décentralisées

Sur ces bases et sans à notre niveau, considérer les objectifs de la Technopole d'Oujda, il convient de rappeler

à nouveau l'importance que celle-ci devrait prendre dans les relations de coopération décentralisée et dans la dynamique euro-méditerranéenne. S'agissant d'un véritable marqueur de territoire, il est évident que ce nouvel acteur du développement de la Région ne peut qu'être pris en considération par ces coopérations décentralisées oeuvrant dans la Région, comme cela a été manifeste lors de l'atelier thématique de la Rencontre de ces coopérations que nous avons organisée en 2008, avec l'appui fort de l'Agence de l'Oriental.

L'objectif est de créer un « club » des agences d'innovation et des technopoles françaises et européennes relevant de territoires ayant des accords de coopération pour contribuer aux actions communes suivantes :

- opérer, autant que de besoin, des transferts de savoir-faire en termes de conception et de management de technopoles ;
- introduire la notion de recherche applicative dans les accords de coopération inter-universitaires ;
- participer à la pédagogie des programmes de formation spécifiques ;
- favoriser la mobilité des chercheurs en innovation et des entrepreneurs ;

- envisager l'implantation de laboratoires de R&D par des entreprises innovantes françaises et européennes (il ne s'agit pas ici d'agir dans une perspective de « délocalisation » à courte vue, mais de définir des programmes nouveaux durables en bénéficiant des avantages d'Oujda en matière d'installation et d'accès à la « matière grise », notamment dans le domaine des mathématiques appliquées) ;

- dans ce « club », seraient associés les Universités et organismes de recherche des territoires concernés.

Suite à l'intervention, lors de la Rencontre des Coopérations Décentralisées, de hauts responsables d'Eura-technologies de Lille, de l'Agence Carinna, de Champagne-Ardenne et d'Arbois, d'Aix-en-Provence, et bien évidemment de SQLI déjà installée à Oujda, la création de ce « club » aux travaux duquel participeraient naturellement l'Université Mohammed Premier, le Centre Régional d'Investissement, la Wilaya et l'Agence de l'Oriental, est un projet à concrétiser rapidement, en parallèle à la construction de la Technopole d'Oujda.

Sources : Wikipedia, Retis, et divers.



L'Oriental, innervée d'autoroutes électriques sous haute tension

La Société MED Z va réaliser les 3 premiers pôles de compétitivité inscrits au programme MED EST. Ceux-ci découlent de la dynamique des secteurs croisée avec les opportunités de développement, telles que le Plan de Développement Industriel de l'Oriental les a révélées. Ce travail, conduit par l'Agence de l'Oriental et le Département de l'Industrie, apparaît comme la déclinaison régionale du plan national EMERGENCE.

Cette offre territoriale prend évidemment en compte l'optimisation des facteurs de production, mais aussi les installations et les hautes compétences sur lesquelles reposeront la formation, la R&D, et l'innovation. Ici, l'économie du savoir est un volet crucial de l'économie tout court.

Agropole de Berkane



Les principales filières de productions agricoles vont trouver, sur un site dédié de 100 hectares, une plateforme moderne d'accueil et de services en plein coeur du périmètre irrigué de la Moulouya. Elle permettra :

- le regroupement et donc les mises en synergies ;
- la commercialisation et la logistique ;
- la transformation et la distribution.

La proximité des grandes infrastructures routières et ferroviaires, l'accessibilité aux ports (Beni Ansar et Melilia) et aéroports (El Aroui à Nador et Oujda Angad), prédisposent la nouvelle Agropole à l'exportation. Comme le prévoit le Plan Maroc Vert, les filières régionales d'excellence en seront les premières bénéficiaires :

- l'arboriculture (notamment agrumes) ;
- le maraîchage ;
- la viande.

Le site programme en son sein la présence d'activités de formation et de recherche pour dynamiser les filières installées, par l'innovation et la mise à jour permanente des savoirs et savoir-faire.

Parc Industriel de Selouane



Lancé officiellement par sa Majesté le Roi le 17 juillet 2008, le Parc s'étendra sur 72 hectares (extensible à 142 hectares) et sera desservi par la RN 2.

Il bénéficie de la proximité de la nouvelle Zone Urbaine de Selouane et des grandes infrastructures routières et ferroviaires, portuaires et aéroportuaires, et répond parfaitement au dynamisme des industries de la conurbation de Nador. Le Parc est destiné à l'accueil des industries peu polluantes de type PME et PMI. Il bénéficiera d'une vaste plateforme logistique et d'une zone de services.

Pour les secteurs ciblés, tous sensibles au lien avec les activités de recherche & développement pour accroître leur compétitivité, 18 hectares sont réservés à la R & D au coeur même du Parc.

La proximité avec l'Université de Nador a été recherchée afin de faciliter les partenariats recherche/industrie.

Mieux, l'innovation trouvera sa place en prise directe avec les industries et la R&D, grâce à une pépinière d'entreprises à laquelle 24,3 hectares sont dédiés.

Technopole d'Oujda



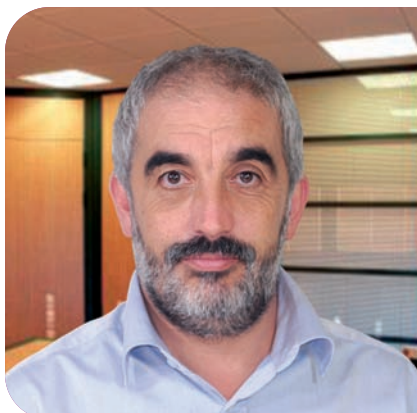
Sa Majesté le Roi a officiellement lancé ce programme le 04 juillet 2008.

Il s'agit d'un projet intégré sur le modèle des «clusters» ou pôles de compétitivité régionaux, avec un parc industriel et logistique, des activités tertiaires et une forte composante dédiée au savoir : sur un total de 211 hectares, 20 hectares seront dédiés à la formation et à la recherche & développement.

La spécificité de la Technopole tient aussi à ses axes forts qui seront développés autour des énergies nouvelles et de l'offshoring, des activités à forte valeur ajoutée et en permanente évolution sous l'effet d'innovations récurrentes.

L'articulation de la Technopole avec les installations de l'aéroport Oujda-Angad est légitimée par la mondialisation des activités, des échanges, des connaissances, des compétences et des investissements, qui fondent la dynamique des secteurs ciblés.

La proximité de l'Université Mohammed Premier d'Oujda fertilisera l'innovation grâce à la facilité des mises en synergie.



RESSOURCES HUMAINES ET MARCHÉ DU TRAVAIL Une approche territoriale

Omar ALOUI
Directeur Général de Agro-Concept

La Région de l'Oriental fait face à un problème complexe à résoudre : celui de la production et de la rétention des talents nécessaires à la réalisation de son ambitieux projet de développement régional. L'auteur explicite ici la nature du problème posé, les atouts et les contraintes de la Région pour y faire face, avant d'émettre quelques pistes de recommandations.

Position du problème

Le mouvement de la croissance économique est abordé, depuis les travaux de P. Romer au début des années 90, comme un processus dans lequel la création et la transmission de «connaissances» jouent un rôle fondamental. Ces dernières sont en effet, le seul facteur de production dont l'usage par les uns ne réduit pas le stock disponible pour les autres, par opposition aux facteurs de production physiques et financiers. Cette propriété de bien public concerne toutes les formes de connaissance, de la science appliquée à la connaissance «tacite» acquise par les praticiens.

Les politiques publiques de formation et d'appui à la recherche-développement-innovation sont les premières à reconnaître ce rôle, au plan national. Les politiques régionales, menées dans certains Etats, de promotion de l'apprentissage, témoignent d'un second niveau de prise de conscience : celui de sa dimension territoriale.

Au Maroc, la stratégie retenue a consisté d'abord à ouvrir nos territoires de manière «intelligente» à la globalisation, justement dans le but d'en

faire un levier de transfert d'idées et de connaissances, avant d'affronter la question de la requalification des hommes et des femmes.

