

الفهرس

علامات

41

الدبلوماسية الترابية
والتنمية الجهوية
نموذج وكالة الجهة الشرقية



33

التسويق الترابي
في خدمة استراتيجية
تنمية الجهة الشرقية



41

الدبلوماسية الترابية
والتنمية الجهوية
توفيق بودشيش
مدير التعاون الدولي - وكالة الجهة الشرقية

20

معالم التسويق الترابي
جون- بول ايمتي
أستاذ بالمعهد الوطني للفنون والمهن
رئيس نادي الجمعية الوطنية لمحترفي التسويق

47

التسويق الترابي : أداة لتعزيز
جاذبية المجالات الترابية
سناء موسالم
مكلفة بمهمة - وكالة الجهة الشرقية
قطب التعاون الدولي والإنعاش الإقتصادي

22

التسويق الترابي لتثمين جاذبية
المناطق الشمالية
رشيد الحرشي
مدير التنافسية والشراكة
وكالة إنعاش وتنمية الشمال

51

التسويق الترابي للجهة الشرقية :
مفاهيم وعلبة أدوات
فيليب ميشال
مدير الابتكار بوكالة الاستشارة توبيك

24

التسويق الترابي، مهمة يتوجب
اسانداها على التنمية الترابية
علي بوعبيد
محلل للسياسات العمومية

58

مؤطر
سعاد فارس
مسؤولة عن التواصل والأحداث والمؤتمرات

28

التجارب المحلية في مجال التسويق الترابي :
مبادرات المركز الجهوي للاستثمار لسوس ماسة درعة
منار علوي حساني أطلس
رئيسة قسم الإنعاش والتعاون
المركز الجهوي للاستثمار لسوس ماسة درعة

59

التواصل الرقمي
في خدمة التسويق الترابي
منصف أوقاسم
مدير emagingroup

32

مؤطر
سعيد أقرمي
مدير المركز الجهوي للاستثمار لجهة الشاوية وريديغة

63

مؤطر
جون- ميشال ماس
استشاري لدى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية |
التنافسية الاقتصادية المغربية

33

التسويق الترابي في خدمة استراتيجية
تنمية الجهة الشرقية
علي بلحاج
رئيس مجلس الجهة الشرقية

65

جاذبية التراب،
وحماية البيئة وتثمين القيم
محمد بشيري،
نائب رئيس جمعية الإنسان والبيئة

36

غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة،
ملتزمة بالإنعاش الاقتصادي
ادريس حوات
رئيس غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة

68

مؤطر
محمد عمارة
رئيس جمعية وجدة فنون

دولي



ليل، مدينة خلاقة
ومبادرة
مارتين أوبري
عمدة مدينة ليل - فرنسا

9

إفتتاحية

2

لعب في ساحة الكبار

الوضع

3

الإنعاش الاقتصادي
والتسويق الترابي، مقاربات ومفاهيم
فانسان كولان
وكالة التنمية الاقتصادية
لجهة باريس - إيل - دوفرانس

7

التسويق الترابي
والترويج الاقتصادي
جون - بول باشي
رئيس جهة شامبان-أردين

إضاءات

9

ليل، مدينة خلاقة ومبادرة
مارتين أوبري
عمدة مدينة ليل - فرنسا

12

تسويق ترابي للجهة الشرقية
ميشال سودارسكيس
كاتب عام الجمعية الدولية للعلامات المسجلة
والمؤسسة الأمريكية الدولية للتجارة

14

الإنعاش الاقتصادي والتسويق الترابي
بالبحر الأبيض المتوسط
بينديكت دوسان- لوران
مستشار علمي ل- أنيما

Oriental.ma

مدير النشر: محمد المباركي • مدير التحرير: توفيق بودشيش • سكرتير التحرير: مريم ناوي
الترجمة إلى العربية: أيدر المريني • التصميم: TOPIC • رقم الإيداع القانوني: ISSN : 24/07 • في تحضير
وكالة الجهة الشرقية : 12، زنقة المكي بيطاوري - السويسي - الرباط
الهاتف: 5 37 63 35 80 (+212) • الفاكس: 5 37 63 35 80 (+212) • الموقع: www.oriental.ma
لا تلزم الآراء المنشورة إلا أصحابها



إفتتاحية

للعب في ساحة الكبار

لكي نلعب في حظيرة الجهات، ينبغي التوفر على أدوات نسمعها، ونصغي إليها. والساحة المتوسطة حافلة بالجهات القوية التي تتكلم عن مؤهلات جاذبيتها بصوت عال وقوي. هنا تكمن الدائرة الأولى للجهات المنافسة للجهة الشرقية : ساحة الكبار. في مكان آخر، تُعد الكيانات الجهوية حسب استقلاليتها الدستورية ووسائلها وإمتميزاتها المقارنة، أحسن أسلحتها متكئة على هوياتها الثقافية التي تصدر منها أنغام وإيقاعات كفيلة بإغراء المستثمرين. كل نظريات القرار تبين بأن استثمارا ما أو حتى اختيار إقامة سياحية، يتم على الأرجح بربع الأجوبة على الأسئلة التي يطرحها المستثمر منطقيا. ما هي إذا ميكانيزمات القرار؟ بما أنه ينبغي أخذ القرار في الوقت المحدد لصلاحيته، فالصورة والعلامة والتمثل هي التي يكون لها السبق.



هذا الأمر لا يعني فتح الباب للخداع. فالجهة الشرقية لا تحتاج لذلك. لبناء صورتها، يكفيها أن تُعرف بواقعها الغني وقيمها الحضارية وبارتباطاتها الثقافية العديدة والنبيلة. فتسويقنا الترابي هو أولا تسويق صادق للصورة، يرافق العمل حول صيتنا وسمعتنا. أما الباقي، فلا يعدو أن يكون إخبارا جيدا وصحيحا حول المؤهلات الضخمة في مجال التنافسية، المنبثقة جلها من المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية. ليس كل شيء مسألة وسائل. النجاح والقوة وتفرد المفاهيم وتناغم الفاعلين وتوافق الخطابات، كيفما كانت الدعامة أو وسيلة الإعلام : فالمهنية في التسويق كما في التواصل تمكن من ربح كبير من حيث الفعالية والوقت.

فالجهات تكون أحيانا جريئة : بعض الأمثلة توضح ذلك هنا. فمستوى رفيع من الخبرة يرافق مقاربتنا، حتى لو بدت عملية التواصل يسيرة. هذه القفزة النوعية الضرورية للإنعاش الاقتصادي ما زالت تعتبر عندنا في أحيان كثيرة إنفاقا، يُشكك في جدواه أو أسبقيته. وسوف يوجد دائما من يعرقل الاستثمار بإسم مستعجلات مستاءة. فبالنسبة للذين يرفضون التضحية بجزء من الحاضر بإسم مستقبل غير مضمون، نجيب بأن التضحية بالمستقبل من أجل الحاضر الصعب لا يمثل بدوره حلا. فمن الفوق سنتجاوز هذا التناقض الخاطيء. وقد شكلت رؤية ملوك المغرب المورد الذي تستمد منه الأمة دوما العلاقة الجيدة بين التسيير اليومي وتدبير المستقبل.

إن الارتقاء بواسطة التسويق مدرج في الظهير المؤسس لوكالة الجهة الشرقية، إحدى المزايا المنبثقة عن المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية. فنحن بالتالي من الرواد بالمغرب في هذا المجال. والكتاب يشهدون هنا بذلك : وعلى مجهوداتنا التي مازالت محدودة، تجيب نتائج جهات أخرى منافسة. فالشكر لكل الذين أمكن بفضلهم بلوغ هذه الحصيلة والذين يؤكدون بالتالي التمتع الإستراتيجي لمجلة Oriental.com. وحقا، بتثمين فاعلينا المحليين، وأفكارهم ونهجهم وغالبا نجاحاتهم، فإن المجلة انتزعت مكانتها ضمن أدوات التواصل الجهوية، راسمة صورة جهة تسيير قدما، ومستعدة لمواجهة التجارب الخارجية. إنها أيضا قوة تسويقنا الترابي.

محمد المباركي

المدير العام لوكالة الجهة الشرقية

الإعاش الاقتصادي والتسويق الترابي، مقاربات ومفاهيم

فانسان كولان
خبير، مدير التسويق الترابي،
وكالة التنمية الاقتصادية لجهة باريس - إيل - دو فرانس



تكتشف جهات المغرب مفاهيم انطلق تطبيقها بجهات أخرى منذ مدة : وغالبا، إنها الجهات المنافسة لنا. يعطي الكاتب مفاتيح الولوج إلى التسويق الترابي، وللوسائل من أجل فهمها بشكل أفضل. والمناهج يمكن أن تأتي من جهة أخرى، لكن الجاذبية ستكون جاذبيتنا.

بين الفاعلين الأساسيين في مجال الجاذبية الترابية، وعلى حكمة وتسيير بين هؤلاء الشركاء وفق نسق المشروع. وسيتطرق هذا المقال لرهان الجاذبية، ثم سيهتم بالمنهجية الشمولية للتسويق الترابي. وعلى هذا الأساس، سوف نتطرق لمنهجية التسويق الترابي المزيج، أي تجميع أعمال منسجمة ترمي إلى تحسين نتائج التراب في مجال الجاذبية.

في البداية، رهان الجاذبية

يُمكن تعريف جاذبية جهة بقدرتها على الترويج لمؤهلاتها الإجمالية ولهويتها، ولكن أيضا لمؤهلاتها الخاصة بها لاجتذاب أنشطة اقتصادية محددة والمحافظة عليها. وتتمثل المؤهلات الإجمالية عموما عبر عمليات للدراسات الاقتصادية والتسويقية، بل وحتى «صور هوياتية».

وقد وضعت مؤخرا عدة جهات فرنسية علامات ترابية تستند على دراسات معمقة في المجال. وهكذا، أنجزت جهة بروتاني (Bretagne) صورة طبيعية، وسيكولوجية لجهتها تستعمل كدعامة لتسويقها الترابي.

Le Mercator pour le marketing d'entreprise يمكن أن يُقدّم التسويق الترابي كـ «مجهود جماعي لتثمين وتكييف المجالات الترابية مع أسواق تنافسية، للتأثير، لفائدتها، على سلوك جماهيرها بعرض مختلف تعتبر قيمته باستمرار أعلى من قيمة عرض المنافسين».

بشكل ملموس، يعد التسويق الترابي بالنسبة للمسؤولين عن التنمية الاقتصادية والسياحية لجهة ما، علبة أدوات تضم أربعة عناصر أساسية :

- منهجية شاملة تمكن من الانتقال من الرغبة في تعزيز الجاذبية الترابية إلى أعمال ملموسة وملائمة ؛
- قدرة على التحليل الاستراتيجي للتعرف على الأعمال المناسبة أكثر وليس أعمالا «منقولة - ملصقة»، أو تلك التي تشكل صرعة أو موضة ؛
- تقنيات وأدوات فعالة ؛
- مرجعية للسلوكات الجيدة والسيئة.

ومن المهم أيضا التأكيد أنه، من أجل النجاعة، فإن منهجية التسويق الترابي تعتمد أكثر فأكثر على دينامية جماعية

ينمو التسويق الترابي بقوة في جهتي البحر الأبيض المتوسط، محمولة بمد قوي على الصعيد العالمي. واعتبارا للحركية المتزايدة لعوامل الإنتاج، وأيضا لتعدد العروض المقترحة للمستثمرين الدوليين، من سياح ومنظمي أحداث مهنية، فإن المدن، أو الجهات أو الدول تطرح تساؤلات حول جاذبيتها :

- كيف نجتذب أكثر، ونروج كفاءاتنا الترابية أو أيضا صناعاتنا ونخلق مناصب الشغل ؟
- أين تكمن عناصر التميز بالنسبة للمنافسين ؟
- بأية طرق ينبغي أن تطور العرض الترابي لكي يصبح أكثر تنافسية في المستقبل ؟

أمام هذه التساؤلات، يطرح التسويق الترابي نفسه كمقاربة شمولية تمكن من التأثير في الجاذبية الجهوية على مستوى جغرافي ينطلق من المحلي ليصل إلى الشمولي.

وإذا كانت كلمة «تسويق ترابي» تستعمل أكثر فأكثر، فهناك العديد من النقاشات على الأنترنيت حول ما تعنيه وما تحمله. وانطلاقا من طبعة 2013 من المؤلف المرجعي

ومشتقة من تسويق المقاول، التي تنقل عنها وتكيف أهم المبادئ. وهي تضم ثلاث سلاسل كبرى، موزعة نفسها على عشرة مراحل (انظر الرسم البياني جنبه):

- السلسلة الأولى : «وضع التشخيصات»، تهدف إلى تجميع عناصر التحليل حول الوضعية الاقتصادية والسياحية الجهوية والتعرف على الفرص الممكنة، في ست مراحل متتالية تمكن من الإلمام بكل أوجه التشخيص الترابي من وجهة الزبون، وخاصة تقدير إمكانيات بعض الأسواق المحددة (وهذه السلسلة تمكن أيضا من تقدير صورة الجهة اتجاه منافسيها، مع ميزة مقارنة مرتبطة هنا بتحكم جيد في استعمال المعلومات بالنسبة للمجالات الترابية التي أقامت منهجية نكاه اقتصادي ترابي، انظر Oriental.ma عدد 4) :

- السلسلة الثانية، «تحديد الخيارات الإستراتيجية» (المرحلتين 7 و 8) تعالج إستراتيجية تموقع التراب في محيطه التنافسي (كيف نحدد طموحه الشمولي وأهدافه ؟ أية وعود تقدم للزبائن الموجودين والمحتملين ؟ هل ينبغي وضع علامة ترابية ؟ إنها مجموعة من الأسئلة تسمح هذه السلسلة بتقديم إجابات دقيقة لها للشروع في المرحلة العملية للتسويقية الترابية) :

- السلسلة الثالثة والأخيرة «وضع مخطط العمليات» (المرحلة 9 و 10)، تقدم كيفية تنفيذ التسويق الترابي المسماة من طرف الإختصاصيين «التسويق المزيج»، حيث نجد أعمالا للتواصل، ولكن أيضا عمليات عديدة أخرى (وهذه السلسلة تفصل أيضا طريقة ضبط المنهج عبر مخطط أعمال).

ويمكن أن نضيف بأن منهج التسويق الترابي يعتمد على عنصرين هامين يميزانها غالبا عن التشخيصات الاقتصادية التقليدية :

وعلى هذا الأساس، فإن العاملين في مجال التسويق يقدرون الآن الوضعية التنافسية لجهة ما بالاهتمام بالأسواق الـ 14 المقدمة في الرسم البياني الموالي، الذي يحيل كل واحد منه إلى بعد إنتاجي أو سكني. ولكي تحدث الفعالية في مجال الجاذبية، من الضروري الاعتماد على منهجية صلبة، من شأنها أن تسمح في نفس الوقت بالتعرف على المزايا المقارنة وإعداد مخطط أعمال وجيه بالنظر للأهداف المحددة.

المنهجية الشمولية للتسويق الترابي

يعتمد التسويق الترابي على منهجية صلبة

ونتيجة ارتفاع الطلب وتحسين شروط النقل والتواصل، فقد تزايدت حركية عوامل الإنتاج بشكل كبير وأصبح مفروضا الإلمام بالموهلات الجهوية بأقرب قدر ممكن من الحاجيات النوعية المستهدفة. وهذه الأهداف ذات طبيعتين بالنسبة للمعهد الفرنسي للإحصاء والدراسات الاقتصادية :

- أهداف لها طابع «إنتاجي» تقليدي (أنشطة جديدة وعوامل إنتاج)، مقاسة بإحداث فرص شغل ؛

- أهداف تكتسي طابع «سكني» (تواجد مؤقت أو دائم لبعض الأشخاص كالسياح، أو المتقاعدين أو المتنقلين المكويين)، مقاسة بوصول مداخيل.

بلورة المنهج : التسويق المزيج

إن إعداد التسويق الجهوي المزيج يمكن أن يعرف بقدرة جهة ما لوضع مخطط أعمال بأداء مرتفع باعتبار التشخيص والأهداف المحددة. ويشغل هذا المخطط عموما على جاذبية الجهة حسب محورين :

- الجاذبية الشمولية بالترويج للمؤهلات الشمولية وهو المستوى الذي توضع فيه سياسة للعلامة ؛
- جاذبية الجهة بأسواق نوعية بتفعيل عمليات هادفة.

ويمكن أن نسجل بأن الجهات ذات الأداء المرتفع هي تلك التي استطاعت استعمال علبة الأدوات للتسويق الترابي لإعمال الإستراتيجيات الجماعية الناجعة ك :

- إعداد برهنة ترابية وذات جاذبية تتعلق بالعرض الترابي وغالبا مشتقة من تقنية Cerise Revait ©1 ؛
- تثمين الخدمات المهنية المقدمة للزبائن، كمستنبتات للمقاولات، و«باقات خدمات» أو أيضا خدمات «عبر الإنترنت» ؛
- وضع آليات تسمح بتقليص تكلفة الإقامة والتسيير (المناطق الحرة، تعويضات لإقامة الأطباء، وقروض ضريبية بالنسبة للبحث والتنمية، الخ) ؛
- وضع إستراتيجية تجارية، كإحداث فريق مختص، وإنشاء معارض وأحداث مهنية لأغراض استكشافية، الخ. ؛
- تحديد إستراتيجية شمولية للترويج عبر وسائط الإتصال أو خارجها، من أجل جلب اهتمام الطلب الكامن ؛
- تسجيل مقاولات (مثال فالي Valais)، ومنتجات (صنع بجورا made in Jura) أو مستنبتات للمقاولات (إيل - دو - فرانس) ؛
- أو أيضا وضع سياسة للسفر.

وتشكيلة عمليات التسويق لفائدة الجاذبية هي واسعة للغاية. والتخطيط الموالي يضم



- اعتبار الحاجيات وتطلعات الزبائن
- الطابع المقارن للمنهج في كل مرحلة.
- الموجودين والمحتملين ؛

منهج التسويقية الترابية 3 سلاسل و 10 مراحل

السلسلة 1 : وضع التشخيص

- المرحلة 1 : وضع المعلومة في قلب المسعى
- المرحلة 2 : تحليل الأسواق
- المرحلة 3 : دراسة محيط الأسواق
- المرحلة 4 : تقدير المكانة التنافسية للعرض الترابي
- المرحلة 5 : تحليل نمط ربط الصلة
- المرحلة 6 : تلخيص تقدير العرض الترابي اعتبارا للطلب

السلسلة 2 : تحديد الاختيارات الإستراتيجية

- المرحلة 7 : امتلاك الطموح
- المرحلة 8 : بناء الوعد (التموقع)

السلسلة 3 : إقامة مخطط للأعمال

- المرحلة 9 : بناء تقسيم بواسطة التسويق المزيج
- المرحلة 10 : التخطيط من أجل نتائج قصوى

خاتمة : التسويق الترابي،
نهج ضروري للجاذبية الجهوية

لقد تغيرت قواعد المنافسة بنيويا وأصبح على عاتق الجهات أن تزواج بين منطق العرض والطلب من أجل التمتع مجددا بالأسواق المستهدفة، لكي تظل أكثر جاذبية لدى الجماهير المختلفة جدا، كالسياح والمستثمرين العقاريين، والمقاولين والشركات الدولية. وهو نهج يتميز بدقته، لأن هذا المحيط غاية في التنافسية والزبناء المحتملون هم أكثر فأكثر تقريبا.

ويقدم التسويق الترابي مجموعة من العلامات (طرق، تقنيات، أدوات، سلوكيات جيدة، إلخ.) تمكن من تسهيل عمليات المنتخبين والتقنيين. ولكن، أكثر من ذلك، فإن التسويق الترابي هو استعداد فكري يرتكز على قيمتين هامتين : العمل المشترك والإصغاء للحاجيات. وللإستجابة لتحدي «الجاذبية المعممة» هذا، فالجهات المغربية لا تعوزها المؤهلات. وينبغي من الآن العمل بشكل أوسع على الصعيد المشترك والاستفادة من دروس التسويق الجهوي من أجل بيع «وجهة المغرب» بصورة أفضل، عن طريق سياسات للجاذبية متجددة وأكثر استهدافا.

