



COMPÉTITIVITÉ & ATTRACTIVITÉ

L'Oriental, ses ressources, ses atouts, ses attr



Le point

PROMOTION
DE L'ORIENTAL,
LES DEUX AXES
DE LA STRATÉGIE
DE L'AGENCE

5

CLIMAT DES AFFAIRES

LA CONNEXION FAIT
LE BEAU TEMPS

13

BAROMÈTRE MAROC

L'ORIENTAL EN HAUSSE

8

SOMMAIRE

UN MARKETING
TERRITORIAL POUR
PROMOUVOIR L'OFFRE
DE L'ORIENTAL

2

ÉDITORIAL

Compétitivité, attractivité
et développement de l'Oriental 1

LE POINT

Un marketing territorial
pour promouvoir l'offre de l'Oriental 2
Nazha Benabbes TAARJI-ASCHENBRENNER
Chef de Division - CNUCED

La Banque Mondiale entre dans
le débat sur le développement régional 4
Marie-Hélène COLLION - Spécialiste Principal
du Développement Rural - Banque Mondiale

Compétitivité, attractivité de l'Oriental :
deux axes de la stratégie de l'Agence 5
Taoufiq BOUDCHICHE
Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental

Baromètre Maroc :
l'Oriental en hausse 8
Hicham DIOURI - Ernst & Young

REPÈRES

INTERVIEW

Nizar BARAKA - Ministre
des Affaires Économiques et Générales
Surmonter les entraves
à l'investissement dans les Régions 10

Interview

NIZAR BARAKA :
SURMONTER LES ENTRAVES
À L'INVESTISSEMENT
DANS LES RÉGIONS 10



COMPÉTITIVITÉ, ATTRACTIVITÉ
DE L'ORIENTAL : DEUX AXES
DE LA STRATÉGIE DE L'AGENCE 5



CLIMAT DES AFFAIRES :
LA CONNEXION FAIT
LE BEAU TEMPS 13

Plus attractif, plus compétitif,
avec plus de proximité
Mustapha BOUJRAD
Expert en développement participatif
communautaire 12

Climat des affaires :
la connexion fait le beau temps 13
Lara GOLDMARK
Directrice du Programme Amélioration
du Climat des Affaires au Maroc - USAID

Agir pour accroître l'attractivité locale
Driss HOUAT
Président de la Chambre de Commerce
d'Industrie et de Services - Oujda 15

Nador, moteur économique de MED EST 17
Tarik YAHYA
Président de la Chambre de Commerce
d'Industrie et de Services - Nador

Patrimoine naturel :
un enjeu, des risques, des solutions 18
Youssef SLAOUI - Consultant

INTERVIEW

Hassan BERNOUSSI
Directeur des Investissements
L'investissement
comme acte territorial 20

L'attractivité, facteur de compétitivité 22
Moulay Hafid ELALAMY
Président de la CGEM

ÉCLAIRAGES

Dimensions sociales et humaines
de l'attractivité territoriale 24
Ahmed LAMRINI - Secrétaire Général,
Ministère du Développement Social,
de la Famille et de la Solidarité

Compétitivité et attractivité :
émergence de filières nouvelles 27
Taoufiq BOUDCHICHE
Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental

Développement urbain, attractivité
et compétitivité des territoires 31
Michel SUDARSKIS
Secrétaire Général de l'INTA

Oriental.ma

12, rue Mekki Bitauri - Souissi - Rabat • Tél : (+212) 37 63 35 80 • Fax : (+212) 37 75 30 20 • Site web : www.oriental.ma

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

Secrétaire de Rédaction : Naïm EL OUARTIGHI • Traduction vers l'arabe : Abadr EL MRINI • Conception : MPCOM

Dépôt Légal : 24/07 • ISSN : en cours

Éditorial

COMPÉTITIVITÉ, ATTRACTIVITÉ ET DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL



Dynamisé et guidé par les orientations royales, notre pays a entamé son processus d'ouverture économique à la faveur, notamment, des accords de libre-échange signés avec l'Union Européenne ainsi qu'avec plusieurs pays du pourtour méditerranéen, comme la Turquie et certains pays arabes frères (Jordanie, Egypte, Tunisie, Liban et Lybie). La Région Orientale du Royaume se trouve ainsi placée au coeur de nouvelles frontières, plus larges que celles auxquelles elle était traditionnellement associée, en l'occurrence celles du Maghreb.

Ces nouveaux espaces offrent à notre vaste Région de nouvelles opportunités d'interactions socioéconomiques. La Région de l'Oriental, probablement plus que d'autres Régions du Royaume de par sa position géographique et ses liens traditionnels avec l'Europe, est prédisposée à tirer le meilleur avantage de ces opportunités. Pour cela, elle doit préparer son territoire à valoriser de manière compétitive ses productions, construire une nouvelle image d'elle-même, mettre en valeur ses atouts et ses potentialités ; bref, développer son attractivité aux plans économique, social et culturel, et tenir la comparaison avec ses voisins maghrébins et euroméditerranéens.

L'Agence de l'Oriental, consciente des enjeux liés à «la compétitivité et l'attractivité comme facteurs de développement des territoires», a choisi de consacrer le deuxième numéro de « oriental.ma » à ce thème, pour partager avec ses lecteurs les résultats des initiatives en cours ainsi que les réflexions d'experts internationaux, d'hommes politiques, d'universitaires et de praticiens confrontés quotidiennement, à travers leurs projets, à ces questions.

Leur traitement, comme il ressort des différentes contributions publiées ici, doit être entrepris avec professionnalisme et rigueur méthodologique, car l'état des connaissances, qui inspirent les « approches liées à la promotion et au marketing des territoires », est en constante évolution. Ces approches intègrent autant la géographie et l'histoire des territoires, que la sociologie des populations et les cultures qui les composent, en une subtile mise en synergie avec les arguments à caractère « promotionnel et commercial ». Ainsi donc, les sciences de la communication doivent travailler à valoriser les atouts et spécificités de notre territoire. Ces arguments, destinés à diffuser une image naturellement positive mais réelle de la Région, doivent en outre être fondés sur une « vérité » du territoire, afin d'assurer leur crédibilité.

L'« Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental » a offert une chance historique de reconstruction de la Région sur de nouvelles bases : une vision, un projet de territoire cohérent et intégré, un programme de promotion de ses facteurs de compétitivité et d'attractivité. La Région, qui travaille à reconstruire son positionnement au sein de l'ensemble national, ambitionne de concourir dans la compétition économique à l'échelle euro-méditerranéenne. C'est à cet objectif global que l'Agence de l'Oriental contribue dans le cadre des missions qui lui sont dévolues ; d'où l'importance du thème de ce numéro.

Je saisis cette occasion pour remercier toutes les éminentes personnalités qui ont accepté de partager ici leurs éclairages et leur témoignage. Enfin, permettez-moi, au nom de toute l'équipe de l'Agence de l'Oriental, d'exprimer aux lecteurs comme aux auteurs, tous mes vœux de bonheur et de santé à l'occasion de la nouvelle année.

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



Un marketing territorial pour promouvoir l'offre de l'Oriental

Nazha Benabbes TAARJI-ASCHENBRENNER
Chef de Division, CNUCED

Avec la coopération de la CNUCED, une stratégie de marketing appropriée à la Région de l'Oriental est en cours d'élaboration pour mieux cibler les investisseurs potentiels, étrangers ou nationaux. Des actions adaptées viseront la promotion de l'offre de la Région.

L'Agence de l'Oriental est depositaire de la vision intégrée du développement économique et social de la Région, porté par l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. Sa mission première consiste à développer une stratégie globale de promotion de la Région et d'intégration dans le tissu économique : national, maghrébin et euro-méditerranéen. Afin de faire connaître la Région de l'Oriental et d'attirer des investissements, l'une des priorités est l'élaboration d'une stratégie de communication pour promouvoir l'image et l'attractivité régionales. Pour ce faire, l'Agence de l'Oriental a sollicité la coopération de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) fin 2006.

La CNUCED sert de point de convergence au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour toutes les questions relatives à l'investissement étranger direct (IED) et aux sociétés transnationales. Depuis le début des années 80, la conception de l'IED comme instrument de développement économique plus efficace que les prêts et les dons a gagné du terrain car l'IED passe d'abord par le secteur privé, qui prend ses décisions d'investissement exclusivement sur la base du profit et de la rentabilité. Il est donc très probable

que les capitaux seront investis de la manière la plus productive et en des lieux où l'avantage concurrentiel est le plus grand.

Flux des Investissements Etrangers Directs

Sur le marché mondial de l'IED, tous les pays sont en concurrence. Les pays développés sont en confrontation directe avec les pays en développement et ces derniers le sont entre eux. Cette concurrence acharnée se retrouve entre Régions d'un même pays. La CNUCED a montré qu'en 2006, le flux global des IED s'élevait à 1 306 milliards de Dollars : les pays développés recevant 857 milliards de Dollars, alors que les pays en développement ne recevaient que 379 milliards de Dollars.

Cependant, dans toutes les Régions, les niveaux ont augmenté considérablement. En 2006, l'Afrique a drainé près de 36 milliards de Dollars : deux fois plus qu'en 2004. L'intérêt continu pour les matières premières et un environnement des affaires plus favorable expliquent cette croissance des flux d'IED vers le continent africain. Le Maroc fait partie des 10 premiers pays bénéficiaires d'IED en Afrique, qui reçoivent 90 % de ces flux. De fait, grâce aux réformes structurelles

entreprises, le Maroc a su attirer des flux relativement importants d'IED. Mais le potentiel du pays est bien plus important, les flux d'IED sont souvent concentrés dans quelques villes, telles Casablanca, Rabat ou Marrakech. Des défis restent à relever afin de pérenniser et diversifier les flux d'IED pour qu'ils répondent aux objectifs de développement du pays et de ses différentes Régions, dont l'Oriental. Une stratégie proactive de promotion des investissements et de ciblage des investisseurs est nécessaire, au plan national, mais aussi au niveau des Régions.

Ainsi, le projet de coopération est destiné à assister et soutenir l'Agence de l'Oriental dans l'élaboration d'une stratégie de promotion de l'investissement et le renforcement des capacités internes de l'Agence et des opérateurs locaux. Ce projet, co-financé par l'Agence et la CNUCED, bénéficie des expertises en marketing territorial, formations et systèmes d'informations ainsi que du réseau de contacts de la CNUCED en matière de promotion économique en faveur de la Région.

La CNUCED donne une grande importance à ce projet car il s'inscrit dans l'esprit de sa stratégie de développement et d'appui aux régions les plus défavorisées pour réduire la pauvreté. Une première



Mediterrania-Saïdia : un investissement de grande envergure

mission d'experts a été réalisée dans la Région de l'Oriental en décembre 2006, dès réception de la demande d'assistance technique. Mr Supachai Panitchpakdi, Secrétaire Général de la CNUCED, lors de sa visite au Maroc pendant « les Intégrales de l'Investissement 2006 » à Rabat, a exprimé aux responsables de l'Agence de l'Oriental son soutien personnel au projet.

Un audit a conclu cette mission d'experts. L'élaboration de la stratégie de promotion de l'investissement et de marketing territorial sera discutée lors d'un atelier national à tenir dans la Région début 2008. La création d'une base de données sur les procédures d'investissement est déjà en cours. L'élaboration d'un plan marketing consistera en :

- l'examen des avantages comparatifs de la Région ainsi que des obstacles ;
- l'analyse de l'offre territoriale globale basée sur l'excellence sectorielle ;
- l'analyse de l'argumentaire commercial existant et de la méthode de ciblage des investisseurs ;
- l'examen du rôle des acteurs publics et privés et la stratégie pour les fédérer ;
- l'analyse de la perception et de l'image.

La démarche de marketing territorial est basée sur la construction de l'offre, le ciblage des investisseurs, la valorisation et la promotion de l'offre via des stratégies de communication adaptées. Ces différentes étapes visent à favoriser :

- les investissements exogènes (implantations ex-nihilo, participations au capital

la production et l'exportation.

Les deux développements peuvent être envisagés en simultanément, le premier axe ayant une influence sur le second et vice versa. En effet, plus les investissements extérieurs afflueront sur le territoire - par exemple dans le tourisme autour de la locomotive de Saïdia avec FADESA, ou encore les services liés à l'offshoring, comme avec l'arrivée de SQLI - plus ce territoire gagnera en crédibilité et en reconnaissance, puisque ces apports vont générer des travaux d'aménagement, de construction de locaux, de logements, des compétences nouvelles, de la formation, des besoins en biens d'équipement, produits de grande consommation, loisirs, services et produits liés à la restauration et à l'hôtellerie.

Cette production accrue va elle-même entraîner une dynamique pour trouver de nouveaux débouchés. Le travail sur l'image et la perception va développer la notoriété, une meilleure connaissance du territoire et générer une plus grande confiance, tant interne qu'externe. Autant d'éléments qui participeront à l'évolution permanente de l'offre territoriale.

Déficit d'image à combler

La démarche de la CNUCED porte principalement sur le travail d'image à effectuer pour attirer les IED. Il s'agit de promotion et de communication externe, laquelle ne peut être efficace que si le produit est de bonne qualité (le territoire et ses atouts) et

de sociétés déjà implantées, partenariats technologiques ou apport du tourisme) ;

- les contributions à la reconnaissance et à l'appréciation grandissante des produits et équipements locaux pour favoriser

si l'assise interne est fiable, c'est-à-dire si l'ensemble des acteurs du territoire sont formés, informés, convaincus pour croire en leurs capacités et leur avenir et développer eux-mêmes « la stratégie de l'ambassadeur ». Tout un travail de communication interne propre à la Région et de communication semi-interne liée au territoire national est donc incontournable, le pays servant ici de cadre de référence plus large. Le travail effectué servira le territoire dans toutes ses composantes.

L'offre territoriale est l'ensemble des éléments qui composent le territoire, qu'ils favorisent l'investissement ou le freinent. Ce sont les déterminants de la localisation, décisifs pour le choix de l'implantation : les recenser permettra d'élaborer l'argumentaire commercial et servira de point d'appui à la stratégie d'image.

Actuellement, la Région de l'Oriental souffre d'un déficit d'image que la construction de l'offre territoriale, basée sur les secteurs d'excellence et l'amélioration permanente, peut contribuer à combler par une communication appropriée et durable. L'ambition de l'Oriental se décline ainsi :

- une Région unique, dynamique et reconnue au Maroc, une Région de référence au cœur du Maghreb ;
- une Région pilote sur le continent africain, un partenaire incontournable pour l'Europe – l'oasis la plus proche du continent - une Région de potentialités pour le reste du monde.

Pour ce faire, l'Oriental va devoir mettre en place une image qui n'existe pas encore aux yeux du monde et se trouve plutôt négative au Maroc. Cette image peut naître d'une réflexion commune, vraie et profonde. Elle va se décliner en messages de communication, actions de promotion et préconisations d'organisation. Elle va, dans un esprit d'efficacité et sur le mode de l'expérience, tenir compte de l'endogène et de l'exogène. Elle ne pourra s'installer et évoluer favorablement que dans un contexte soutenu d'amélioration permanente de l'offre territoriale et dans la transparence constante vis-à-vis des investisseurs internationaux.



La Banque Mondiale entre dans le débat sur le développement régional

Marie-Hélène COLLION

Spécialiste Principal du Développement Rural - Banque Mondiale

La croissance économique axée sur le marché est-elle vouée à aggraver les disparités entre Régions ? La démarche adoptée par la Banque Mondiale veut, au contraire, privilégier un développement intégrant les territoires grâce à l'intervention appropriée des politiques publiques.

La croissance économique est un processus de création de richesses ancré dans des territoires. Des ressources dont jouissent ces territoires et de leur positionnement par rapport à d'autres régions va dépendre un rythme de croissance plus ou moins rapide. De ce fait, l'importance de l'espace comme facteur de croissance a longtemps été un sujet de débat.

D'un côté, les économistes comme Friedman ("The World is Flat") soutiennent la théorie de la convergence : les forces du marché à travers la mobilité des facteurs, font qu'à la longue, les régions en retard finiront par « rattraper » celles dont le développement est plus avancé. Les pouvoirs publics n'ont donc pas à intervenir.

D'autres économistes mettent au contraire en avant l'idée selon laquelle le processus de création de richesses est dominé par des effets d'accumulation (économies d'échelle et d'envergure et effets d'agglomération) qui ne peuvent qu'aboutir à un creusement des écarts entre régions à forte croissance et celles en déprise.