Dans la mise en œuvre de cette stratégie, la Région de l'Oriental a effectué le premier pas, celui de l'ouverture,

avec un certain succès. Elle affronte aujourd'hui le problème de la pénurie de ressources humaines, à la fois pour satisfaire la demande des grands projets dans les secteurs porteurs (besoins estimés à 30 000 environ dans le tourisme, les industries et l'agriculture) et celle des



La recherche : un fort besoin de hautes compétences



La formation : les infrastructures d'enseignement supérieur sont là

autres secteurs de l'économie régionale. Or, il semble que l'approche sectorielle, privilégiée jusqu'à présent, et consistant à installer des infrastructures de formation «sur mesure» pour chaque grand projet, ne peut résoudre, à elle seule, ce problème de manière durable. C'est une approche à la fois coûteuse et risquée :

- coûteuse, dans la mesure où elle va faire du neuf là où on peut récupérer à moindre coût l'existant (reconversion des ressources humaines existantes, par exemple) ;
- coûteuse, aussi dans la mesure où elle se traduit de facto par une dévalorisation des cycles de formation existants, subventionnés par la collectivité ;
- risquée, car elle ne se donne pas les moyens de gérer les «fuites» et l'exode des compétences formées sur place ;
- risquée aussi car elle ne prend pas en compte le fait que la diffusion des connaissances, en particulier des connaissances tacites, a besoin d'un climat de confiance et de «proximité».

La résolution du problème au plan régional passe certes, par une amélioration de l'infrastructure de formation mais aussi, par une politique ambitieuse de promotion de la culture de l'apprentissage, de rétention / attraction des talents, d'aide à la reconversion productive et d'amélioration des mécanismes d'intermédiation entre offre et demande de travail. Cette approche, plus territoriale, passe par des mesures à caractère transversal, qui relèvent de la responsabilité des

institutions politiques régionales en partenariat avec les acteurs locaux, dont la participation devient une condition d'efficacité.

Dans cette perspective, la Région de l'Oriental, qui peut compter sur ses nombreux atouts, doit mieux gérer ses contraintes sans hésiter à innover sur le plan des montages institutionnels.

Des atouts du côté de l'offre et de la demande

Du côté de la demande, on constate que les classes moyennes investissent fortement dans l'éducation de leurs enfants, alors que les familles plus pauvres ont amélioré sensiblement le taux de scolarisation de leurs enfants. Cette demande des familles est canalisée par une offre en matière d'éducation et de formation diversifiée.

C'est ainsi que 96 laboratoires de recherche se trouvent dans la Région, dont 11 unités ont été classées majeures et 29 appréciables par le CRDI. Les domaines de spécialisation de ces laboratoires sont les semi-conducteurs, la métallurgie, l'instrumentation, le génie chimique et la mathématique générale.

On compte également dans la Région près de 25 000 étudiants, répartis selon les branches comme suit : 40% des étudiants en Sciences Juridiques, 33% en Lettres, 15% en Sciences, 8% dans la Faculté pluridisciplinaire

de Nador, 4% des étudiants répartis sur 3 écoles (ESTO, ENSAO, ENCG).

Parmi les 17 000 étudiants en troisième cycle, la Région de l'Oriental en accueille 1 150, soit 7% de l'effectif national. On recense 7 Centres de Qualification Professionnelle et 4 Instituts Supérieurs de Technologie Appliquée, pour un effectif total de 7 034 inscrits répartis en stagiaires de niveau qualification (40%), technicien (27%), technicien spécialisé (20%) et en spécialisation (13%). On dispose dans la Région de 122 établissements de formation professionnelle privée, pour un effectif de 3 266 inscrits, spécialisés dans les métiers de la coiffure, de l'esthétique, de l'informatique et de la gestion.

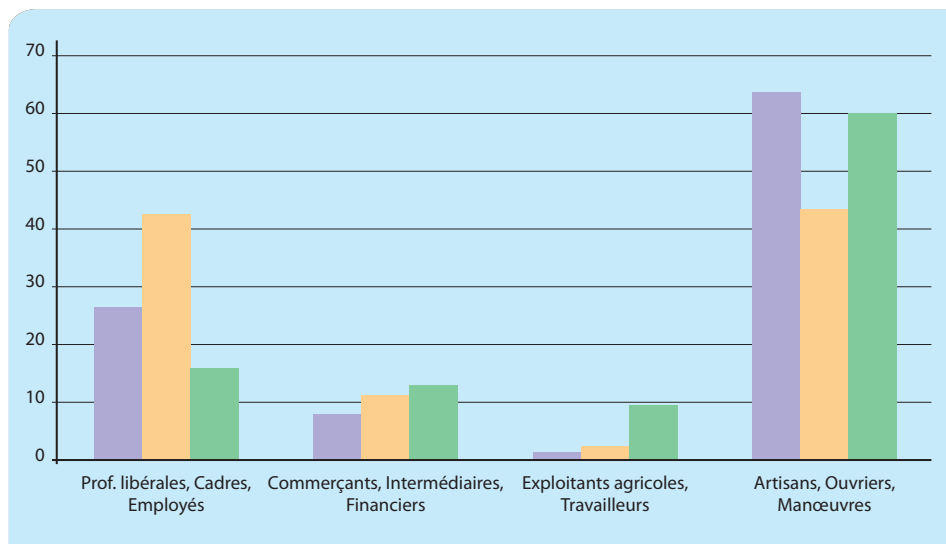
Contraintes : des fuites et des retards

La première contrainte réside dans le caractère «sélectif» des migrations régionales et le risque en «fuites» qu'elles impliquent. Les études existantes montrent que la Région a «importé» des personnes relativement moins qualifiées et qu'elle «exporte» relativement plus de compétences.

Vis-à-vis des autres Régions marocaines, l'Oriental contraste également par la poursuite d'une forte émigration vers l'étranger, estimée à 134 000 individus sur la période intercensitaire. Des enquêtes ont mis en évidence une «requalification» du profil des migrants externes au cours des dernières années. Cette



Les laboratoires : l'alchimie du savoir



Profession principale et mobilité

tendance est confirmée dans la Région. En effet, le solde entre les effectifs formés professionnellement au cours des dix dernières années dans la Région et ceux qui y résident est largement négatif.

La seconde contrainte concerne plus l'image de la Région. En effet, les transformations qu'a connues la Région sont remarquées par les visiteurs occasionnels plus que par les résidents. La perception des agents économiques régionaux est en retard par rapport à la réalité des choses. Les opérateurs n'ont pas encore mesuré les progrès réalisés en matière d'attractivité grâce aux investissements massifs en infrastructures de communication, grâce à l'implantation de grandes enseignes marocaines ou étrangères dans les divers secteurs économiques, et enfin, grâce à l'amélioration du cadre de vie urbain, en particulier.

En guise de recommandations

Une politique active de promotion des ressources humaines est nécessaire au plan régional pour s'assurer des retombées positives de l'effort colossal d'investissement réalisé par les pouvoirs publics.

Elle s'appuierait, en premier lieu, sur les ressources humaines existantes dans la Région, grâce à ce que l'on peut nommer une politique de promotion de l'apprentissage. L'apprentissage se

réfère à l'acquisition, formelle ou informelle, de connaissances et de compétences par les individus. Il désigne généralement l'ensemble des activités éducatives auxquelles une personne participe tout au long de sa vie, et non pas uniquement la scolarité et la formation initiale.

Cette politique se donnerait, en deuxième lieu, un objectif de rétention / attraction des talents (ou de réduction des fuites), en s'appuyant sur les réalisations en cours en matière de requalification urbaine, de mise à niveau de l'offre des services locaux et sur

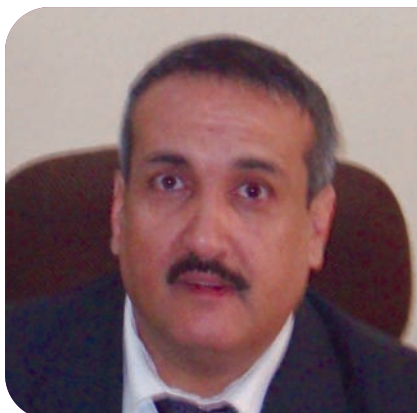
les perspectives globales de croissance et d'attractivité de la Région. Elle chercherait, en troisième lieu, à développer les mécanismes de reconversion au profit des employés des secteurs en régression, formels ou informels.

La constitution de réseaux et de partenariats est primordiale car l'apprentissage collectif repose sur l'échange continu d'informations sur les produits, les processus et les méthodes d'organisation du travail. De tels liens se tissent généralement entre des organisations qui entretiennent depuis longtemps déjà des relations stables basées sur la confiance.