1- هذه التقنية تمكن من التعرف على الامتيازات المقارنة لجهة ما انطلاقا من تحليل المكونات الـ 17 في قلب رهانات الجاذبية. انظر البليوغرافيا.
2- علامات بليوغرافية :
- فيليب كلير، دجنبر 2008، إستراتيجية الذكاء الترابي. رهانات وسلوكيات بالمملكة المتحدة والصين، Oriental.ma، عدد 4
- فانسان كولان، 2012، تحديد وتثمين الامتيازات الترابية المقارنة بواسطة منهج Cerise Revait*، النسخة الخامسة، التحميل على www.marketing-territorial.org
- فانسان كولان، 2010، دليل التسويق الترابي في 10 مراحل، Territorial Editions
- جاك لندروفني وجولييان ليفي، 2010، Mercator 2013، DUNOD
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2011، OECD Regional Outlook 2011 : Building resilient regions for stronger economies
- نزهة بلعباس التعارجي - أشنبرينر، تسويق تجاري لترقية عرض المنطقة الشرقية، Oriental.ma، عدد 2.

تحليل القيمة التنافسية للعرض الترابي بواسطة Cerise Revait®

لدراسة العرض الترابي، فإن منهج Cerise Revait® لنادي المنمين الإقتصاديين لإيل- دو- فرانس، ذو فائدة كبيرة. فلكل من المكونات الـ 13 المختارة، سوف نقوم بجرد لخاصيات العرض، لمقارنته مع خاصيات المنافسين المتعرف عليها من أجل إبراز الإمتيازات المقارنة الحقيقية للتراب :

C	الرأسمال البشري
E	المقاولات والفاعلين الرائدین
R	الشبكات والنقط المركزية (ومنها أقطاب التنافسية)
I	البنى الأساسية / العقار
S	الخدمات
E	أحداث مهنية
R	البحث والتنمية
E	المقاولات الثانوية
V	قيم وهوية التراب
A	أعمال جماعية مهيكلة
I	صورة خارجية
T	الرسم الداخلي للاستهلاك
®	الموارد الطبيعية والمادية

ويمكن أيضا استعمال أربعة عوامل إضافية : تنظيم الفاعلين، السوق المحلية، التنمية المستدامة ومستوى الضعف الأمني.

مصدر : فانسان كولان، غشت 2012

مجموع العمليات الممكنة داخل العائلات الـ 14 الكبرى للتسويق المزيج. والعاملون في مجال التسويق يعتمدون على هذه المقاربة لتشكيل استراتيجية ناجحة للتسويق الترابي، أي مرتكزة على عمليات ملموسة تتماشى مع الأهداف المتبعة.



التسويق الترابي والترويج الإقتصادي نموذج جهة شامبان - أردن

جون - بول باشي
رئيس جهة شامبان-أردن



تسير جهة شامبان-أردن والجهة الشرقية جنباً إلى جنب في أورش كبرى منذ عقدين. والتسويق الترابي لكل واحدة من هاتين الجهتين هي إحدى مهام وكالة عمومية. والجهة الفرنسية متقدمة على زميلتها المغربية : تجربة أكبر، وخبرة أوسع ووسائل أكثر، والنتائج تظهر بالتالي. والجهة الشرقية تستفيد من الدروس وتقدم بفضل السلوكات الجيدة التي أظهرت جدواها والقابلة للتكيف مع سياقات هذه المنطقة.

فما هو وجه الشبه بين كروم شامبان وغابات أردن ؟

وما هو وجه الشبه بين شواطئ السعيدية وواحة فجيح على مشارف الصحراء ؟

منذ بضع سنوات، شرعت شامبان-أردن في التفكير وفي عمليات تستهدف تهمين مجالها الترابي. ما هي الأشياء التي تميز هذه الجهة

الجهة الشرقية وجهة شامبان-أردن لهما، في الواقع، العديد من النقط المشتركة. إنهما جهتان حدوديتان. وقد عانتا في الماضي، وعليهما اليوم أن تطرحا آفاقاً للمستقبل. إنهما جهتان ذات مجالات غاية في التنوع، وحيث الفوارق تظل شديدة. والواحدة مثل الأخرى تحتاج إلى تأكيد تماسكها وهويتها.

منذ أزيد من عشرين سنة، تربط جهة شامبان-أردن والجهة الشرقية علاقة تعاقدية أثمرت غللاً في ميادين عدة :

• التكوين، باستفادة عدة مئات من البالغين، وخاصة الشباب، بوجدة وبركان، من عمليات تكوين في ميادين التلفيف / التعبئة ومهن الصناعة التقليدية ؛

• الفلاحة، التي شكلت أولى الأسبقيات، بدعم تقنيي شامبان - أردن، مما مكن من منح عدة منتجات محلية (كليمنتين بركان، خروف بني كيل، تمر فجيح...) علامات الجودة والمنشأ مما يخول لها قيمة تجارية تفضيلية (تمت إقامة مرصد للفلاحة للجهة الشرقية، بدعم من جهة شامبان-أردن) ؛

• شرعت الجهتان، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للتنمية، في برنامج مشترك لتنمية التكنولوجيات الجديدة للتواصل يُمكن من رقمنة أبنك المعطيات حول التراث المحلي، والتبادل بين الشباب، ووضع أدوات ضرورية للتنمية المحلية (الحالة المدنية، المسح العقاري (...). وقد أفضى البرنامج إلى نتائج ملموسة.



رانس شامبان - أردن : الساحة الملكية، رمز تراثي

للترويج (شامبان - أردنين للتنمية) أن تنجز الأدوات اللازمة لهذه الغاية : بوابة انترنت، قن العلامة، ووسائل تواصل...في متناول الجمهور العريض والمقاولات. والنتائج ظاهرة للعيان : فالجهة، رغم مساحتها المتواضعة، هي اليوم بفرنسا إحدى الجهات، حيث نسبة المستثمرين الأجانب من بين الأهم.

عدة مقاولات صغيرة ومتوسطة تشكو من الأزمة بأوروبا وقد تختفي. ومن المثير للانتباه، أن نسجل أنه بشامبان-أردنين، يتزايد عدد المجموعات الأجنبية التي ترغب في استرجاع واستئناف نشاط هذه المقاولات. والمعجزات لا توجد لا في الإقتصاد ولا في أي ميدان آخر. لكن معرفة طريقة بيع مجال ترابي هو اليوم ضروري أكثر من أي وقت مضى.

وتجربة شامبان-أردنين أبرزت أمرا بديها : فليس هناك تناقض بين نمو اقتصادي وجودة البيئة، لأن المكان الذي يحلو فيه العيش، هو المكان الذي يختاره السكان للإقامة والشركات للاستقرار. وحتى يكون جذابا، يجب أن يكون «العرض الترابي» شاملا. فتجميل المدن والقرى، وترقية الأنشطة الثقافية، والتوفر على خدمات القرب (مستشفيات، جامعات، ووسائل نقل...) هو بنفس أهمية تهيئة «مناطق أنشطة».

إن جودة تعاون ما تركز بادئ ذي بدء على التبادل وعلى جودة العلاقات الشخصية بين الرجال والنساء الذين يحملونها. ونحن نراهن على أنه بالنسبة لإشكاليات الجاذبية والتسويق الترابي، فإن المنتخبين، وأرباب المقاولات بالجهة الشرقية كما بجهة شامبان-أردنين، بإمكانهم أن يذهبوا أبعد خلال الأشهر القادمة، لأن هذه المواضيع، مواضيع لا تنضب.



رانس : قصر المؤتمرات، من أجل تسويقية تنظيم الأحداث

موضوع مضاربة فكرية لا مدلول لها. إنها رافعة ووعي مشترك يوجد السكان في حاجة إليه ليثمنوا أنفسهم وبنوا جودة حياة ضرورية لتثبيت الأجيال الشابة ومنحها الأمل. إنها القاعدة الأساسية لبناء مشاريع تستجيب لآمال السكان. إنها أخيرا تفعيل فعلي لمسلسل اللامركزية، المطابق للرغبة الملكية ولروح الدستور الجديد.

إن قدوم مستثمرين وخلق مناصب شغل جديدة لا تتحقق بقرار. ولا تكفي بعض التحفيزات الجبائية أو مخططات للتنمية محبوكة جيدا بباريس أو الرباط لإقناع المقاولات بالمجيء. ومقاولات صغيرة أو متوسطة لا تستثمر إلا إذا كان بإمكانها أخذ حصص من الأسواق، وإلا إذا اقتنعت بأن التراب الذي يحتضنها هو الوحيد الذي يستجيب لما تبحث عنه.

لقد أصبحت المبادلات اليوم معولمة والتنافس بين الجهات بالتالي شرسا. وانطلاقا من هذا الوضع، وضعت جهة شامبان-أردنين إستراتيجية تتيح لها أن تُعرف بنفسها. وقد استطاعت وكالتها

وتبرز أصالتها؟ ما هي ثروتها التي لا نجد مثيلا لها في مكان آخر؟ ما هي مؤهلاتها الكفيلة بجلب الاستثمارات؟ كيف نروج صورتها لجعلها أكثر جاذبية؟

وهذا العمل لا يمكن إنجازها إلا بتريث وأخذ الوقت الكافي للتعرف على نقاط القوة ونقط الضعف. إنه عمل المحترفين، الذين لا يتمثل عملهم في تطبيق نماذج نمطية مستوردة على الواقع المحلي، بل اكتشاف ما هو فريد في المجال الترابي ومرافقة الفاعلين المحليين لكي يتم اكتشافه من طرف آخرين (سياح أو مستثمرين). ما هي «العلامة» والمكانة الخاصة للجهة الشرقية بالمغرب؟ كيف نوحّد إستراتيجية الترقية والترويج، لمجموع هؤلاء الفاعلين المحليين وهذه المناطق؟ كيف نحافظ على تنوعها - وأصالة كل واحدة - مع جمعها تحت هوية مشتركة، بارزة من كل جهة في العالم؟

إذا أرادت جهة شامبان-أردنين والجهة الشرقية أن توحد مصائرهما، فهذا هو الهدف الذي ينبغي أن نتعَبَّنَا من أجله. فتسويق مجالها الترابي ليس مضيعة للوقت ولا

ليل، مدينة خلاقية ومبادرة

مارتين أوبري
عمدة مدينة ليل - فرنسا



شخصية سياسية عالمية مرموقة، السيدة عمدة ليل، تعطي هنا إضاءة تقنية، عن قرب ومن الميدان، حول العمل التي تقوده لصالح ليل. إن تجمع مدن شمال فرنسا يقوم من أنقاضه. الذكاء، والإصرار، والعمل والاختراع هي على ما يبدو مفاتيح نجاح هذه المنطقة. الارتقاء بليل، وإحداث العلامة، وبناءها ... الكاتبة تعطينا هنا مفاتيح عمل منهجي.

بأن الزيادات في التكلفة لإقامة المحطة بوسط المدينة سوف تشكل استثمارا ذي مردودية مرتفعة. والانتصار، يرجع دون شك إلى ما يمثل اليوم أيضا إحدى نقاط قوة مجالنا الترابي: القدرة على توحيد الطاقات وإلى تجميع كل العاملين المحليين حول هدف واحد. وقد تأسست جمعية تضم مدينة ليل، والمجموعة

وهو بناء النفق الذي شرع فيه سنة 1988. وهذا النفق كان بوسعه أن يحول الشمال إلى مفترق طرق أوروبية، ولكن كان ينبغي من أجل ذلك الحصول على إقامة محطة القطار فائق السرعة في قلب ليل وليس على بعد زهاء عشرة كيلومترات، كما كان مقررا في البداية من طرف السلطات الوطنية. وقد احتاج الأمر إلى صراع مرير من أجل الإقناع

ليل، عاصمة منطقة صناعية تعرضت بحدة للأزمة الاقتصادية للسبعينيات، استطاعت أن تقوم مجددا وأن تجد رافعات تحول لتصبح في مصاف الحواضر الكبرى الأوروبية. ليل اليوم مشهود لها بحيويتها السوسيو اقتصادية والثقافية. إنه تحول لم تلعب فيه الصدفة أي دور. إنه يستند على سياسة إرادية طويلة النفس، ولكن أيضا على العنصر البشري الذي أظنه متميزا بالنسبة لمنطقتنا.

بدايات النهضة

في الثمانينيات والتسعينيات :
ليل تصبح مفترق طرق أوروبي

بعد أن كانت مركزا صناعيا رئيسيا في مجالات النسيج والميكانيكا إلى غاية الستينيات، غرقت حاضرتنا ليل في الأزمة الناتجة عن أفول هذه الصناعات وارتفاع البطالة الذي صاحبها.

وفي الوقت الذي كانت فيه صورة جهة منكوبة اقتصاديا واجتماعيا تفرض نفسها تدريجيا، أعطت أول مبادرة انتزعتها العمدة القديم بيار موروا، شرارة مصير جديد :



أورابتكنولوجيات : قطب امتياز للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والتواصل من أجل تقدم اقتصادي متطور



ساحة الجنرال دو كول : لا كران بلاس

تصوير دانيال رايش - ديكوم مدينة ليل

سلوكاتهم بشكل خارق للعادة اتجاه الثقافة، التي أصبحوا يحبونها أكثر فأكثر، وقد أصبحوا أحسن سفراء لجهتنا في الخارج. وبرأي الجميع، فإن ليل شكلت نجاحا غير مسبوق في تاريخ العواصم الأوروبية للثقافة. وفي المجموع، تم تنظيم 2 500 تظاهرة في مجموع الحاضرة وقد زار ليل أزيد من 9 ملايين زائر. وقد استطعنا أن نظهر الطاقة الهائلة الخلاقة لترابنا، وشباب وحدائة ساكنتها التي حولت صورة المدينة. وقد قررنا تمديد التجربة إلى ما أبعد من التجهيزات المحققة بخلق مهرجان «ليل 3000»، المنظم طوال 3 أشهر كل ثلاث سنوات حول موضوع يتم اختياره. في سنة 2006، كانت الدورة الأولى التي أطلق عليها اسم (Bombaysers de Lille) مخصصة للهند. ودورة 2009 «أوروبا XXL» كانت تهم أوروبا الموسعة. وفي 2012 «ليل العجيبة» «Lille Fantastic» مكنت السكان من اكتشاف خفايا مدينتهم وموضوع ما فوق الطبيعة. وقد جلبت كل واحدة من هذه الأحداث أزيد من مليون زائر. وهناك تجهيز جديد ثقافي آخر يتمثل في محطة سان صوفور (Saint Sauveur)، وهي محطة قديمة للبضائع حولناها إلى فضاء ثقافي عائلي للقرب، رأى النور في دورة 2009 ويعرف نجاحا كبيرا جدا. وهذه الدينامية الثقافية أبرزت «لمسة ليلية» حقيقية ومهارة أصبح مشهود لها

ومنذ البداية، اعتبرت أن صفة عاصمة أوروبية للثقافة ليست هدفا في حد ذاته، ولكن نقطة بداية لتنمية ثقافية جديدة للمدينة. وقد أعطينا الانطلاقة، بهذه المناسبة، لبرنامج حقيقي للتهيئة الحضرية ولإعادة الاعتبار للتراث، مكن، في نفس الوقت بفرنسا وببلجيكا، من توفير تجهيزات ثقافية جديدة. وهكذا، فإن «الفرز البريدي» (Tri Postal) وهو الفضاء الموجه في البداية لفرز البريد والذي كان مقررا هدمه، تم تجديده واستقبل، طوال 2004، عدة تظاهرات. كما تم إحداث 12 «Maisons folies»، وهي مجموعة من الأماكن الثقافية المقامة بمصانع قديمة وغالبا في أحياء شعبية، من أجل جعل الثقافة في متناول الجميع وفي كل مكان : وقد تمت إدامة هذه الفضاءات وهي مازالت تستقبل اليوم عدة تظاهرات مجانية.

هناك محرك آخر لترابنا، هو حيوية ساكنتنا. ولقد أوضحنا ذلك باختيار تفعيل منهج تشاركي لا سيما عبر إنشاء وضع «سفير». وقد تطوع أزيد من 17 000 شخصا من سكان الجهة ليصبحوا سفراء لليل 2004 والمشاركة في إعداد العديد من الأحداث. وقد تمثلت إحدى النجاحات الكبرى لليل 2004 في التحويل العميق لصورة ليل لدى ساكنتها بمنحهم فخرا حقيقيا. لقد شعروا بأننا مدينة وبشكل أوسع جهة، ثقافية. وقد تطورت

الحضرية، والمحافظة، والجهة وأرباب العمل المحليين، للدفاع عن هذه الفكرة ومكنت من بناء خطاب مشترك حول تنمية الحاضرة. لقد ترجم وصول القطار فائق السرعة لوسط ليل سنة 1993، منذ بدايته، بنجاح واضح. وقد مكن الولوج والتموقع في قلب شبكة سكنية أوروبية من إعادة تهيئة موقع ليل لتصبح على بعد 30 دقيقة من لندن وبروكسيل، وساعة من باريس وبضع ساعات من كولونيا وأمستردام. وهذه هي الفترة التي بدأنا نتحدث فيها عن المنطقة الأوروبية. وانطلاقا من إقامة المحطة، بدأت تتطور رؤية حي جديد للأعمال حول هذه المحطة، لاستقطاب الفاعلين الاقتصاديين. وأوراليل (Euralille) هي اليوم أحسن رمز للتحويل الاقتصادي لحاضرنا. ونحن اليوم نشرع في المرحلة الثالثة من تنمية هذا الحي الذي يضم اليوم قطاعات سكنية إيكولوجية.

تنظيم الأحداث والثقافة كأداة لإعادة حيوية حضرية مستدامة

بعد قطع هذه المراحل الأولى، كان يتوجب إعطاء نفس جديد لهذه الدينامية الجماعية للاستمرار في بث إشعاع الحاضرة على المستوى العالمي. وقد حدث ذلك عبر الفكرة «المجنونة»، سنة 1992، بإنشاء لجنة ليل الكبرى لتقديم ترشيح مدينتنا لتنظيم الألعاب الاولمبية 2004. وهذه اللجنة مازالت قائمة إلى يومنا هذا، توحد مقاولات وشبكات مختلفة من المجتمع المدني للقيام بنشاط ترويجي مستمر لفائدة إشعاع وجاذبية التراب. وبعد اختيارها ضد ليون كمدينة فرنسية مرشحة، فشلت ليل في الدور الثاني. لم نتأهل، ولكن لم نرد أن نترك الحماس الشعبي الذي أثاره هذا الترشيح يذهب سدى. فانطلاقا من هذه الطاقة الجميلة برزت فكرة الترشيح برسم عاصمة أوروبية للثقافة ليل 2004. ولذلك، فقد اعدنا «كوكتيلا» طموحا على مجموع الحاضرة، من الجانبين الإثنيين للحدود: وقد كانت ليل أول مدينة للثقافة تمتد على مجموع منطقة أورو جهوية.

الأهم منذ (أوراليل) ومنطقة امتياز بالنسبة للنسيج المجدد والأنشطة المرتبطة بوسائط الاتصال :

- «Euratechnologies»، مخصص للتكنولوجيات الجديدة ؛
- «Eurasanté»، وهو حلف ناجح بين التعليم، والبحث الطبي والمقاولات المتخصصة في قطاع الصحة، أحدث حول المركز الإستشفائي الجهوي الجامعي.