Ces auteurs font ressortir que le développement régional, défini en termes de compétitivité, ne saurait être enclenché

ou maintenu, sans la mobilisation au plan territorial des facteurs de production (physiques, humains et immatériels) sous l'impulsion des politiques publiques en faveur du développement régional.

De plus en plus de pays recherchent l'avis de la Banque Mondiale concernant l'impact potentiel des politiques et des investissements destinés à réduire les inégalités spatiales. Quel est l'impact spatial des politiques publiques ? Quelle configuration spatiale donner au réseau de services

Le développement régional ne saurait être enclenché sans la mobilisation au plan territorial des facteurs de production

publics pour en optimiser l'impact sur la croissance et la réduction des inégalités ? La Banque Mondiale a donc décidé d'entrer dans le débat. Son prochain Rapport sur le Développement dans le Monde destiné à être publié en octobre 2008, aura pour thème « Disparités spatiales et politiques de développement ». Ce Rapport examinera la façon dont les trois 'D' du développement spatial – densité, distance et division – ont déterminé la croissance dans le monde. En s'appuyant sur des analyses multi-pays, il examinera dans quelle mesure les politiques publiques ont permis de réduire les disparités entre régions riches et

pauvres et essaiera d'en tirer des recommandations pour les décideurs.

La Banque Mondiale vient également de démarrer un travail spécifique sur le développement spatial dans la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord qui sera publié fin 2009. Partant du constat qu'il existe trois types de disparités spatiales : ville-campagne ; région riche-région défavorisée ; villes et leur périphérie (bidonvilles), l'objectif du travail est de :

- déterminer l'impact (analyse coût/bénéfice) de différents instruments de politiques publiques sur les inégalités spatiales ;
- évaluer les coûts d'opportunité des alternatives d'investissement, en particulier en ce qui concerne les choix entre les secteurs et les choix entre les objectifs de croissance ou d'équité.

Le travail utilisera les modèles d'analyse des choix de localisation des entreprises et des ménages et identifiera comment ces choix peuvent être influencés par les politiques publiques. Sur cette base, le rapport évaluera dans quelle mesure les interventions de l'Etat et en particulier les investissements en infrastructures influencent le niveau de croissance et sa distribution spatiale, ainsi que la réduction des disparités sociales et spatiales.



COMPÉTITIVITÉ ET ATTRACTIVITÉ DE L'ORIENTAL

Les deux axes de la stratégie de l'Agence

Taoufiq BOUDCHICHE

Directeur de la Coopération Internationale - Agence de l'Oriental

Pour corriger la perte de compétitivité de l'Oriental, il est impératif d'en rehausser l'attractivité. A cet effet, l'Agence de l'Oriental a adopté une stratégie en deux axes. Elle vise à définir une offre territoriale lisible et cohérente et à promouvoir une image positive de la Région.

Dans le cadre de la promotion économique et sociale de la Région de l'Oriental, l'une des problématiques posées au lendemain de la création de l'Agence consistait à « revisiter » les forces et faiblesses de cette importante partie du territoire national ; exercice indispensable pour identifier les « atouts » et « contraintes » liés à sa position géographique et ses potentialités socio-économiques.

Parmi les conclusions importantes du diagnostic établi par l'Agence figurait la nécessité de corriger « la perte de compétitivité » que la Région a cumulé depuis plusieurs décennies relativement à d'autres Régions du Royaume. En effet, la Région devait mieux se préparer à la « globalisation croissante de l'économie » et à la compétition induite par l'ouverture progressive des frontières du Royaume vers les autres espaces économiques.

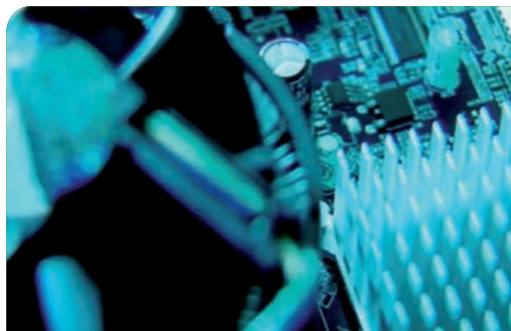
L'amélioration de la compétitivité régionale s'imposait d'autant plus que « l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental », avait enclenché un effort d'investissement public sans précédent dans l'histoire de la Région. Le défi posé dans ce contexte était de fertiliser cet effort par la recherche « des partenariats public-privé » et d'instituer un « cadre propice d'attractivité » de l'invest-

tissement, notamment, à travers les investissements étrangers directs (IED).

Par conséquent, en parallèle à l'amélioration des facteurs de compétitivité à l'échelle de la Région, des actions de renforcement de « l'attractivité » régionale s'avéraient urgentes à mettre en œuvre auprès des investisseurs nationaux et internationaux et des créateurs d'entreprises. Telle est l'approche adoptée par

l'Agence de l'Oriental, donnant lieu sur cette base, à une stratégie d'intervention fondée sur deux orientations majeures :

- l'appui à la définition d'une offre territoriale fondée sur les « filières industrielles à valoriser », sur le soutien « aux pôles d'excellence » et le développement « de pôles de compétitivité » ;
- l'amélioration de l'image de la Région au plan national et international.



Extraits du film promotionnel de la Région de l'Oriental



La Marchica, projet de développement à l'échelle d'une métropole (Nador)

1- Appui à la définition d'une offre territoriale

À l'instar du reste du Royaume, la Région de l'Oriental a connu depuis le début des années 90, plusieurs initiatives d'envergure visant à promouvoir la création d'entreprises et à faciliter l'investissement (création des CRI, renforcement des missions économiques des principaux acteurs territoriaux : autorités locales, conseils régionaux et provinciaux, communes, etc.). Par ces initiatives, l'économie devenait un champ d'intervention prioritaire au plan local, lequel disposait donc des principaux outils institutionnels nécessaires. Cependant, l'action des acteurs territoriaux se heurtait le plus souvent à des obstacles de taille limitant l'impact de la « décentralisation économique » tels que :

- l'absence d'un « projet de territoire » cohérent et intégré ;
- les déficits en matière de coordination-harmonisation entre instances communales, provinciales et régionales et entre les départements sectoriels ;
- les lacunes en ressources humaines ;
- le déficit de compétences pour mobiliser l'expertise et le financement.

Ces limites ont été fortement ressenties dans les territoires « dits périphériques », comme la Région Orientale, qui connais-

sait de surcroît des déficits d'infrastructures de transport, surtout en termes de liaisons, avec le reste du Royaume.

« L'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental » est venue modifier radicalement le contexte socio-économique de la Région en impulsant une nouvelle dynamique d'investissement public et privé accompagnée d'une forte mobilisation des acteurs locaux autour de la vision royale (cf. n° 1 de Oriental.ma).

Est apparue en outre, la nécessité d'optimiser l'impact de l'effort d'investissement public en générant le maximum d'effets d'entraînement sur l'économie régionale. Ce nouveau contexte a conduit les acteurs territoriaux à un travail méthodique d'identification des opportunités d'investissement potentielles, autrement dit, à la définition d'une « offre territoriale lisible et cohérente ». L'action de l'Agence de l'Oriental a été déterminante de ce point de vue, notamment, dans le cadre des initiatives suivantes :

- le Programme de Développement Industriel de l'Oriental (PDIRO, initié par l'Agence du Nord et poursuivi par l'Agence de l'Oriental) qui a permis, depuis 2005, d'élaborer le diagnostic et d'identifier des sites d'accueil de filières industrielles à développer en fonction des spécificités et potentialités de chaque

territoire au sein de la Région, démarche appuyée, notamment, sur l'excellent travail d'analyse conduit auparavant par l'Aménagement du Territoire pour l'établissement du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) ;

- le projet conjoint Agence de l'Oriental-CNUCED en cours intitulé « Promotion des investissements étrangers directs dans la Région Orientale du Royaume », destiné à établir un plan d'action et de marketing territorial pour faire connaître les opportunités d'investissement dans l'Oriental à l'échelle internationale, fondé sur l'expertise et le réseau international de la Commission des Nations-Unies pour le Commerce et le Développement ;
- le projet conjoint Agence de l'Oriental-ONUDI, destiné à identifier et structurer certaines filières de produits du terroir (dattes, nèfles, agrumes, plantes aromatiques et médicinales, viande rouge, miel, figes, produits de l'artisanat, etc.) dont le territoire abonde.

Ces actions ont été conduites, selon l'objet de chaque projet, sur la base de diagnostics participatifs, qui ont mis en lumière les opportunités d'affaires et d'investissement qu'offre la Région. Elles ont permis d'affiner la connaissance du territoire, sous l'angle de sa compétitivité, notamment, par des analyses de benchmarking avec les régions et pays

voisins. Il est prévu que les résultats de ces projets soient « capitalisés » et « intégrés » dans le cadre de l'élaboration, actuellement à l'étude, d'une stratégie économique et sociale globale. Celle-ci permettra, courant 2008, de proposer aux acteurs nationaux et régionaux, une « Charte du Développement Régional » avec trois objectifs :

- définir un projet de territoire actualisé, cohérent et intégré ;
- instaurer des mécanismes de planification des nouvelles priorités économiques et sociales à court, moyen et long termes (anticipation, identification, suivi, etc.) ;
- établir les scénarios et modalités de mobilisation des financements pour le développement de la Région.

Ces actions, conduites par le biais de démarches participatives, novatrices et de haut niveau d'expertise, devront à terme concourir à la définition d'une offre territoriale lisible et intégrée, pour l'attrait d'entreprises modernes et compétitives dans la Région, susceptibles de constituer des locomotives pour l'investissement national et international.

Mais, pour valoriser cette offre, il convient d'engager des actions spécifiques destinées à faire évoluer l'image de la Région.

2- Action de l'Agence pour l'image de la Région

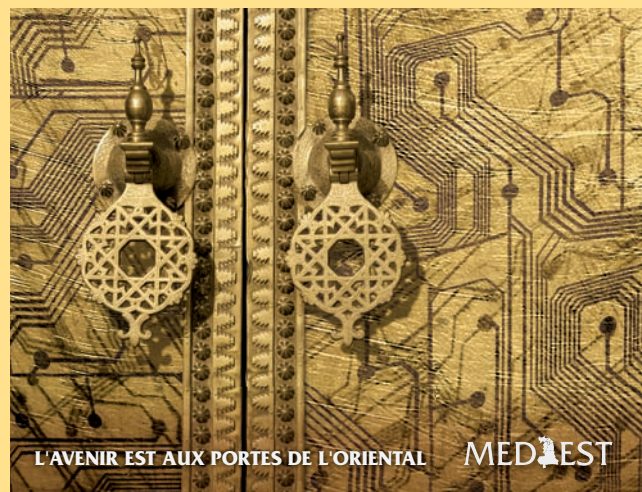
Les diagnostics et enquêtes de l'Agence auprès des milieux d'affaires mènent à des conclusions préoccupantes pour l'image économique de la Région, dominée par des aspects négatifs (concurrence déloyale de la contrebande, éloignement des centres de décision induisant des coûts élevés de transport, etc.) plutôt que par les avantages offerts aux investisseurs. Ceci est un frein important à l'attractivité régionale.

Or, l'attractivité est un facteur décisif pour le développement socio-économique, surtout dans un contexte où notre pays, à la faveur des réformes entreprises et de la conjugaison d'efforts considérables sur « l'image », connaît une progression constante des IED, passés d'une moyenne de EUR 500 millions dans les années 90 à plus de EUR 2 milliards actuellement (source : Direction des Investissements).

Consciente de l'enjeu lié à l'amélioration de l'image pour renforcer l'attractivité ré-

gionale, l'Agence a mis en place un dispositif à plusieurs niveaux d'interventions :

- définition d'une stratégie de communication fondée sur le marketing territorial (identité visuelle, communication institutionnelle, communication de projets, communication de résultats, etc.) ;
- promotion des atouts économiques de la Région dans les forums nationaux et internationaux ;
- insertion de la Région dans les réseaux de la coopération internationale pour contribuer à une meilleure connaissance de la Région à l'échelle internationale.



Promotion du programme industriel de la Région de l'Oriental

A quoi sert d'être compétitif si personne ne le sait ? Alors, communiquons !

mpcom

La Région est en déficit de notoriété à l'étranger, où elle n'a donc pas d'image de marque autre que celle du Royaume, heureusement positive. Au Maroc, cette image est connotée d'éléments négatifs qu'il faut confronter à la réalité nouvelle et aux potentialités réelles pour changer la perception.

Le challenge de la notoriété et de l'image à l'international passe prioritairement par un usage optimisé mais résolu de médias ciblés, par des événements où la présence active génère du contact et par des actions de marketing direct volontaristes sur des cibles très finement sélectionnées.

Cet effort a été entamé en 2007 par les communications de l'Agence et de la Région sur un certain nombre de cibles.

Il sera renforcé en 2008 autour de la promotion de l'offre d'accueil faite aux investisseurs : en l'occurrence, l'accompagnement en communication du placement des sites du programme industriel MED EST.

L'Agence gèrera cela de front avec une communication d'image valorisant l'attractivité régionale.

La compétitivité en est bien entendu un volet déterminant.

Au plan national, la communication de lancement a été relayée par la communication d'installation, avec la valorisation des atouts compétitifs trop méconnus de la Région dans plusieurs domaines, notamment les fruits des réalisations récentes menées à bien suite à l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. La promotion de l'offre MED EST concerne aussi les investisseurs nationaux car leur sensibilité à la compétitivité régionale est toute aussi grande que celle de leurs homologues étrangers. 2008 verra donc la poursuite de la mise en avant des facteurs d'attractivité : la compétitivité très largement accrue aujourd'hui, mais aussi l'image régionale, sur laquelle deux communications ont déjà été menées : la campagne «L'Oriental des Festivals» à l'été 2007 et un spot TV d'image télédiffusé fin décembre.

La communication d'image continuera d'être menée en synergie avec la promotion des atouts compétitifs, autour d'un concept global que l'on pourrait très simplement résumer : il fait bon vivre, investir et travailler dans l'Oriental !



BAROMÈTRE MAROC l'Oriental en hausse

Hicham DIOURI
Ernst & Young

Dans un environnement où la proximité des marchés et des territoires est déterminante, l'enjeu de l'attractivité des Régions pour les investisseurs est devenu primordial. Le Baromètre annuel Ernst & Young indique sur ce plan une progression de la cote de l'Oriental.

Le Baromètre « Attractivité Maroc » réalisé annuellement par le cabinet Ernst & Young pour le compte des pouvoirs publics marocains est riche d'enseignements et démontre clairement un renforcement progressif de l'image de la « place Maroc » dans le bassin méditerranéen.

Parmi les réflexions connexes, émerge l'enjeu de l'attractivité des Régions, dans un environnement où la proximité entre « marchés » et « territoires » devient cruciale...

Dans ce contexte, la valorisation des spécificités régionales et le développement harmonieux des territoires constituent sans doute des facteurs de succès...

1. Enseignements du Baromètre annuel Ernst & Young

Sur la base d'un panel de 204 décideurs internationaux (européens, nord-américains, asiatiques, maghrébins, originaires des pays du Golfe) intervenant dans des domaines d'activités majeurs (industrie, services, tourisme, ...), les principaux enseignements de ces enquêtes se résument comme suit :

- un transfert progressif du profil « low cost » vers un profil plus qualitatif, positionné sur des activités à plus forte valeur

ajoutée, nécessitant qualification élevée et infrastructures de qualité, avec pour conséquence la présence du Maroc dans un nouveau groupe de concurrents (Europe de l'Est, notamment Roumanie et Bulgarie, Turquie...);

- une perception à améliorer auprès des investisseurs non encore implantés au Maroc (à titre indicatif, seuls 40% des investisseurs n'ayant pas d'expérience au Maroc jugent la qualité de la main d'œuvre satisfaisante, contre 71% des entreprises implantées);

• l'affirmation des spécificités régionales avec notamment l'amélioration de l'image de la Région de l'Oriental, confirmant son statut de 6ème région émergente et tirant profit de l'effet de marketing territorial réalisé depuis 2003, ainsi que des effets des projets d'envergure en cours de réalisation (nouvelle station touristique à Saïdia, mise à niveau des infrastructures...).