Enfin et surtout, il faut une volonté claire et déterminée de tous les protagonistes – institutions politiques, entreprises privées, institutions d'enseignement et de recherche, associations locales ou personnalités importantes – de placer l'acquisition et la diffusion des connaissances au cœur du développement. Le fait que tous les acteurs aient le sentiment d'épouser les mêmes objectifs et d'avoir une identité commune et une confiance mutuelle est essentiel pour qu'ils puissent partager les mêmes valeurs et les mêmes réseaux au sein de la Région. C'est ce que l'on pourrait appeler le capital social.



Seul le capital humain fertilise le capital scientifique et technique



Sollicitations... des enjeux et des opportunités

M'barek BOUFOUSSI
Directeur Régional de l'OFPPT

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail est au centre de la formation, initiale mais également continue, des compétences. Il se doit d'accompagner le développement régional en préparant les profils dont se nourrit le marché de l'emploi et de viser le meilleur niveau d'employabilité. Son Directeur Régional synthétise ici l'évolution de l'offre de formation dans l'Oriental, corrélée à la demande anticipée au vu du développement régional programmé.

Formation Professionnelle aux filières et métiers d'avenir dans l'Oriental

L'OFPPT développe, en matière de formation professionnelle, une politique ambitieuse de proximité, d'écoute et de qualité. Il inscrit son action au plus près des territoires, pour répondre au mieux aux besoins des publics et des entreprises et proposer, dans la concertation, des programmes de formation régionaux en phase avec les métiers d'aujourd'hui et de demain.

Le plan de développement de l'Office prévoit la formation à l'horizon 2015 d'un million de jeunes au niveau national. Plan de développement ambitieux, il traduit la consolidation des plans de développement régionaux croisés avec les études sectorielles nationales ou régionales (cf. encadré ci-contre).

Dans l'Oriental, le discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à Oujda, le

Plans stratégiques de la Formation Professionnelle :

- Plans de Développement Régionaux - OFPPT ;
- Plan d'urgence pour la Formation Professionnelle : volet «accompagnement du plan de développement du secteur industriel marocain».

Études sectorielles :

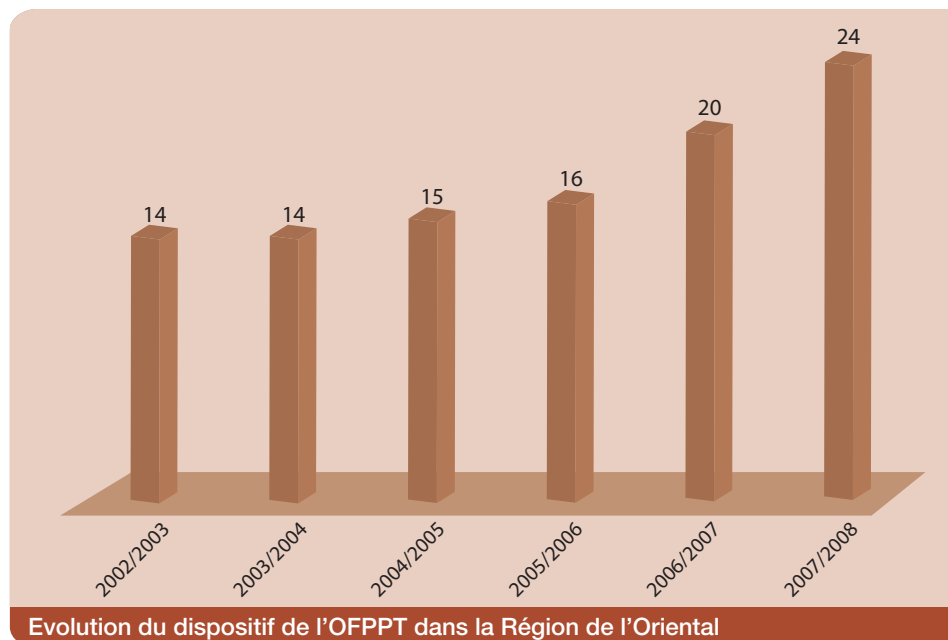
- Contrat RH Tourisme ;
- Étude Émergence / Fonds Hassan II ;
- Étude de développement de l'employabilité des diplômés à travers la formation qualifiante / Fonds Hassan II ;
- Étude des besoins en RH dans le BTP à l'horizon 2012 ;
- Études sectorielles : transport, logistique, etc. ;
- Plan de développement intégré du secteur industriel ;
- Marocain 2008 – MCI.

Autres Sources :

- Sollicitations... des enjeux et des opportunités ;
- Programme de Développement Industriel de la Région de l'Oriental (PDIRO).

18 mars 2003, installe une vision stratégique globale, prenant en compte les dimensions multiples, économiques, humaines, culturelles et sociales pour un développement harmonieux. Au cœur de cette vision, la promotion

et la qualification des ressources humaines occupent une place centrale. A travers son dispositif dans la Région de l'Oriental, l'OFPPT œuvre en adaptant son offre de formation actuelle et en anticipant les besoins futurs.



L'OFPPT :

24 Etablissements dans l'Oriental avec un grand choix de formations

Depuis 2002/2003 le dispositif de l'OFPPT dans l'Oriental a permis l'ouverture de 10 nouveaux établissements (14 en 2003, 24 en 2008), avec pratiquement un triplement du

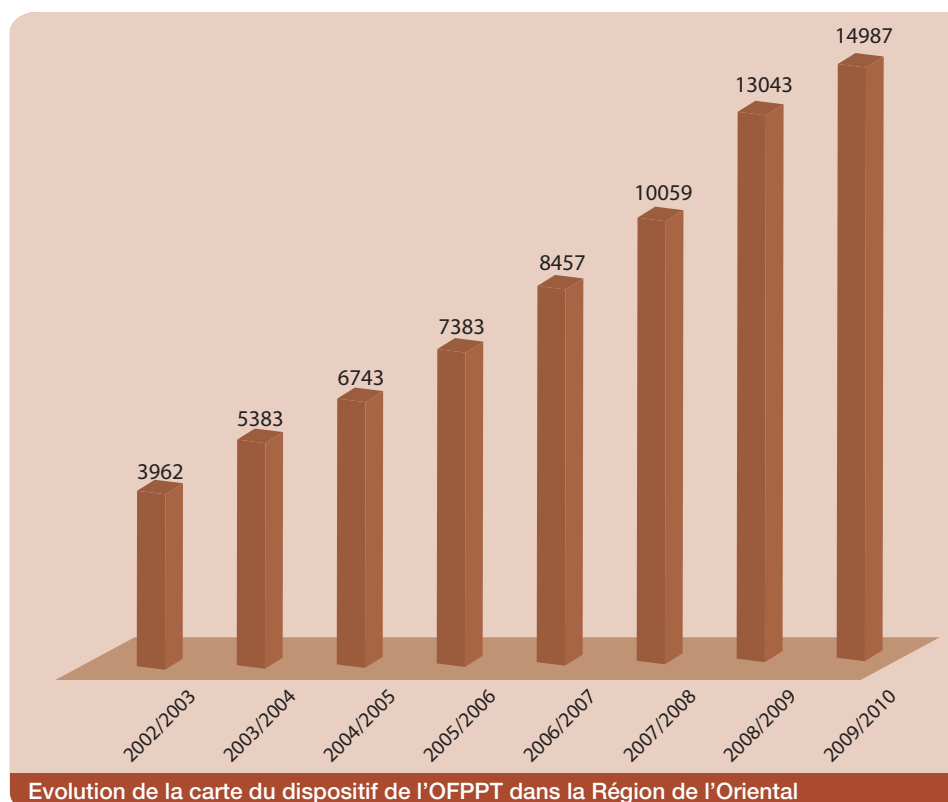
nombre des bénéficiaires en l'espace de 6 années. 454 collaboratrices et collaborateurs animent ce dispositif, dont 331 formateurs. Ces 24 établissements couvrent toutes les Provinces et la Préfecture de la Région, et offrent un grand choix de formations, dans tous les niveaux de formation, par le biais d'une panoplie de filières porteu-

ses en termes d'emploi. Ces parcours de formation sont en phase avec les besoins régionaux des entreprises en compétences, notamment dans les métiers du Tertiaire, des NTIC, du Tourisme, du BTP, de l'Industrie, et de l'Agro-alimentaire.