ونحن ندعم هذه المواقع بتسهيل تهيئتها وبتنمية بنى تحتية لصالح المقاولات. وهي متكاملة من حيث الموقع الجغرافي وقطاع النشاط. ومنذ قليل، أعطينا الانطلاقة لعلامة

جاذبية التراب. وقد مكنتنا قدرتنا على تنظيم كل المتدخلين الاقتصاديين حول تصميم جهوي للتنمية الاقتصادية من التوفر على أدوات ناجعة وفعالة، ك«الفضاء الدولي»، وهو المكان الوحيد الذي يجمع كل المؤسسات المكلفة بمواكبة ترويج التراب والارتقاء به على الصعيد العالمي. لقد دعمنا الدينامية الجهوية على أساس مجمعات مع أقطاب للتنمية، تجمع مقاولات ومراكز أبحاث ومؤسسات تكوين عمومية وخاصة. وليل متربول (Lille Métropole)، وهي بنية بينجماعية أحدثت سنة 1967 وتغطي 85 جماعة ترابية، تدعم 5 أقطاب منحنتها الدولة علامة الجودة :



أوراليل : حي الأعمال الثالث بفرنسا

جديدة للتراب «Lille's» مؤكدين على بعد هذه الحاضرة العالمية. ولكي نلخص بشكل موضوعاتي كل مميزات حاضرتنا، فإن هذه العلامة تتفرع في ليل فنون، وليل للرياضة، وليل للسياسة، وليل رؤية بالنسبة للابتكار، الخ.

لقد قطعنا طريقا طويلة منذ 1980، لنمر من مجال ترابي في أزمة إلى وضع حاضرة أوروبية جذابة ومشعة. وهذه النتيجة هي ثمرة إصرار سياسي لا يخفت. ولكن أيضا، قدرة ورغبة من طرف كل القوى الحية للمدينة للنظر مجتمعة نحو المستقبل وللخلق والابتكار.

- «I-Trans»، قطب نوصبغة دولية، في مجال النقل السككي ؛
- «Up-tex»، قطب النسيج والألبسة ؛
- «NSL»، (التغذية - الصحة - تمديد الحياة) ؛
- «MAUD»، حول البحث في مواد جديدة ذات استعمال منزلي ؛
- «Picom»، لصناعات التجارة.

كما تم، على صعيد الحاضرة، تشجيع إنشاء مواقع للامتياز على شاكلة «Euralille» ك :

- «الحي التكنولوجي لـ «لاهوت بورن» (Haute Borne)، من أجل البحث الأساسي ؛
- «l'Union»، وهو مشروع للتجديد الحضري

عالميا إلى حد أننا نستقبل العديد من الوفود القادمة لاكتشاف أسرار هذا النجاح. ونحن نفكر حاليا في تنظيم الأورو 2016، الذي، عبر بناء الملعب الكبير بسعة 50 000 مقعد في فيلنوف داسك (Villeneuve d'Ascq) في شرق التجمع الحضري، سيحدث بدوره دينامية نريد أن نفتحها بشكل خاص للشباب.

التحولات الحضرية والاختلاط الاجتماعي

يتعزز هذا التغيير في صورة المدينة بالتحول الحضري والاقتصادي الذي يُظهر مدينة أكثر استدامة وتجديدا. فالفضاءات الصناعية السابقة الفارغة تحول إلى أحياء إيكولوجية، تدمج الاختلاط الاجتماعي الذي يتم تفعيله دون انقطاع منذ عدة عقود بليل. فنحن لا نشكو إذا صح القول من مشكل الفصل أو الكيتوهات التي تشهدها ضواحي المدن الكبرى الفرنسية.

نحن نعتبر أن كل عائلة بوسعها العيش بالمدينة في سكن ملائم لحاجياتها. لذا، فإننا نواصل فرض حد أدنى من 30% من المساكن الاجتماعية في كل العمليات التي تتجاوز 17 مسكنا، في حين أن القانون الفرنسي لا ينص إلا على حصة 20%.

ومن المبرمج أن يتم بناء 2 300 مسكنا اجتماعيا إلى غاية 2014 وأن يشجع الحصول على السكن. وقد سبق أن طورنا بليل فنا للعيش المشترك، حيث كل أصناف المجتمع تتعايش وتلتقي ضمن روح من التقاسم والتسامح.

دينامية شاملة إيجابية في خدمة التنمية

لقد ساهمت الصورة الجديدة الخلاقة للمدينة في إعطاء حيوية لقطاعات اقتصادية كالصحة، والتجارة الالكترونية أو تكنولوجيات التواصل. وقد مكنتنا جسارتنا من استقطاب عدد من المستثمرين، لكن المكون البشري كان مرة أخرى حاسما في

تسويق ترابي للجهة الشرقية

ميشال سودارسكيس
كاتب عام الجمعية الدولية للعلامات المسجلة
والمؤسسة الأمريكية الدولية للتجارة INTA - AIVN



بصفته وتجربته، فالكاتب مؤهل لمعرفة العديد من أشكال ترقية وإنعاش المدن والجهات بالعالم. ففي غياب إستراتيجية تسويقية، يبقى التواصل حول المؤهلات والميزات بديلا ثانويا نوده مؤقتا. وعلى «المسيرين المحليين» أن يفكروا في تسويق ترابي وأن ينجحوا في توحيد الجهود حولها. إنه دون شك رهان بالنسبة لجهات المغرب في إطار المعطيات الدستورية الجديدة.

بشكل أساسي الشغل للسكان وموارد مالية للبلديات. ومعادلة القوة في هذه «السوق الحرة»، حيث تلتقي المدن والمقاولات، توجد اليوم في صالح المقاولات. وبالتالي، فإن المدن هي المطالبة بتنمية قدرتها على الاجتذاب، أو الإغراء، اتجاه المقاولات، والمؤسسات الاقتصادية المتحركة. فإذا كان الامتياز المقارن لمقاولة ما يوجد في التراب التي توجد فيه، فإن التراب هو أيضا ذو جاذبية استنادا على المقاولات التي ترويه.

هناك عناصر أخرى ينبغي أخذها بعين الاعتبار: عوامل أداء جماعة ترابية لا يمكن أن تكون نفسها المطلوبة بالنسبة لمقاولة. فالربح بالنسبة للمدينة، لا مدلول له، كما الأمر بالنسبة للتنمية الكمية غير المحددة: الحدود الجغرافية للتراب تمنع نموا غير محدود. والتنمية النوعية بالتالي أساسية والتنافسات المحلية (سواء بين أشخاص، مؤسسات، مجالات ترابية، أحزاب سياسية أو جمعيات،...) هي معوقات لتحديد إستراتيجية منسجمة للتسويق. فممثلو المقاولات يوجدون غالبا أنفسهم في حالة من الحيرة أمام تصرفات الفاعلين بالجماعات المحلية.

زبائن محتملين، ولكن أيضا اتجاه الساكنة المحلية أو الأنشطة الاقتصادية القائمة محليا. وهذا البحث عن الجاذبية يشكل في الواقع الشق الرئيسي لمنهج أكثر شمولية، ذو طابع متعدد الأبعاد، ومدعوم أساسا بفكرتين رئيسيتين، نوضحهما فيما يلي.

التسويق الترابي والتسيير البلدي : العمدة كمسير

يُبرز التسويق الترابي الانجازات الملموسة لفريق بلدي، لإعطاء رؤية أكثر «إطلاعا» على الواقع، ولكن أيضا لتزويد المنتخبين والتقنيين، القدامى والجدد، بالمعطيات التي سوف يبنون عليها إستراتيجية. ويتطور مفهوم مهمة العمدة بالتالي من وضع قاض أو حاكم داخلي نحو وضع مسير منفتح على الخارج.

المقاولات والمدن، مصير مرتبط

إن المسؤولين الترابيين مقتنعون أكثر فأكثر بأن التنمية المحلية تمر عبر إقامة وتنمية المقاولات على ترابهم. فالمقاولات توفر

بين الرياضات المفضلة لدى وسائل الإعلام اليوم، قياس مدى جاذبية المدن. وبالنسبة لهذه الأخيرة، فالأمر يتعلق عموما باحتلال مراكز متقدمة في مختلف الترتيبات وبأن يتم الحديث عنها لجلب الأنشطة المواهب. والصعوبة هي التفريق بين التواجد الإعلامي والجاذبية الحقيقية لمدينة أو لمجال ترابي.

ومن هنا تبرز ضرورة التفكير بخصوص التسويق الترابي، وهو حقل مازالت أدواته النوعية محدودة، مما يترك العديد من المسؤولين في مجال ترقية وإنعاش المدن في بحث متواصل عن الصيغة الرابحة.

دون شك، على المدن أن تعرف كيف تتبع نفسها ! وهذه ليست في الواقع ظاهرة جديدة، لأن حرية أسواق العمل، والسلع والخدمات، حثت دائما المدن على «العناية بصورتها». لكن تسريع المسلسلات الاقتصادية، التي أصبحت حاليا في حالة منافسة على الصعيد العالمي، دفعت المدن إلى التزود بأدوات جديدة ترمي إلى الزيادة في جاذبيتها. وهذه الجاذبية لا ينبغي أن تمارس فقط اتجاه

وفي غياب إستراتيجية حقيقية في مجال التسويق، يمكن جرد أهم مؤهلات التراب من أجل اجتذاب المقاولات :

- الوضعية بالنسبة لطرق المواصلات (الشبكات الطرقية والسككية)؛
- البيئة العلمية والفكرية (جامعة، مختبرات للبحث...)
- تامين خصوصيات الموارد الطبيعية، الموقع الجغرافي (نقط القرب، المنطقة أو المناخ)؛

إطار الحياة، البيئة الحضرية والجهوية؛

- المقاولات «القاطرة»؛

• التجهيزات الحضرية أو الجهوية (مطارات، موانئ، طرق، قصر مؤتمرات، فنادق، الخ)؛

- صورة المدينة والتراب لدى السكان، وأيضا لدى أصحاب القرار الجهويين والوطنيين وعلى المستوى الدولي؛

- تنظيم الاستقبال،

والخدمات المقدمة، والمجهودات المبذولة لجعل المدينة ذات جاذبية بالنسبة للمقاولات.

إنها مجموعة من المؤهلات تتوفر عليها الجهة الشرقية والتي تجعل من ترابها أحد أهم نقط الجذب بمنطقة البحر الأبيض المتوسط.

خطأ آخر ينبغي تجنبه : التفكير في وجود نموذج مرجعي، سواء تعلق الأمر بنموذج فضاء الأنشطة المندمج، أو نموذج مركز الأعمال في عمارة ذكية، أو نموذج مشروع حضري كبير أو مشروع رائد، ثقافي على وجه التفضيل، أو حدث استثنائي. وهذه الرؤية لإستراتيجية المدن، المحصورة في أبسط تعبيراتها، تتمثل في اقتراح المحاكاة كوسيلة ممكنة لرفع الأداء. وهذه السبيل الإستراتيجية «أنا أيضا» (me too) هي بمثابة



وجدة : جاذبة أيضا بإطار عيشها، التاريخي أو الحديث

اعتراف بالفشل وبالخضوع إلى رائد فرض نفسه. وإستراتيجية المدن لا تتمثل فقط في أعمال في مجال التواصل. فالأبعاد الأخرى للتسويق (السوق، العرض، والمتنافسون) ينبغي أن يتم التطرق لها في النقاش حول نتائج أداء التنمية الاقتصادية المحلية. والتسويق الترابي لا يشهد المنافسة، إنه يسمح بالاشتغال على تمييز وتنويع العرض الترابي.

وأخيرا، لقد أصبحت المدينة حاليا كيانا قادرا على تحمل أعباء مستقبله، لأنها أضحت أقل تبعية للمؤسسات الوطنية مما كان عليه الأمر في السابق. وقد حان وقت «التسيير الترابي» الذي يشكل فيه التسويق بعدا أساسا.

ومن الواجب أخذ بعض الاحتياطات : فهدف العمل في ميدان التسويق هو إفهام زبائن محتملين محددين بأن الكل لا يساوي الكل، من حيث العرض، مما يؤكد ما لوحظ بأن الطلب يتميز أكثر فأكثر بغياب الانسجام و غياب الانسجام في العروض والطلبات يبني انطلاقا من منهج إرادي تقطيعي وتموقعي، التي تعد المفاهيم الأساسية للتسويق.

يمكن أن يطرح تساؤل آخر أيضا : هل جاذبية مجموعة محلية ثمرة حصرية لعمل المسؤولين و المنتخبين المحليين؟

والبعد الزمني خصوصية حقيقية لتسيير الجماعات الترابية : ومقياس الوقت ليس هو مقياس المقاولات. والعقد يظل وحدة القياس في مجال التعمير، ولو أن التواصل في مجال التسويق يمكن أن يجعلنا نشعر بأن الأشياء تجري بسرعة أكثر. وإذا اعتبرنا أن مدة الانتداب الانتخابي، وحركية الموظفين أو التقنيين المحليين، وتعقيد بنى القرار، فمن المجازفة قياس نتائج عمل المسؤولين الموجودين.

الإنعاش الاقتصادي والتسويق الترابي بالبحر الأبيض المتوسط تجربة شبكة انيما (ANIMA)

بينديكت دوسان - لوران
مستشار علمي لـ أنيما
(مندوب عام سابق لغاية 2010)



لقد دامت التجربة فترة برنامج أوروبي، لكنها كانت مثمرة. لقد انطلقت تحت شمس الإزدهار العالمي، وهي تنتهي تحت أمطار الأزمات. كيف نحلل النتائج؟ كيف نمدها؟ أي مكان للتسويق والإنعاش؟ عناصر للجواب.

(كالسينما، والنسيج أو البناء الإيكولوجي)، وربط الصلة بين المقاولين - غرف التجارة والصناعة - وكالات عمومية، من أجل استقبال المشاريع، والتكوين (مرة أخرى) لكل العاملين في إحداث الأنشطة. ومنذ 2008، تتدخل أنيما أكثر فأكثر في مجال المبادرة المقاولاتية، ودعم الشركات الصغرى (مشروع MedVentures⁽³⁾ الذي يسهل التنمية الدولية للمقاولات الصغرى بالجنوب) وتمويل المقاولات الصغرى مثلا (FARO⁽⁴⁾، وهو صندوق للاتحاد من أجل المتوسط لدعم المستثمرين الجدد نحو بلدان الجنوب. كما تساهم أنيما في التنمية الملموسة لبعض السلاسل (المنتجات الحليبية مثلا، مشروع Lactimed⁽⁵⁾، وفي دعم الابتكار وعولمة المقاولات الصغرى والمتوسطة (مشروع Medibitar⁽⁶⁾ و EuroMed@Change⁽⁷⁾ وفي تعبئة الجاليات المهاجرة (مشروع MedGeneration)، دون إغفال تنوع جغرافي (مشروع East-invest).

التركيز على التكوين

على امتداد عقد من الزمن، تمكنت شبكة أنيما من تكوين منظمات للتنمية الاقتصادية (غرف التجارة والصناعة، وكالات تنمية الاستثمار، الخ)، وتزويدها بأدوات ضرورية على الصعيد الجهوي (يقظة اقتصادية،

لنبقى في المنطقة)، وحيث بدأت تظهر رغبة في إصلاحات اقتصادية في الدول العربية. وفي هذا السياق المساعد، كانت النتائج إيجابية للغاية بين 2002 و 2010 :

- انتقلت الإستثمارات المباشرة الأجنبية التي تدخل إلى منطقة MED، من 10 إلى حوالي 35 إلى 40 مليار دولار أمريكي سنويا؛
- تضاعفت شراكات المقاولات ثلاث مرات؛
- تضاعف عدد صناديق الاستثمارات التي تستهدف الجهة أكثر من مرتين.

وقد انطلقت شبكة أنيما للاستثمار بسرعة منذ إحداثها سنة 2006، في سوق الخدمات لوكالات التنمية الاقتصادية، بتمويلات أوروبية. وقد قادت بالخصوص من 2008 إلى 2011، برنامج «استثمر في Med⁽²⁾» (12 مليون أورو) والذي كان يشجع الاستثمارات وشراكات المقاولات على الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط (9 دول معنية، من المغرب إلى سوريا). فحققت التدخل وشبكة الشراكات توسعت إذا، حيث أن أنيما قادت تحالفا اقتصاديا يجمع بالخصوص اتحادات مقاولات (Business-Med) وغرف التجارة والصناعة، (Eurochambres) و (ASCAME). وقد كان برنامج Invest in Med ناجحا، بإعطاء الإنطلاقة لزهاء خمسين مبادرة حول سلاسل متوسطة وإعادة

من مشروع أوروبي إلى مؤسسة جهوية قوية ونشطة

شبكة أنيما للاستثمار Investment Network ANIMA هي أرضية متعددة البلدان في خدمة التنمية الاقتصادية بالمنطقة المتوسطية⁽¹⁾. وقد أمنت هذه البنية من 2002 إلى 2007 انطلاقة مبادرة أساسية للاتحاد الأوروبي لتنمية الاستثمارات المباشرة الأجنبية نحو 12 دولة شريكة، (منطقة مسماة MED، من المغرب إلى تركيا). لم تكن أنيما حينها إلا مشروعا تسيره الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية (استثمر بفرنسا) مع شركاء مغاربة (مديرية الاستثمارات، سلف الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات الحالية) وإيطاليين (معهد التجارة الخارجية).

ومنذ منتصف 2006، تم خلق جمعية من طرف 18 شريكا مؤسسا، وهي بالأساس وكالات لإنعاش الاستثمار بحوض المتوسط. وقد كانت غالبية الدول المستفيدة تعتبر أن لها بالفعل ما ترحبه بمواصلة التكوين بشكل جماعي وبنعاش موقع البحر الأبيض المتوسط - الذي كان يوجد في بداية 2000 في وضعية متخلفة جدا من حيث الجاذبية الاقتصادية على الصعيد الإجمالي. وفرصة أنيما كانت في التدخل في ظرفية مناسبة للدول المتوسطية الجنوبية، حيث كانت بعض الدول الصاعدة تمثل القدوة (تركيا،

التجربة (الأوروبية عموماً) حول المواضيع الأكثر تقدماً (التجمعات، الذكاء الإقتصادي، المسؤولية الإجتماعية للمقولة، بناء الصورة، التنمية المستدامة والمدمجة، الخ.) حتى تستفيد منها وكالات إنعاش الاستثمار للجنوب. وعلى هذا الصعيد، فقد قبلت وكالات إنعاش الاستثمار للشمال، كـ «استثمر بفرنسا» أو مثيلاتها الجهوية أو الأوروبية، اللعبة، وكشفت عن صفاتها الداخلية...

في البداية، جاذبية غير كافية

بعد الملاحظة الأولية للأداء السيئ لدول جنوب المتوسط لاستقطاب الاستثمارات المباشرة الخارجية - بحوالي 4% من سكان العالم، فهي لا تستقطب سوى حوالي 1% من الاستثمارات الخارجية -، بدأ فريق أنيما منذ 2003 بمحاولة تقديم أجوبة، طبعاً باتصال مع الحكومات والوكالات المعنية. وهذا النقص في الجاذبية كان مرتبطاً:

ومهارات. وفي المقابل، جندت أنيما مراراً خبراء لمهام للمساعدة التقنية بالجنوب، على مواضيع دقيقة ولمموسة (إعادة هيكلة وكالة لإنعاش الاستثمار وإقامة موقعها على الويب، برنامج التحفيز على الاستثمار لفائدة الجاليات، الخ).