2. Leviers stratégiques d'attractivité pour la Région de l'Oriental

Dotée d'une stratégie de développement rationalisée et en cours de mise en œuvre, la Région se différencie aujourd'hui par :

- la montée en charge de branches et filières d'activité cohérentes avec les atouts de la Région ;

Taux de citation

Régions	Taux de citation	Evolution 2006/2007
Casablanca	71%	+8
Tanger	56%	+10
Marrakech	17%	-8
Rabat	15%	-9
Agadir	11%	+2
Oujda - Nador - Meknès Fès - Laâyoune - Tétouan	2 à 5%	-5 à +1

- l'émergence de plateformes d'accueil thématiques (agro-industrie, offshore, logistique, tourisme...) et l'arrivée d'aménageurs / développeurs de premier rang ;
- l'accompagnement des pouvoirs publics dans le développement des infrastructures et des besoins de qualification.

Compte tenu des atouts du territoire, les filières citées ci-après représentent des enjeux et opportunités importantes pour les opérateurs économiques.

Agriculture et Agro-industrie

La Région, qui est l'une des zones agricoles les plus dynamiques, est constituée essentiellement du bassin agricole de la Moulouya dont la renommée nationale et internationale est grande.

L'agro-industrie, secteur phare, avec 1,5 milliard de Dirhams de chiffre d'affaires et 30% des effectifs industriels, représente

le deuxième secteur industriel de la Région après les matériaux de construction. Elle dispose d'un potentiel de développement important, vu la proximité des bassins de production et du marché européen (notamment les filières ovine et oléicole, les agrumes,...).

Tourisme et Artisanat

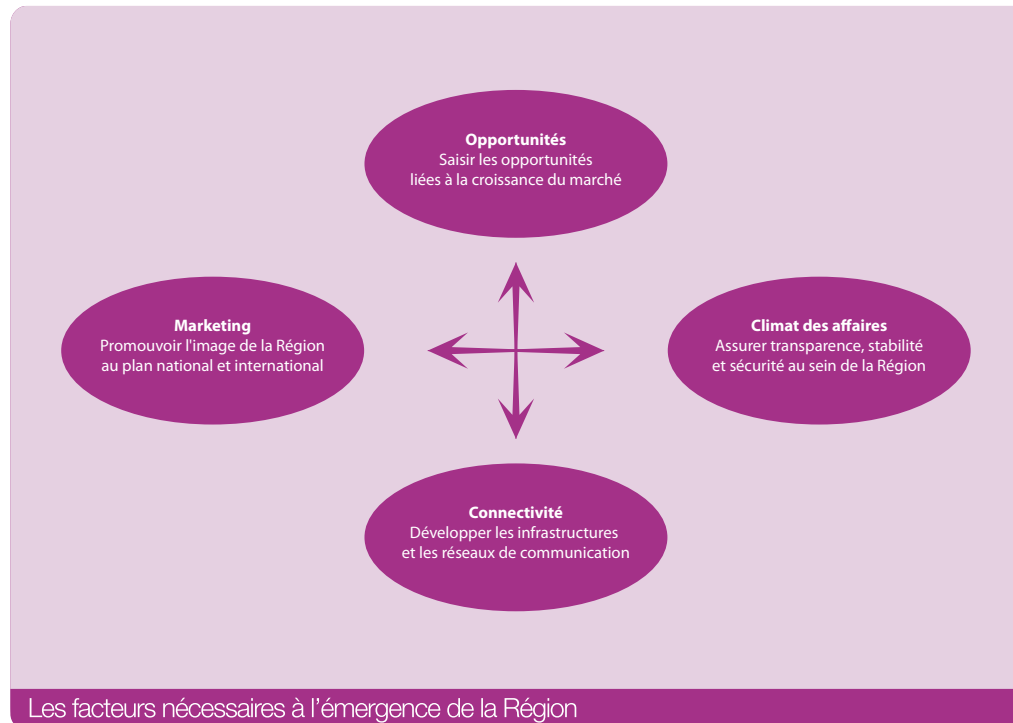
Plus de la moitié des investisseurs interrogés lors de l'étude du Baromètre d'attractivité 2006 confirment l'attractivité du secteur touristique pour les trois prochaines années. La filière touristique dans la Région de l'Oriental représente un levier important, intégrant les opportunités de création et de développement d'activités industrielles et de services connexes. Le développement de l'artisanat est fortement corrélé au développement de l'activité touristique dans la Région.

A ce titre, la nouvelle station touristique de Saïdia constitue une locomotive (environ 48 000 lits en cours de mise en marché) et a permis d'enclencher une dynamique puissante avec de nombreux projets en cours.

Logistique

Selon le Baromètre Ernst & Young 2007, le Maroc, et plus spécifiquement la partie nord sur la Méditerranée, se positionne au 2^{ème} rang des citations sur les filières logistiques (après la France et devant l'Espagne et la Pologne). La Région dispose d'un potentiel de développement important sur cette filière, du fait de l'existence du port de Nador (7^{ème} rang national pour le trafic marchandises, 2^{ème} pour le trafic passagers), en raison de la proximité de la péninsule ibérique, permettant de desservir les marchés européens (200 km), et de 2 aéroports internationaux pour le fret express en soutes des avions commerciaux.

L'attractivité de la Région sur cette filière s'améliorera encore par la mise en service de l'autoroute Casablanca-Oujda et de la ligne ferroviaire Taourirt-Nador, assurant ainsi une offre multimodale complète.



Services

Le bassin d'emploi que représente la Région, la maîtrise des langues étran-

L'enjeu de l'attractivité des Régions émerge dans un environnement où la proximité entre «marchés» et «territoires» devient cruciale...

gères et la proximité de l'Université d'Oujda sont autant d'atouts pour la Région dans les activités de services. Ces critères sont jugés déterminants par les investisseurs dans ce type d'activités. Ce positionnement sera renforcé par la mise en marché d'une offre d'immobilier tertiaire de qualité (prévu au projet MED EST).

Il ressort que l'effort de marketing territorial conduit par les acteurs régionaux, la visibilité liée aux grands projets en cours dans la Région et la mise à niveau des équipements et des infrastructures, placent la Région de l'Oriental dans une catégorie qui pourrait être qualifiée d'« émergente » avec des atouts et un potentiel considérables, qui nécessitent :

- la consolidation de son positionnement via un effort continu de promotion et de marketing (création de marques

et labels régionaux, communication de « success stories »...);

- l'attrait d'opérateurs renommés par la création d'opportunités d'investissements aux conditions incitatives (rôle de prescripteur);
- l'amélioration de l'environnement général des affaires (classification et simplification des processus administratifs...);
- l'amélioration de la connectivité (desserte aérienne, routes...).

En matière d'offre territoriale, plusieurs sites de taille critique sont en phase de commercialisation et viseront notamment, à court terme, la valorisation de près de 200 ha développés aux standards internationaux dans le cadre du programme MED EST. Ce dernier comporte des engagements importants des pouvoirs publics en termes de renforcement des formations et des qualifications afin de répondre aux attentes des « end users » ainsi qu'un vaste programme, quasiment achevé, de développement des infrastructures (route, rail, aéroport, port).

La mise en œuvre de ces leviers, pour la plupart déjà enclenchés, permettra à la Région de développer et consolider son attractivité par rapport aux régions plus matures dans le bassin méditerranéen.



Surmonter les entraves à l'investissement dans les Régions

Nizar BARAKA

Ministre des Affaires Économiques Générales

Quels sont les axes essentiels de la politique gouvernementale en matière de financement du développement des Régions ? M. Nizar Baraka, Ministre Délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Économiques Générales, évoque ici les choix et les formes d'intervention prioritaires mis en œuvre.

Quelles sont les actions et les mesures envisagées par le Gouvernement pour promouvoir la régionalisation, notamment au plan économique ?

Comme vous le savez, notre pays s'est, très tôt, engagé avec succès, dans un vaste chantier de réformes visant à lever les obstacles objectifs à une pratique saine des affaires en adaptant son arsenal institutionnel, juridique et économique aux exigences du monde des affaires. Cependant, si les réformes engagées ont d'ores et déjà permis d'atteindre des résultats probants, force est de constater que leurs retombées n'ont pas été équitablement réparties sur l'ensemble des Régions du Royaume. Cette situation a engendré un accroissement des phénomènes d'exclusion sociale et un déséquilibre entre les Régions, pénalisant leur croissance et leur développement. Aussi est-il devenu nécessaire de renforcer l'attractivité des Régions en les accompagnant dans leurs efforts pour lever les entraves à l'amélioration de leur climat général des affaires de manière à créer les conditions favorables devant engendrer leur développement durable. Dans ce sens, la Déclaration de Politique Générale met l'accent sur la volonté de ce gouvernement de mettre en place une politique contractuelle entre l'Etat et

la Région en vue d'ériger cette dernière en un outil efficace de financement et de mise en œuvre des projets intégrés d'aménagement et de développement économique et social durable.

Au niveau sectoriel, le gouvernement veillera à l'instauration d'une nouvelle génération de contrats programmes sectoriels intégrés qui seront consacrés aux secteurs porteurs créateurs d'emplois et qui respecteront les spécificités économiques de chaque Région.

Il en est de même pour le monde rural où tous les programmes envisagés seront déclinés selon une approche régionale

et réalisés dans le cadre de contrats entre l'Etat et les collectivités locales avec la collaboration de la population cible. De même, considérant l'économie sociale comme étant une niche potentielle pour de nouveaux emplois, le gouvernement veillera, à l'horizon 2010, à couvrir toutes les Régions par des Plans Régionaux de Développement de l'Economie Sociale (PDRES), dont les contrats programmes seront l'outil de mise en œuvre. L'objectif escompté étant de promouvoir les activités génératrices de revenu, à travers l'exploitation des potentialités économiques, humaines et



Les Activités Génératrices de Revenus sont au centre des préoccupations du gouvernement

naturelles propres à chaque Région. A cet effet, il y a lieu de signaler que les travaux concernant l'élaboration des PDRES des Régions du Gharb-Chrarda-Beni Hssen, Fès-Boulmane et Tadmra-Azilal démarreront incessamment et ce suite aux conventions de partenariats déjà signées avec ces Régions. Les PDRES des Régions de l'Oriental et des Doukkala-Abda sont programmés pour 2008. Cependant, et afin de garantir à cette démarche les meilleures chances de succès, cette politique de contractualisation sera accompagnée par l'accélération du processus de décentralisation par l'élargissement des attributions des collectivités locales et de la déconcentration à travers le transfert des compétences adéquates et des moyens nécessaires à l'administration territoriale. Ainsi, la mise en place d'une administration de proximité, le renforcement des attributs de l'administration territoriale pour devenir l'interlocuteur habilité à soutenir les efforts des élus et des opérateurs économiques locaux et l'activation des mécanismes contractuels et de partenariat entre les collectivités locales, l'Etat et le secteur privé, constitueront désormais, les outils fondamentaux pour la conception et la mise en œuvre de cette politique de développement régional intégré.

Quels sont les effets attendus de la régionalisation pour encourager l'investissement public et privé au niveau local ?

Cette stratégie devra favoriser la mise en place des conditions favorables au développement par la suppression des entraves régionales à l'investissement et l'émergence de pôles régionaux qui auront un rôle de locomotive pour le développement de leur Région.

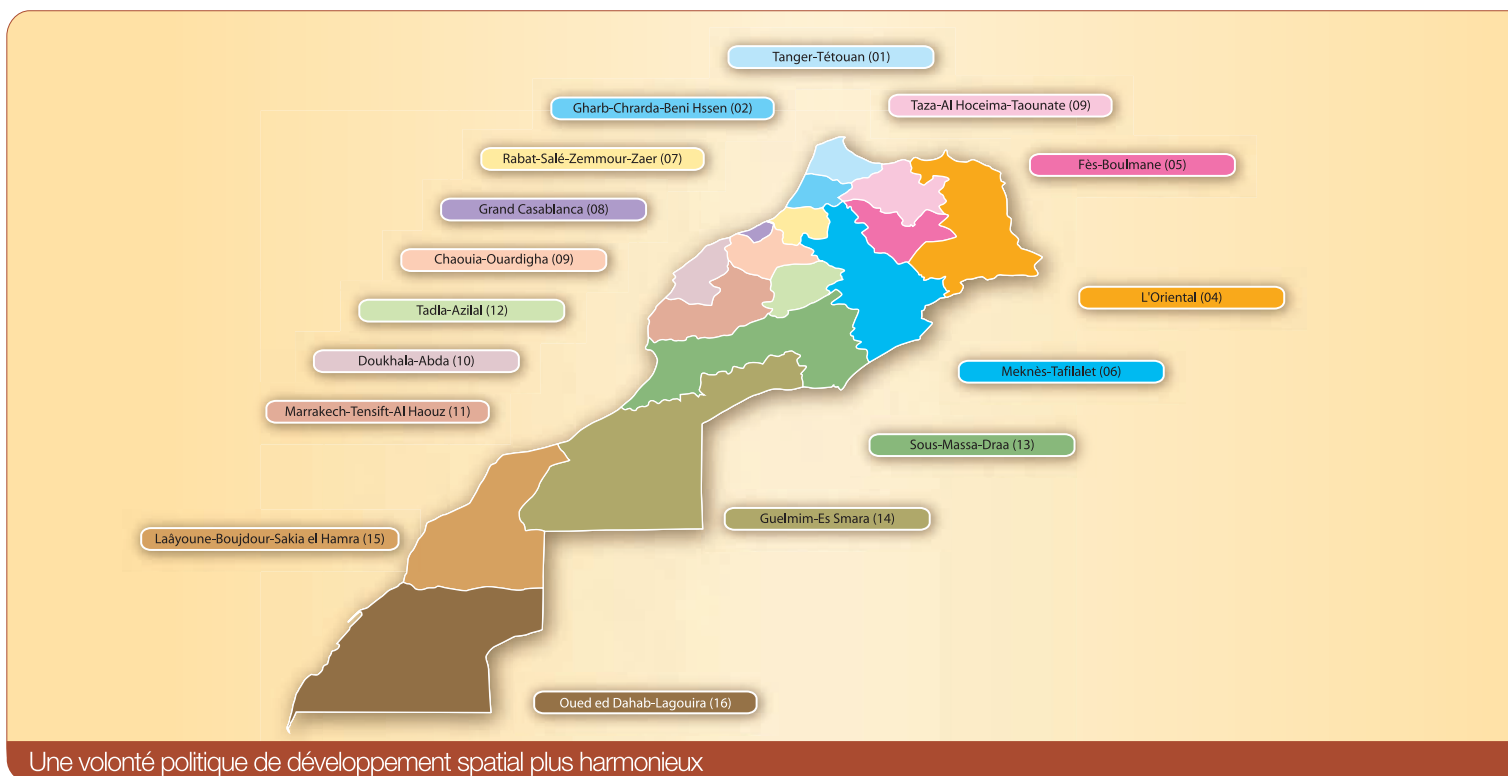
A terme, cette politique imprimera à l'économie nationale un développement spatial plus harmonieux et plus équilibré et fera bénéficier toutes les Régions des retombées de la croissance de manière plus équitable. Enfin, cette démarche qui implique l'ensemble des partenaires économiques et sociaux locaux dans le processus de développement régional, ne manquera pas de susciter les complémentarités inter et intra-régionales et de renforcer la compétitivité des Régions et leur attractivité.

Quelle mobilisation est-elle souhaitable aux niveaux régional, provincial et communal pour contribuer à l'amélioration du climat des affaires, de la compétitivité et de l'attractivité des Régions ?

Une stratégie réussie de développement

régional intégré ne peut se concevoir sans l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs régionaux et sans l'implication forte de toutes les compétences de la Région afin de fédérer leurs efforts avec le travail essentiel des Agences de Développement (du Nord, du Sud et de l'Oriental) dont l'objectif est justement, de favoriser l'émergence de pôles de développement durable à travers la mise en place des infrastructures nécessaires pour permettre la valorisation rationnelle des potentialités offertes par les zones concernées.

Aussi est-il primordial que toutes les forces vives que compte la Région (autorités locales, provinciales, régionales, universitaires, associations professionnelles, Chambres de commerce, d'industrie et de services, société civile, Agences de développement, CRI, etc.) œuvrent de concert dans l'élaboration de la stratégie de développement économique et social de leur Région ainsi que pendant sa transcription dans la réalité. Cette concertation permettra à la Région de bénéficier de toutes les synergies locales en vue de l'amélioration continue de son environnement des affaires, ce qui ne manquera pas d'augmenter sa compétitivité, d'accroître son attractivité et de drainer l'investissement tant privé que public, qu'il soit national ou étranger.