Un plan de développement à l'horizon 2012/2013, avec 5 établissements nouveaux pour accompagner les projets structurants et l'essor des secteurs porteurs

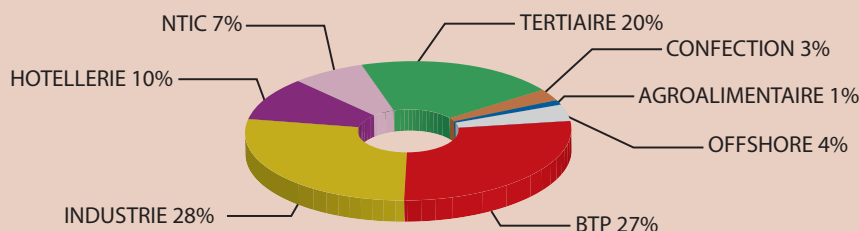
Pour faire face à la demande croissante consécutive au déploiement des projets structurants dans la Région, l'Office a programmé dans le cadre de son Contrat Programme OFPPT/Etat, en cours de finalisation, la création d'établissements sectoriels, en phase avec les orientations économiques de la Région.

Tourisme : la nouvelle station de Saïdia et les grands projets sur le littoral



L'Institut Spécialisé en Hôtellerie Tourisme Oujda : nouvel établissement dédié au secteur du tourisme, d'une capacité de 1000 places. Ouverture prévue : rentrée 2011.

La Direction Régionale de l'OFPPT, de concert avec la Wilaya de l'Oriental, a anticipé les besoins urgents en emplois qui seront générés par l'ouverture des premières unités hôtelières de



Cartographie des secteurs couverts par le dispositif de formation en 2009-2010

Saïdia. Dès 2006, l'Institut Spécialisé en Hôtellerie-Restoration Omar Ben Omar, dédié au tourisme assure des formations dans les métiers de base du secteur : cuisine, restauration, hébergement, boulangerie, pâtisserie, etc. Depuis sa création, cet établissement a déjà formé plus de 1 000 lauréats. Le nombre de places offertes en formation au titre de la rentrée 2009-2010 avoisine 1 500.

Dès 2010-2011 un établissement dédié au secteur sera ouvert avec une capacité de 1 000 places pédagogiques, ce qui traduit l'accompagnement de l'OFPPT pour la qualification des besoins en ressources humaines de ce secteur. Cette offre de formation est conjuguée à une panoplie de formations qualifiantes de courte durée pour répondre à des demandes spécifiques et ponctuelles des opérateurs et investisseurs.

Bâtiment et TP : requalification urbaine, restructuration des quartiers sous-équipés, réhabilitation du bâti traditionnel et villes nouvelles.

Dès septembre 2009, le dispositif de la Région offrait plus de 3 400 places, soit pratiquement le même poids que le secteur industriel, avec une couverture quasi-totale des métiers de base du secteur : maçon, plâtrier, peintre, plombier, électricien, menuisier, technicien, chef de chantier, technicien dessinateur de bâtiment.

La Direction Régionale de l'OFPPT a été réactive par rapport aux besoins



27% du dispositif de l'OFPPT dans l'Oriental est dédié à la formation dans les métiers du Bâtiment.

en main d'œuvre qualifiée exprimés par les professionnels du secteur du BTP. Ainsi, les effectifs en formation ont connu, au titre de l'année 2008-2009, une forte progression par rapport à l'année écoulée, soit un taux d'accroissement de près de 343%.

Compte tenu de l'ampleur des projets structurants en rapport avec ce secteur, tels que programmés à court, moyen et long termes dans la Région, le plan de développement du dispositif régional de formation, envisage la conversion progressive de l'ISTA El Aounia-Oujda en un établissement sectoriel dédié au BTP.

Logistique et transport : zone franche d'Oujda

Devenu carrefour d'interconnexions nationales et internationales, la Région de l'Oriental se prépare à un avenir prometteur dans le secteur de la logistique et du transport. Le plan de développement de l'OFPPT prévoit l'ouverture d'un établissement dédié au secteur.



ISTA Transport Oujda, institut dédié aux métiers du transport et de la logistique d'une capacité de 800 places. Ouverture prévue : rentrée 2011.

Oujda est la quatrième ville du Royaume après Casablanca, Agadir, et Tanger, qui disposera d'un tel institut sectoriel. Il offrira 800 places pédagogiques dans toutes les disciplines du transport et de la logistique.

Offshoring et activités multiservices : la Technopole Oujda

Devenue une destination de référence dans l'offshore francophone et hispanophone et bénéficiant d'un environnement multiservice en expansion, la Région de l'Oriental représente un marché de l'emploi florissant dans ce domaine. Dès 2006-2007, les premières formations dans le secteur ont été lancées à l'ISTA Lazaret, avec un effectif de 90 bénéficiaires et depuis, l'effectif en formation a été porté à 350 et atteindra 550 bénéficiaires en 2009-2010, soit un taux d'évolution de 500%.



Technopole d'Oujda : NTIC, énergies nouvelles et offshoring

Afin d'accompagner durablement l'évolution du marché de l'emploi dans ce secteur, le plan régional de développement de l'Office prévoit l'ouverture d'un établissement dédié aux métiers de l'offshoring et de la micro-électronique d'une capacité d'accueil de 1 500 places, édifié dans la Technopole d'Oujda.

Agro-alimentaire :
l'Agropole de Berkane

Une première expérience de création d'une nouvelle filière dans le secteur a été



Agropole de Madagh - Berkane : un nouveau cœur pour les industries agro-alimentaires régionales.

réussie dès 2003 à l'ISTA Berkane. La filière « Technicien Spécialisé en emballage et conditionnement » mise en place avec les professionnels, a démarré avec un effectif de 24 stagiaires. Depuis, l'effectif est passé à 76 stagiaires en 2008-2009 et il sera en 2009-2010 de 101 stagiaires, soit une évolution de 321%.

Afin d'accompagner durablement par la formation l'Agropole de Berkane, le programme de développement de l'OFPPPT prévoit l'extension de l'ISTA Berkane pour atteindre une capacité de 400 places pédagogiques dédiées à la formation dans les nouvelles filières de l'agro-alimentaire.

L'ISTA Berkane, un Institut au cœur du Parc Industriel de Selouane



Extension de l'ISTA Berkane avec une capacité pédagogique de 400 places dédiées au secteur de l'agroalimentaire. Ouverture prévue : rentrée 2012.

Après la Technopole d'Oujda et l'Agropole de Berkane, c'est le troisième levier identifié et prioritaire du Programme de Développement Industriel de l'Oriental (MED-EST), que l'OFPPPT accompagne par la création d'un nouvel établissement, pour répondre aux à ses besoins en ressources humaines qualifiées : le nouveau Parc Industriel de Selouane.

Cet Institut sera édifié au cœur même du Parc et constituera une plateforme de formation professionnelle initiale et de perfectionnement, à même de répondre aux besoins des futurs investisseurs. Une capacité prévisionnelle de 400 places pédagogiques est programmée,

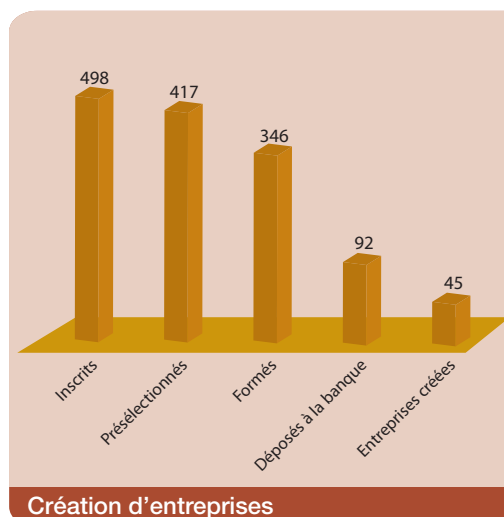
avec des filières en adéquation avec les besoins des futures unités industrielles.

L'OFPPPT encourage la création d'entreprises

L'encouragement et l'accompagnement à la création d'entreprises constituent une autre mission prioritaire de l'OFPPPT. Depuis le lancement du programme national MOUKAWALATI, l'Office a créé sa propre filière. Le dispositif de la Région de l'Oriental s'est très tôt inscrit dans une dynamique d'évolution à deux chiffres.