وعموماً، فإن التكوين ونقل المعارف مثلت قلب النشاط. وقد تم تنظيم زهاء مئة ندوة تكوينية (3 أيام في المتوسط وخمسة دول مختلفة في المتوسط). وقد خلقت مساهمة المشاركين وتركيب مشاريع حقيقية مبنية على حالات ملموسة، مجموعة من مهنيي الاستقطاب وضاعفت المبادلات بين النظراء. وهذا التقسيم وهذا التحفيز كانا إيجابيين للغاية: حلول غالباً منقولة من بلد لآخر، وجانب متعلق بالصعوبات الملاحظة (مشتركة بين أغلب الدول...)، ويزوغ إبداع متوسطي مميز لتكييف السلوكات الجيدة. وقد سعت أنيما لاستعمال أفضل ما في

مراسد، دراسات، الاستفادة من التجارب... والمساهمة في تغيير صورة الجهة (عبر أحداث من نوع «قمة الاستثمار»، ولقاءات بين رجال أعمال، ومعارض متنقلة، وخلق وتحسين مواقع الويب، وإصدار النتائج السنوية، الخ.). وقد تم تطوير مجموعة أدلة تظهر للمستثمرين، وخاصة الأوروبيين، بأن جنوب المتوسط يمثل حدوداً جديدة، مفتوحة على التعاون مع الشمال، ويتوفر على مؤهلات متكاملة للغاية (يد عاملة غير مكلفة وجيدة، ناطقة بالفرنسية والانجليزية، وقرب من الأسواق الأوروبية، وموارد طاقة، وشمس، وطقس وحسن ضيافة، ومواقع رائعة، الخ).

وفي بعض الأحيان، واكبت أنيما أحداث وكالات لإنعاش الاستثمار (قبرص، سوريا، تركيا). وقد قدم متعاونون من عدد من الدول (المغرب، مصر، تونس) إلى مرسيليا للعمل مع فريق أنيما للحصول بالتالي على مناهج



المخطط الأزرق: مركب مازاكان (500 غرفة، كازينو، كولف، سبا) على مساحة 500 هكتار قرب الجديدة. نموذج للمركبات السياحية العملاقة، وهو استثمار ضخم لمجموعة كرتزنر

مهن دولية للبحر الأبيض المتوسط، مجالات نوعية واعدة.

وقد نبعت هذه المقاربة من ملاحظة مزدوجة :

• منطقة البحر الأبيض المتوسط (الجنوبية) هي فضاء اقتصادي وسيط.

فهي لا تتوفر لا على أحجام (ساكنة، سوق) ولا على مستوى الكلفة المنخفضة جدا لبعض الدول الآسيوية. فباستثناء السياحة، والطاقة والبتروكيماويات والفلاحة، فهي لا تتوفر على قطاع له امتياز مقارن واضح وصناعتها جد متوسطة، فلا هي بالصناعة المتطورة ولا هي بالصناعة الضعيفة (والأمر يختلف مثلا، بالنسبة لصناعة الطيران). وهي لا تتوفر على أي رائد صناعي عالمي، باستثناء أوراسكوم (Orascom). في سنة 2012، صُنف بنك واحد ضمن الـ 500 بنك الأولى عالميا (التجاري وفا بنك، ترتيب BrandFinance).

• منطقة المتوسط لا يمكن بالتالي أن تكون مثل الصين، مصنع العالم.

هذه المنطقة لا يمكنها إلا أن تلعب على امتيازاتها الذاتية. مثلا، بالنسبة للنسيج، ليس بوسعها منافسة آسيا لإنتاج القمصان الفوقية القصيرة بـ أورو واحد. في المقابل، بفضل قربها (اللوجستيك واللغة)، فبإمكانها أن تصبح منافسة بالنسبة للتسويق القصير (إنتاج سلسلات صغيرة من الألبسة مرتبطة بالموضة الفورية، أو الموضة القصيرة (short-fashion).

إبراز بعض الفرص بالجنوب، لوجه قيادة «موضوعية» بأهم المؤشرات حسب البلد، بما فيها أجور النساء، وأسعار الربط الإلكتروني، وتصنيفات الدول. وقد بذلت أغلبية وكالات إنعاش الاستثمار والدول جهودا حول الصورة (انظر مثلا التطور المدهش لمواقع الويب لوكالات إنعاش الاستثمار خلال هذا العقد) وأكدت على ضرورة التسهيل (شبابيك موحدة، إحداث وكالات جهوية قريبة من المواقع، كما هو الحال بالمغرب وتركيا) وأعطت الانطلاقة لمشاريع رائدة (كطنجة - ميد) حولت في العمق صورة الجهة.

مجهود التسويق الترابي على الصعيد المتوسطي

كل هذا المنهج (وبالتالي أحمية النتائج المحصل عليها) تعود أساسا للدول. وأنيميا لم تلعب إلى دور التحفيز، بوضع وكالات إنعاش الاستثمار في اتصال مع تجارب مفيدة، توحى بأفكار أو مواضيع جديدة. وقد كان التسويق الترابي في صميم هذه الحركة. وقد اشتغلت أنيميا، من 2004 إلى 2007، بالخصوص على قطاعات ذات أولوية (النسيج، السياحة، مراكز الاتصال، الزراعة الغذائية، الماركات المرحلة، إلخ). من أجل تحديد الفاعلين الرئيسيين ومواكبة وكالات إنعاش الاستثمار، مثلا في المعارض الدولية كالمعرض الدولي للصناعات الغذائية (SIAL). وابتداء من 2008، بدأ البحث عن تطوير استخدام مفاهيم جديدة: تموقع الدول،

• بتنظيم شبكة لاستقبال الاستثمارات. لقد كانت إحدى الدراسات الأولى تحلل بنية وكالات إنعاش الاستثمار (حينما كانت توجد). ولكونها كلها عمومية (100% من الموظفين)، فقد كانت تلعب دورا إداريا (منح ترخيصات استثمار) أكثر منه اقتصاديا (فهم منطوق المشروع وتغيير توجهه إن اقتضى الحال). وفي عدة حالات، تم دعم تعزيز أو إنشاء وكالات مستقلة من طرف أنيميا. وفي كل الحالات، تم الدفع بتغيير في الموقف اتجاه المستثمر (زبون عوض مرؤوس).

• إلى اختيار الأسبقيات القابل للنقاش يبدو أن العديد من الدول كانت تعتبر بأنه يكفي عرض وجود مؤسستي لأداة استقبال، بالتأكيد على القوانين الملائمة للاستثمار، أو بإصدار مصنف شبه شامل لقطاعات الاستقبال. وبواسطة التكوينات، وزيارات نماذج أوروبية، ودراسات الحالات، أظهرت أنيميا أهمية الانتقائية (الدانمارك اختارت 4 قطاعات فقط، ولكنها كانت تهدف الامتياز العالمي)، والانتقال من الترقية أو الإنعاش السلبي إلى التسويق النشط (السعي إلى الاستثمار)، ولأخذ المبادرات (كتنمية التجمعات أو الأقطاب التكنولوجية). كما تم أيضا إبراز مهمات أهملت نسبيا، كالعامل على تحفيز المقاولات الأجنبية، التي قررت الاستقرار، على إعادة الاستثمار.

• إلى خصائص في الصورة. لقد أظهرت دراسة لدى صناعيين من العالم بأسره، في سنة 2004، بأن الذين سبق أن استثمروا بالمغرب والمشرق كانوا راضين جدا. وقد استحسنوا بالخصوص جودة اليد العاملة وحسن الضيافة بالبلد. في المقابل، وقبل الثورات العربية بكثير، عبر المستثمرون الذين لم يكونوا بعد موجودين، عن نوع من الريبة وكانوا يجهلون غالبا الإمكانيات الاقتصادية الجهوية. كما أن الصراع العربي - الإسرائيلي، والخلط بين الإسلام والحركات الإسلامية والإرهاب، والنظريات المتناقضة (صراع الحضارات، إلخ) وموضوع الترحيلات، كانت تخلق مناخا غير ملائم بشكل كاف للاستثمار بالجنوب. وإنه من العسير، أو من المكلف جدا، مقاومة حركات الرأي هذه. وقد اكتفت أنيميا بالوقائع (نشر العديد من إعلانات الاستثمارات، الحصيلة الفعلية للترحيلات،

سبعة مهن عالمية لحوض المتوسط

- 1- الإقتصاد الأخضر: الإقتصاد في الطاقة، الطاقة المتجددة، الخدمات الجماعية، البناء. مختبر التنمية الحضرية المستدامة؟
- 2- الصناعة الفلاحية: التقاليد والابتكار، البواكر، المنتجات الطبيعية الخالصة، التلفيف، الطبخ، مواد التجميل، تقنيات الري، إلخ.
- 3- النسيج: أسواق جديدة، الموضة القصيرة، الموضة، التصميم، الأنسجة التقنية، إلخ.
- 4- اللوجستيك والتوزيع: المركز الأورو - أفريقي والأورو - عربي. الموانئ، الحاويات، الإتصالات اللاسلكية، التخزين، التركيب.
- 5- تكنولوجيا الإعلام: تموقع بدأ يبرز. مناطق، مراكز خدمات متقاسمة، سلامة الإستعمالات، الحركية، التجارة الإلكترونية، التجارة عبر الهواتف المحمولة، إلخ.
- 6- السياحة النوعية: التنوع في اتجاه مغلن. السياحة الإيكولوجية، العلاجات، المؤتمرات، السياحة التراثية والدينية، إلخ.
- 7- طاقة وصناعات منافسة ذات استهلاك كبير للطاقة ببتروكيماويات، تحويل المعادن (الألمنيوم)، الأسمدة.

الحقائق العشرة التي تعلمتها أنيما (مقتطف من وثيقة داخلية ليونيو 2010)

- **الحقيقة الأولى.** الاستثمار ليس فقط مالي ويجب أن يكون أيضا بشريا، اجتماعيا، وتكنولوجيا (نقل المهارات) وبيئيا. والاستثمارات المباشرة الخارجية، التي تهتم بالأساس الشركات المتعددة الجنسية والمقاولات الكبرى، يجب أن تدرج هذه الأبعاد الأربعة.
- **الحقيقة الثانية.** من أجل تنمية اقتصادية مستدامة، من شأنها تلبية الحاجيات الرئيسية لبلدان MED، فليس هناك من سبيل سوى الإصلاحات الهادفة إلى جاذبية أفضل، وتظافر الجهود العمومية والخاصة في مجال الإستراتيجية الصناعية، والمشاريع المعبئة، والبنية الأساسية المادية والتربوية، وأخيرا البحث عن اندماج جهوي متقدم.
- **الحقيقة الثالثة.** إن خلق فرص العمل والقيمة المضافة حاسمة بالنسبة لأقطار MED. وحسب إن كنا نسعى للحفاظ على نسب البطالة أو نحاول تحقيق التشغيل الكامل، يجب خلق ما بين 2 و 5 مليون منصب شغل سنويا إلى غاية 2030.
- **الحقيقة الرابعة.** حصة قليلة جدا (100 ألف إلى 400 ألف شغل سنويا) سوف تأتي من قبل المستثمرين الكبار الأجانب. ففائدتهم الرئيسية مختلفة، وهي أن يشكلوا مرجعية (مناهج، تكوين، معايير)، وأن يطوروا السلاسل الثقيلة (صناعة السيارات، مثلا)، وأن يدفعوا بالإصلاحات. ولكن ينبغي أيضا تشجيع رواد MED الذين ما زالوا قلائل (فقط زهاء 15 بشمال إفريقيا: المكتب الشريف للفوسفات، امنيوم شمال إفريقيا، التجاري و افا بنك، سيفيتال (Cevital)، صونتراك، بولينا، اللومي (Eiloumi)، أوراسكوم، مجموعة عز، سيب (CIB)، السويدي للكابلات...). وهذه المجموعات المحلية عليها أن تلعب ورقة المقاولات الصغيرة والمتوسطة المحلية عوض البحث على اندماج عمودي.
- **الحقيقة الخامسة.** ستأتي الغالبية العظمى من مناصب الشغل المرتقبة عن طريق المقاولات الصغيرة والمتوسطة، ولكن أيضا وأولا من المقاولات الصغيرة جدا ومن القطاع الغير مهيكّل.
- **الحقيقة السادسة.** لتحرير طاقة هذه المقاولات الصغيرة، يجب أن نسمح لها بالولوج إلى التمويل بتطوير سوق للأموال خاص بها. وهذا الأمر يستدعي أدوات: أموال ذاتية، سلفات طويلة الأمد، ضمانات، دين بالعملية المحلية، تمويل الانطلاقة، بأموال جزئيا عمومية، الخ.
- **الحقيقة السابعة.** السيولة موجودة. فملايير الأوروهات تبدو على استعداد لتستثمر. ولكن، بالنسبة لغالبية المقاولات الصغرى لأقطار MED، فإن الحاجيات ليست بهذا الحجم. وتكمن الصعوبة في تحويل الملايير المتوفرة إلى آلاف أو عشرات آلاف الأوروهات الفعلية. وهذا يعني تصور ووضع حلول «منخفضة التكلفة» لدراسة الملفات.
- **الحقيقة الثامنة.** إن هذا التحويل «منخفض التكلفة» يمكن أن يمر عبر تعبئة الشبكات الشبكية الموجودة من صنف مركز المسيرين الشباب، شبكة Entreprenre، كفالات، الجالية المهاجرة...، والتعرف على شركاء ثقة، وأخيرا منح استقلالية لمسيرى القرب (الجزائريون بالجزائر). وهو يفرض تكوين هؤلاء «المرافقين للمقاول»، وتنشيطهم ضمن شبكة وتجميع المعطيات الضرورية لمقاربة إحصائية (التعرف على مستويات الأداء لتجارب أخرى، ومعرفة المخاطر حسب الشكل، والقطاع، الخ).
- **الحقيقة التاسعة.** بالنسبة للمقاولات الصغيرة جدا، فالسؤال هو، أيضا وغالبا، تأطيري واستراتيجي: الحاجة إلى توجيه، ضرورة مترددة لاندماج ضمن تجمع أو سلسلة، وأخيرا شرط متردد لإستراتيجية عالمية، لأنها غالبا ما تكون منفصلة وتشتغل على أسواق وطنية محدودة.
- **الحقيقة العاشرة.** توجد مهن دولية تتوفر فيها أقطار حوض المتوسط على أوراق رابحة : الموقع الجغرافي، الموارد والقدرات، البشرية بالخصوص. فالضفة الجنوبية ليس محكوم عليها أن تظل خزاناً لموارد ضعيفة التحويل أو مقاولاً من الباطن لأوروبا أو الصين.

واستقبلت دون أي نقد أو خبرة مضادة، رغم كونهما ضروريين.

لقد أفرز هذا النموذج الخارجي للتنمية بشكل كبير والذي لا يتميز بطابع توزيعي قوي (اجتماعيا ومجاليا) مجموعة من حالات عدم الرضى: الشعور بأن النظام كان متوقفا، وبأن الأغنياء هم فقط الذين ينجحون في الاستفادة، وبأن مناصب الشغل المقترحة (حينما كانت تتوفر) كانت خدمية أو دون أفق، وبأن البلد العميق (المجال القروي وضواحي المدن) كان منسيا والموارد محتكرة من طرف محظوظين وأجانب. في 2007-2008، أعادت أنيما توجيه عملها بوضوح نحو المقاولات الصغرى والمتوسطة، والابتكار والمشاريع المحلية والشراكات الصناعية، وبعض القطاعات النوعية (كالسياحة الإيكولوجية). وجزء من النمو السيئ يبقى مرتبطا ببعض المشاريع (مثلا، الحويلة المتأرجحة للمخطط الأزرق بالمغرب، بنجاحات كمشروع كرتزير بالجديدة، ونتائج غير مقنعة كما بالسعيدية وفشل بتاغازوت).

في ميدان الجاذبية كما في ميادين أخرى (مبادلات تجارية) ظل الإندماج الجهوي ضعيفا جدا، رغم الروابط التي خلقت داخل شبكة أنيما. فدول جنوب المتوسط ترحب بالترقية الاقتصادية عندما لا تؤثر على الأهداف الوطنية. لكن مجهودات أنيما لتفعيل تعاون بين المغاربة والتونسيين والفرنسيين حول الذكاء الاقتصادي، ذهبت سدى (فكل قطر كان مستعدا لتبادل المعلومات مع فرنسا، ولكن ليس مع منافسه المغربي...) وقد أمكن انجاز بعض الأعمال المشتركة (معارض بالخارج، رواق مشترك، معارض متنقلة)، لكن كل قطر كان ينزع إلى التركيز على الأعمال التي تستجيب لمصالحه الخاصة. وهذا يمكن فهمه، لكن غياب توافق مغاربي وتوافق مشرقى يكلف غالبا من حيث الفرص الضائعة. فبالنسبة لمستثمر من اليابان أو الشيلي، فبلد واحد لا أهمية له، والمنطقة الكبرى هي التي تهتم أولا.

تزداد هشاشة النتائج بقدر ما نقرب من المرحلة العملية ومن الملموس. فهناك صعوبات قليلة في تقاسم وتطبيق مفهوم عام - مثلا حملات «7 أسباب للاستثمار

هذا الموقع أو ذاك)، إلى حد تثبيط همة بعض المقاولات. كذلك الحال بالنسبة للعمل اتجاه الجاليات، الذي قبل بحماس من حيث المبدأ (مفهوم العودة إلى حضان البيت الذي نجح بجهة بروفانس)، ثم غرق في تعقيدات الإكراهات والشبكات المحلية.

بفرنسا» نقلت بصورة عفوية لتصبح «5 أسباب للاستثمار بتونس» أو «باسرائيل». في المقابل، فإن توزيعا من طرف أنيما لبعض وكالات انعاش الاستثمار لوثائق حول نوايا استثمار، لم يكن ناجحا (من حيث تتبع المستثمر، ورجوع المعلومة، وتموقع



المخطط الأزرق : تاغازوت، موقع محطة شاطئية جديدة تواجه أضرار الأزمة وانخفاض الاستثمارات المباشرة الخارجية

إقناع كل أصحاب القرار...

وابتكاريتها، فإن الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط تبرهن عن حيوية غاية في القوة... وتتجلى مهمة المسؤولين في مجال التنمية في تنظيم وضبط هذه الحيوية بالاستفادة على الوجه الأفضل من المشاريع الصناعية (من الاستثمارات المباشرة الأجنبية الكبرى إلى الاستثمارات الصغرى)، وفي نفس الوقت في تحرير طاقة المقاولين، والمجتمع المدني، والشباب. وهذا يفرض دائماً وأبداً، المواكبة، والتكوين والتشبيك، والخبرة التقنية، وبعض التمويلات.

وكالات انعاش الاستثمار ينبغي أن تهتم على الأقل بنفس القدر بالمشاريع المحلية، وبالمقاولات الصغرى والمتوسطة وبشروط تنميتها. فالنتائج على الميدان (حينما يتم الانتهاء من البرامج الأوروبية) لا يمكن إلا أن تكون محدودة. وهذه البرامج تبحث عن أبدال، وعن رافعات ومحاور للاستمرارية، لأن أثارها المباشرة ليست بالكبيرة. وما يمكنه هو تقديم على ثلاث واجهات :

- أولاً، عمل فريق، حيث يمكن لأشخاص من أصول مختلفة أن يلتقوا، ويتناقشوا، ويقدر بعضهم البعض، وأن يرتبطوا وأن يُعدوا المستقبل (العديد من التقنيين الذين تم تكوينهم مع أنيما لهم اليوم مسؤوليات كبيرة)؛

- ثم المكتسبات التي لا يمكن الاستغناء عنها في التكوين ونقل الخبرة (أكبر جزء من الابتكار يتمثل في الملائمة المحلية لطول تشتغل في مكان آخر)؛

- وأخيراً، رؤية مشتركة، متقاسمة في النهاية من طرف التقنيين من مختلف المشارب، والتي ينبغي بالخصوص إقناع أصحاب القرار بها...

بفضل طموحاتها، وحركاتها الاجتماعية،

نظراً للضعف تنظيميها الاقتصادي والسياسي، فإن الضفة الجنوبية للمتوسط تجد صعوبات في التفاوض مع أوروبا أو مع مناطق أخرى من العالم. وكل قطر يفضل الميدان الثنائي، حيث يعتقد أنه يستطيع امتلاك كامل سيادته، وهذا الأمر غالباً ما يكون توهماً في الحقل الاقتصادي، حيث تسود بالخصوص علاقات القوة. والمدافعون عن أنيما - وخاصة الكاتب - يؤمنون صادقين بمستقبل الفضاء الأورو متوسطي ويمنحونه الكثير من الجهد. فلا التسويقية الترابية ولا الترويج الاقتصادي نهاية في حد ذاتها: إن ما يهم هو توسيع التنمية الاقتصادية، والاجتماعية والبشرية لأقطار جنوب المتوسط أقصى ما يمكن.