Une volonté politique de développement spatial plus harmonieux



Plus attractif, plus compétitif, avec plus de proximité

Mustapha BOUJRAD

Expert en développement participatif communautaire

Jusqu'à la fin du dernier siècle, nos responsables avaient pris l'habitude de planifier leurs actions de développement dans un territoire de façon unilatérale, sans associer les acteurs locaux dans aucune phase de leurs interventions. Depuis, le développement local et la proximité sont devenus d'actualité. L'approche sécuritaire classique a démontré ses limites. Il s'est avéré, même si tardivement, que le développement local par la proximité est plus efficace pour instaurer la paix dans une nation.

La proximité ne veut pas dire l'écoute pour absorber la colère des exclus et des marginalisés, mais elle vise plutôt à asseoir les fondements d'une démocratie de développement local. Elle devrait être synonyme de valorisation de toutes les composantes du territoire : humaine, naturelle, culturelle, etc .

Le positionnement d'un territoire dans son environnement ne peut se faire sans la connaissance et la reconnaissance de ses faiblesses, de ses compétences et de ses potentialités. Pour ce faire, il est indispensable d'approcher de près le territoire et avec les siens. Il se construit autour de l'implication de la population, des entrepreneurs, des travailleurs et des citoyens. Il est mobilisateur de ressources. Il implique pour réussir, une volonté et une conduite de changement. Il renvoie à un « savoir construire ensemble », où les logiques sectorielles s'effacent devant des mixités. Il s'exprime dans de nouvelles formes de solidarités.

La connaissance du territoire devrait bien sûr se faire à travers des approches de

proximité. En effet, le Maroc s'est engagé, au début avec l'appui des organismes internationaux pour les associations, et ensuite avec l'appui d'organismes public, (Agence de l'Oriental, Ministères...) dans une expérience de développement de proximité sans précédent.

L'avènement de l'INDH est venu pour consolider et officialiser ces approches. Il représente une feuille de route pour un vrai développement démocratique local. Il est certain que le chemin est long pour que les principes de l'INDH soient appropriés, mais tout le monde est mobilisé pour les faire aboutir.

Approche participative

Le discours Royal du 18 mai 2005 a mis l'accent sur la proximité et sur tous les concepts y afférents, comme la participation et la dignité humaine :

«Elles renseignent, en outre, sur la limite des approches de développement strictement sectorielles, isolées et non intégrées, et sur les dysfonctionnements que génère la grande dispersion des efforts, des ressources et des intervenants. En revanche, ces expériences attestent de la pertinence des politiques de ciblage des zones et des catégories les plus démunies, autant que de l'importance d'une participation des populations pour une meilleure appropriation et viabilité des projets et des interventions, ainsi que des vertus des approches contractuelles et partenariales, outre le dynamisme du tissu associatif et des acteurs du développement local et de proximité..... »

C'est ainsi que plusieurs diagnostics participatifs territoriaux sont lancés par les acteurs de proximité. Ils visent, en plus de la dynamique dans le territoire, sa connaissance et sa valorisation. Une fois le territoire connu et compris, la valorisation participative de ses compétences et de ses potentialités lui confère une identité. La compétitivité et le marketing du territoire se fait correctement après une planification participative dans laquelle sont impliqués tous les acteurs locaux.

La création de l'Agence de l'Oriental illustre l'exemple parfait de l'appui du développement de proximité par le Royaume. En tant que structure de proximité et à travers ses actions (mise à niveau urbaine, programmes des activités génératrices de revenu, DÉLIO, programme de planification territorial avec l'UNICEF, l'ADS et la DGCL, les études stratégiques, sectorielles, les partenariats nationaux et internationaux...), l'Agence travaille à promouvoir l'Oriental dans son environnement national, maghrébin et méditerranéen.

Tout cela ne peut aboutir si l'on n'instaure pas une décentralisation et une déconcentration effectives. C'est une condition incontournable pour la promotion du territoire en interne et en externe. La proximité des services et la réactivité des intervenants permettent sa promotion et par là son attractivité et sa compétitivité.

Enfin, chaque territoire est attractif et compétitif d'abord parce qu'il a une raison d'être. Il suffit de l'approcher pour le connaître et le reconnaître.



CLIMAT DES AFFAIRES

La connexion fait le beau temps

Lara GOLDMARK

Directrice du Programme Amélioration du Climat des Affaires au Maroc - USAID

Directeur du programme de l'USAID pour « l'amélioration du climat des affaires au Maroc », Lara Goldmark estime prioritaire l'extension et la maximisation de l'usage des nouvelles technologies de communication pour surmonter l'isolement de la région et faciliter l'accès des investisseurs potentiels à l'information et aux contacts.

[Lara Goldmark, en quoi consiste le programme que vous dirigez ?](#)

Le programme que je dirige est un programme de l'agence américaine pour le développement international « USAID », qui s'intitule « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc ». Il contribue à la modernisation de l'économie marocaine. Comment ? En facilitant l'interaction entre l'entreprise et l'administration à travers la simplification des procédures administratives, le renforcement du système de droit des affaires, l'amélioration de la transparence réglementaire, et l'expansion des marchés financiers. Sans ces mises à niveau, les investisseurs internationaux auront des difficultés à installer leurs affaires au Maroc, à y rester et créer des emplois durables.

[Vous venez de conduire des enquêtes régionales dans sept Régions du Maroc, dont l'Oriental. Quels en sont les résultats ?](#)

Permettez-moi d'abord de vous dire un mot sur la démarche que le programme a choisi d'adopter : c'est à travers trois enquêtes que nous avons jeté trois regards complémentaires sur le climat régional des affaires. Ceci en mesurant les coûts

et les délais de certaines procédures administratives (enquête régionale « Doing Business », utilisant la méthodologie de la Banque Mondiale), en examinant des facteurs de compétitivité (enquête sur la « perception des cadres », utilisant le questionnaire du Forum Economique Mondial) et finalement, en mettant en perspective les observations faites sur le

terrain, compte tenu des stratégies de développement régional (« profils économiques régionaux »).

Ces enquêtes ont permis d'attirer l'attention sur l'importance du cadre réglementaire qui régit l'activité économique régionale. Elles ont également mis en lumière les opportunités d'amélioration dans les domaines prioritaires tels que définis dans



Des opportunités nouvelles grâce aux technologies de communication



Une exigence première : la lutte contre l'épuisement des ressources naturelles (Photo Sud de l'Oriental)

le cadre de la stratégie de développement régional. Les principaux défis, d'après nos enquêtes se résument à :

- l'enclavement géographique et l'insuffisance des infrastructures permettant de relier l'Oriental aux centres économiques du Maroc ;
- un certain décalage entre l'éducation (notamment académique) et les besoins du secteur privé ;
- la réglementation liée à la construction ;
- la difficulté d'accès au foncier ;
- l'épuisement des ressources naturelles, qui va de pair avec un manque de pratique durable dans le tourisme, l'agriculture, etc. ;
- la difficulté de recouvrer une créance ;
- et finalement, la présence d'une contrebande qui exerce des effets perturbateurs sur l'économie locale.

Ces défis, abordés dans le cadre de la stratégie régionale par des mesures adaptées au contexte local et dirigées vers les secteurs clefs, peuvent se transformer en véritables opportunités.

Concrètement, à votre niveau, comment cela se traduit-il ?

Par la mise en œuvre d'actions pilotes en coordination avec les partenaires locaux, le Wali, l'Agence de l'Oriental et le CRI.

Par exemple, en partant de la contrainte relative à l'isolement géographique perçu dans la Région comme un frein au développement, nous avons élaboré une stratégie visant à faire de l'Oriental la Région la « mieux connectée » du Maroc.

En s'inscrivant dans l'actuelle stratégie de l'Agence de l'Oriental, l'idée est d'étendre et de maximiser l'usage des technologies de l'information dans la Région. C'est pourquoi le Programme Amélioration du Climat des Affaires de l'USAID collabore avec l'Agence de l'Oriental et la CNUCED à la mise en œuvre du portail « e-regulations ».

Ce dernier permettra la mise en ligne et donc l'accès facile pour un investisseur ou opérateur économique à toute information relative aux procédures administratives liées à l'investissement telles qu'elles se pratiquent dans la Région. Autre exemple, la mise en œuvre d'un applicatif informatique (e-invest) partagé entre les différentes administrations régionales permettra d'accélérer le traitement des dossiers d'investissement par un partage en temps réel des éléments constitutifs du dossier au format numérique.

D'autres initiatives pourront découler de la mise à disposition des nouveaux outils technologiques (TIC) :

- le développement d'un mécanisme

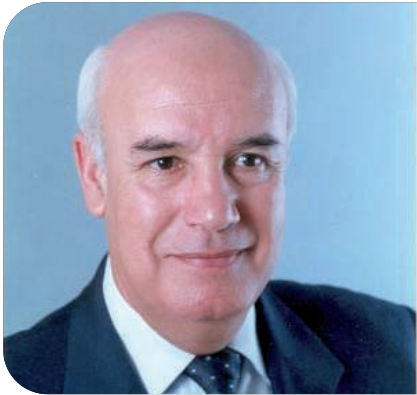
permettant l'accès, en temps réel, à des informations relatives au foncier disponible pour l'accueil de projets d'investissement ;

- l'établissement de « relais publics » qui permettraient aux populations n'ayant pas accès aux TIC, de bénéficier des prestations publiques ou bien la mutualisation de la bande passante Internet à l'échelle régionale etc.

Comment les NTIC peuvent-elles impacter le développement ?

Pour le développement économique, l'accès aux réseaux de télécommunications est devenu aussi stratégique que l'accès à l'énergie ou à l'eau. Banaliser l'accès au haut débit pour toutes les entreprises ou permettre une meilleure fluidité du traitement des procédures administratives participe à la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, en termes de positionnement, la Région de l'Oriental se projette comme le carrefour naturel du Grand Maghreb. Que serait un carrefour sans les voies de communication pour le rejoindre... ?

C'est une fenêtre d'opportunité que de profiter à plein des possibilités offertes aujourd'hui par les outils modernes, surtout, à l'heure où le Maroc ambitionne de se positionner sur l'échiquier mondial des plateformes « offshore » pour les nouvelles technologies.



Agir pour accroître l'attractivité locale

Driss HOUAT

Président de la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda

Avec l'impulsion donnée au développement de la Région de l'Oriental, la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda ambitionne de jouer un rôle plus dynamique pour animer l'économie régionale et stimuler l'investissement. Dans cette optique, elle met en œuvre une série de projets et de mesures d'accompagnement.

Longtemps oubliée, la Région Orientale vivait des séquelles d'une politique qui voulait que l'Oriental axe son développement sur sa position de zone frontalière. La Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda, soucieuse de l'avenir économique de cette Région a sonné l'alarme. En l'an 2000, et à travers son livre blanc « quelle stratégie de développement pour la Région Orientale ? » elle a suggéré un ensemble de propositions constituant la feuille de route pour l'Oriental. Auparavant en 1999, la CCIS d'Oujda a établi un diagnostic des secteurs productifs dans sa circonscription, en cherchant les moyens de faire sortir la Région de son isolement et de l'intégrer dans le tissu économique national.

En 2002, la Chambre a encore sonné l'alarme en sensibilisant les responsables sur la situation économique de l'Oriental qui est étroitement dépendante de l'informel, voire de la contrebande. Un ensemble de revendications ont pu, depuis, être satisfaites ; d'autres le seront grâce au discours Royal historique du 18 Mars 2003 qui a exprimé le grand intérêt qu'accorde Sa Majesté à l'Oriental et qui s'est traduit par le lancement de grands chantiers. Aujourd'hui, la Région prend son destin à bras le corps grâce aux efforts conjoints aussi bien des élus, que des technocrates.

Certaines institutions ont ainsi vu le jour, pour rendre la Région plus attractive notamment le Centre Régional d'Investissement, l'Agence de l'Oriental, avec à sa tête M. Mohamed Mbarki, dont l'ambition réaliste est d'accélérer le développement de l'Oriental, et de valoriser tous ses potentiels naturels, économiques et sociaux. M. Mohamed Brahimi, Wali de la Région, a beaucoup fait pour l'Oriental. Grâce à son volontarisme exceptionnel, il a, en peu de temps, impulsé la mise en œuvre de vastes projets et la mise en place des moyens nécessaires.

Animation de l'économie locale

La priorité des priorités est bien évidemment celle du désenclavement de la Région. La réalisation en cours des programmes d'infrastructures de base est de ce fait vitale. Il s'agit des axes de transport routier ('autoroute Oujda-Fès,) aérien (permettant d'ouvrir de nouvelles lignes avec l'Algérie, Oujda - Oran par exemple, et de multiplier les fréquences surtout avec les pays arabes, à partir de l'aéroport d'Oujda Angad), ferroviaire (dédoublage et électrification de la voie ferrée) ou maritime (port de Beni Ansar). Il y a aussi les projets relatifs aux télécommunications, à l'eau et à l'électricité. Cependant, il faut aussi améliorer l'environ-

nement de l'investissement (résoudre les problèmes fonciers, implanter des zones d'activités économiques, faciliter les procédures administratives).

Il s'agit d'offrir à l'investisseur, notamment étranger, la qualité de vie dont il a besoin. C'est un facteur qui peut rendre notre Région plus attractive.

L'intérêt que portent à la Région les pouvoirs publics est important. Les multiples visites de Sa Majesté le Roi Mohammed VI et le discours Royal historique du 18 mars 2003 ont été à l'origine de grands changements et du lancement de grands chantiers dans cette Région.

La Chambre de Commerce d'Industrie et de Services d'Oujda, en tant qu'institution publique représentant les intérêts des opérateurs économiques au niveau de sa circonscription, multiplie ses efforts pour animer l'économie locale et améliorer l'attractivité de son environnement et ce :

- en sensibilisant à la nécessité d'entreprendre pour assurer le renouvellement du tissu économique local ;
- en renforçant le dispositif d'aide au nouvel entrepreneur, en le suivant pas à pas, de l'idée à la création puis à l'accompagnement de sa jeune entreprise ;
- en soutenant les entreprises déjà opérationnelles ;

- en défendant les intérêts du commerçant sans nuire au consommateur, ni au producteur ;
- en entretenant des relations de partenariat avec des organismes, aussi bien nationaux qu'étrangers, pour promouvoir la Région auprès des investisseurs nationaux et étrangers ;
- en favorisant l'amélioration du cadre de vie du citoyen par le soutien à l'implantation des grandes surfaces au niveau régional (Marjane, Aswak Essalam, Acima), la présence de ces enseignes étant susceptible de contrecarrer la contrebande ;
- en œuvrant à la conversion des réseaux de commerce illicite (une étude a été réalisée par la CCIS d'Oujda sur la contrebande et ses répercussions sur l'économie de l'Oriental en 2004, avec recommandations) ;
- en stimulant la modernisation du tissu commercial dans le cadre du plan Rawaj 2020 ;
- en favorisant l'amélioration de l'environnement économique et social de l'opérateur (Assurance Maladie Obligatoire pour les commerçants et artisans, amélioration du secteur du transport : une étude est réalisée sur le secteur...) ;
- en mettant en place au sein de la CCIS d'Oujda, des structures d'aide et d'appui aux différents opérateurs et aux étudiants (départements information-communication, appui aux entreprises, animation, relations internationales, centre de commerce et d'investissement « HIC », guichets Moukawalati et Fogarim) .

Notons que le guichet Moukawalati de la CCIS d'Oujda a reçu depuis sa mise en place jusqu'au 29 novembre 2007 : 276 dossiers de candidature, dont 13 projets ont démarré générant 50 emplois.

De même la CCIS d'Oujda, à travers son interface de soutien, le HIC a pu accompagner plusieurs investisseurs dans la concrétisation de leurs projets dans le cadre de la coopération maroco-hollandaise . Le dernier projet lancé est celui d'une unité de fabrication de fromage, installée à la pépinière des entreprises de Jerada.