Après l'ouverture du premier guichet à Oujda en 2006, trois autres guichets ont été ouverts aux jeunes de l'Oriental pour les accompagner dans la concrétisation leurs projets et assurer un suivi post-crétion. Au même titre qu'Oujda, Nador, Berkane et Taourirt qui sont actuellement couvertes, les autres Provinces le seront prochainement. Les résultats à fin 2008 s'avèrent très encourageants. Sur 500 candidats à l'entrée du processus :

- 45 entreprises sont créées à ce jour ;
- 8,5 millions de Dh sont accordés par les banques, dont pratiquement 6 millions débloqués, soit 67% du montant global accordé ;
- 120 emplois sont créés.



Nos objectifs au titre de l'année 2009 en cours ambitionnent d'accompagner 100 nouveaux jeunes créateurs pour concrétiser leurs projets.



Le FIRO, un levier de financement et de développement des PME et des filières à forte valeur ajoutée

Abdelkrim MEHDI
Directeur Général de FIROGEST

Parler d'économie du savoir, c'est aussi se donner les moyens de faire sortir l'innovation de l'expérimentation pour l'installer dans l'économie réelle. La création d'entreprises innovantes autour d'une offre nouvelle (ou renouvelée), ou bien le développement de produits ou services innovants dans les entreprises existantes, nécessitent des apports d'investissements qui peuvent recouvrir différentes formes. Le Fonds Régional est un outil qui a fait ses preuves pour soutenir ce passage difficile de l'innovation vers ses marchés. Le FIRO cible bien sûr les projets qui vont stimuler le développement de l'Oriental.

Dans le cadre de l'Initiative Royale pour le Développement Economique et Social de l'Oriental, la Région s'est dotée d'un Fonds d'Investissement pour une enveloppe de 300 millions de Dirhams.

Ce nouvel outil de financement vise l'accompagnement des porteurs de projets et le développement des PME dans les secteurs à forte valeur ajoutée, présentant des potentialités de développement et ayant un impact socio-économique sur la Région.

Compte tenu de sa nouveauté au niveau régional, un effort considérable de communication et de sensibilisation aux apports stratégiques de cet outil de croissance a été initié depuis le lancement du Fonds :

- une communication institutionnelle avec mise en place de supports dédiés



Le siège social du FIRO à Oujda

(identité visuelle, site Internet...), afin d'asseoir une image forte de dynamisme et de proximité régionale ;

- une communication participative dans le cadre de plusieurs colloques et manifestations régionales et nationales (Forum PME à Oujda et à Nador, Journées Nationales de l'Immigré, Emission Entreprendre, Congrès OEC, conférence de presse régionale, Forum Maroc-Allemagne 2008, CUDRO...) ;
- une prospection dynamique et une démarche de sensibilisation des opérateurs et les investisseurs dans les villes d'Oujda, Nador, Berkane, Taouirt, Jerada et Figuig.

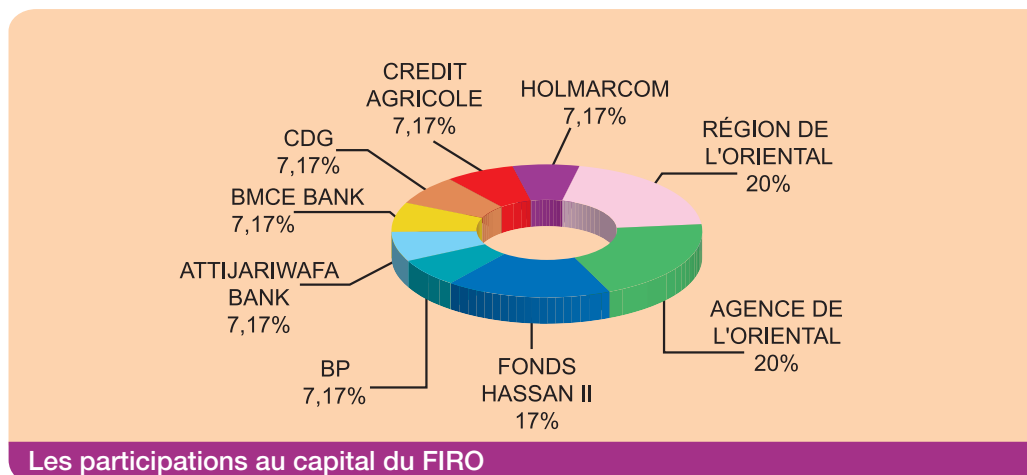


Dans le cadre de l'économie de la compétence et du savoir-faire, une attention particulière a été portée aux projets opérant dans des filières à forte valeur ajoutée de compétence et de savoir-faire, et qui témoignent de l'importance accordée à ce secteur, pour permettre l'émergence d'un tissu d'entreprises innovantes à fort potentiel de développement au niveau régional.

A ce titre, le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental a procédé à la signature d'un pacte d'actionnaires le 6 mars 2009 avec MICROCHOIX Maroc, société leader dans le e-commerce, basée à Oujda (voir communiqué ci-contre).

Par ailleurs, des actions de communication et de partenariat ont été initiées notamment avec :

- des incubateurs de projets à travers le Centre Universitaire pour le Développement de la Région de l'Oriental



(CUDRO), relevant de l'Université Mohammed 1er, en vue d'assurer un accompagnement des futurs projets valorisant les recherches universitaires ;

- les projets à forte valeur ajoutée

dans les filières industrielles, agricoles et touristiques, pour accompagner les projets du PDIRO (MED-EST), et de la déclinaison régionale du Plan Azur et du Plan Maroc Vert.



Communiqué

Signature d'un pacte d'actionnaires avec MICROCHOIX Maroc

Le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental, fort de sa mission d'être un levier de financement et de croissance des entreprises régionales et des filières à forte valeur ajoutée au niveau de la Région, marque une nouvelle étape dans son processus de développement par la signature d'un pacte d'actionnaires avec la société MICROCHOIX en date du 6 mars 2009.

La société MICROCHOIX, basée à Oujda et spécialisée dans la commercialisation des produits informatiques et multimédia, est une société leader dans le e-commerce et se positionne depuis des années sur un secteur offrant d'énormes potentialités de croissance.

En vertu de ce partenariat, le Fonds contribuera en termes aussi bien financier qu'en terme d'appuis stratégiques et organisationnels en vue d'accompagner la société MICROCHOIX, dans le cadre de son programme de croissance, axé tant sur l'extension de la plateforme de distribution que sur le développement des métiers à forte valeur ajoutée.

Ainsi, ce partenariat reflète la détermination et la volonté du FIRO d'oeuvrer en faveur de l'émergence d'un tissu économique compétitif à fort potentiel de développement dans la Région de l'Oriental.

Le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental

Société Anonyme au capital de 150.000.000 Dirhams

Résidence Pasteur - 76, Avenue Prince Héritier Moulay El Hassan-Oujda-Maroc

Tél : 05 36 70 32 20/05 36 70 82 02 - Fax : 05 36 70 33 22 - RC : 10118880

IF 05300945 - CNSS : 7516290 - www.firo.ma



MONDIALISATION, DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE ET MOBILISATION DES COMPÉTENCES

Les BRIC montrent la voie

Christian MILELLI

Chercheur CNRS - Université de Paris-Ouest, Nanterre-La Défense

Brésil, Russie, Inde, Chine, ces pays ont fait naître l'acronyme BRIC pour saluer le dynamisme de leurs économies et les facteurs communs à leur émergence sur les marchés mondialisés. Le développement endogène comme préalable semble être l'un deux. La territorialisation appuyée sur des pôles de développement mobilise les compétences disponibles et pousse très vite à la formation de nouvelles ressources humaines ainsi qu'à l'absorption de compétences étrangères ou issues des diasporas. En parallèle, les liens se tissent avec l'étranger, y compris commerciaux : le cercle vertueux du développement se met alors en place.

La mondialisation économique – globalisation en anglais – n'est pas en soi un phénomène nouveau. Déjà, avant la première guerre mondiale, l'essor du capitalisme industriel et financier dans le « Premier Monde » avait ouvert et intégré de nouveaux espaces par l'entremise de flux commerciaux, financiers et humains. Après la « parenthèse » des années 1930 et 1940, les périodes d'après-guerre et de reconstruction, puis de décolonisation ont vu de manière quasi-automatique la mondialisation économique reprendre son cours naturel via un « désarmement » commercial systématique dans le cadre de l'Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce.