واستقطاب الاستثمارات لا فائدة له إلا بتوسيع المجالات الترابية للاستقبال في كل الأبعاد، بفضل مشاريع مفيدة لكل الأطراف المعنية (حكومة، مقاولات أجنبية ومحلية، شغيلة هاته المقاولات، الجوار، الساكنة عامة، الخ...). والإحداث المكثف لأنشطة مستدامة هو التحدي الرئيسي والضخم لهذه المجالات للثلاثين سنة المقبلة. ويمكن للاستثمارات المباشرة الخارجية أن تساهم في ذلك، لكن

www.anima.coop -1

www.invest-in-med.eu -2

www.medventures.biz -3

www.faro.um.org -4

www.animaweb.org/lactimed -5

www.medibtkar.eu -6

www.animaweb.org/euromed@change -7

www.animaweb.org/euromed@change

-8 يمكن تحميل الدراسة من موقع :

http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/Inv_CartelInvestMed-Final_RF_light_V2.pdf

-9 تصف هذه الدراسة 25 من هذه المجالات النوعية :

http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/AIN_FilieresADeveloperEnMediterranee_VF_CouvLight.pdf

معالم التسويق الترابي

جون - بول إيمتي
تلميذ سابق بثانوية عمر ابن عبد العزيز لوجدة، استاذ بالمعهد الوطني للفنون
والمهن CNAM، رئيس نادي الجمعية الوطنية لمحترفي التسويق ADETEM لمديري
تسويق المجموعات الكبرى. مؤسس وشريك لمكتب أكتانسيا (ACTENCIA)



لقد نشأ التسويق في القرن العشرين بواسطة التلفزيون، وترعرع في القرن الواحد والعشرون عن طريق الشبكة العنكبوتية. لكنه بالتالي يتغذى بشكل مختلف ويقف على آفاق المبادلات مع «المستهلكين» المستهدفين.

للكاتب ذاكرة المستقبل ويرغب في تقاسمها. ولكونه تلميذ سابق بثانوية ابن عبد العزيز لوجدة، فهو يعرف منطقته الشرقية عن ظهر قلب، ويرى رهاناتها على الويب. مقال من على الشبكة.

التسويق، هل هو ضروري؟

تفرض استهلاكاً متواصلاً لمنتجات رديء. في المقابل، فإن ابتكاراً مهماً كانت قيمته لن يستطيع أن يحتل مكانة هامة في السوق دون استثمار ملائم على صعيد التسويق. إن النجاح الكوني للأيفون (Iphone) يعود في آن واحد لموهبة التواصل الهائلة لستيف جوبس (Steve Jobs) وللأداء الرائع للهواتف

إلى حد الآن، وخاصة خارج الدول الأنكلوسكسونية، ما زال التسويق يذكر بصورة مُنتقصة. فحينما نتحدث في وسائل الإعلام وفي الحديث اليومي، عن «منتج تسويقي» أو «مغني تسويقي»، فنحن نفكر عموماً بمنتج ذي جودة متدنية أو فنان بدون موهبة يسجل نجاحاً عابراً لقاء دعاية ضخمة، بل وحتى كاذبة. هذا التصور ينطوي ينم عن جهل كبير بشروط نجاح كل مقالة أو تنظيم. وهناك اعتبارات عديدة تفضي إلى إبراز صورة أكثر نبلاً للتسويق ومنها:

المحمولة الأولى سمارتفون (Smartphone). بشكل متواز تقريباً، صممت أركوص (Archos)، وهي شركة فرنسية شبه مغمورة، منتجات منافسة ذات الوظائف المتميزة، لكن توزيعها ما زال خجولاً، في غياب تسويقية ملائمة. لقد تم ضبط قواعد التسويق في أواسط القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية، وطبق في البداية في مجال الإستهلاك الواسع. وقد كانت الغاية هي توسيع تصميم مواد جديدة والترويج لها بواسطة وسيط اتصال في بداياته آنذاك: التلفزيون. وتدرجياً اتسع حقل التطبيق ليشمل أغلبية المجالات: الخدمات، الصناعة، المرافق العمومية، الجماعات، الأنشطة الخيرية... وبعد بضع سنوات من هيمنة أرباب المال، أصبحت وظيفة التسويق تحتل اليوم مكانة ما فتئت تكبر بالمقاربات لأسباب ثلاثة على الأقل:



تسويقية أبل تُوظف حتى اختفاء مؤسسها ورئيسها المتألق

• ضرورة التركيز، في كل القطاعات، على الزبون، الذي يزداد

- في اقتصاد السوق، فالتسويق ضروري للتنمية الاقتصادية للمقاولات؛
 - التسويق ينبغي أن يأخذ في الاعتبار السلطة المتزايدة للمستهلك؛
 - أخلاقيات التسويق ما هي إلا انعكاس لأخلاقيات المقولة التي تستعملها.
- فلن تستطيع أية حملة للتواصل أن

المفيد الإحاطة بالمسار الإخباري على الويب المؤدي إلى زيارة المنطقة الشرقية، لاكتشاف الأوقات والفضاءات الحاسمة للاتصال الواجب استغلالها. ومثل هذه التحليلات ينبغي أن تجدد بشكل منتظم لقياس نتائج العمليات المنجزة.

وتتمثل المرحلة الموالية في تفعيل سلسلة من عمليات التواصل الهادفة من أجل تحسين صورة الجهة باعتبار التحليلات السابقة :

- تعديل مواقع الويب المسيرة من طرف هيئات المنطقة الشرقية من أجل تثمين أفضل لغنى الجهة ؛
- تسيير أفضل للمرجعيات وللروابط المتعلقة بهذه المواقع ؛
- إقتراح محتويات مثممة وذات جودة لمواقع المعلومات المرتادة أكثر ؛
- حوار شفاف مع الجاليات المؤثرة أكثر، بإعطاء مصداقية للخطاب بواسطة آراء الخبراء، وشخصيات معروفة أو جامعيين.

ولجلب السياح الذين سبق أن وصلوا إلى المغرب، يمكن أيضا استعمال تطبيقات تستعمل التحديد الجغرافي بشكل مفيد، كالتوجيه الجغرافي عبر الأقمار الصناعية (GPS)، نحو اختيار أماكن متميزة، تليها زيارات مع تعليق عن طريق سمارتفون في عين المكان. وبعد نسج مجموعة من العلاقات مع زوار عبروا عن ارتياحهم (مسجلة في قاعدة معلومات ومغناة إثر كل حدث أو اتصال)، من المهم :

- المحافظة على وفاء هؤلاء الزوار، بواسطة رسائل إخبارية، وعمليات ترويج بعيدة عن التطفل وعبرحوارات لعبية ؛
- تحويلهم إلى سفراء للجهة بواسطة عمليات «للتسويق الحموية».

ولنذكر في الأخير بأنه في التسويق الرقمي، كما في كل منهج تنموي، فإن الابتكار يظل رافعة أساسية. وبالتالي، فمن الأرجح اتخاذ مبادرات أصيلة وعدم التردد في الاستئناس بتجارب دولية لخلق أحداث غير معتادة أو منشورات أو إخباريات غير مسبوقة، الخ.

كعلامة ذات جمالية، ومُبتكرة ومنضبطة، واكواسو (Iguaçu) هي مرادف لأروع الشلالات في العالم، ومنطقة كولورادو تغري بفضل شعبها الضخمة. وبالنسبة للمغرب الشرقي، فجيح، السعيدية أو تافوغالت، والمشاريع الكبرى التي تم إنجازها، وأشغال وكالة الجهة الشرقية، من بين مصادر الإلهام لإستكمال هوية «العلامات» المرتبطة بها. وبعد تحقيق هذه المرحلة، فإن هدف عمليات التسويق هي حينها تحسين موقع وصورة هذه الأماكن لاستقدام وإعادة استقدام أكبر عدد من الأشخاص. وهذا الهدف لا يثنى عن متابعة الاستثمارات المتعلقة بالبنى الأساسية أو تثمين المواقع المميزة.

ونقترح بعض المسالك لاستعمال الموارد الجديدة للتسويق الرقمي في هذا السياق، حيث تظهر غالبا فعالية التكنولوجيات الجديدة للإعلام بتكاليف منخفضة وحيث ينبغي أن يتم التواصل الرقمي بتناغم مع الأعمال الأخرى التقليدية للترويج. وتتمثل المرحلة الأولى في التعرف وتوصيف مختلف أنواع مواقع الويب ومجموعات المبحرين المغاربة والأجانب، الذين بإمكانهم أن يلعبوا دورا في سمعة وجاذبية المنطقة الشرقية. إنه دون شك حال مواقع

الإعلام السياحية أو غيرها أو لمجموعات سكان قدامى للمنطقة يعيشون خارج المغرب، أو متجولون، أو مدافعون عن الطبيعة وهواة للفنون المغربية أو عشاق للموسيقى الشرقية، الخ. وهناك مناهج وبرمجيات بإمكانها تحليل «السمعة الإلكترونية» (e-reputation) للجهة أو لمكوناتها انطلاقا من محتوى المواقع المتعرف عليها والخطابات المتبادلة من طرف هذه المجموعات على صعيد المدونات والمواقع الاجتماعية. كما أنه من

اطلاعه، والمتطلب والقوي اتجاه العلامات، في محيط تقوى فيه المنافسة ؛

- الأهمية الحيوية للتجديد والابتكار، الذان لا يُتصوران دون الإصغاء «لصوت الزبون» طوال مسلسل التصميم وإعطاء الانطلاقة لعروض جديدة (مثلا، النمو القوي الأخير لمجموعة سيب (SEB) يرجع، بجزء كبير، إلى تزايد نسبة المنتجات الجديدة – التي طرحت في الأسواق منذ أقل من ثلاث سنوات – في رقم المعاملات، التي انتقلت من 20% سنة 2005 إلى 60% سنة 2012) ؛
- الثورة الرقمية التي تفرض حوارا مستمرا مع المستهدفين ومع بيئة المقاولات من أجل اجتذاب وتثبيت الزبائن.

COMMUNIQUÉ

NUTRITION GOURMANDE

Innovation cuisine

Une seule cuillère d'huile suffit !

Avec ActiFry®. Seb a mis au point un système de cuisson ultra-novateur qui permet de cuire les aliments avec très peu d'huile.

On a parfois envie d'une belle assiette de frites, d'une escalope panée ou de garnies occidentales, mais on hésite parce qu'il y a trop de calories ! Aujourd'hui, avec la gamme Nutrition Gourmande, Seb s'engage et propose des solutions innovantes pour manger sain et équilibré au quotidien, tout en respectant le plaisir et la gourmandise.

Viandes et poissons, fruits et légumes...

L'un des fleurons de la gamme Nutrition Gourmande est un appareil révolutionnaire qui déclare la guerre aux matières grasses : ActiFry® family. Une seule cuillère d'huile suffit pour obtenir de délicieux plats. Il est prouvé que la diversité alimentaire est source d'équilibre : c'est inscrit à la porte de l'innovation permet de cuire aussi bien les viandes et les légumes, que les poissons ou les fruits.

Les recettes du bonheur

Pour que les repas plus sains soient aussi de vrais moments de bonheur partagés, ActiFry® family s'accompagne d'un livre de 60 recettes sécurisées conçues dans l'esprit Nutrition Gourmande. À mixer en famille, avec les petits et les grands !

Un système de cuisson révolutionnaire validé par les scientifiques

Parmi les différentes familles d'aliments dont l'organisme a besoin, les corps gras assurent les apports nécessaires en acides gras saturés (sources d'énergie), acides gras insaturés (contribution et réparation des cellules) et vitamines liposolubles de type A, D, E et K, indispensables à un bon équilibre alimentaire. Ces corps gras doivent cependant être consommés avec modération. C'est pourquoi Seb a repensé et révolutionné la cuisson à l'huile. Comment ? Grâce à une technologie entièrement innovante, issue de la recherche et mise au point avec des équipes de scientifiques et des spécialistes de la nutrition. De cette collaboration d'experts est né ActiFry® qui concilie bien manger et préserver sa santé.

SEB®

Vivez, ambalez en savoir plus ? Rendez-vous sur le site www.nutrition-gourmande.fr

سيب : تسويقية الابتكار

عناصر التسويق الترابي

من أجل الترويج لجهة، أو لمدينة أو لموقع سياحي، ينبغي، بادئ ذي بدء، الإحاطة بالمكان (أو الأمكنة) المعني(ة) وتحديد «مميزاتها التنافسية». والصعب، كما في كل بناء لأية علامة، هو اختيار عدد قليل من المميزات القوية التي تنفرد بها هذه الأماكن، والتي يتوجب فعليا البرهنة عليها. فشركة آبل (Apple) أصبحت هكذا ترى من طرف الجميع

التسويق الترابي لتثمين جاذبية المناطق الشمالية

رشيد الحرشي
مدير التنافسية والشراكة
وكالة إنعاش وتنمية الشمال



تتدخل وكالة الشمال في فضاء اقتصادي شاسع: فضاء يعتبر الرئة الاقتصادية للمملكة بفضل منشآته الصناعية والمينائية ذات المستوى والحجم الدوليين. وهذه الوضعية الاقتصادية الاستثنائية، المتعلقة بطنجة، «المدينة - العلامة القوية»، توفر مؤهلات قوية لتسويقها الترابي. والوقت هو دائما لفتوحات جديدة. كواليس منهج.

من تكوين قاعدة معلومات لا نظير لها وأبرزت ميزات محلية بدقة متناهية. ويشكل هذا العمل نقطة البداية لبناء استراتيجية ناجحة للتسويق الترابية.

وبعد مرحلة التشخيص الترابي، تأتي مرحلة الاستهداف. ففي حالة الشمال، تشكل المقاولات هدفا مفضلا ويتوفر التراب على العديد من المؤهلات التي ينبغي تثمينها لاستقطاب هذه المقاولات. وتمنح صعوبة الوضعية الاقتصادية العالمية لجهات الشمال فرصة مناسبة للتموقع لدى المستثمرين الذين يبحثون عن منافذ جديدة. ولبلوغ هذه الغاية، يمكن لأقاليم الشمال أن يسندوا صورتهم على الصورة، أكثر دولية، لطنجة، «طنجة - علامة قوية» المعتمدة على تاريخ وواقع ملموس.

إن طنجة والشمال يوجدان على أقل من ساعتين ونصف بالطائرة من أربع عواصم أوربية وعلى أقل من 72 ساعة بالباخرة من العديد من أكبر موانئ البحر الأبيض المتوسط. وطنجة تقع على إحدى أهم الممرات البحرية العالمية حيث تعبر 100 000 سفينة سنويا و20% من الرواج العالمي. وهي تمنح

لصياغة سياسات عمومية منسجمة في خدمة التنمية الترابية.



تعمل وكالة إنعاش وتنمية الشمال منذ أزيد من عقد لتحسين ظروف عيش السكان ومن أجل النمو الاقتصادي لمناطق الشمال. ومقاربتها الترابية الموسعة على جهتين إثنيتين تمكنها من التدخل على فضاءات منسجمة استراتيجيا ومن تعبئة سريعة لشركاء ولوسائل من أجل انجاز برامج مندمجة للتنمية. ففي مجال التشخيص الترابي، تواكب وكالة إنعاش وتنمية الشمال منذ 2009 قرابة 200 جماعة قروية في إعداد تصاميمها الجماعية للتنمية. وهذه المواكبة تمت حسب منهج شامل عباً أزيد من 1 000 باحث في الميدان حيث تم القيام بمئات الأبحاث.

وقد تمت دراسة نتائج هذه الأبحاث مع الساكنة في إطار مناظرات تشاركية جماعية. وقد تمكنت الوكالة بواسطة هذا التشخيص

منذ ما يقارب عقدا من الزمن، يتبع المغرب سياسة اقتصادية متوجهة بقوة نحو العالم ويسعى إلى إبراز العديد من القطاعات الصناعية والخدمات التي يعد قادرا على التنافس فيها. والسياسات القطاعية التي يتم تفعيلها، ومؤسسات التنمية والإنعاش، ومناطق الأنشطة المهيأة وفق المعايير الدولية وكل التحفيزات لصالح الاستثمارات، هي بمثابة أدوات، وفاعلين وفضاءات همها الأول تدعيم التنافسية الاقتصادية للمغرب في الحوض المتوسطي. وفي هذا المجهود الترويجي، يمكن للتسويق الترابي أن يلعب دورا حاسما إذا ما تم بدأها في عالية سياسات التنمية.

وتنطلق إستراتيجية التسويق الترابي من القدرة على تشخيص مجال ترابي بدقة، بإعادة رسم تطوره السوسيو اقتصادي، وتحليل سياقه الجغرافي وبالاعتماد على مؤهلاته وحدوده. وهذه المميزات تجابه بمميزات المجالات الترابية ذات الصبغة المماثلة، من أجل تقدير قابلية الحياة والتنافسية للتموقع الترابي. وعناصر التحليل هذه تستخدم كقاعدة

شراكة استراتيجية من أجل تنافسية متقاسمة

من أجل مواكبة الفاعلين المحليين للشمال، تتقاسم وكالة الشمال منذ أزيد من سنة خبرة الوكالة الجهوية لتنمية باريس - إيل - دو - فرانس، المكلفة بإعداد وتنفيذ إستراتيجية التسويق الترابي لجهة إيل - دو - فرانس.

وترمي هذه الشراكة إلى إبراز الميزات التنافسية للشمال بتطبيق السلوكات الجيدة للتجمعات الحضرية الكبرى الأوروبية، بإتباع منهج مهيكّل حسب ثلاثة مراحل :

- إنجاز التشخيص الترابي ؛
- إعداد التموّج الاستراتيجي ؛
- تفعيل مخطط العمل.

ومن أجل إشاعة هذا المنهج، نظمت وكالة إنعاش وتنمية الشمال منتدى للتكوين في مجال التسويق الترابي بطنجة في يناير 2013، لفائدة فاعلين مؤسساتيين وعاملين اقتصاديين محليين، نشطه خبراء من الوكالة الجهوية لتنمية باريس - إيل - دو - فرانس ومختصين آخرين بارزين في مجال جاذبية المجالات الترابية.

أو ساكنين أوفياء، همهم جودة الوجهة ومستوى هذه المؤسسات. وإن مشروع تحويل ميناء طنجة يتوجه أيضا نحو هواة الرحلات البحرية، وأرباب الفنادق، والعلامات التجارية وأصحاب المطاعم، الذين بدورهم، بوسعهم أن يجلبوا السياح وعشاق الرياضات البحرية للاستفادة من البنية والخدمات المقدمة.

ومع ذلك، فإن إنجاز مشاريع اقتصادية طموحة ليست عاملا كافيا للجاذبية لضمان نجاح استراتيجية التسويق الترابي. فهذه لا يمكن أن تكون ذات مصداقية إلا إذا كان العاملون العموميون والخواص ملتزمين وقادرين على اقتراح استقبال وخدمات من مستوى عال. كما ينبغي تأمين الخدمات العمومية (ماء، إنارة، نظافة، أمن)، وخدمات مساعدة الاستثمار (مركز جهوي للاستثمار، أبنك...)، والخدمات التربوية وكل الخدمات التي يجب أن تواكب المستثمر أو الزائر يوميا. كما يلعب المواطن دورا أساسيا، بتبني سلوك مواطن وبالمحافظة على محيط حياته وترقيته.

وجاذبية المملكة تتجلى هكذا من تنوع مجالاتها الترابية وفي قدرتها على أن تكون منافسة. وفي قلب هذه الدينامية توجد الجهة وفعاليتها، وهي عنصر حاسم في مشروع الجهوية المتقدمة والمحرك الاقتصادي الأساسي لمستقبل البلاد.