La CCIS d'Oujda joue un rôle important en matière de formation, et au plan international, elle prépare de grands projets au niveau consulaire susceptibles d'accroître l'attractivité locale :

- le Centre d'Oujda pour la Médiation et l'Arbitrage, une création susceptible de jouer un rôle capital dans les différends à caractère économique et commercial, notamment Euro-Maghrébins.
 - l'Ecole de Commerce, établissement d'enseignement supérieur qui viendra renforcer le dispositif de formation actuel dans la Région, pour mieux se positionner par rapport aux métiers de demain. (cette Ecole, étroitement lié aux attentes des professionnels, contribuera également à la couverture des besoins en profils ciblés, pour mettre en œuvre des projets d'investissement dans les filières économiques prioritaires identifiées par le PDIRO) ;
 - l'espace d'accueil des passagers et marchandises et de logistique, projet qui va favoriser le développement des activités de transport/ logistique.
- Vu sa position géographique, la zone frontalière est appelée à jouer un rôle important dans l'évolution des échanges com-

merciaux via la frontière terrestre, avec un coût de transport moindre que par la voie aérienne ou maritime.

En effet, le développement de la Région de l'Oriental reste, quelles que soient les réserves que l'on peut formuler, intimement lié à la situation géographique de cette partie du Royaume en tant que zone frontalière. L'ouverture des frontières entre le Maroc et l'Algérie reste toujours une solution alternative de premier ordre. Aussi, nous devons encore penser au développement de notre Région dans le cadre de l'UMA.

Enfin, nous ne cessons de défendre l'idée qu'Oujda sera un jour le « Strasbourg du Maghreb Arabe », et d'œuvrer pour placer «la Région de l'Oriental au cœur du triangle économique Casablanca-Alger-Espagne». Nous sommes persuadés que l'avenir nous appartient. Œuvrons tous ensemble pour le renouveau de la Région.



Oujda, un environnement plus accueillant pour les investisseurs



Nador, moteur économique de MED EST

Tarik YAHYA

Président de la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Nador

L'accessibilité, la proximité et l'ouverture de Nador sur l'Europe sont des points forts que la Chambre de Commerce et d'Industrie veut mettre à profit pour favoriser les implantations d'entreprises.

De par sa situation géographique, la Région se tourne aujourd'hui surtout vers l'Europe. Il est plus facile pour un homme d'affaire de se rendre à Nador à partir de Bruxelles ou de Barcelone, qu'à partir de Casablanca ! Des vols directs sans escale à partir de plusieurs capitales européennes permettent de desservir la Région en moins de trois heures de vol. Les lignes maritimes régulières de car-ferry entre le port de Nador et ceux d'Almeria et de Sète renforcent nos liens directs avec l'Europe.

Aujourd'hui, cette vocation d'ouverture vers l'Europe est passée dans la réalité, car de plus en plus de chefs d'entreprises espagnols, italiens et français traversent la Méditerranée pour s'installer à Nador. L'accessibilité et la proximité sont donc les points forts dont dispose

notre Région, mais les infrastructures d'accueil sont encore trop limitées pour satisfaire toutes les demandes d'implantations.

C'est pour répondre à cette demande accrue que la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Service de Nador et l'Agence de Développement de l'Oriental se sont attelées à mettre en place, sur une superficie de 100 hectares, le premier parc industriel de la Région. Ce site extraordinairement bien situé sera complètement équipé et doté d'une structure d'accueil permettant à une entreprise de s'installer dans un temps record maximal de trois mois, et ce sans avoir l'obligation d'acheter un terrain ou de construire ses locaux pour abriter son activité. Le parc industriel offrira en location à des prix très compétitifs des locaux prêts à l'emploi.

Les contraintes de compétitivité obligent de plus en plus de PME/PMI européennes à se délocaliser. Notre Région possède tous les atouts pour pouvoir drainer une partie de ces délocalisations.

D'autre part, l'accord d'association entre l'Union Européenne et le Maroc représente une extraordinaire opportunité d'ouverture de marché pour les entreprises de part et d'autre de la Méditerranée, sachant que le marché maghrébin représente déjà 80 millions de consommateurs.

Avec plus de 45% des unités industrielles de la Région, Nador est devenu le moteur économique du Nord Est du Maroc. Nous avons aujourd'hui l'ambition d'être au cœur de ce formidable challenge connu désormais sous son intitulé porteur «MED EST».

Nador, pôle industriel et maritime

Les capacités d'accueil du pôle industriel et maritime de Nador vont être considérablement accrues grâce au futur parc industriel de Selouane situé à environ dix kilomètres à l'Est de la ville sur une superficie initiale de 72 hectares. Réalisé dans le cadre du programme MED EST, ce site comprendra plus de 200 lots et sera très accessible grâce à des infrastructures renforcées. Il s'agit notamment de l'autoroute Fès-Oujda (en 2010), de la voie rapide Oujda-Nador (en 2008) et de la rocade méditerranéenne Saïdia-Nador-Tanger. La nouvelle ligne ferroviaire de 17 kilomètres reliant Taourirt à Nador favorisera aussi l'accessibilité des nouveaux sites industriels. Le port international de Nador constitue la plus grande gare maritime d'Afrique du Nord avec une capacité annuelle de 6 millions de passagers (actuellement environ 1 million), 150 000 véhicules et 10 millions de tonnes de marchandises traitées. La proximité des aéroports internationaux de Oujda-Angad et de Nador-El Aroui constitue de même un facteur important d'attractivité. Autant d'éléments qui vont favoriser le développement des grandes potentialités industrielles, maritimes et touristiques de Nador avec des retombées positives sur l'ensemble de la Région.



PATRIMOINE NATUREL Un enjeu, des risques, des solutions

Youssef SLAOUI
Consultant

Le développement économique serait-il voué à nuire à l'environnement naturel ? Excluant tout fatalisme ou toute passivité, un plan concerté vise à préserver la biodiversité et les sites vulnérables dans la Région de l'Oriental. L'implication responsable des opérateurs économiques est fondamentale.

L'Oriental dispose d'un patrimoine naturel exceptionnel, 200 km de côte méditerranéenne, des zones humides sans égal (embouchure de la Moulouya et lagune de Nador), un massif montagneux exceptionnel (le massif des Beni Snassen), une richesse paysagère importante (le Cap des Trois Fourches, Kamkoum El Baz) et un patrimoine historique unique (les grottes de Zegzel et l'oasis de Figuig) pour ne citer que cela.

Aujourd'hui, l'Oriental est à la pointe des projets structurants du pays. A travers les différents projets de raccordement de l'Oriental avec le reste du pays (autoroute, voie ferrée, rocade méditerranéenne), la Région est appelée à redéfinir sa place dans le processus de développement économique national. Le projet touristique de Saïdia et la rocade méditerranéenne sont des atouts structurants dont la Région doit profiter comme base de développement économique et social.

Cependant, cette opportunité ne doit pas se faire au détriment du patrimoine de la Région.

Bien au contraire, nous devons tirer les leçons du passé et imaginer un processus de développement durable et

intégré pour cette Région aujourd'hui objet de toutes les convoitises.

Reconnaissance internationale

Les bailleurs de fonds internationaux ne s'y sont d'ailleurs pas trompés et ont vite compris le potentiel et les risques qu'encourt cette Région. En 1999, le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et le Fonds Mondial pour l'Environnement (GEF ou FEM), ont mis en place avec le gouvernement marocain un projet de préservation de la biodiversité des zones humides et côtières de l'Oriental, dans le cadre d'un projet international commun à six pays (outre le Maroc, étaient concernés la Tunisie, l'Egypte, le Liban, les Territoires Palestiniens et l'Albanie). Ce projet s'appelait MedWetCoast, Med pour méditerranéen, Wet pour wetlands (zones humides) et Coast pour zones côtières.

Doté de 3,5 millions de dollars pour la partie internationale, ce projet a repéré cinq zones d'intervention prioritaires : le cap des Trois Fourches, l'embouchure de la Moulouya, le massif des Beni Snassen, la lagune de Nador et le mont forestier du Gourougou.

L'objectif était de préserver la richesse

en biodiversité de ces cinq sites, en faire des sites pilotes et les doter de plans de gestion spécifiques, articulés autour d'une volonté politique de l'Etat et d'une forte approche participative, intégrant les partenaires intervenant sur ces sites, qu'ils soient administratifs, élus ou représentants de la société civile.

Cette approche se voulait donc pédagogique, développant des techniques de préservation et de gestion à dupliquer sur le reste des zones sensibles du pays, bénéficiant pour cela d'un soutien technique international et d'un partage des expériences entre les six pays concernés.

Les réalisations du projet

Depuis cinq ans, le projet se déroule normalement (avec néanmoins des retards dûs à la complexité et à l'ambition du programme) et met à jour, grâce à un diagnostic rigoureux, des richesses en biodiversité dépassant de loin les attentes, justifiant encore plus la mise en œuvre du processus de protection. Les cinq sites sont inscrits sur la liste Ramsar suite aux résultats du diagnostic et au travail des Eaux et Forêts. Plus particulièrement, la richesse fau-

nistique de l'embouchure s'avère exceptionnelle, surtout pour les oiseaux d'eau et révèle une zone de reproduction, de nidification et d'hivernage pour de nombreuses espèces mondialement menacées, comme la sarcelle marbrée, le goéland d'Audoin ou le balbuzard pêcheur.

Très tôt, les responsables du projet ont eu à arbitrer entre l'opportunité de l'installation de la station balnéaire de Saïdia et la préservation des richesses de la Moulouya.

Très vite aussi, l'intérêt économique et l'importance du nombre d'emplois créés pour la Région par cette station l'ont emporté sur les considérations purement écologiques, malgré une forte opposition de la société civile, représentée par les positions d'ONG comme « Homme et environnement », farouchement opposées à la station balnéaire.

Le défi était alors d'allier la préservation des zones sensibles et le développement économique : les bailleurs de fonds internationaux comme la cellule de gestion du projet étaient convaincus

qu'il était hors de question de sacrifier un tel projet économique au profit de la préservation naturelle.

Plus encore, des contacts sérieux ont été pris avec les responsables de la station touristique pour leur proposer de participer avec nous à cette opération de préservation, partant du principe que la sauvegarde d'une zone naturelle de toute beauté devait être considérée comme un plus à offrir aux futurs clients de la station balnéaire.

C'est ainsi que d'importants aménagements ont été déployés sur la zone balnéaire de l'embouchure pour gérer les flux d'estivants et reconstruire les dunes cassées par les véhicules 4X4, avec pour but de redonner à cette zone un aspect aussi naturel que possible, sans pour cela empêcher les populations de profiter du site balnéaire. Au-delà de cet aspect purement ludique, la reconstruction des dunes et leur préservation est une garantie du maintien du niveau d'ensablement de la plage de Saïdia, les exemples de disparition du sable en raison des aménagements

en dur n'étant pas rares dans la rive nord de la Méditerranée, condamnant les gestionnaires à importer du sable d'ailleurs pour alimenter leurs plages.

Cette approche en termes de développement durable est la seule voie possible et elle devrait fédérer les énergies : au moment où l'on parle d'extension de la station balnéaire, il faut être conscient que cette extension ne doit pas se faire au détriment du patrimoine naturel de la zone, sachant par ailleurs que les possibilités d'extension sans remettre en cause les richesses de l'embouchure sont largement possibles.

Cette philosophie doit être présente dans l'esprit des décideurs de la Région, qui ont aujourd'hui à prendre des mesures d'envergure qui dessineront l'avenir de la Région. Ils doivent aussi prendre en considération les volontés des populations locales, qui, aussi attachées soient-elles à la création d'emplois et de richesses, sont attachées aussi à leur patrimoine naturel et historique.



Allier préservation du patrimoine naturel et projets économiques (Embouchure de la Moulouya)



L'investissement comme acte territorial

Hassan BERNOUSSI
Directeur des Investissements

L'une des caractéristiques fortes de l'évolution des investissements au Maroc est la part croissante prise par la dimension régionale. M. Hassan Bernoussi, Directeur des Investissements, souligne ici l'ampleur et la nature de cette tendance.

L'investissement a connu une croissance importante au cours des dix dernières années. Quels en sont les impacts au plan régional ?

Le Maroc s'est imposé au cours de la décennie comme l'un des principaux acteurs du capital investissement. Les tableaux ci-après reprennent les projets soumis traités par la Commission Ministérielle et montrent la répartition des investissements par Région ainsi que l'évolution des montants d'investissements entre 2005 et 2006.

La Commission des Investissements a approuvé, pour la période 2003-2006, 227 projets avec une moyenne de 28,37 projets par semestre. L'encours total des investissements pour cette pé-

riode est de plus de 110 milliards de Dirhams, portant sur la création de 69 165 emplois directs et stables.

Au premier semestre 2007, la Commission des investissements a souscrit 51 projets de conventions d'investissement. L'encours total des investissements pour ce semestre est estimé à 51 milliards de Dirhams portant sur la création de 31 690 nouveaux emplois directs et stables. En moyenne sur la période 2003-2007, le montant de l'investissement est de 13,86 milliards de Dirhams par semestre et le nombre d'emplois de 8 645 / semestre.

Pouvez vous nous indiquer quelques exemples de projets par origine géographique ?

En provenance de pays arabes, citons notamment les projets suivants:

- Vallée de Bouregreg, Rabat (sur deux phases : Bab El Bahr prévu sur 5 ans et Amwaj prévu sur 10 ans) ;
- Houara, région de Tanger (230 hectares, avec une composante résidentielle) ;
- La Marina de Casablanca (24 hectares entre le port et la mosquée Hassan II) ;
- Chrifia, Marrakech (projet touristique de la Région).

En provenance des Etats-Unis, nous avons deux projets dans le textile : Eurojeans & Wash et Polydesign Systems pour un montant de 120 MDh (un investissement significatif de 1,4 milliard de Dh de Fruit of the Loom).

Répartition des investissements par localisation en 2005

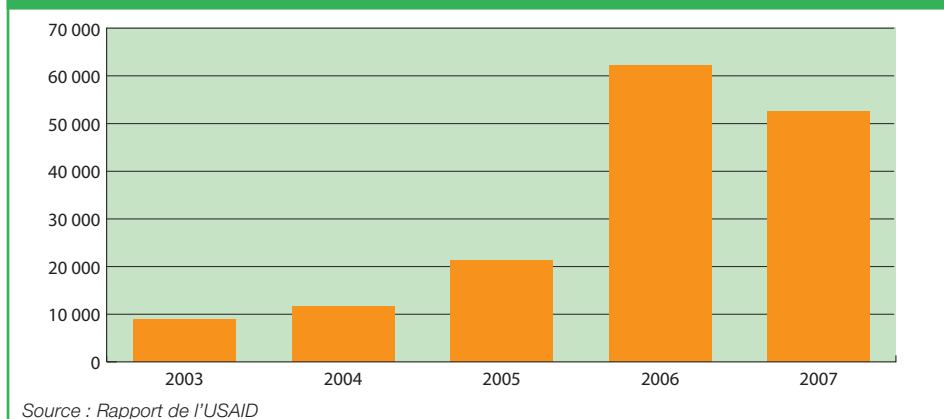
Région	Nombre de projets	Investissement en millions de Dh	Emploi
Projets éclatés	10	8 912	1 660
Marrakech-Tensift-El Haouz	5	4 355	1 400
Rabat-Salé-Zemmour-Zaer	5	2 555	2 840
Doukala-Abda	2	1 652	-
Chaouia-Ourdigha	4	1 179	1 760
Grand Casablanca	15	1 161,55	4 377
Tanger-Tétouan	6	214,4	3 406

Source : Direction des Investissements- Bilan de la Commission des Investissements

Répartition des investissements par localisation en 2006

Région	Nombre de projets	Investissement en millions de Dh	Emploi
Maroc	14	17 446,8	4 736
Marrakech-Tensift-El Haouz	16	18 822,9	9 772
Rabat-Salé-Zemmour-Zaer	8	868,9	1 793
Doukala-Abda	2	2826,4	275
Chaouia-Ourdigha	5	2688,2	1 090
Grand Casablanca	14	2 195,4	2 059
Tanger-Tétouan	14	13 427	10 248
Souss-Massa-Darâa	1	3 580	160

Evolution des montants (en MDh) des projets



Les Intégrales de l'Investissement englobent-elles l'approche régionale ?

Dans chacune des éditions des Intégrales, nous avons accordé une place à la dimension territoriale, étant convaincus, qu'en fin de compte, il n'existe d'investissement réel que dans sa relation à un espace, délimité physiquement, offrant les atouts nécessaires pour donner naissance à un projet et plus tard le capitaliser dans une approche de développement intégré.

La Région a été aussi présente en tant qu'espace « culturel » favorable à l'investissement lors de la première édition qui a traité du lien entre « Culture et civilisation ». Elle a été également retenue comme environnement bénéficiaire et favorisant l'investissement socialement responsable à la 3^{ème} édition.