Parler actuellement de mondialisation, c'est donc s'inscrire dans un mouvement séculaire. L'aspect multidimensionnel, qui était déjà visible à l'origine,

s'est depuis accentué et a servi de fondement à une dynamique auto-entretenu par le biais d'une complémentarité accrue entre ses différentes composantes : commerce, finance et production. Elle offre désormais la vision d'un processus irréversible bien résumé dans la formule lapidaire : « la mondialisation, c'est une évidence de tous les jours ».

Les propos sur les « économies émergentes » qui s'inscrivent dans ce cadre constituent non seulement un discours orienté, une mode intellectuelle, mais aussi et surtout la traduction d'une réalité tangible.

Par discours orienté, on pense aux grandes institutions multilatérales comme la Banque Mondiale qui, en tant que

Dynamisme économique des BRIC

	Taux de croissance du PIB (en %)			Commerce extérieur (en % du PIB)	Population (en millions)
	2005	2006	2007	2007	2007
Brésil	2,9	3,7	5,4	22	192
Russie	6,4	7,4	8,1	45	142
Inde	9,2	9,7	9	31	1 123
Chine	10,4	11,6	11,9	66	1 320
OCDE	2,5	2,8	2,5	45	966



Hong Kong, symbole du dynamisme asiatique

promoteurs infatigables de la mondialisation et de ses bienfaits, voient dans le basculement dans la mondialisation de pays continentaux comme le Brésil, la Fédération de Russie, l'Inde et la Chine, une légitimation de leur rôle et le bien-fondé de leurs analyses et recommandations antérieures.

Par mode intellectuelle, on entend le choix de thèmes d'étude et de recherche dicté par des considérations relevant plus de la logique des mass media. Par exemple, le Japon a été à la mode dans les années 1980, puis est tombé dans l'oubli depuis.

Mais la vraie question, du moins celle qui fait sens ici, est la suivante : quelle réalité se cache derrière l'emphase du discours dominant ?

Il y a incontestablement quasi-consensus chez les économistes pour considérer que la phase actuelle qui voit l'irruption dans la mondialisation de grands pays comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine constitue une étape cruciale pour l'avenir et la stabilité de l'économie mondiale. La taille de ces économies, leur dynamisme actuel et potentiel ainsi que leur degré d'ouverture sont largement mis en avant. Les deux économistes Raphaël Kaplinsky et Dirk Messner (2008) enfoncent le clou et considèrent que les deux grands pays asiatiques sont devenus les nouveaux moteurs de l'économie mondiale. Cet optimisme est toutefois nuancé par certains experts, au motif que ce ne sont encore que des pays en développement confrontés à de

nombreux défis internes, dont l'ancrage dans l'espace économique mondial demeure somme toute modeste.

S'il faut caractériser l'arrivée des BRIC au cœur de la mondialisation, c'est bien la nature endogène du processus à l'œuvre qui doit être mis en avant. A priori, rien d'étonnant à cela, car tous les pays industrialisés sont passés par une phase initiale de développement sur une base nationale, processus qui a été facilité par la relative fermeture de leur territoire. Un examen attentif de l'essor des économies des BRIC montre qu'ils n'ont pas dérogé à la règle. Même si les

performances sont inégales selon les pays, avec à une extrémité, la très forte croissance de l'économie chinoise depuis plus de deux décennies et à l'autre extrémité, la croissance relativement modeste de l'économie brésilienne – reflétant en cela des trajectoires historiques et des dotations différenciées – tous ces pays ont en commun d'avoir initié une dynamique économique largement endogène.

S'il est devenu usuel d'opposer une «voie chinoise» de développement fondée sur l'industrialisation lourde et les exportations de biens manufacturés à «une voie indienne» faisant plus largement appel aux services, la Fédération de Russie et le Brésil offrent des voies alternatives fondées sur la valorisation de leurs ressources premières d'origine minérale ou agricole. Il est intéressant de souligner ici que l'essor et les réformes de l'économie nationale ont précédé l'ouverture sur l'extérieur.

Mais développement endogène ne rime pas avec inertie ou immobilisme, tant sur le plan interne qu'externe. Dans le premier cas, tous ces pays ont connu une rénovation de leurs modes et structures productives. Ainsi, l'Inde a pu échapper à la « fatalité » d'une crois-



Le Kremlin à Moscou, toujours le cœur de la politique de développement

sance économique longtemps insuffisante pour faire face à ses immenses besoins internes, dont la réduction de la pauvreté, à la suite d'une première vague de réformes initiée au milieu des années 1980 sous le gouvernement de Rajiv Gandhi.

La territorialisation des activités constitue le socle de ces stratégies et prend appui sur des pôles de développement permettant de combiner effets d'agglomération, économies d'échelle et externalités. Ceux-ci ont aussi servi d'expérimentation sociale dans le cas d'économies en transition. La Chine a, dès le début des années 1980, su tirer profit de ses zones économiques spéciales, puis de ses «villes ouvertes», pour dynamiser sa façade côtière et tirer l'ensemble de l'économie nationale. L'Inde offre pareillement, avec des pôles comme Bangalore (informatique) et Hyderabad (pharmacie), une logique de développement territorial similaire.

Développement endogène n'implique pas non plus repli sur l'économie nationale ou même autarcie, car les «pays émergents» de manière générale n'ont cessé de tirer avantage de la mondialisation, via une insertion accrue dans les échanges commerciaux et les flux d'investissements. Ceci est d'autant plus vrai que l'accélération, ou le maintien, du rythme de croissance économique, pour répondre aux différents enjeux nationaux – transition démographique non achevée notamment – ne peut se cantonner à la seule mobilisation des compétences et des ressources disponibles au plan national.

La stratégie de développement endogène est aussi l'affirmation d'une identité collective et/ou culturelle qui est particulièrement prégnante au sein des BRIC. Le mode de développement suivi par ces pays prend appui sur une large mobilisation des compétences. Cette notion, longtemps cantonnée au monde de l'entreprise afin d'améliorer ses performances via différentes expérimentations (taylorisme, fordisme et toyotisme), est devenue un vecteur essentiel du développement accéléré

des « pays émergents ». Les effets recherchés sont à la fois économiques – accroissement de la productivité des facteurs de production – et sociale – plus grande cohésion et stabilité du tissu social – objectifs non dépourvus de dividendes politiques.

Enfin, l'examen des stratégies suivies par les BRIC montre que cette mobilisation inclut principalement des compétences humaines disponibles au plan national, assorties du transfert et de l'absorption de savoir-faire localisés à l'extérieur. La voie chinoise de développement, qui est fondée sur

ne de l'enseignement supérieur (Inde), ou de centres de recherche publique (Brésil, Chine et Russie). La voie suivie par l'Inde est à ce titre fort instructive et riche d'enseignements pour les pays en développement : la réussite de l'informatique, et dans une moindre mesure de la pharmacie indienne, s'explique par l'existence d'une réserve importante de personnels hautement qualifiés, formés par un réseau d'excellence constitué d'instituts d'ingénierie et de technologie, dont le premier a été créé juste après l'indépendance (1951). La mobilisation des compétences passe aussi par le



Salvador de Bahia, l'image touristique masque la force de développement

un usage intensif d'une main-d'œuvre bon marché, s'inscrit dans ce cadre. Mais aucun pays membre du BRIC ne peut se satisfaire d'une mobilisation statique de ses compétences ou même de ses ressources naturelles, à l'instar du Brésil ou de la Fédération de Russie, ne serait-ce qu'en raison de la grande volatilité des cours sur ces marchés. Tous ces pays ont donc développé une approche dynamique de la mobilisation des compétences, en s'appuyant sur l'établissement ou la mobilisation d'institutions appropriées, principalement dans le domai-

renforcement des liens avec les diasporas.

Par exemple, les pays asiatiques ont su, de manière plus ou moins formelle, multiplier les liens avec leurs diasporas et, dans certains cas, ils ont même pu inverser à leur avantage l'orientation des flux traditionnels de migration (brain gain). Parallèlement, les compétences en savoir-faire dans les domaines du management, de la technologie, des processus productifs ou encore du marketing sont activement recherchées dans le cadre de partenariats avec les firmes étrangères.