الأمريكية. وكل هذه البراهين تضع جهات الشمال كحلقة قوية في الجهاز الاقتصادي الوطني وتسمح للمغرب بأن يصبح مركزا جهويا، بوسعه أن يوجه سوقا بأكثر من مليار مستهلك. ويمكن أن تشكل المقاولات الهدف النهائي لإستراتيجية التسويق الترابي أو أن تلعب دورا وسيطا لجلب أنواع جديدة من الاستثمارات.

بالنسبة للسياحة، يتوفر الشمال على ميزات متفردة هامة، خاصة تنوعا طبيعيا كبيرا وتراثا ثقافيا غنيا. وقد أُنقح الإطار الشاطئي الاستثنائي لتامودا باي أكبر الأسماء في مجال الفنادق خاصة ريتز كارلتون، أكور وبانيان تري - بالاستقرار بشواطئه. ومثل هذه العلامات الدولية تجلب زبائن سياحا

بني تحتية وشبكات للنقل متعددة الصيغ بفضل أرضية طنجة - ميد. ومدينة طنجة تتموقع أيضا كقطب صاعد في مجال السيارات بمركب رونو - طنجة، الذي هو من الآن رائد في جنوب المتوسط وأرضية صناعية للاستقبال بالمنطقة الحرة لطنجة، وهي سادس منطقة حرة بالعالم، وأول منطقة حرة ميناوية دولية في 2012-2013 حسب مجلة الاستثمار الخارجي المباشر (Financial Times). كما أن طنجة تموقع أيضا الشمال كبوابة ولوج لباقي المملكة وبشكل أوسع للأسواق الإفريقية والمتوسطية.

وترتبط جهات الشمال بالعاصمة الاقتصادية للبلاد بواسطة شبكة من الطرق السيارة ما فتأت تتوسع، والتي تمكن من ربط طنجة بالدار البيضاء في 3 ساعات وتربط أيضا تطوان، وتازة، والعرائش وقريبا الحسيمة بواسطة طريق مزدوجة سريعة. وسوف يعزز الخط السككي فائق السرعة، والذي انطلقت أشغال إقامته سنة 2011، هذا الربط الترابي وسيتمكن المسافرين المتجهين من طنجة نحو الدار البيضاء في أن يصلوا في زمن يزيد قليلا على ساعتين. وهذا الربط بين الشمال وباقي البلاد مكمل لميزات أخرى تتوفر عليها المملكة، لا سيما الشبكة الجوية الواسعة التي تربطها بالأسواق الصاعدة والاتفاقيات العديدة مع بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والولايات المتحدة



الخط النهائي للحاويات في داخل مركب طنجة ميد

التسويق الترابي، مهمة يتوجب اسنادها على التنمية الترابية

علي بوعبيد
محلل للسياسات العمومية



هل التسويق الترابي موضوع موضة ؟ مع خطر التوصلات « خارج التراب » المنفصلة عن الواقع الحقيقي للإقتصادات المحلية. من نستقطب في البداية ؟ ولأية فوائد ؟ إن التسويق يترجم قراءة للمصلحة الاقتصادية، حيث الإنتاجي والسكني مثلًا ينتجان دقات ذات طابع مختلف. تسويق جيد، هو أولاً تبني الأهداف الجيدة. تحليل وقراءة نقدية.

مدينتان تأكدان طابعهما السياحي والسكني على صعيد دولي واللتان أصبحتا، بفضل حملات تسويقية كبيرة، وجهتان مفضلتان تجلبان دقات سياحية سواء مغربية أو أجنبية.

هل ينبغي أن نرى في ذلك علامات لنجاح إستراتيجية في مجال التسويق الترابي في جميع الاتجاهات موجهة لباقي العالم ؟ لا شك في ذلك بنسبة ما.

هل يجب أن نستنتج بأن هذه «المجالات الراححة» أصبحت مستقرة في اتجاه تنموي تغذيه العولمة والسياحة الداخلية ؟ ربما، لكن دون أن تغفل التغيرات الدورية التي تتعرض لها مثل هذه الخيارات.

هل ينبغي أن نستنتج مع ذلك، بأن هاتان المدينتان قد أرست قواعد نمو اقتصاد ترابي ؟

أمر لا يبدو أكيدا بالمرّة، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الانعكاسات المحلية لهذه الإستراتيجية. ففي ملتقى هذه التساؤلات، أرغب مسألة وإبراز أبعاد مفهوم التسويق الترابي هذا، إلى ما أبعد من التوافق الذي يحيط به. كيف يمكن أن نمتلكه إلى ما أبعد

• التركيز على نفس الرهان - ربح مراتب في السوق - ؛

• استعمال نفس مناهج صنع الاستراتيجيات : دراسة منمطة للموقع، والترتيب، تم تحديد ميادين لأنشطة استراتيجية للتفعيل حول هذه المحفظة من الأنشطة القادرة على أن تشكل الإمتياز المحلي في مواجهة المنافسة.

وانطلاقا من هذا التطور المزدوج، فإن المغرب، المنفتح على العالم وعلى الأفكار التي يروجها، هو طبعاً متأثر. فلم تعد تحصى وثائق الاستراتيجيات التي تُعلن عن الطموحات في مجال التفعيل المحلي للعمل، الذي يعتبر ضماناً للمزيد من النجاح. فتعبئة المجالات الترابية التي ستسمح بانتزاع نقط نمو.

وهكذا، وقبل حتى أن يعرف ورش الجهوية المتقدمة بداية واقعية، فإن المغرب، على ما يبدو لأول وهلة، أظهر اقتناعاً بهذا الخيار، عبر مجموعة من الإنجازات الناجحة في مجال التسويق الترابي. والدليل على ذلك، النجاح الذي تعرفه بعض الجهات التي تتمتع بصيت دولي كالصويرة ومراكش،

إن مفهوم التسويق الترابي يكرس تطورين أساسين في مجال التسيير العمومي : فهي تضاف من جهة لتشكيلة الأدوات المعارة من عالم المقاولات والتي يعمل «التسيير العمومي الجديد» على نقلها إلى التسيير العمومي وإلى المجالات الترابية. وهذه الأخيرة تصبح فاعلة في السوق، ومطالبة، في بيئة تنافسية، أن تصبح منافسة على غرار المقاولات والأمم. ويتمثل الرهان في التميز بتأكيد تخصص ذو امتياز. إنه المنطق التقليدي لاستراتيجيات التسويقية للمقاولات.

التسويق اللامركزي

إن هذا التطور الأول مصاحب لازدياد قوة سلطات المستويات الثانوية للدولة (التطور الثاني) التي تحيي مجتمعة فضائل حلول تنطلق من المجالات المحلية، لتحقيق ثروات المستقبل. وفي خضم هذا المناخ العالمي من المنافسة التي تشحذها العولمة وفي خلفية من اللامركزية، فإن الإستراتيجية الترابية تحاكي الممارسات المقاولاتية إلى حد :



الصويرة : تسويقية ناجحة، بتواصل حديث، وثقافي وتراثي

وسنكون قد أدركنا، أن الأمر ليس الأداة بل منظور التنمية لفضاء ترابي ما الذي يعمل على ترقيه.

لذا، فإننا نصر على أن نجاح هاتين المدينتين من حيث الاستقطاب لا ينبغي أن تنسب فقط إلى مؤهلاتها الطبيعية، والثقافية والتراثية. فإذا تجاوزنا الصعوبات التي يضعها توزيع ثمرات نمو هاتين المدينتين (صعوبات إشاعة الأنشطة الإيجابية على محيطها للانتقال من النمو إلى التنمية)، فإن هذين النموذجين يوفران لنا الفرصة للتفكير بشكل أوسع في المكان الذي ينبغي أن يمنح للمهام السكنية في استراتيجيات التنمية لمجالات ترابية تظهر فيها مؤهلات حقيقية في هذا الميدان. وهذه الوظائف تمنح قطعاً فرصاً للتموقع في مجال التسويقية.

لننتقل من ملاحظة يتبناها تقريباً الجميع : لقد أقام الفكر الإقتصادي المهيم لمدة طويلة علاقة سببية بين التنمية الترابية

أي استراتيجية ترويج، وفي اتجاه أي فاعلين اجتماعيين متوفرين على ثروات، وفي خدمة أي استراتيجية للتنمية؟ إنها الأسئلة الحقيقية التي تستحق أن تتم الإحاطة بها في شموليتها. ونقترح أن نطرح بعض العناصر للنقاش في حدود ما يسمح به شكل هذه المساهمة.

التسويق والجاذبية

في ما هو أبعد من الممارسة وطرق الاستعمال الموجودة في مؤلفات التسويق، كيف، على أساس التعريف المحتفظ به، نساءل في العالية تملك مفهوم التسويق الترابي في سياقنا هذا ؟ نحن نقترح استكشاف بُعد يحيل على الجاذبية وليس بالضرورة على جاذبية مجال ترابي. يبدو أن مراكش والصويرة يشكلان فضاءين لاختيار إستراتيجية لإنعاش الأنشطة السكنية، ما زال لم يستكشفا بعد بصورة كافية من طرف أجهزتنا الإحصائية وسياساتنا العمومية.

من وصفاته وما يتداول حول فضائله المفترضة ؟

في مقابل الاطمئنان الذي يحتفي بفضائل التسويق الترابي، نفضل المسائلة المسبقة حول كيفية تملك هذه الأداة. وهذا هو الموقف الذي توحى به لي المجلة⁽¹⁾ حول تجارب نجاح وفشل في هذا المجال. وهو ينبع من فكرة أنه إذا كان التسويق يعمل على ترقية صورة تراب ما وعلى التأثير على تمثيلات مختلف الفاعلين اتجاهه (جودة الطقس، ثراء التراث، جودة الحياة، مستوى الأداء الإقتصادي، العرض الثقافي، اليد العاملة)، فلا يمكن حصره في عملية تواصلية منفصلة عن إستراتيجية التنمية التي من المفترض أنه يخدمها. هذا هو على الأقل، ما توحى به إحدى تعاريف المفهوم: «مجموع الأعمال العمومية التي تقوم بها مجموعة بشرية من أجل تحسين صورتها أو الزيادة في تحسينها لدى مجموعات مستهدفة يفترض أن يكون بإمكانها المساهمة في تنميتها».



مراكش : نموذج لـ«علامة- مدينة» بنيت على امتداد الزمن بواسطة الأدب وفن الرسم أساسا

إن الأمر يتعلق بصندوق أسود حقيقي ما زلنا نجهل محركاته وميكانيزماته، على الأقل من الناحية الإحصائية.

التسويق والوظائف السكنية

غير أن أهمية هذا الصندوق الأسود المتكون من مداخل متحركة ومن تحويلات معاد توزيعها ما بين المجالات الترابية بالنسبة للاقتصاد المحلي، توحى بأن طرقا أخرى ممكنة حول هذا الأفق من الجاذبية ومن تحديد المداخل بتراب معني. وحينما تخلق الوظائف الإنتاجية ثراء (بمعنى القيمة المضافة التي لا يمكن تحديدا خلقها في كل مكان)، فإن الوظائف السكنية هي التي تعمل على التقاطها. وهذا هو الرهان الكامل للاستراتيجيات السكنية التي تدمج تنوع المحركات التي بإمكانها التقاط مداخل متحركة من كل الأصناف (استقرار دائم، اقتصاد الترفيه، سياحة الأعمال، مداخل العمال غير المقيمين، أحداث ثقافية...).

الواحدة، تحدث تفرقا بين جغرافية الثروة (الوظيفة الإنتاجية) وجغرافية الدخل (الوظيفة السكنية). وهذه الملاحظة تعني شيئين :

- أولا، بأن ترابا منتجا ليس بالضرورة ترابا يجني قيمة مضافة منتجة فوق ترابه، إذا كانت هذا القيمة تصرف في مكان آخر. وبالعكس، فإن ترابا ليس له قاعدة إنتاجية يمكن أن يلتقط مداخل بفضل عرض ترابي يستهدف أصناف خاصة ؛

- ثانيا، بأن ثراء تراب ما، وبالتالي جاذبيته المحتملة، لا يمكن فصلهما عن الدفقات غير التجارية العمومية (بين المجالات الترابية نفسها وبين الدولة والمجالات الترابية) التي يجهلها الناتج الداخلي الخام، دفقات تغذي بشكل متقاطع المجالات الترابية وتقوم بحركات لا يستهان بها لإعادة التوزيع المرئية والخفية (الفوارق الجبائية، تحويلات اجتماعية، أجور الوظيفة العمومية، معاشات...).

والقدرة الإنتاجية لتراب ما (استقطاب المقاولات في مناطق للأنشطة). وفعلا، فمن المفيد أن نلاحظ بأن ثراء تراب ما يقاس بقيمته المضافة (الناتج الداخلي الخام الجهوي).

والفرضية المسبقة الضمنية التي تشمل هذه النظرة تتمثل في نقل تفكير ماكرو اقتصادي صالح للأمم (ثراء الأمم عبر قيمتها المضافة في المنافسة الدولية والترتيبات) إلى مستويات أدنى، ومنها الجهات والمدن. والجهات والمدن لن تكون إلا القطع التكميلية لمركبة وطنية تعمل مشتركة على تنميتها. فإذا قضية هذه الفكرة الاقتصادية محسومة : تغيير المقياس (الانتقال من الأمة إلى الجهة) لا يؤدي إلى تغيير في المقاربة وفي مقياس الثروة.

غير أن العديد من الدراسات الحديثة حول الموضوع⁽²⁾ تظهر بأن الدفقات البشرية والمالية، والعمومية والخصوصية بجميع أشكالها التي تتم بين المجالات الترابية للأمة

صراعات مصالح من حيث إعادة توزيع برسم التضامن، ستزيد الضغط من أجل تسهيل الإحاطة بشكل أحسن بالدفقات العمومية والخاصة المتحركة. وسيصبح التسويق الترابي حينها مرجعية عرضانية تؤثر على كل الأعمال العمومية وليس عملية محدودة للتواصل.

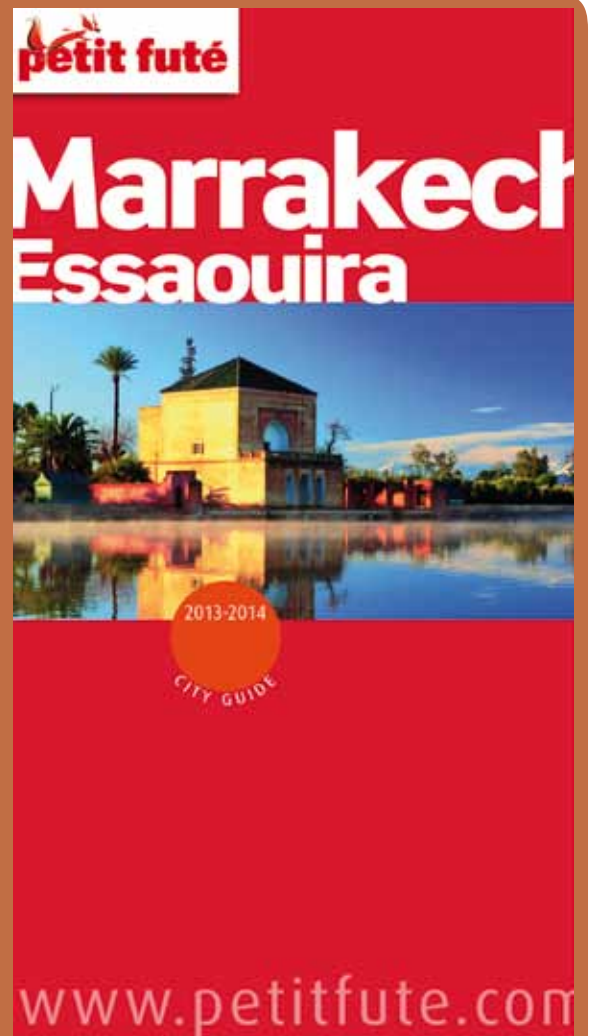
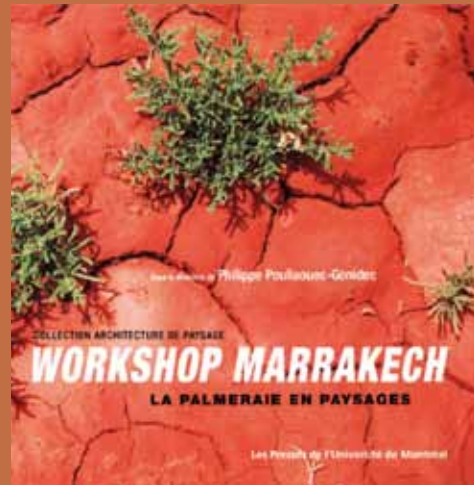
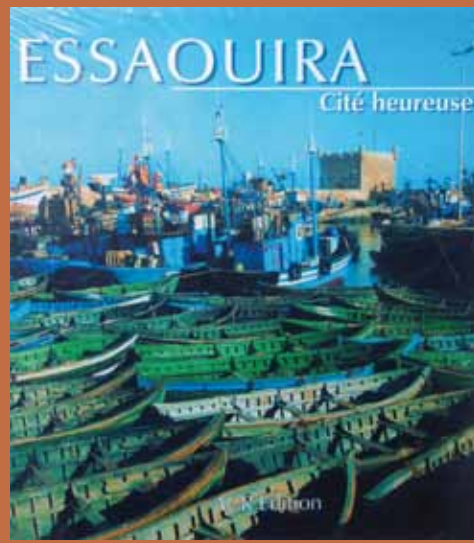
وبشكل أعم، فإن بعضا من محركات التنمية الترابية تفلت من التشخيصات الترابية النمطية. هذه الأخيرة ما زالت تقتصر غالبا على وصف محتويات دون الاقتراب من آثار المنظومة ولا تفسير الميكانيزمات والدفقات التي تحيط بها.

مبدئيا لكونه أكثر سعيا إلى التماسك الاجتماعي بالنظر إلى التشكيلية العريضة للشغل التي يوفرها قطاع الخدمات، فإن الإقتصاد السكني يعتمد على جودة الخدمات الترابية وبالتالي على حماية وإنجاز هذه الأخيرة (عرض مدرسي، موارد بيئية، منتجات محلية...).

1- في الكتابات العديدة والتي فيها جدال مع ذلك، نوجه القارئ المهتم إلى وثيقة كاملة: «جاذبية المجالات الترابية: نظرات متقاطعة»، وزارة الإيكولوجيا، والطاقة، والتنمية المستدامة وتهيئة التراب، أوراق المنتدى، فرنسا، 2007.

2- انظر بالخصوص كيف يقترح L. Davezies قراءة جديدة لـ «نظرية القاعدة» الشهيرة، إحدى أهم النظريات الاقتصادية التي تفسر التنمية المحلية، في «الجمهورية ومجالاتها الترابية»، سوي، باريس 2009، و D. Behar في «العمل العمومي المحلي في مواجهة الإقتصاد السكني»، مجلة Pour 199، فبراير 2009.

3- للعلم، أنه فضلا عن القاعدة الإنتاجية (دخل ناتج عن الانتاج المحلي لسلع أو خدمات لسوق يفوق سوق المجال الترابي المعني)، هناك القاعدة العمومية غير التسويق (مداخل الأشخاص النشيطين في القطاعات المالية التابعة لأهمية الاستخلاصات والتحويلات العمومية والقاعدة الاجتماعية (مداخل التحويلات المعاد توزيعها على الصعيد الوطني في (مداخل الأسر)، وأخيرا القاعدة السكنية (المداخل التي يأتي بها الأشخاص المتواجدون بالتراب، ولكن لا يعملون به، النشيطون الذين يعملون في مكان آخر، سياح، متقاعدون). انظر نظرية القاعدة، المذكورة أعلاه.