Lors de la 4^{ème} édition, la Région a été retenue comme pépinière de ressources humaines qualifiées et bassin d'emploi.

Lors de la dernière édition, la Région a été interpellée une fois encore en tant que point d'attache affectif et utilitaire des compétences marocaines évoluant à l'étranger.

Mais, les Intégrales de l'investissement ont tout particulièrement dédié la deuxième édition spécifiquement à l'investissement comme acte territorial. Quelques interrogations ont ainsi été traitées lors des débats :

- Quelle place pour la Région dans une économie globalisée ?
- Quelle gouvernance pour un déve-

loppement durable de la Région?

- L'aménagement du territoire, un outil stratégique pour la Région ?
- Quelle promotion pour la Région ?

En quoi la régionalisation, priorité affichée du gouvernement, est-elle en mesure de « booster » l'investissement national et international ?

Le Maroc s'est engagé dans une stratégie d'aménagement du territoire, fondée sur les principes d'équité sociale, d'efficacité économique et de durabilité des ressources devant garantir l'égalité des chances entre les différentes Régions du Royaume.

La question de la promotion de l'invest-

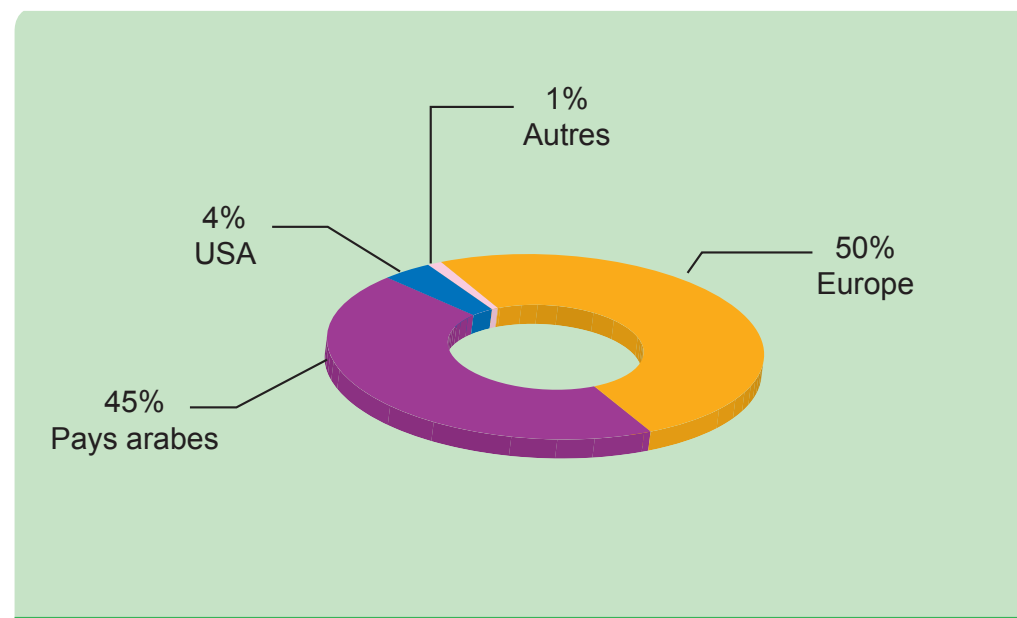
tissement, à l'image d'autres domaines transversaux, nécessite une large collaboration.

L'offre territoriale est une responsabilité partagée par les acteurs politiques, les institutionnels, les opérateurs économiques et les citoyens.

Une mise en réseau entre les niveaux local et national est cruciale, au regard de la nouveauté du système promotionnel et du stade d'évolution actuel de la régionalisation au Maroc. Un tel aboutissement est perçu comme élément déterminant à l'implantation de l'investisseur.

Cette vision de la Région a été soulignée par Sa Majesté, dans sa lettre d'ouverture de la 2^{ème} édition des Intégrales de l'Investissement :

« l'investissement, créateur de richesse et générateur d'emplois, est le gage d'une vie digne et décente pour notre peuple, notamment notre jeunesse. L'objectif est que l'ensemble des Régions du Royaume puissent valoriser, au mieux, les potentialités dont elles disposent et assurer leur intégration optimale au tissu économique national dans l'optique d'un développement global, durable et équilibré, basé sur la réduction des disparités sociales, l'élimination des déséquilibres spatiaux et la promotion du monde rural ».



Projets IDE Maroc par origine géographique 2003 - 1^{er} semestre 2007

Source : Direction des Investissements



L'attractivité, facteur de compétitivité

Moulay Hafid ELALAMY
Président de la CGEM

Le défi de l'attractivité s'impose fortement aux Etats et aux Régions. La CGEM a intégré ce fait et déploie des actions de communication et des initiatives à l'échelle des Régions afin de sensibiliser et mobiliser les entreprises marocaines. Au-delà des contraintes et des réticences rencontrées, des réponses adaptées et des convergences avec les autres acteurs régionaux sont recherchées...

La mondialisation économique, la généralisation des échanges et des investissements internationaux, loin de tarir la concurrence entre les nations, a imposé aux Etats et aux Régions une nouvelle forme de compétition pour attirer et retenir les entreprises, les capitaux et les talents sur leur territoire.

Ces territoires nationaux et régionaux ne sont pas le réceptacle passif des facteurs mobiles : ils vont au contraire, comme de véritables chefs d'entreprise, être amenés à mettre en valeur leurs caractéristiques et leurs atouts. C'est pourquoi, aujourd'hui, la problématique de l'attractivité est au cœur des campagnes de communication de bon nombre de Régions et au centre des débats de la vie politique et publique.

La banalisation de la notion d'attractivité, que nous retrouvons dans les discours de nombreux acteurs politiques et économiques, et la médiatisation croissante des études et enquêtes d'opinion tendent à rendre difficile la mise en exergue des facteurs et déterminants qui contribuent à rendre un territoire attractif. A la CGEM, nous sommes conscients de tous ces défis.

Notre Confédération est structurée de telle manière à répondre aux soucis de la compétitivité, voire de l'attractivité régionales. Aujourd'hui, les Unions Régionales font un excellent travail de communication à cet égard.

Avec leurs différents partenaires nationaux et étrangers, elles essayent, à tra-

vers des rencontres sectorielles ciblées, de sensibiliser le tissu industriel de leurs Régions respectives à l'impératif de la compétitivité. Car l'adoption de nouvelles méthodes de management permettra, aussi bien, aux entreprises qu'aux collectivités locales marocaines de disposer d'un territoire compétitif et donc à



L'Oriental, un territoire attractif avec une offre variée

ses entreprises de préserver leurs parts de marché et leurs avantages comparatifs. Cependant, la mise en œuvre d'un système de marketing territorial au Maroc se heurte à plusieurs contraintes dont notamment l'absence, ou parfois l'insuffisance, de ressources compétentes formées en management public en général et en marketing territorial en particulier ; la réticence de certains responsables au changement et à l'utilité des nouvelles techniques de management, etc.

La CGEM a aussi poussé ses entreprises à l'échelle nationale à nouer des relations de partenariat, de coopération et de jumelage avec d'autres entreprises, groupements et collectivités étrangères pour profiter de leurs expériences ou pour un éventuel échange d'information, de technologie et de compétences.

L'action de la CGEM dans les Régions passe par ailleurs par les rencontres organisées dans chacune des Unions Régionales par le Conseil d'Administration et l'ensemble des Commissions de la Confédération.

Ainsi la CGEM a mis en place, il y a un an, un projet de Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, fruit d'un consensus très large entre les secteurs privé et public. Ce Code a été élaboré par la Commission nationale présidée par la CGEM et le Ministère des Affaires Economiques et Générales et s'adresse à toutes les entreprises soucieuses d'accroître leur performance et leur valeur de manière durable, grâce à l'adoption des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise permettent d'améliorer les performances et la compétitivité des entreprises, d'optimiser l'accès au financement et le coût du capital et de consolider leurs relations avec les parties prenantes (employés, clients, créanciers, administrations...).

Pour l'économie générale, elles contribuent à la croissance de l'emploi, au développement d'un marché des capitaux efficient et au renforcement de la confiance des investisseurs nationaux

et internationaux. Elles constituent ainsi une composante essentielle du cadre global de gouvernance au Maroc.

Par ailleurs la Commission PME de notre Confédération, en partenariat avec la PIMEC (Confédération des PME catalanes), a initié un nouveau concept : « Les Rendez-Vous de la PME ».

Il s'agit d'une « caravane » qui a sillonné le Maroc avec comme stations principales les grandes villes du Royaume (Agadir, Casablanca, Fès, Oujda, Rabat et Tanger) afin de mettre au fait les PME régionales et les informer sur les challenges de l'innovation, la productivité et bien entendu l'attractivité de leurs Régions, finalité qui passe inéluctablement par leur compétitivité. Les questions posées aujourd'hui sont de savoir :

- comment les acteurs territoriaux, publics et privés, prennent en compte la notion d'attractivité dans une optique de compétition ?
- quels partenariats sont-ils possibles : public-public, public-privé, privé-privé... ?
- quelles démarches peut-on identifier pour la promotion de l'attractivité (positionnement, mise en réseau, offre de services, évaluation) ?

L'attractivité est un facteur-clef pour le

maintien et le renforcement de la compétitivité, dans une époque marquée par la globalisation.

Aujourd'hui un territoire qui se veut attractif doit présenter une « offre » variée, comprenant des filières sectorielles, des pôles de compétences, des sites industriels, des opportunités d'affaires et des partenariats d'entreprise. En effet, un territoire économique compétitif et attractif peut être une bonne source de compétitivité externe et d'avantages comparatifs pour l'entreprise locale, la notoriété et la renommée de celle-ci passant par :

- la qualité de la relation tissée avec le territoire en question ;
- la qualité et les traits distinctifs du territoire (son image de marque, ses atouts et potentiels, ses ressources humaines, sa culture dominante, etc) ;
- la disponibilité et les coûts raisonnables des terrains industriels ;
- des interlocuteurs locaux de qualité (élus et personnel communal) ;
- la participation des services extérieurs locaux dans la prise de décision locale ;
- la qualité de la planification stratégique locale ;
- un bon environnement économique, législatif, social et monétaire.



La CGEM soucieuse de relever la compétitivité des entreprises



Dimensions sociales et humaines de l'attractivité territoriale

Ahmed LAMRINI - Secrétaire Général,
Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité

Au cœur des politiques de développement régional, l'attractivité impose la prise en compte de tous les atouts économiques, humains et culturels des Régions. L'impératif du développement humain implique que soient surmontées les contraintes qui persistent face à cette dynamique nouvelle.

Dans un contexte économique de plus en plus globalisé et concurrentiel, aucune position en terme d'attractivité d'un pays ou d'une région n'est acquise définitivement et dans l'absolu. Ce contexte met les Etats et les Régions en compétition pour attirer et retenir les investisseurs potentiels et les capitaux sur leurs territoires.

Aussi, pour développer leur attractivité, qu'elle soit économique, résidentielle ou touristique, les territoires nationaux ou régionaux doivent-ils adopter une approche proactive et mettre en valeur leurs atouts et leurs potentialités. L'attractivité territoriale est d'ailleurs, aujourd'hui, au centre des débats et devient un facteur déterminant aussi bien dans le choix des investisseurs que pour le développement du territoire lui-même.

Développement territorial et attractivité

L'attractivité d'un territoire ne se mesure pas uniquement par son offre en infrastructures économiques et en services collectifs, ni même par ses ressources naturelles, mais aussi et surtout par son



capital humain, son degré d'ouverture sur son environnement, son patrimoine culturel, ainsi que par le cadre de vie qu'il offre à ses habitants.

Cependant, pour développer durablement un territoire, il est nécessaire de rechercher un équilibre entre développement social, développement économique et protection de l'environnement et du patrimoine et ce, dans le cadre d'une vision globale et intégrée. L'attractivité d'un territoire est donc tributaire de notre capacité à construire des politiques structurelles qui articulent étroitement des projets relevant de divers domaines : économie, infrastructures, social, savoir, sécurité et environnement.

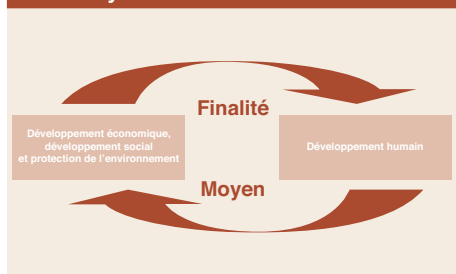
Le territoire doit ainsi être à la hauteur des défis et des enjeux, et prendre en main son propre développement, à travers une nouvelle gestion, autour d'un projet de territoire fondé sur la cohésion et l'équité sociales, l'efficacité économique, la protection des ressources naturelles et la valorisation du patrimoine.

Développement humain, une problématique au centre des politiques publiques...

Le nouveau concept du développement, en opposition aux théories classiques qui donnent la primauté au capital physique, incarne un changement de paradigme majeur en matière de développement économique et social. Il met l'accent sur l'importance de la démocratie et de l'Etat de droit, et postule que le développement humain devrait être à la fois, la seule et vraie finalité de toute politique de développement et un moyen puissant pour impulser tous les facteurs de croissance.

L'analyse prospective de l'évolution de notre développement humain, réalisée à l'occasion du cinquantième de l'indépendance de notre pays, a permis

Le développement humain : un moyen et une finalité



de dégager des pistes d'action autour d'espaces privilégiés de réforme, en vue de tirer notre développement vers le haut. Il s'agit notamment, d'améliorer notre compétitivité, d'aller vers de nouvelles logiques de positionnement régional, de s'intégrer à la société du savoir, d'améliorer notre système de gouvernance, de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociales et de réorganiser les solidarités.

Déjà, à l'aube du nouveau millénaire, une nouvelle vision du développement social a émergé. Elle met l'accent sur la nécessaire intégration des politiques publiques sectorielles, la promotion de la participation, du partenariat et de la solidarité, ainsi que la prise en compte de la dimension territoriale. Cette vision a pris en considération les apports conceptuels nouveaux en matière de développement social et de développement humain, ainsi que les nouvelles règles de gouvernance publique.

La création, en juin 2004, du Ministère du développement social, de la famille et de la solidarité et surtout le lancement, en mai 2005, de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) par Sa Majesté le Roi ont imprimé une nouvelle dimension à cette vision.

...l'INDH, une dynamique pérenne en faveur de l'attractivité territoriale

Tout en favorisant une forte croissance économique, l'INDH vise à court et moyen termes, à réduire la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale et, par voie de conséquence, à atteindre les objectifs du millénaire pour le développement. Elle vise également à instaurer

une dynamique pérenne en faveur du développement humain et du bien-être de la population et à améliorer, à terme, les indicateurs de développement humain.

En outre, elle instaure un mode de gouvernance rénové du développement, basé sur la planification stratégique territorialisée et sur les principes de participation et de partenariat. La mise en œuvre de ce processus a pour objectif la mise en convergence des actions de l'ensemble des intervenants sur un même territoire, sur la base d'objectifs partagés et dans le cadre d'une vision globale et intégrée.

Ce chantier de règne vient, à point nommé, compléter les atouts dont dispose notre pays, lui permettant ainsi d'améliorer sa compétitivité :

- une politique de croissance économique volontariste, fondée sur la diversification de l'appareil productif, la promotion des investissements et la modernisation des infrastructures ;
- des politiques sociales ambitieuses : mise en place de l'Assurance maladie obligatoire (AMO) et du Régime d'assistance médicale (RAMED), le code du

travail, l'initiative pour l'emploi, la charte nationale éducation formation, l'habitat social ;

- une démarche de mise à niveau spatiale et de correction des déséquilibres territoriaux ;
- une solidité du capital socio-institutionnel en termes de partenariat public privé ;
- une société civile plus dynamique.

Une qualification des territoires et des acteurs est, cependant, nécessaire

En effet, malgré ces atouts, un certain nombre de contraintes objectives persistent dans le domaine social, liées essentiellement à l'insuffisance en ressources humaines qualifiées et aux faibles capacités des acteurs locaux en matière de planification, de conduite et de gestion des projets de développement.

C'est pourquoi, le Ministère du développement social, de la famille et de la solidarité et les deux établissements sous tutelle, l'Entraide nationale et l'Agence de développement social, ont mis en place une stratégie qui s'articule autour d'un certain nombre de programmes, conduits en partenariat avec les départe-



Remise de triporteurs dans le cadre de l'INDH

ments ministériels en charge des secteurs sociaux et les organisations du système des Nations unies.