Les pôles de compétitivité face à la mondialisation

Myriam MATRAY

*Doctorante en Sciences économiques - IAE - Université Jean Moulin - Lyon
Centre de recherche MAGELLAN - Equipe EURISTIK*

Dans l'espace globalisé, les pôles de compétitivité, par nature localisés, prennent leur sens dans une pensée mondialisée. De fait, au delà des politiques nationales (et donc des accords bilatéraux), les pôles de compétitivité se conçoivent à l'échelle des grands ensembles économiques et s'inscrivent dans les logiques de développement partagé entre l'Europe et le reste du monde méditerranéen. A cette échelle, des soutiens institutionnels s'appliquent et jettent les bases d'une politique industrielle euro-méditerranéenne.

Le pôle de compétitivité, en tant que système d'entreprises ancré dans une région, concourt à assurer la compétitivité mondiale de long terme à une production nationale. L'impact bénéfique du regroupement d'entreprises et le dynamisme généré par la coopération n'est pas une observation récente. A la différence des années 1970, où l'initiative personnelle d'entrepreneurs était à l'origine d'organisations productives locales, les pôles de compétitivité sont désormais initiés dans le cadre d'une politique publique émanant de la Commission Européenne.

1. La mondialisation, levier des pôles de compétitivité

Paradoxalement, le pôle de compétitivité à visibilité nationale, voire mondiale, accorde de l'importance au territoire sur lequel il est implanté : il réconcilie le global et le local. Cette nouvelle politique industrielle est réalisée à des fins de

compétitivité mondiale « think global but act local ». La mondialisation libère les potentiels de croissance certes, mais elle est à l'origine en soi d'effets positifs comme négatifs.

Accroître la compétitivité est favorable, notamment pour les consommateurs, mais elle peut également être à l'origine de la faillite d'une entreprise qui n'a pas les capacités de se projeter face à la concurrence. La mondialisation permet d'accumuler le panel de connaissances favorisant l'innovation, mais elle facilite la veille informationnelle, lance une course effrénée à l'innovation et détourne les consommateurs des biens traditionnels pour des biens à toujours plus haute technicité. La mondialisation n'a pas de frontière, elle est a-territoriale, et peut provoquer un souci d'identification à un territoire. Dans ce contexte, la politique industrielle des pôles de compétitivité intègre la mondialisation à son processus interne de fonctionnement. Le pôle de compétitivité peut être un

moyen pour canaliser les effets néfastes que la mondialisation peut engendrer :

- la négligence du statut d'identification du fait de l'a-territorialité ;
- le scepticisme de l'échange d'information stratégique via les technologies de l'information et de la communication ;
- la peur de la veille technologique, d'où la nécessité du pôle pour restituer la confiance et la sûreté de l'information.

De même, le pôle peut intégrer une part des effets bénéfiques qu'elle procure :

- une myriade de réseaux et de nouveaux marchés potentiels ;
- la mondialisation des TIC et l'accumulation de compétences favorisant la mutualisation des savoirs et la recherche collaborative ;
- son absence de frontières virtuelles.

Progressivement, cette nouvelle politique industrielle de PC a prouvé ses atouts face à la mondialisation et s'ins-

crit comme une politique de croissance pour atteindre la compétitivité nécessaire afin de s'intégrer dans le sillon de la mondialisation.

2. Les objectifs de la politique industrielle des pôles de compétitivité en Europe : le cas français

L'objectif de cette politique est double avec un aspect interne et externe de développement, à savoir :

- diffuser l'innovation sur le territoire dans lequel le PC est implanté et développer l'activité économique territoriale ;
- favoriser la compétitivité à visibilité nationale, voire mondiale, du PC.

Pour assimiler ces mutations économiques liées à la mondialisation, une politique industrielle axée sur le territoire a été mise en place par le CIACT (Comité Interministériel d'Aménagement et de Compétitivité des Territoires). De 2005 à 2007, il a été labellisé 71 pôles de compétitivité en France. Parmi eux, ont été distingués 7 pôles mondiaux et 10 pôles à vocation mondiale. F. Leroy, Chargé de Mission (membre du groupe de travail « pôles de compétitivité », Direction des Entreprises, MINEFI), précise les principaux objectifs des pôles de compétitivité, à savoir :

- renforcer la compétitivité du territoire national ;
- dynamiser le développement économique ;
- créer ou maintenir des emplois industriels ;
- attirer les investissements et compétences au niveau européen et mondial.

L'objectif final est bien d'améliorer la compétitivité de l'offre française sur les marchés internationaux. Le positionnement de l'Europe est tourné vers la qualité, critère de différenciation face à une concurrence qui domine par les coûts.

La finalité des pôles de compétitivité est de réinitialiser la compétitivité de l'Europe avec le souhait d'atteindre les objectifs fixés en 2000 par le Sommet de Lisbonne.

3. L'initiative des pôles de compétitivité dans les pays méditerranéens via le partenariat euro-méditerranéen

Côté méditerranéen, les pays longtemps spécialisés dans la production à bas coûts subissent également la concurrence, surtout dans les secteurs traditionnels - à l'exemple du textile - de l'Inde, des pays asiatiques ou encore des pays de l'Est. Ils sont également confrontés au dumping de change international. La politique de pôle de compétitivité est à son commencement : l'intérêt de s'intégrer dans cette nouvelle perspective est de réactualiser les savoir-faire pour les valoriser via la mondialisation. L'enjeu est de s'affirmer en rassemblant ses compétences pour créer une « valeur ajoutée », quantitative et qualitative, à la production, un avantage concurrentiel, afin de redynamiser l'activité économique des entreprises méditerranéennes sur les marchés internationaux. D'où la mise en place de plans d'appui avec le soutien de l'Union Européenne.

Depuis l'automne 1995, le processus de Barcelone encadre les relations entre l'Union Européenne et les pays de

la rive Sud et de la Méditerranée dans l'objectif de tendre vers la construction d'une zone euro-méditerranéenne de prospérité partagée et vers l'instauration progressive du libre-échange.

Par l'intermédiaire de ce processus poursuivi par la Conférence Barcelone II en 2005, la Commission Européenne soutient des projets concrets d'aide au développement via une politique budgétaire expansionniste. Ainsi, le lancement d'une politique européenne de voisinage afin d'appuyer le partenariat euro-méditerranéen s'est avéré initiateur, entre autres, de nombreux projets, dont MEDA (acronyme de « mesure d'ajustement »). Des similitudes de politiques locales avec l'Europe apparaissent, telle l'émergence de l'initiative de politiques de pôles de compétitivité alliant croissance endogène, intelligence économique territoriale à des fins globales, tel le concept de « glocalisation ».

Désormais, le Maroc réalise l'essentiel de ses échanges avec l'Union Européenne, qui lui a attribué le 13 octobre 2008 le « statut avancé », intermédiaire entre le partenariat et l'adhésion.

Le Maroc est le premier des Pays Partenaires Méditerranéens (PPM) à avoir



L'ensoleillement de l'Oriental prédispose la Région à exploiter de l'énergie solaire

obtenu ce statut qui renforce le partenariat : les possibilités de coopérations avec l'Union Européenne sont élargies, proposant une libération plus grande du commerce et notamment l'accès à quelques programmes et agences communautaires, avec un soutien budgétaire d'ici 2013.

4. L'exemple du Programme MEDA au Maroc

En plus d'intervenir pour optimiser le partenariat euro-méditerranéen, ce dernier s'articule autour de divers plans d'appui, dont les projets MEDA, ou encore les projets issus de la FEMIP, (Facilité Euro-Méditerranéenne d'Investissement et de Partenariat)... Ce Programme MEDA, décidé par le Conseil Européen de Cannes en juin 1995, est l'un des instruments financiers de mise en œuvre du partenariat. C'est la Commission Européenne qui, en collaboration avec chacun des partenaires méditerranéens, élabore des programmes variés d'aide à la transition économique sous forme notamment, « *d'appui au développement du secteur privé, de soutien à la transition économique, d'aide à un développement socio-économique durable et d'appui aux programmes d'ajustement structurel* ».

Ce programme MEDA s'inscrit dans l'objectif d'un développement durable, créateur d'emplois et de richesses afin de s'adapter à la nouvelle dynamique de compétitivité. Via les Unités d'Appui à Projets (UAP), entités de gestion de projet MEDA, plusieurs axes ont bénéficié de ce programme au Maroc, notamment le développement des ressources humaines (éducation, formation) de trois secteurs d'activité pilotes porteurs de l'économie marocaine : le tourisme, le textile, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Ces projets vont intervenir pour valoriser (formation professionnelle, approche par compétences) et développer ces secteurs, afin de répondre aux besoins des évolutions sociales et économiques des entreprises face à l'ouverture internationale.