مدينتان تتمتعان برمزية قوية، بمؤلفات عديدة بالمكتبات وتواجد قوي على الويب

ومن وجهة النظر هذه، فإن الولوج إلى معرفة أفضل بميكانيزمات الإقتصاد الجهوي⁽³⁾ (الوظائف الإنتاجية والسكنية) هي رهان سيساعد التكفل به على تدقيق استراتيجيات التسويق في خدمة المجالات الترابية. لنضف لكي نختم، بأن الجهوية، لكونها ستؤدي إلى وضع المجالات الترابية في حالة منافسة لجلب الثروات، ودون شك في

في المغرب، تسعى عدة مبادرات في مجال التنمية البشرية أو المتضامنة، فعلا، لتفعيل هذه المقاربة.

لكن هذه الأخيرة لم تتم بعد الإحاطة بها بصورة كافية في مجموع أبعادها لتجد مكانها في إستراتيجية للتنمية المندمجة لكل من هذه المجالات.

التجارب المحلية في مجال التسويق الترابي : مبادرات المركز الجهوي للاستثمار لسوس ماسة درعة

منار علوي حساني أطلس
رئيسة قسم الإنعاش والتعاون
المركز الجهوي للاستثمار لسوس ماسة درعة



غياب إستراتيجية حقيقية للتسويق هو ما يميز غالبية جهات المملكة، وجهة سوس ماسة درعة بفضل المركز الجهوي للاستثمار تتوفر على فاعل عملي ترسخت آليته في مجال الإنعاش بقوة في واقع المجالات الترابية الجهوية، كما أنه نشيط للغاية في إعطاء الانطلاقة وإنجاز مبادرات رائدة..

وهكذا، فإن هذا المركز تزود بالوسائل الضرورية للتحكم في عرضه الترابي. ومن جانب آخر، فقد تعززت جهود المركز الجهوي للاستثمارات في إطار وضع نظام لليقظة الاقتصادية يسمح بالتقاط واستكشاف سبل التنمية الاقتصادية للعمل المقاولاتي وللاستثمار على الأصعدة الجهوية، والوطنية والدولية.

ووعيا منه بأن التسويق الترابي يشكل بطبيعته آلية لا يمكن أن تنجح إلا بواسطة تشبيك كفاءات ومعارف جهوية، فإن المركز الجهوي للاستثمار استطاع أن يتصور تثمينا متشاورا للمجال الترابي لجهة سوس ماسة درعة. والتحدي الذي كان يجب رفعه كان بالفعل تدعيم الجهود مع مجموع العاملين في مجال العرض الترابي من أجل إنتاج مشترك لتحليل ثم لأعمال متشاور بشأنها. وهكذا، فإن دور المركز كحلقة في سلسلة العاملين المساهمين في إنعاش واستقبال الاستثمار، مزدوج : النجاح في تعبئة مشتركة طوال النهج ولعب الدور المنوط بالمركز كفاعل ضمن الفاعلين الآخرين، في أوقات أخرى. وقد كانت نتائج هذا المسعى جدا إيجابية.

القطاعية تمكن مختلف هذه المجالات من الاندماج على أفضل وجه في الدينامية الكبرى للعلومة. ومن جانب آخر، فإن تقييم الفاعلين المحليين (تنمية محلية، لامركزية إدارية...) تفرض على أصحاب القرار تثمين فضاءاتهم حسب خصوصياتها. وهكذا، فقد تزودت البلاد عبر إحداث مراكز جهوية للاستثمار، بوكالات لإنعاش تحت وطنية للاستثمار، من شأنها رفع رهان التنافسية الترابية.

على هذا الأساس، فإن المراكز الجهوية للاستثمار مدعوة لأن تلعب دور فاعل محلي مفضل في أعمال التصريف الجهوي للاستراتيجيات القطاعية الوطنية وفي تفعيل التوجهات العامة للإستراتيجية التنموية الترابية. والغاية من هذا النهج هو إرساء مناخ تنافسي للاستثمار والمحافظة على الجاذبية الجهوية.

والمركز الجهوي للاستثمار لجهة سوس ماسة درعة، على غرار مختلف مراكز المملكة، عمل منذ إنشائه لتثمين المجال الترابي للجهة عبر أدوات عملياتية ملائمة، تذهب من الترويج / والاستكشاف إلى الخدمات المقدمة للمستثمر.

في سياق يتميز بالعلومة، فإن المحيط الاقتصادي يغير بشكل ملموس الظروف التنافسية، ليس فقط بين الشركات ولكن أيضا بين المجالات الترابية. وقد أصبحت هذه الأخيرة منظومات حقيقية، تنتج لنفسها تنمية، قادرة على تأمين استثمارية في مواجهة منطوق الاستقرار - الترحيل للمقاولات ولشكل من أشكال عدم استقرار الاستثمارات.

وفي إطار هذا التشكيل الجديد الشمولي، وفي مواجهة صعود التنافسية، التي تفرض على المجالات الترابية أن تحسن جهودها في مجال التموثق، فإن التسويق الترابي هو دون شك عنصر أساسي للمنهج الذي ينبغي إتباعه لجلب الاستثمارات المحتملة والكفاءات والرساميل لقراب ما. ومع ذلك، فإن تحديد إستراتيجية للتسويق الترابي (تأخذ بعين الاعتبار الموارد والخصوصيات المحلية)، وتقاسمها وتفعيلها، يتطلب وضع نظام للذكاء للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

بالمغرب، أفضت الحكامة اللامركزية التي تنادي بتنوع واختلاف كل حوض نشاط، إلى وضع عدد من المخططات والاستراتيجيات

فإن العرض الملموس يحتل مكانة مهيمنة في اختيار الموقع.

وفي هذا الصدد، ويتموقعها كوسيط بين حلقتين إستراتيجيتين (المستثمر والمجال الترابي)، فإن المركز الجهوي للاستثمار يضطلع بدوره في تسهيل المساطر، وتقريب وتوحيد المخاطب في العمليات المرتبطة بالاستثمار أو بخلق المقاول. ومن جهة أخرى، فإن المركز الجهوي للاستثمار لسوس ماسة درعة يؤمن تتبع ومواكبة العديد من المشاريع المهيكلية التي تشكل جزءا هاما من عرضه الترابي، وهي :

• إعطاء الإنطلاقة لأول حظيرة صناعية مندمجة مخصصة لصناعة تحويل منتوجات البحر على الصعيد الوطني، هاليوبوليس (Haliopolis)، والمندرج في إطار مخطط انطلاقة (Emergence)، (6,6 مليار درهم من الاستثمار)؛

• مشروع القطب الفلاحي لسوس ماسة درعة، الذي يندرج في إطار تفعيل توجهات مخطط المغرب الأخضر؛

• إعادة انطلاق مشروع تنمية المحطة السياحية لتاغزوت، أحد أهم مشاريع المخطط الأزرق «رؤية 2020» (11 مليار درهم مقرر).

وهناك مشاريع أخرى، سوف تمكن من استكمال العرض الترابي واللوجستيكي للجهة عبر وضع مناطق جديدة تشجع بروز مهن ذات قيمة مضافة مرتفعة :

• مشروع المحطة الشمسية الحرارية لورزازات، المندرج ضمن برنامج وطني يرمي إلى بلوغ قدرة إنتاج كهربائي تصل إلى 2000 ميكاواط في أفق 2020، منها 500 ميكاواط سوف تقام بجهة سوس ماسة درعة (20 مليار درهم من الاستثمار)؛

• مركب أكادير الساحل (Agadir Shore)، وهي أرضية مندمجة مخصصة للمهن المرحلة التي تستفيد من عرض المغرب المقدم في إطار الميثاق الوطني للانطلاقة الصناعية (300 مليون درهم من الاستثمار خلال المرحلة الأولى).



مقر المركز الجهوي للاستثمار سوس - ماسة - درعة

المركز الجهوي للاستثمار،

شريك في استراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لسوس ماسة درعة

وعلى هذا الأساس، فقد تم تحديد التوجهات للاستجابة لخصوصيات جهة سوس ماسة درعة والتمكن من إبراز أفق واضح حول أولويات التنمية المستقبلية. وقد مكنت الإستراتيجية، من جانب آخر، من التعرف على الملفات الملموسة ذات الأسيقية (حسب القطاعات وحسب الأقاليم). ويشكل 140 ملفا مفكرة الجهة وتستخدم كهيكل في إعداد وإعمال المخطط الرئيسي 2010-2015.

المركز الجهوي للاستثمار، فاعل في إدماج الاستراتيجيات الوطنية على الصعيد الجهوي

تعتبر الخصوصيات الترابية لجهة سوس ماسة درعة قيمة اقتصادية ينبغي على المركز الجهوي للاستثمار أن يقوم بتفقيتها بمختلف الوسائل، ولا سيما عبر تفعيل جهوي للاستراتيجيات القطاعية من أجل تكوين عرض ترابي ملائم. وبالفعل، فإن هذا العرض يولف بين الأشياء الملموسة (بنى تحتية، عقار، موارد طبيعية، موارد بشرية...) والخدمات التي هي نتيجة تجميع لأعمال يقوم بها عدد هام من الفاعلين الجهويين. ومع ذلك، فبالنسبة للمستثمرين الكامنين،

يسهل تصور وقيادة إستراتيجية للتسويقية حينما يكون المجال الترابي متوفرا في العالية على إستراتيجية اقتصادية ترابية. وبالفعل، فإن هذه الإستراتيجية هي خارطة الطريق الضرورية التي تمكن كل العاملين في الإنعاش الجهوي من تحكم أفضل في العرض الترابي.

وهكذا، فمنذ نسخة الإستراتيجية الجهوية الصادرة في سنة 2004، فإن المركز كان دائما شريكا مفضلا لمجلس جهة سوس ماسة درعة في كل مراحل المنهج التي تم اتباعه، بداية من تصور الإستراتيجية إلى غاية القيام بالعمل.

وهكذا، تم إشراك المركز في تحيين الرؤية الاقتصادية الجهوية التي حصلت في دجنبر 2010. وترمي هذه الإستراتيجية الجديدة إلى إعطاء دفعة لتنمية الجهة حول برنامج مندمج وتعتمد على أهم الرهانات والإشكاليات التنموية على الصعيد الجهوي.

المركز الجهوي للاستثمار، عضو مؤسس لأقطاب التنافسية على الصعيد الجهوي

لقد أصبح من الصعب أكثر فأكثر على المساعي الفردية للترويج والاستكشاف أن تصل إلى المردودية المرجوة. ولذلك، فقد قرر المركز الجهوي للاستثمار تطوير محفظة أعماله، خاصة بتنمية أعمال مشتركة على حساب الأعمال الفردية. ومن أجل بلوغ النجاعة الكاملة، فقد انخرط المركز في شراكات بناءة مرتكزة على تعبئة الفاعلين الرئيسيين للمجال الترابي حول أقطاب التنافسية، بأن أصبح عضواً:

- في المكتب التنفيذي للمجلس الجهوي للسياحة لأكادير؛
- في المكتب التنفيذي لجمعية قطب التنافسية الجهوي للصيد وصناعة تحويل منتوجات البحر، أكادير هاليوبول؛
- في مجلس إدارة جمعية التكنولوجيات الفلاحية لسوس ماسة درعة، أكروتيك (Agrotech).

وهدف هذه الأقطاب الثلاثة هي بالأساس تجميع الجهود لإبراز تآزرات حول مشاريع مشتركة ذات طابع مجدّد وتنمية البحث، والتكوين، ونقل التكنولوجيا، وإحداث المقاولات في القطاعات المركزية لنمو الإقتصاد الجهوي: الصيد/ تحويل منتجات

البحر، الفلاحة / الصناعة الفلاحية والسياحة. وعلى غرار الأقطاب التي تَنسَطُ حالياً على الصعيد الجهوي وفي إطار برامج التعاون التي تربط جهات سوس ماسة درعة والجزر الخالدات (إسبانيا)، تتم دراسة قطبين للتنافسية في إطار مشاريع مخصصة لترقية التعاون المقاولاتي بين المقاولات الصغرى والمتوسطة وتجمعات الفضاء الحدودي الجزر الخالدات - جنوب المغرب. وسوف يخصصان على التوالي لقطاع النقل واللوجستيا، من جهة، ولقطاع السياحة، من جهة أخرى.

المركز الجهوي للاستثمار لجهة سوس ماسة درعة، قائد مرصد الاستثمار الجهوي

وفقاً لتوجيهات مخطط عمل المركز، فإن إنشاء مرصد الاستثمار الجهوي يعد عملاً يحتل الأسبقية ويرمي إلى إرساء إطار دائم للتحليل في جهة سوس ماسة درعة. ويتعلق الأمر بالية وضعت بمبادرة من المركز الجهوي للاستثمار، بالتعاون مع مجموع الفاعلين الرئيسيين للمجال. وتتمثل أهم أهداف هذه الآلية في تسهيل الولوج إلى:

- المعلومات المفيدة لتصور وتفعيل سياسات الاستقطاب؛
- الأفكار الاستشرافية أو التقديرية التي ترافقها.

تعتمد المقاربة التي يطورها هذا المرصد على تشكيلة عريضة من المؤشرات، سواء الكمية أو النوعية، مجمعة في أصناف عدة والتي تهم معطياتها محورين اثنين أساسيين للتفكير: الاستثمار وإنشاء المقاولات. وهذين الاهتمامين يشكلان نقطة الانطلاق لتحليل دقيق يمكن من مراكمة تدريجية لتراث مشترك من المعلومات والتحليل، وكذا مصدر مهيكّل ومتقاسم من المعطيات المفيدة. وتدعو هذه الآلية ذات النفع العام، مجموع المتدخلين (عموميين، وشبه عموميين، وحتى خواص) إلى توحيد وإشاعة واسعة لأعمالهم في إطار هذا المرصد.

خلية اليقظة

للمركز الجهوي للاستثمار

لجهة سوس ماسة درعة

إن عمليات التسويق المطبق على تراب جهة سوس ماسة درعة تفرض بالخصوص إرساء نظام لليقظة والتحليل يسمح لجميع الفاعلين الاقتصاديين من تحديد المؤهلات والإختلالات، وتدعيم المكتسبات، وتدبير المخاطر واستباق المتغيرات، من أجل تدبير أمثل للموارد من شأنه أن يمنحها جاذبية جديدة. وبانخراط قوي وبتكامل مع مجموع شركائه، يصدر المركز الجهوي للاستثمار لجهة سوس ماسة درعة نشرته الفصلية للأخبار «CRI Agadir News» (15 عدداً حتى الآن)، وهي دعامة إعلامية متوفرة في شكلين رقمي وورقي، تُطلع على الأحداث الهامة المرتبطة بالاستثمار في جهة سوس ماسة درعة. وبالنظر لجودة محتواها، فقد أصبحت هذه النشرة مرجعاً اقتصادياً يوزع بشكل واسع على صعيد المقاولات، والجمعيات المهنية، والهيئات العمومية الجهوية، والوطنية والدولية.

وتشمل أهم الأوجه التي تم التعرض إليها وتحليلها في هذه الوسيلة الإعلامية: الجوانب المؤسسية والتنظيمية، التنمية القطاعية، البنى المادية، الموارد البشرية، تغير تكاليف



الجودة المعمارية عنصر للجاذبية: هنا، كورنيش أكادير



جودة تجهيزات الترفيه هي أيضا عامل للاستقطاب : هنا أكادير ليلا

من البرامج، وخاصة مشروع ميدفالي (MEDVALLEY) الذي يجمع مختلف العاملين الترابيين الذين يرغبون في تعزيز كفاءاتهم في ميادين التنمية الاقتصادية وإنعاش الاستثمارات. وتتمثل الأهداف في فهم استراتيجيات المقاولات، والتسويق الترابي، واستقطاب الاستثمارات، واستهداف ومواكبة المستثمرين، وتقدير وقع المشاريع على صعيد المجالات الترابية...

وفي إطار هذا المشروع، شارك المركز الجهوي للاستثمار لجهة سوس ماسة درعة في الدراسة التي تحمل إسم «الإنعاش المحلي للاستثمار بحوض المتوسط»، التي أفضت إلى إصدار مصنف يتضمن دراسات حالات لفائدة كل منظمة تشمل مهامها إنعاش الاستثمار على تراب تحت وطني : التجمعات الترابية، مسيري مركبات الأنشطة، إدارات لامركزية، وكالات التنمية الاقتصادية، غرف مهنية... وتغطي هذه الحالات 12 مجالا ترابيا في حوض المتوسط ذات مستويات مختلفة من حيث النمو والتي تمثل مقارباتها نوعا من النموجية تبرر وجودها في هذا الدليل. وترد جهة سوس ماسة درعة، عبر المركز الجهوي للاستثمار، في هذا الدليل، ضمن أفضل المجالات الترابية في الحوض المتوسطي التي حددت ووضعت إستراتيجية للإنعاش الترابي.

فإن مبادرات المركز الجهوي للاستثمار لجهة سوس ماسة درعة جرت في الغالب بتعاون وثيق مع شركاء كالمؤسسات المحلية والوطنية، والجمعيات والغرف المهنية، والتمثليات الدبلوماسية. وقد أفضت هذه الأعمال التي تمت في إطار تشاركي إلى :

- المشاركة، والتنظيم أو التنظيم المشترك لتظاهرات من شأنها الترويج لجهة سوس ماسة درعة ؛
- انجاز دراسات مخصصة للتنمية الجهوية (التصاميم الجماعية للتنمية، دراسات منوغرافية، جذاذات حول المهن، دلائل...)
- أعمال للتسويق الترابي (معارض متنقلة قطاعية، استكشافات هادفة، تنظيم زيارات للمقاولات، لقاءات مهنية بين المتعاملين، ربط الإتصال).

وعلى الصعيد الدولي، ومن أجل تطوير تبادل الممارسات الجيدة مع الشبكات الدولية لإنعاش الاستثمار الترابي والفاعلين الآخرين في التنمية الترابية، فإن المركز الجهوي للاستثمار هو عضو منذ 2008 في جمعية شبكة أنيما للاستثمار (Anima Investment Network)، وهي أرضية متعددة الأقطار للتنمية الاقتصادية بالحوض المتوسطي. وعبر هذه الأرضية، تمكن المركز من المشاركة في مجموعة

عوامل الإنتاج، تأهيل الاقتصاد الجهوي، التعرف المتبادل على التجارب مع جهات أخرى... ومن جانب آخر، فقد وضع المركز الجهوي للاستثمار لجهة سوس ماسة درعة، منذ شتنبر 2011، ورقة إخبارية أسبوعية بمثابة مجلة للصحافة الاقتصادية الوطنية والجهوية، تمكن من الحفاظ على الاتصال مع شركائنا وزبائننا المحتملين.

وتتمثل رغبة فريق المركز من وراء هذا الأداة الإعلامية، الجديدة على مستوى الجهات، في تأكيد دور المركز الجهوي للاستثمار ليس فقط كفاعل إداري - وهو بعد تقليصي - ولكن كخبير جهوي في ميدان التحليل، والاستشارة والمشاركة في تفعيل الاستراتيجيات التنموية الاقتصادية المتناسقة والديناميكية.

أعمال التعاون

والشراكة للمركز الجهوي

للاستثمار لجهة سوس ماسة درعة

لقد عمل المركز الجهوي للاستثمار لجهة سوس ماسة درعة دوما من أجل المزيد من الانخراط في شراكات بناءة لفائدة التنمية الجهوية والمقاولاتية التي تتم مع شركاء وطنيين أو عالميين. وهكذا، ومن أجل تعزيز المسعى «الجماعي» للتسويق الترابي وتقليص الطابع المركب لممارسة التسويق،

المركز الجهوي للاستثمار مساهم في التسويق الترابي ومنجز لا غنى عنه لأنواع مختلفة من التواصل محددة انطلاقا من مهمته. وسواء أبداع أدوات، أو دعامات أو أطر تظاهرات أو أحداث، فهو ضمن المؤسسات التي ينبغي أن تنتج مفاهيم جهوية موحدة كفيلة بالإغراء بقدر طاقتها على الإقناع. وحتى لو كان هذا المسعى من العالية ما يزال في أولى خطواته بالجهة، فهذا لا يمنع على ما يبدو من القيام بعمل قوي.