Tous ces programmes visent à renforcer les capacités des acteurs locaux de développement en matière de planification et de management du développement et à promouvoir l'ingénierie sociale.

Ainsi, un programme de qualification des associations est développé ; il vise à partir d'un diagnostic des capacités managériales et des critères de gouvernance, l'appui aux associations et leur professionnalisation en vue de leur classification en fonction des projets à gérer.

Le programme de mise en réseau des associations a pour finalité la recherche de complémentarité et de cohérence dans les actions et les projets de développement.

Le programme de formation aux métiers du travail social concerne la formation de 10 000 travailleurs sociaux à l'horizon 2012, répartis en 8 profils, en partenariat avec les universités et les établissements de formation professionnelle.

Par ailleurs, la promotion de la recherche en sciences sociales, l'observation sociale et la diffusion des bonnes pratiques, a nécessité la mise en place, en 2007, du Réseau national de développement social

(RNDS) qui regroupe décideurs politiques, chercheurs, universitaires et acteurs de la société civile, et qui constitue un espace de réflexion, de concertation et d'échange d'expériences dans le domaine du développement social.

De nouvelles approches transversales pour conduire le développement : l'approche genre et l'approche droit

Ces deux approches s'imposent désormais dans le champ du développement et permettent une meilleure analyse de la réalité sociale. Leur intégration dans les politiques de développement vise la reconsidération de la femme en tant qu'actrice à part entière dans le développement, l'élimination des écarts en terme d'opportunités et de droit et ce, à travers une répartition égale des possibilités, un accès équitable aux ressources, la réhabilitation sociale, économique et politique des femmes, ainsi que l'intégration sociale des personnes en situation de handicap, pour permettre à tous et à toutes d'être plus efficaces et plus efficaces dans la construction de la société.

Les programmes sont développés selon une approche par catégorie : femme, famille, enfant, personnes âgées

et personnes handicapées. Les axes d'intervention concernent le soutien aux activités génératrices de revenus et créatrices d'emploi, l'accompagnement social des projets de lutte contre l'habitat insalubre, l'aide et l'assistance aux groupes sociaux vulnérables.

Approche genre ou approche par catégorie ?

Le genre est, selon la définition du PNUD, un concept qui se réfère aux rapports sociaux et aux différences sociales entre femmes et hommes. Mais, il est important de distinguer l'approche genre de l'approche par catégorie ou groupes sociaux qui elle, renvoie aux personnes âgées, enfants, jeunes, personnes handicapées et personnes en situation difficile, et dont les besoins, les comportements et les perceptions ne peuvent être présumés identiques. D'ailleurs, parmi les personnes âgées, il y a des femmes et des hommes ; parmi les enfants, il y a des filles et des garçons...

La nécessaire mise en convergence des actions de l'ensemble des acteurs du développement territorial

La problématique du développement est marquée par le caractère multidimensionnel et la multiplicité des intervenants aussi bien au niveau central que local : départements ministériels, établissements publics, collectivités locales et société civile.

Le cadre juridique de la gouvernance locale ainsi que le dispositif institutionnel mis en place par l'INDH permettent la mise en place d'un processus de planification stratégique qui regroupe tous ces acteurs et ce, pour une meilleure coordination des initiatives et une large concertation dans la définition des actions à engager.





COMPÉTITIVITÉ ET ATTRACTIVITÉ Émergence de filières nouvelles

Taoufiq BOUDCHICHE

Directeur de la Coopération Internationale - Agence de l'Oriental

Le défi pour l'Oriental est d'effectuer une transition d'une économie fondée sur les secteurs traditionnels à une économie moderne et compétitive portée par de nouvelles filières. Panorama d'une économie régionale à haut potentiel allant de l'industrie à la culture en passant par l'agriculture, l'élevage, la pêche maritime, le tourisme, les services...

L'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental met en œuvre les conditions permettant à l'économie régionale d'effectuer sa transition en passant d'une économie fondée sur des secteurs traditionnels (mines, agriculture, élevage, Industries primaires, etc.) à une économie régionale moderne, basée sur de nouvelles filières à haute valeur ajoutée (tourisme durable, nouvelles technologies, offshoring, formation et économie du savoir, sous-traitance industrielle, etc.).

Ces filières, tout en valorisant les secteurs traditionnels, permettraient à la Région Orientale de développer ses facteurs de compétitivité et d'attractivité pour les entreprises évoluant dans les secteurs les plus modernes de l'économie.

Quelles sont les filières émergentes ? Quelles sont les conditions de leur développement dans l'Oriental ?

Telles sont les questions qui font l'objet de cet article.

Au plan économique, l'Oriental a connu un développement en plusieurs étapes associé, d'une part, aux projets sectoriels implantés dans la Région dès 1905 à travers des initiatives qui ont touché tous les secteurs économiques de base (mines, agriculture, élevage, industries, etc.) - et, d'autre part, à sa position géographique qui a permis le développement des secteurs du tourisme, du commerce et des services.

Ressources minières et Industrie

Entamée en 1905 dans l'arrière-pays de Nador, l'exploitation des gisements s'est

rapidement étendue. Dès 1914, des mines de fer et d'autres minerais étaient en activité. Des mines d'antracite, de plomb, de zinc et de manganèse, ont été ouvertes à Jerada, Boubker, Touissit et Jbel Klakh (Bouarfa) à la fin des années 20. Ces activités, fortement dépendantes des cours mondiaux, ont cessé progressivement à partir des années 80. Aujourd'hui, les matières premières des industries, notamment pour la SONASID, sont importées. La prospection pétrolière, entreprise dès les années 1920, n'a pas encore donné ses fruits.

En volume, la production industrielle de la Région de l'Oriental s'élevait en 2004 à environ MAD 7 milliards, dont 75% réalisée par la filière matériaux de construction et 22% par les industries agro-alimentaires. Le tissu industriel compte

Répartition des entreprises industrielles par grands secteurs				
Grands secteurs	Nombre d'entreprises	Chiffre d'affaires (k€)	Investissement (k€)	Effectif
Agro-alimentaire	118	135 000	8 300	1 900
Chimie & parachimie	100	101 000	8 600	2 000
Électrique & électronique	4	4 500	150	100
Métallique & mécanique	81	410 000	1 700	2 200
Textile & cuir	14	4 000	35	500
Total	317	654 500	18 785	6 700

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau Economique (2004)

environ 300 établissements dont 85% sont localisés à Oujda et Nador.

Les exportations de produits industriels, estimés à MAD 734 millions sont constituées essentiellement de lingots de plomb (MAD 416 millions) et de conserveries de poissons et de fruits et légumes (MAD 276 millions). Les importations sont formées principalement de matières premières (céréales, billettes d'acier, charbon, etc).

Actuellement, les matériaux de construction, l'agro-alimentaire, et la pêche concentrent l'essentiel de l'activité économique régionale. Les grandes entreprises implantées dans la Région concernent en particulier les matériaux de construction : SONASID à Nador (filiale de Arcelor / Mittal) dans la sidérurgie et la cimenterie HOLCIM à Oujda. En effectif, on compte près de 300 unités industrielles pour l'essentiel implantés dans les Provinces de Nador et d'Oujda (respectivement 152 et 113). Elles emploient 6 700 personnes environ.

La relance du secteur industriel est envisagée dans le cadre du Programme de Développement Industriel de la Région de l'Oriental (PDIRO) désormais intitulé MED EST. Ce programme, articulé sous forme d'une «déclinaison» régionale du Plan Emergence, a ciblé les sites et les filières industrielles suivantes :

- le parc industriel de Selouane, à une dizaine de Km de Nador, qui s'étendra dans une première étape sur 72 ha et

comportera environ 204 lots (site dédié aux industries de sous-traitance industrielle et à la logistique) ;

- le pôle tertiaire d'Oujda qui jouxtera l'aéroport d'Oujda-Angad, s'étendra une première étape sur 20 ha et pourra offrir jusqu'à 560 lots (site dédié à l'offshoring, aux nouvelles technologies, à l'industrie aéronautique, à la formation, etc.).

Des actions ont été initiées par l'Agence de l'Oriental pour la mise en place de mécanismes permettant de promouvoir l'investissement productif.

Il est prévu de renforcer le pôle « Economie du Savoir » à travers le pôle d'Oujda.

Agriculture et élevage intensif

L'implantation d'une agriculture ouverte sur un large marché (arboriculture irriguée et viticulture), qui s'est faite dans les plaines des Trifa et des Angad dès 1906, a été le fruit d'initiatives privées coloniales. Les premiers aménagements agricoles entrepris par les services publics ont concerné, en 1917, l'arrière-pays de Nador, Laroui, Midar et Dar Driouch. De la même époque date l'insertion dans le plan national hydro-agricole et hydro-électrique des projets d'aménagement hydraulique sur la Moulouya qui ont débouché, au lendemain de l'indépendance, sur la construction de barrages et de réseaux d'irrigation.

Ces équipements ont permis à la Région, notamment à la plaine des Trifa, d'acquiescer un statut de grande région ma-

raîchère et agrumicole au plan national. Ils ont été aussi à l'origine de la pratique d'un élevage intensif de bovins, veaux, taurillons bouchers et vaches laitières. Ils ont également favorisé l'implantation d'activités industrielles (sucrierie de Zaio, unité d'emballage et de traitement du lait d'Oujda, et de conserveries à Berkane).

Dans la plaine des environs de Taourirt, au climat beaucoup plus sec, le défrichement a commencé dans la première moitié du siècle et a pris une importance sensible dans les années 70. Il s'est renforcé au cours des quinze dernières années avec le creusement de puits et la plantation d'arbres fruitiers. Ce mouvement a été encouragé, au début de la décennie 90, par le programme d'aide à l'agriculture sous centres pivots. Mais, ces défrichements et aménagements risquent de menacer, à moyen terme, les écosystèmes.

La superficie des terres agricoles dans la Région de l'Oriental représente 7% du total national, dont seulement les 2/3 sont exploités, le reste étant mis en jachère, ce qui présente un potentiel de développement notable. La filière totalise un chiffre d'affaires de EUR 135 millions et concentre près de 30 % des effectifs industriels de la Région. Ces derniers présentent des caractéristiques de flexibilité importante à un coût compétitif (salaire minimal agricole de MAD 1184 par mois en 2000).

La filière agro-industrielle est également prépondérante au vu des capacités de production de produits agricoles dans le bassin de la Moulouya. Les programmes de mise en concession des terres SODEA / SOGETA (10 000 ha depuis 2005), constituent une opportunité réelle pour la Région permettant d'attirer des opérateurs nationaux et étrangers et de favoriser l'amélioration des rendements grâce aux débouchés à l'export.

L'agriculture régionale bénéficie de la notoriété de Berkane à l'international pour la production d'agrumes et de vignobles. Les principales variétés cultivées sont la

clémentine, l'olive et l'orge. Les sous-filières les plus dynamiques, avec le plus d'opportunités en termes de croissance et de rentabilité sont :

- l'industrie de l'emballage et du conditionnement (le potentiel agricole de la Région lui vaut d'occuper le 3^{ème} rang dans la production nationale d'agrumes, les volumes exportés (80% de la production régionale) et les équipements hydro-agricoles irriguant 40 000 ha, sont des facteurs favorables à l'implantation de nouvelles unités industrielles nécessaires au traitement et à l'écoulement de la production agricole régionale) ;
- l'industrie oléicole (surtout artisanale à ce jour, la production est en cours de modernisation du fait du développement de l'entrepreneuriat privé dans les métiers du conditionnement, de la trituration, de la saumure et de la confiserie d'olives), avec une superficie dédiée aux plantations d'oliviers de 6 852 ha, assurant une production annuelle de 18 000 quintaux, reste nettement en deçà des capacités de la Région au vu des terres disponibles et des possibilités d'irrigation ;
- l'industrie de la boucherie (l'important cheptel ovin de la Région, constitué de 1,3 million de têtes, offre des opportunités sur toute la filière, de l'abattage au transport frigorifique en passant par l'industrie de transformation), tandis que l'élevage est concentré au Sud (Provinces de Jerada et Figuig) où il représente l'essentiel de l'activité économique.

Vision synoptique sur le secteur agricole	
Superficie agricole utile	700 000 ha
Superficie irriguée	110 000 ha
Superficie cultivable	440 000 ha
Plantation arboricole	68 000 ha

Elevage pastoral

A partir de la fin des années 20, les services techniques du Protectorat ont organisé les éleveurs et mis en place des structures d'amélioration génétique et sanitaire, en particulier une ferme de sélection de béliers de race Beni Guil près

d'Oujda. Le premier diagnostic, élaboré en 1936, a donné lieu, en 1952, à un plan d'amélioration pastorale intégrant la défense des sols et de la végétation, la plantation de rideaux d'eucalyptus et d'arbustes fourragers, des aménagements d'hydraulique pastorale et la mise en défens périodique de quartiers de pâturage en concertation avec les éleveurs.

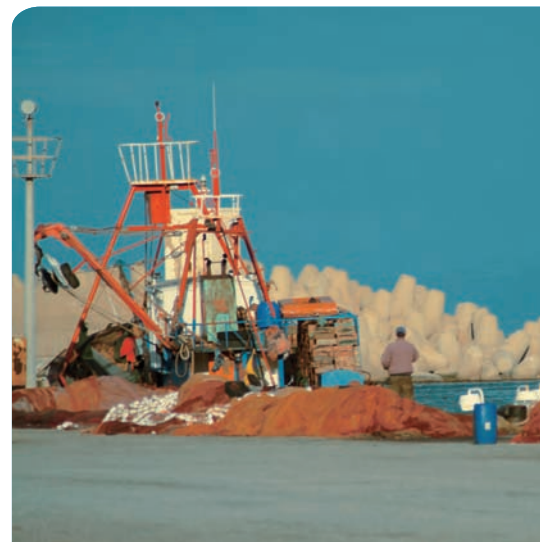
En 1971, une nouvelle étude a couvert la totalité du territoire des Provinces d'Oujda et de Figuig. Les actions qui devaient en découler n'ont pas été organisées de façon intégrée avant la mise en œuvre du Programme de Développement des Parcours et de l'Elevage de l'Oriental (PDPEO), en 1990. La deuxième phase de ce dernier, lancée en 2004 devrait déboucher sur une véritable structuration de l'élevage. Par ailleurs, plusieurs projets sont à l'étude pour le développement des filières suivantes :

- la filière caprine et produits laitiers ;
- la filière bovine et viande rouge, notamment, sur la base des atouts dont la Région dispose avec la race BéniGuil ;

Pêche maritime

La Région de l'Oriental dispose d'une façade maritime de 200 km sur la Méditerranée, soit 39% du littoral méditerranéen marocain. Elle compte deux ports de pêche : Béni Ansar et Ras Kebdana. La flottille de pêche comprend 1 145 unités, dont 87% de canots de pêche artisanale (17% du tonnage total). Avec des captures moyennes annuelles de 30 622 tonnes en volume et près de 242 MDh en valeur, la Région participe aux produits de la pêche au plan national à raison de 1,3% en volume et 4,4% en valeur. Au niveau des ports de la Méditerranée, cette participation a atteint 38,4% en volume et près de 52% en valeur.

Le port de Béni Ansar se positionne comme premier parmi les huit ports de pêche du Maroc sur la Méditerranée avec le tiers des captures méditerranéennes en 2004. Celles-ci se distinguent par leur qualité puisque leur valeur moyenne a atteint 12,13 Dh/kg (contre 3,24 Dh/kg au niveau national et 7,90 Dh/kg pour



Débarquement de pêche à Nador

les autres ports méditerranéens). Ce port occupe le 10^{ème} rang pour la pêche côtière nationale, après les ports atlantiques de Laayoune, Agadir, Tan Tan, Dakhla, Casablanca, Safi, Tarfaya, Sidi Ifni et Larache.

Le port de Ras Kebdana occupe le 4^{ème} rang sur la Méditerranée (après Béni Ansar, Al Hoceima et Mdiq). Sa production a sensiblement augmenté durant les deux dernières années pour atteindre 3 000 tonnes / an en moyenne. Les statistiques des ports de pêche espagnols d'Andalousie font ressortir des captures d'un niveau bien plus élevé. Pour la seule Région d'Andalousie, le nombre de ports de pêche s'établit à 25, dont 11 pour les trois Provinces qui font face à l'Oriental (Malaga, Grenade et Almeria).