5. Quel rapprochement avec la politique de pôles de compétitivité ?

Cette méthode fait intervenir le processus d'intelligence économique sur une zone d'entreprises privées, sur un territoire donné. La formation du capital humain ou encore la présence d'infrastructures adaptées est une première phase d'émergence pour initier une politique de pôle de compétitivité. L'aspect gouvernance peut également intervenir quant à, par exemple, l'inégale implantation géographique des TIC au sein d'un territoire et d'un pays (importance de l'enjeu des pôles de compétitivité en ce qui concerne la diffusion de l'innovation et de la transmission des connaissances). De ce fait, la gouvernance peut concerner tout ou partie du projet de développement économique d'où l'intérêt de l'intégrer au processus de fonctionnement d'un pôle de compétitivité dans les pays méditerranéens.

Ces plans d'appui, dont le Programme MEDA, constituent les prémices d'une politique industrielle de pôles de compétitivité pour les pays méditerranéens favorisant l'accès à la formation, la transmission des savoirs ou encore la mise en réseaux des acteurs sollicités... En ce sens, ces pays souhaitent s'industrialiser davantage, attirer les investissements étrangers (un des quatre objectifs de la politique de PC) afin de se positionner vis-à-vis de la concurrence et par conséquent de s'intégrer au mouvement de mondialisation en cours.

Conclusions

- La politique industrielle de pôles de compétitivité, en tant que représentation territoriale de la mondialisation, propose des perspectives de développement en accord avec les demandes du marché, toujours plus exigeantes (importance de l'investissement en recherche et formation, complexité du processus d'innovation, fréquence de mise sur le marché...).
- Les pôles de compétitivité favorisent le processus d'« innovation collaborative ».
- Les pôles de compétitivité constituent avant tout une politique de croissance, afin que chacun se positionne face à la

concurrence et s'affirme sur les marchés mondiaux.

- Le rôle des institutions est primordial pour la création et la durabilité du pôle, tant au niveau des infrastructures, que du matériel, des financements des programmes de recherche, des partenariats avec la Région, le Département, les organismes locaux et les Chambres consulaires. Les fonds européens pour l'implantation des pôles de compétitivité en France ou encore les aides gouvernementales à travers les projets, comme les projets MEDA, dans les pays méditerranéens, montrent combien l'implication du corps institutionnel est indispensable pour la crédibilité du projet, pour son lancement ainsi que pour sa pérennité.

(1) Leroy F., *Pôles de compétitivité : de l'appel à projets à la labellisation. Entreprises, réseaux et territoires*, le 22 mars 2005.

(2) Les PPM : Algérie, Autorité palestinienne, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie.

(3) « Union Européenne et Méditerranée », La Documentation Française, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/europe-mediterranee/index.shtml>

(4) Des projets ont également porté sur le développement d'infrastructures, d'axes routiers, ainsi que sur d'autres secteurs d'activités.



La maîtrise des bases des données est une clé de la compétitivité

LA SORBONNE ACCUEILLE L'AGENCE DE L'ORIENTAL

Vendredi 20 mars 2009, M. Boudchiche, Directeur de la Coopération Internationale et de la Promotion Economique de l'Agence de l'Oriental, retrouvait exceptionnellement les bancs de l'Université, mais comme conférencier cette fois. Sollicité par La Sorbonne (Université Paris III) - plus précisément par l'UFR / Communication et son Master Pro - pour présenter le marketing et la communication de l'Agence, M. Boudchiche a d'abord explicité à grands traits le contexte et la stratégie d'intervention de l'Agence, avant d'exposer le marketing territorial ciblé qui en découle.

La communication mise au service de ce marketing, dans sa démarche et ses créations, n'en paraissait que plus naturelle et marquait la fin de l'intervention. Pour l'accompagner à ce moment de son exposé, M. Boudchiche

avait souhaité la présence de l'agence conseil MPCOM, représentée par son Directeur Général, M. Michel. Retrouvant les accents de leurs formations universitaires, les deux orateurs ont conclu leur intervention sous les applaudissements des étudiants et avec les remerciements du corps professoral. La communication de l'Agence pour promouvoir la Région semble bien devenue un cas d'école.



« PROXIMITÉ & DIALOGUE » À TRAVERS L'ORIENTAL

Il y a des mots-clés dans la démarche de l'Agence : la proximité et le dialogue en font partie : ce dernier concrétisé par le caractère participatif des projets entrepris. Mais au delà des autorités locales, des administrations, des élus, des associations et coopératives avec lesquels l'Agence travaille depuis longtemps, un cadre de contact direct et ouvert devait être proposé au simple citoyen.

L'objectif : présenter les multiples volets de l'action de l'Agence et écouter les réflexions et les attentes.

Pour ce faire, une caravane (50 m² sous chapiteau) s'est déplacée de villes en villes (20 étapes de 2 jours en moyenne) au long d'une itinérance débutée à Figueira le 10 février dernier et achevée à Mastafarki (Préfecture d'Oujda) le 08 mars. Le site comprenait :

- un stand de la Fondation Banque Populaire pour le Micro-crédit, où des dos-



siers étaient constitués et déposés ;

- un stand consacré à l'INDH et aux activités génératrices de revenus, notamment pour les porteurs de projets ;
 - un stand des associations de la société civile.
- Bien sûr, la vocation première est restée l'information, pour faire connaître aux citoyens, les nombreuses possibilités de développement local promues par l'Agence

et ses partenaires à leur endroit. Mais le dispositif favorisait aussi l'écoute et le dialogue : les réactions se sont révélées riches d'enseignements.

L'autre partie du stand permettait de s'informer des grands projets mis en œuvre dans chaque Province visitée.

Un premier accueil orientait chaque visiteur selon son profil et ses centres d'intérêt. Aux côtés d'une équipe d'une dizaine de techniciens, les représentants de l'Agence, de la Fondation et des associations dialoguaient sans relâche avec les visiteurs. Près de 1 000 personnes ont été accueillies chaque jour : un franc succès.

NOUVEAU : LES JOURNÉES ORIENTAL.MA

Le succès rencontré par la Revue et les attentes que génèrent ses contributions aux débats sur les différentes approches du développement régional, ont poussé l'Agence à stimuler encore davantage la réflexion autour de cette actualité en lançant le principe des « Journées Scientifiques Oriental.ma ». La première édition s'est tenue à Oujda les 26 et 27 janvier dernier, autour de « L'Intelligence Economique Régionale ».

Organisée en partenariat avec la Wilaya de l'Oriental, le Conseil Régional, la Fédération Nationale des CCIS, le C.R.I., et des associations de la société civile (dont l'Association Marocaine d'Intelligence Economique), cette première manifestation entendait surtout jeter les bases d'une véritable Intelligence Economique Régionale.

Pour mémoire, cette réflexion intervient quelques jours à peine après le lancement des jumelages institutionnels de l'Agence et de la Wilaya (respectivement avec les Régions espagnoles d'Andalousie et de Galice), dont la mise en place de dispositifs d'Intelligence Economique Territoriale est précisément l'un des résultats attendus.



Avec la Revue
oriental.ma

l'Agence de l'Oriental
contribue à la constitution
et à la circulation du savoir

oriental.ma est téléchargeable sur www.oriental.ma





OÙ QUE VOUS SOYEZ...
VOUS AVEZ L'ORIENTAL AU BOUT DU DOIGT
www.oriental.ma



Pour tous les internautes du monde, oriental.ma, c'est l'adresse pour tout savoir sur la Région de l'Oriental. Ses ressources d'aujourd'hui, son histoire, ses cultures, ses villes et ses campagnes, son actualité, sa revue de presse... mais aussi ses infrastructures nouvelles, ses opportunités d'affaires et ses projets pour demain.

Pour le touriste, le résident, la diaspora, l'investisseur ou l'intellectuel, toute une Région dans sa diversité, en marche pour son développement, raconte son passé, expose son présent et présente son avenir réinventé.

oriental.ma, c'est l'Oriental grandeur nature !



AGENCE DE
L'ORIENTAL