L'enjeu consiste à consolider le secteur de la pêche par le renforcement de l'infrastructure portuaire et la modernisation de la flotte pour assurer une meilleure exploitation des ressources halieutiques de la Région.

Tourisme

L'Oriental a connu pendant de longues années une activité soutenue par les recettes des touristes maghrébins venant effectuer leurs achats dans les souks de la Région (Oujda, Béni Drar, Ahfir, Berkane et Nador) ou en villégiature à Saïdia, jusqu'à la fermeture des frontières

terrestres maroco-algériennes en 1994. Au plus fort de son activité, la Région a enregistré par exemple, 2 022 218 touristes algériens et tunisiens entrés en 1991, soit près de 90% des touristes entrés par voie terrestre et près de 65% des entrées de touristes au pays, toutes nationalités et toutes voies confondues.

En 1991, le taux d'occupation des hôtels de la Région était de 113 nuitées par lit pour une moyenne nationale de 93. Actuellement, ce taux s'établit à 15 nuitées par lit, soit à peine 13,6% de l'activité de 1991. Les capacités d'accueil régionales comportent 161 hôtels, dont 44 classés, soit environ 7 900 lits dont 42% se trouvent en hôtels classés. La mise en service à partir de l'été 2008 de la station « Méditerranée-Saïdia » va permettre d'améliorer la capacité touristique de la Région. Celle-ci prévoyait initialement 28 000 lits qui ont été portés à 40 000, suite au succès commercial de la première tranche auprès de la clientèle européenne. L'investissement global s'élève à plus de EUR 1 milliard. Son impact sur le développement régional sera considérable, et servira de force motrice à l'ensemble de l'économie régionale.

Commerce et Services

Du fait de la position géographique de la Région, le secteur du commerce et des services constituait un secteur d'activités traditionnel important en termes d'emplois et de contribution au produit intérieur brut régional. Après avoir souffert, pendant longtemps de la prolifération des activités informelles et de la contrebande, ce secteur connaît une nouvelle dynamique avec l'introduction de la grande distribution. Plusieurs enseignes se sont installées ou sont en cours d'installation (Marjane, Aswak Essalam, Metro, etc.).

Au sein des activités de services, il faut noter la contribution importante du secteur bancaire à la collecte de l'épargne et aux flux financiers provenant, notamment, de la communauté marocaine résidant à l'étranger et originaire de la Région. L'Oriental constitue le troisième pôle financier du pays après les Régions du Grand Casablanca et de Rabat-Sa-



La distribution moderne s'installe dans l'Oriental

lé-Zemmour-Zaer. En 2005, un montant global de 39,5 milliards de Dirhams (soit 10,8% du montant total des dépôts bancaires du Royaume) a été enregistré dans la Région. En 2006, on estime que 24 % des transferts financiers des MRE vers le Maroc ont transité par l'Oriental (soit près de 1 milliard d'Euros).

Le principal défi à relever est d'orienter cette épargne vers les projets productifs de la Région. En effet, en 2006, seulement 6,8 milliards de Dirhams ont été réinvestis au niveau de la Région, soit à peine 2,3% du montant des crédits bancaires distribués au niveau national. Des actions ont été initiées par l'Agence de l'Oriental pour la mise en place de mécanismes permettant de promouvoir l'investissement productif issu de ces transferts financiers, notamment, en collaboration avec la coopération technique allemande et avec la CNUCED.

Culture et industries culturelles

La Région se distingue par un patrimoine culturel diversifié. Des monuments historiques telles les Kasbahs de Saïdia, Laâyoune, Taourirt et Debdou, les murailles d'Oujda, l'ancienne mosquée, la ville de Figuig avec ses Ksour, renferment un important patrimoine archéologique, très riche et d'une grande valeur scientifique. La Médina d'Oujda fait partie du patrimoine historique et culturel non seulement régional, mais également national. Elle couvre une superficie de 28 ha, occupée par l'habitat et le commerce. L'Orien-

tal a toujours été considérée comme un foyer important de création théâtrale. Ses troupes ont été nommées dans plusieurs festivals nationaux et internationaux. Les arts plastiques ne sont pas en reste, avec des créateurs de grande qualité. Des métiers d'artisanat raffiné sont spécifiques à l'Oriental, tels le Mejboud (broderie avec fil d'or), le tapis et le burnous.

Pour les équipements culturels, l'Oriental se classe parmi les Régions «moyennement équipées», avec 23 établissements (maisons de la culture, bibliothèque, musées, théâtres,...), soit 7,4 % de l'ensemble national. A titre de comparaison, la Région de Tanger-Tétouan avec 41 établissements et 14,2 % est « la plus équipée », la Région Gharb-Chrarda-Bni Hssen avec 4 établissements et 1,2 %, étant « la moins équipée ». Un renforcement de ces équipements est programmé en 2007 et 2008, avec l'achèvement et la mise en fonction de plusieurs projets structurants tels que des maisons de la culture à Oujda, Nador et Figuig, une médiathèque municipale, un musée, un conservatoire de musique et de danse, ainsi qu'une galerie des arts contemporains à Oujda.

Ce potentiel peut donner lieu à l'émergence d'une véritable industrie culturelle (édition, industries du spectacle, tourisme culturel, etc.) et nécessite de fortes actions de promotion de la Région. Les infrastructures qui se mettent en place à la faveur de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, le soutien à des manifestations culturelles d'envergure internationale (Festival du Raï à Oujda, Festival Imerqane à Nador, etc.), le soutien aux manifestations scientifiques organisées par les pôles culturels comme l'Université d'Oujda, ou l'Institut Français de l'Oriental, le développement de l'économie du savoir avec la technopole d'Oujda, devraient contribuer à faire émerger une véritable industrie culturelle qui, dans certains pays développés, contribue jusqu'à 5% du Produit Intérieur Brut.

Source : base de données de l'Agence de l'Oriental (étude MED EST, extraits du rapport du Conseil d'Administration)



Développement urbain, attractivité et compétitivité des territoires

Michel SUDARSKIS
Secrétaire Général de l'INTA

Les mutations économiques et sociales sur fond de mondialisation impliquent une régénération des villes afin d'organiser une mixité des fonctions au-delà des modèles urbains d'aujourd'hui. Quels en sont les instruments ? Quels rôles devront y jouer l'Etat, les villes et les partenariats public-privé ?

Malgré leur diversité, la plupart des villes de la Méditerranée ont à relever un défi commun : accroître leur prospérité économique et leur compétitivité et faire reculer le chômage et l'exclusion sociale, tout en protégeant et en améliorant l'environnement. Là réside toute la difficulté du développement urbain maîtrisé, difficulté que certaines villes surmontent mieux que d'autres.

Les projets de régénération sont variés, mais, pour l'essentiel, ils visent à organiser une mixité des fonctions qui rompt avec la séparation plus ou moins stricte entre habitat et travail. Ces projets se développent partout dans la ville, mais avec une concentration dans les centres, les ports, les bords de mer ou de fleuve, et les friches industrielles. Au-delà, c'est tout au de la problématique de la reconstruction de la ville sur elle-même qui est posée, c'est-à-dire d'une politique «sustainable» de développement urbain aujourd'hui prioritaire au Maroc, en particulier dans l'Oriental.

Villes et compétitivité : la complexité des stratégies à mettre en œuvre

Mondialisation, essor du secteur tertiaire et intensification de la concurrence internationale, sont à la fois des chances et des risques pour les zones urbaines de l'Oriental. Elles peuvent tirer parti des possibilités offertes par les progrès de l'in-

tégration mondiale, à l'exemple des secteurs en expansion : agro-industrie, transports, commerce international et de détail, techniques liées à l'environnement, industries culturelles et tourisme, conception et recherche, services aux entreprises de pointe. Leur croissance donne les moyens de créer des emplois et d'améliorer la qualité de vie à l'échelon local et régional. Les taux de chômage dans l'Oriental sont encore supérieurs aux moyennes nationales, par les effets de la restructuration économique et par l'insuffisance de capacité d'adaptation dans les zones urbaines et périurbaines.

La qualité de l'environnement urbain est un investissement à long terme pour attirer des «travailleurs du savoir», géographiquement mobiles, et des activités à forte valeur ajoutée. L'étalement urbain et la périurbanisation (exode des habitants et des activités vers les périphéries) peuvent détériorer durablement la qualité environnementale des zones urbaines, et donc leur attractivité. La compétitivité d'un territoire se mesure à plusieurs facteurs, chacun jouant sa partition dans une dynamique de croissance :

- une économie locale diversifiée dans laquelle il y ait place à la fois pour des industries manufacturières, des services, des industries culturelles, les loisirs et le tourisme, accordant une importance par-

ticulière aux entreprises, notamment aux PME qui créent plus d'emplois ;

- des ressources humaines qui permettent de tirer parti de la croissance et de l'innovation dans les secteurs fondés sur le savoir, et la capacité d'assurer des formations continues par des liens forts entre offre et demande en professionnels qualifiés (le besoin de formation qualifiante est reconnu par les autorités de l'Oriental, avec des programmes conçus en coopération entre Universités, centres de formation professionnelle et agents économiques, et le projet de pôle technologique qui vient renforcer cette politique) ;

- une bonne infrastructure de communication, y compris en technologies de l'information, des transports assurant l'accessibilité interne et externe, ainsi que des stratégies d'internationalisation encourageant les échanges, l'établissement de réseaux et des apprentissages mutuels entre milieux économiques et sociaux différents, politique déjà à l'œuvre avec l'amélioration des réseaux ferrés et routiers, littoral ou autoroutier ;

- un environnement urbain de qualité en termes de ressources naturelles et physiques, reposant sur des systèmes efficaces de contrôle de la qualité de l'environnement naturel ou bâti, un bon fonctionnement des infrastructures et des transports, des documents d'urbanisme cohérents et stables qui permettent une utilisation mixte des sols et rendent les

villes attractantes (les plans d'aménagement ambitieux d'Oujda et Nador sont des étapes importantes pour la transformation des villes de la Région) ;

- une bonne qualité de vie culturelle et sociale, des logements abordables et une sécurité assurée, ces améliorations du cadre de vie passent notamment par la rénovation du parc immobilier, la lutte contre la pollution et le vandalisme, la protection et la mise en valeur de bâtiments et d'espaces libres dans les zones dégradées, ainsi que par la préservation du patrimoine historique et culturel (l'aménagement de Saïdia, la rénovation du centre-ville et la récupération des friches ferroviaires d'Oujda, ou l'aménagement de la lagune de Nador, s'inscrivent dans cette logique de développement urbain comme facteur d'attractivité et donc de compétitivité) ;
- une bonne gestion des collectivités et l'élaboration d'approches intégrées et de partenariats pour le développement économique urbain, y compris avec les entreprises privées ;
- des relations efficaces et fonctionnelles avec des villes plus grandes et d'autres plus petites, y compris des liens solides à nouer avec la périphérie rurale (le système urbain polycentrique entre Oujda, Berkane, Nador est l'amorce d'une grande région urbaine plus fonctionnelle et plus performante).

Le défi de l'aménagement urbain : durabilité locale et effets globaux

Le prélèvement sur les ressources naturelles, surtout par la consommation d'énergies et de matières premières non renouvelables, la pollution accrue et la production croissante de déchets, influent sur les écosystèmes et imposent un coût élevé à la société. Un environnement médiocre a souvent pour corollaire une aggravation de l'exclusion spatiale.

La prolifération urbaine induit une hausse des besoins en transports et accroît la dépendance à l'égard du véhicule individuel, d'où une aggravation des encombrements, de la consommation d'énergie et des pollutions, y compris sonores. Ces problèmes sont aigus dans les zones urbaines peu denses de l'hinterland de l'Oriental où les activités quotidiennes

sont fortement dispersées (logements, travail, achats). Outre qu'il favorise la prolifération urbaine, le "tout automobile" a d'autres conséquences néfastes, comme la coupure d'avec le voisinage et la mobilité réduite si l'on n'a pas de voiture. Là où la mobilité est nécessaire, il faut mettre en place des systèmes favorables aux transports publics et autres modes de partage de la mobilité.

La surconsommation d'énergie génère des rejets de gaz contribuant à l'effet de serre, lui-même moteur du changement climatique. L'insuffisance de l'isolation thermique des bâtiments en est un facteur important. La hausse de la consommation en eau est capital : la pénurie se fait déjà sentir sur de vastes territoires de l'Oriental. La pollution du milieu marin met en danger non seulement le secteur de la pêche, mais aussi l'économie littorale tributaire du tourisme. Les insuffisances dans la gestion des déchets génèrent la dégradation des paysages, la contamination des eaux et des sols et la propagation de maladies. Les villes doivent en outre réduire et gérer les risques environnementaux (glissements de terrain, tremblements de terre et inondations), ainsi que les risques technologiques liés par exemple aux grands complexes industriels.

La qualité du bâti et des infrastructures et la nécessité de valoriser le patrimoine revêtent une grande importance dans tous les types de zones urbaines, mais c'est d'abord dans le centre historique des villes qu'elles se posent avec le plus d'acuité, comme à Nador et Oujda.

Remarques pour l'avenir

Malgré la diversité des expériences et des situations, les villes de l'Oriental sont confrontées à des défis similaires : mondialisation et restructuration économique, transformations sociales, montée de l'exclusion, pressions sur l'environnement, pression fiscale et évolution des relations institutionnelles. La prospérité économique, l'insertion sociale, la protection et l'amélioration de l'environnement, sont des objectifs à rendre complémentaires pour améliorer les chances de réalisation au sein d'une



Requalification du port de Nador

stratégie intégrée d'attractivité pour accroître la compétitivité :

- stimuler la vitalité économique des villes par l'innovation et l'esprit d'entreprise, en augmentant la productivité et en exploitant de nouveaux gisements d'emplois, dans les villes petites et moyennes comme dans les centres métropolitains, vers un système polycentrique, complémentaire et solidaire ;
- organiser l'accès de tous aux résultats d'une productivité et d'une compétitivité accrues, pour faire reculer l'exclusion sociale et améliorer la sécurité (l'exclusion, par son ampleur et son intensité, affecte la vie de ceux qui en sont victimes, mais aussi la compétitivité des villes et des territoires) ;
- faire en sorte que les villes soient à longue échéance plus soucieuses de l'environnement et que les effets indirects du développement ne pèsent pas sur leur périphérie immédiate, les zones rurales environnantes, les régions voisines ;
- stimuler l'innovation et la souplesse des processus décisionnels et du domaine institutionnel pour développer la participation et assurer la complémentarité des actions menées en partenariat par les secteurs public, privé et associatif, du niveau national jusqu'à l'échelon local, et enfin renforcer la synergie et la performance entre procédures institutionnelles et moyens mis en œuvre.

Tels sont le défi et l'ambition de l'Oriental.



FORCES MOTRICES DE L'ORIENT

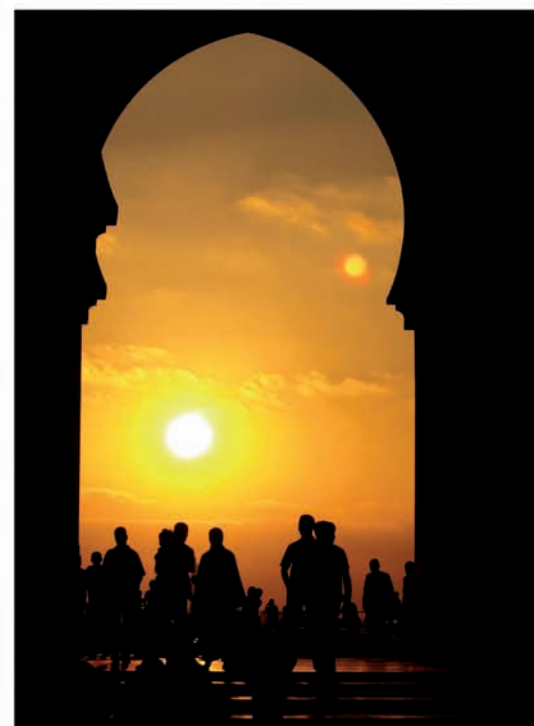
Salon International MAROC FORUM 2008



Francfort / Offenbach du 8 au 11 mai 2008

Le Maroc des Régions, l'Oriental à l'honneur

Avec le soutien du
Ministère délégué auprès du Premier Ministre Chargé des Affaires Economiques et Générales



EN PARTENARIAT AVEC

PARTENAIRE OFFICIEL



Ambassade du Maroc
à Berlin