وسعى منه في تصحيح تسويقه بالنظر للحقائق الملموسة للجاذبية الجهوية ومن أجل تأمين تتبع مستمر لمناخ المعاملات بالجهة، أعطى المركز الجهوي الانطلاقة لبحث حول أهم المؤشرات الحاسمة في شروط إنشاء المقاولات بالجهة.

وهذا البحث، الذي أنجز على عينة من المقاولات القائمة بالجهة، يرمي إلى وضع «مقياس للجاذبية» سنوي متعلق بمناخ الأعمال:

- قياس وتحليل الجاذبية الجهوية في مجال الاستثمار؛
- تقدير معايير الجاذبية الأحسن تنقيطا والمعايير التي تستحق أن تصحح (وهي كلها محاور كامنة للتواصل)؛
- قياس نوايا ووجهات الاستثمارات المقررة من طرف المقاولات خلال السنوات الخمس القادمة؛
- قياس نوايا التشغيل خلال السنوات الثلاث القادمة، وكذا نوع الكفاءات المطلوبة؛
- تقدير حاجيات المقاولات في مجال المعلومات؛
- تقدير مدى رضى المقاولات على أداء المركز الجهوي للاستثمار.

ويجمع المركز بين التواصل والترويج من أجل التعريف بفرص الاستثمار واثمينها بجهة الشاوية - ورديغة، سواء بالمغرب أو بالخارج.

ولهذه الغاية، فهو يثمن مؤهلات المجالات الترابية التي يشملها نشاطه ويركز على دينامية القطاعات التي تعتبر واعدة. ومحاور التواصل هذه توجد على كل حال على شكل أركان في صفحة الاستقبال لموقع ويب المركز.

الجهوي للاستثمار في فبراير 2011 www.settatinvest.ma بـ 5 لغات العربية، الفرنسية، الإنجليزية، الإسبانية والصينية).، وترجم انفتاحه على العالم. وهذه البوابة تعطي مقدمة عامة عن الجهة وعن أهم مؤهلاتها، وكذا دليلا موضوعاتيا يجب عن كل الأسئلة المترددة حول إنشاء المقاولات والاستثمار؛

• إعطاء الإنطلاقة لنشرة أسبوعية لليقظة، تلخص أهم الأخبار والمستجدات التي طبعت الإقتصاد الوطني والدولي، وتشتمل أيضا على ركنين مخصصين للاستثمارات والشراكات بالمغرب وبمجموع حوض البحر الأبيض المتوسط.

إن جهة الشاوية - ورديغة تتوفر على تقاليد في مجال استقبال الاستثمارات الوطنية والدولية، تدعمها اليوم، رغم الأزمة الاقتصادية العالمية، مؤهلات قوية:

- القرب الجغرافي من الأقطاب الاقتصادية الكبرى للمملكة؛
- جودة بناها التحتية للاستقبال والتواصل؛
- ثراء وتنوع مواردها وموادها الأولية؛
- وفرة احتياطي عقاري هام مخصص للاستثمار؛
- أهمية تأهيل الموارد البشرية؛
- سهولة ممارسة الأعمال والحكامة الجيدة.

ومن أجل تثمين المكتسبات وتحريك الترويج في اتجاه المستثمرين، اتخذ المركز الجهوي للاستثمار عدة مبادرات. فقد أحدث على سبيل المثال «الأيام الاقتصادية لجهة الشاوية - ورديغة»، وهي واجهة دولية للعرض الترابي للجهة. وبعد أربع دورات (2006 إلى 2009)، استأنفت مجددا هذه الأيام، دائما على أساس موضوعاتي (خصصت دورة مثلا للتصريف الترابي لمخطط انطلاقة (Emergence)، واهتمت بالتنمية الاقتصادية المستدامة للجهة.

ويبقى عمل المركز الجهوي للاستثمار مشروطا اليوم بشكل واسع بدراسة التموقع الصناعي والتجاري للشاوية - ورديغة التي تنجز بشراكة مع وزارة التجارة والصناعة، هذه الدراسة التي تعد بمثابة قاعدة إستراتيجية للتسويق الترابي التي تمت على أساسها عدة أعمال للتواصل:

- افتتاح موقع ويب المركز



<http://www.settatinvest.ma>

التسويق الترابي في خدمة استراتيجية تنمية الجهة الشرقية

علي بلحاج
رئيس مجلس الجهة الشرقية



على رئيس الجهة أن يستفيد من المشاريع المتعددة النابعة من المبادرة الملكية. فالجاذبية تتقوى بفضل ذلك وتحسن وتتشكل الصورة الجديدة للمنطقة الشرقية في مزيج استثنائي من الحداثة البنيوية والتقاليد القوية. وأمام هذه الصورة الجديدة التي تنكشف تدريجيا، يجب أن يكون هناك تواصل صادق، ومبرمج استراتيجيا ومدقق حول أهداف حصل حولها إجماع.

وهذه الإستراتيجية الترابية المنسجمة تتربط حول محورين قويين :

- محور «مواطن» ؛
- محور «مقاولة»، لكي نجعل من الجهة الشرقية مجالا منافسا حيث يحلو العيش.

ويتعلق الأمر :

- من جهة، بتحسين شروط عيش كل المواطنين (الولوج إلى البنى الأساسية، إلى نظام تربوي وإلى عرض من العلاجات ذات الجودة)، وبتسهيل فتحهم بتوفير إطار حياة رائقة (ثقافة، رياضة، إلخ)، وبتعزيز الهوية الجهوية ؛
- ومن جهة أخرى، وضع الشروط المسبقة الضرورية



من بين التواصلات الترابية :
تتمين البنى الأساسية للترابط

تحتفي الجهة الشرقية هذه السنة بالذكرى العاشرة لانطلاق المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية، وبالفعل، فالخطاب التاريخي لـ 18 مارس 2003، هو الذي منح الجهة هذا النفس الجديد لكي تنهض من سباتها. وقد أعطيت الانطلاقة للعديد من الأوراش المهيكلية، فبعضها انتهى، والبعض الآخر يوجد قيد الإنجاز. ولمواكبة هذه الدينامية، تزودت الجهة الشرقية بإستراتيجية تنموية مبنية على خمسة أفكار قوية. وبالفعل، فإن طموحنا هو أن نجعل من الجهة الشرقية :

- مجالا ترابيا تكون فيه كل الأقاليم متوفرة على البنى التحتية للقرب ؛
- مجالا ترابيا ينمي مشاريع مهيكلية من شمال إلى جنوب الجهة ؛
- مجالا ترابيا، حيث يتم تهمين التراث الطبيعي والثقافي ؛
- مجالا ترابيا ذو أداء مرتفع بمقدوره أن يوفر ظروفًا مساعدة للاستثمار.



مقر مجلس الجهة الشرقية بوجدة

التنمية الاقتصادية للجهة إلا عبر تشجيع الاستثمار، والدعم المقدم للمقاولات الصغرى والمتوسطة، وتطوير الطاقات المتجددة والبحث والتنمية.

وقد تم اتخاذ مجموعة من التدابير لجلب الاستثمارات وتشجيع المقاولين الشباب لكن هذا التدابير تظل غير كافية في سياق عالمي صعب.

وعليه يتوجب بناء صورة عن مجالنا الترابي بتعاون مع شركائنا والعمل مجتمعين حول تنمية جاذبيته. وسيمكن إعداد استراتيجية للتسويق الترابي جهتنا من مواكبة استراتيجية التنمية. فالتسويق الترابي أداة ضرورية لتعزيز تنافسية التراب. وحينما تتحدد وترسخ صورة التراب، فإن الجهة الشرقية سوف تباع من تلقاء نفسها.

لعلامة «الجهة الشرقية». وقد اشتغلت وكالة الجهة الشرقية على الترويج للجهة، إلا أن غياب رؤية مشتركة ونقص انخراط الفاعلين المحليين يؤدي إلى صعوبة تموقع الجهة الشرقية.

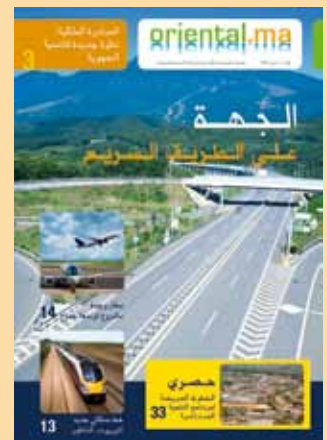
تتوفر الجهة الشرقية على امتيازات مقارنة لا شك فيها. فهي تتمتع بموقع جغرافي استراتيجي على أبواب أوروبا منفتح على الدول المغاربية وعلى إفريقيا جنوب الصحراء. كما أن تنوع مشاهدها الطبيعية والثقافة والتراث الطبيعي المصان، والبنى الأساسية الطرقية، والمطارية والمينائية التي تم انجازها أو التي توجد قيد الإنجاز، وتنمية مناطق للأنشطة، وانخراط الجامعة، وانتشار أراضيات تكنولوجية، تعد كلها ميزات لفائدة الجهة. ولا يمكن أن تتحقق

لإنشاء وتنمية المقاولات - وخاصة المقاولات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة - من حيث البنى التحتية (طرق، موانئ، مطارات، مناطق أنشطة اقتصادية، مواصلات سلكية ولا سلكية، الخ)، والموارد البشرية، والمناخ العام للأعمال...

غير أنه، ومن أجل مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، ينبغي للجهة الشرقية أن تتزود باستراتيجية حقيقية للجاذبية. وقد ركزنا إلى حد الساعة على تفعيل مشاريع مهيكلة (اتفاقية صحة، تأهيل العالم القروي، سوق الجملة لبركان، محاربة الهشاشة...)، من أجل تأهيل التراب.

ويتعلق الأمر الآن بموقعة الجهة الشرقية على الرقعة الوطنية والدولية للجهات، بتثمين مؤهلاتها، وبإشاعة استراتيجية حقيقية

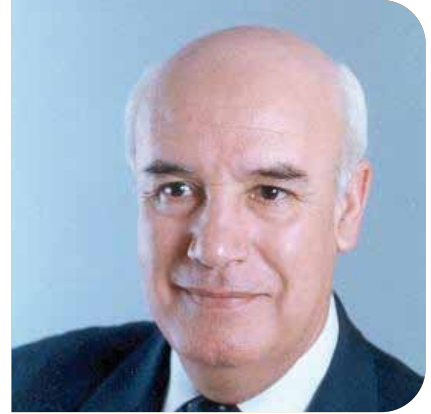
تساهم
وكالة الجهة الشرقية
في تكوين
وتداول
المعرفة



غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة، ملتزمة بالإنعاش الاقتصادي

ادريس حوات

رئيس غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة



تضاعف غرفة التجارة والصناعة والخدمات مبادرات الإنعاش الاقتصادي وتأهيل قطاعات الأنشطة الجهوية. وهذه الحيوية، التي تتجسد عبر العديد من نسق التدخل، تجعل منها أحد ركائز تسويق ترابي يتم تصوره وتطبيقه من طرف كل فاعلي التنمية. ونشاط الغرفة القوي يعدها لهذا الدور.

القيام بدراسة معمقة حول الأسباب التي تعرقل سير الغرف المهنية التي تعد مؤسسات دستورية لا ينبغي أن يحجب دورها التمثيلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية، دور الوساطة المهنية وخدمات المساعدة التي على عاتقها اتجاه أعضائها.

وفي الخطاب الملكي لـ 20 غشت 2002 يضع جلالته الغرف على المحك حينما يعلن بأن الغرف المهنية لها نفس الأدوار بمقتضى الدستور وعليها أن تضطلع بالدور الاقتصادي الذي يتوجب عليها في مجال تحفيز الاستثمار وخلق الثروات.

وقد شكلت المناظرة الثانية لغرف التجارة والصناعة والخدمات سنة 2008 مرحلة حاسمة لوضع حصيلة الإنجازات، والبحث عن الأسباب التي تعرقل السير الجيد، مع اعتماد إستراتيجية في مواجهة التحديات الاقتصادية على الصعيدين الوطني والدولي. وقد شكلت التوصيات أساس كل مشروع لإصلاح متعلق بغرف التجارة والصناعة والخدمات، والذي يفترض الإصلاح العميق لقانون هذه المؤسسات باختصاصات جديدة واضحة ووسائل مالية كافية للقيام بمهامها. وفي هذا الصدد، تم تقديم مشروع إصلاح قانون غرف التجارة والصناعة والخدمات إلى البرلمان.

وهذه الوضعية تدعو كل المتدخلين - سلطات محلية، فاعلين اقتصاديين، ومنتخبين ومجتمع مدني - إلى الشروع في تفكير جدي حول السبل والوسائل لرفع التحديات الجديدة، وتفعيل البرنامج الطموح الذي أعلن عنه عاهل البلاد.

وقد تم تأكيد استمرارية دور الغرف كفاعل في التنمية الاقتصادية الجهوية، يستفيد من مرونة عملية كبيرة لتأمين خدمات دائمة وعلى المقاس للمقاولات. وبنيتنا -في الأصل نادي خاص للأعمال- ما فتئت تضاعف جهود التكيف للنهوض بالجهة وتطوير مقاولاتنا، بالترويج لأفكار ومعارف، والارتقاء بالأشخاص، وبالمقاولات وبالتجهيزات.

لا سيما وأن الغرف المهنية نعمت دوما بعناية صاحب الجلالة الملك محمد السادس، منذ تربيته على العرش، حيث ما فتأ جلالته يؤكد على دورها في التنمية السوسيو اقتصادية للبلاد.

وهكذا، فقد صرح صاحب الجلالة يوم 13 أكتوبر 2000: «كما أننا عازمون في ما يخص الغرف المهنية على ترسيخ منظور جديد يجعل منها رافعة حقيقية للاستثمار المنتج...». وفي الرسالة الملكية الموجهة للوزير الأول يوم 9 يوليوز 2002، يدعو جلالته إلى ضرورة

غرف التجارة والصناعة والخدمات هي مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي، وتمول أساسا بواسطة جزء من الضريبة المهنية (الباتنتا). وأعضاء الغرفة هم أرباب مقاولات منتخبين من طرف التجار والصناعيين ومقدمي الخدمات المنتمين لدائرتها. وفي انتظار القانون الجديد، فإن غرف التجارة والصناعة والخدمات المغربية لها مهمة ثلاثية: تمثيلية، واستشارية وإدارية. ففي مجال التمثيلية، تمثل غرفة التجارة والصناعة والخدمات التابعين لها، وترجم تطلعاتهم عند مخاطبين عديدين على كل الأصعدة وتشارك في كل النقاشات حول الاقتصاد ومستقبل المقاول.

وأخيرا، على الصعيد الإداري، فإن غرف التجارة والصناعة والخدمات مخول لها تسليم شهادات مهن وشهادات الأصل لموكليها. بالنظر للدور الهام الذي ينبغي أن تلعبه الغرف، كفاعل في التنمية المحلية، وبنية لمواكبة وإنعاش المبادرة الخاصة، وشريكة مفضلة للسلطات العمومية في أعمال الاستراتيجية القطاعية، فإن هذه المؤسسات عليها أن ترفع أيضا رهان تعقد العلاقات الاقتصادية الجديدة الناتجة عن العولمة، بتعزيز تموقعها على الساحتين الوطنية والدولية.

Accueil	Connaître la CCISO	Informations & Services	Aide aux Entreprises	Appui à l'International	Animation & formation	Zoom sur la Région Orientale
---------	--------------------	-------------------------	----------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------------

Informations économiques

IMPRIMER

Une journée de formation au profit des bénéficiaires du Programme Rawaj

Oujda; le 22 Juin 2012, La Chambre de commerce d'industrie et de services d'oujda est partenaire de la journée de formation au profit des commerçants de sa circonscription bénéficiaires du programme Rawaj.



Le programme Rawaj 2020 est un plan de développement commercial qui place le consommateur au cœur de ses préoccupations. L'objectif global de cette stratégie est de faire du commerce et de la distribution un secteur performant au service de tous les consommateurs.

www.ccis-oujda.ma

دور غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة في الإنعاش الاقتصادي الجهوي

تعمل غرفة التجارة والصناعة والخدمات من أجل الإنعاش الاقتصادي الجهوي عبر:

- أعمال الاستراتيجية القطاعية (تجارة، صناعة، خدمات)؛
- دعم وإحداث مقاولات صغرى ومتوسطة؛
- تأطير ومساعدة لفائدة الجمعيات المهنية؛
- انجاز دراسات ومنشورات؛
- تكوين أرباب المقاولات والمسيرين المستقبليين؛
- الوساطة والتحكيم؛
- إشاعة وتحديث الأنظمة المحاسبية والجبائية؛
- المساندة والترويج بالخارج

شريك مفضل

في وضع الاستراتيجيات القطاعية

الانخراط في مخطط رواج

لا أحد ينكر دور التجارة والتوزيع في الاقتصاد الوطني ومساهمته في خلق الثروة والشغل. والهدف الإجمالي لمخطط رواج هو رفع أداء القطاع لمصلحة كل المستهلكين، وذلك بالخصوص عن طريق تحديث النسيج التجاري ولاسيما تجارة القرب. ومن أجل ذلك، أحدثت الحكومة «صندوق رواج» الذي زود بميزانية 900 مليون درهم بالنسبة للفترة 2008-2012. وقد أعطت غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة في منطقة نفوذها الإنطلاقة لعملية تحسيسية حول مخطط رواج. وقد استفاد من هذه العملية 1377 تاجرا (8% من المجموع الوطني للمستفيدين) ومنهم 516 بوجدة، و514 ببركان، و173 بتاوريرت، و104 بجريدة، و70 ببوعرفة.

الانخراط في مخطط انطلاقة (Emergence)،

برنامج الأرضيات الصناعية المندمجة إن إنشاء القطب التكنولوجي لوجدة هو اختيار استراتيجي للحكومة، انظم إليه كل الفاعلين المحليين، من أجل أن يصبح هذا القطب منصة للتنمية السوسيو اقتصادية الجهوية. وبالنسبة لغرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة، وهي بنية استقبال

تخضع غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة في التصريف الجهوي للاستراتيجيات القطاعية وتتواصل: هنا بموقعها على الويب

الأسواق الدولية بشكل أفضل» عبر «خارطة طريق لتوجيه المجهود العمومي في مجال إنعاش الصادرات نحو القطاعات ذات الأولوية والأسواق التي تم تحديدها مسبقا» مع أهداف «تثليث صادراتنا من السلع والخدمات، عدا الفوسفات ومشتقاته، في عشر سنوات، ما بين 2008 و2018، مع تثنيته في أفق 2015».

وغرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة، وعيا منها بدور الصادرات في توازن الميزان التجاري وفي تعبئة ثروات التراب وإحداث الشغل، لم تتوانى عن دعم مختلف البرامج التي أطلقها قطاع التجارة الخارجية والمخصصة للمقاولات المصدرة أو التي قد تصبح مصدرة:

- برنامج افتتاح للتصدير

تشارك غرفة التجارة والصناعة والخدمات في حملة للتحميس ببرنامج «افتتاح للتصدير» الذي أطلقته وزارة التجارة

للمستثمرين وفاعل في التسويق الترابي، فإن هذا المشروع يكتسي أهمية خاصة، لأنه يندرج في إطار تنمية النسيج الصناعي ويستجيب للطلب الملح للمستثمرين.

وسيجعل القطب التكنولوجي ومجموع المشاريع (القطب الفلاحي، المركب الصناعي لسوان، والمنطقة اللوجستكية المينائية للناظور) من الجهة الشرقية وجهة للاستثمار ذات صيت عالمي. ومن أجل بلوغ هذا الهدف، فإن غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة موقَّع، مع شركاء آخرين، على اتفاقية تثمين المشروع، حيث تلتزم بإنعاش الأنشطة بالقطب التكنولوجي.

المساهمة في نجاح استراتيجية

مغرب تصدير بلوس (Maroc Export Plus) إستراتيجية مغرب تصدير بلوس «تحدد أهم العمليات التي يمكن من خلالها للدولة المغربية دعم المقاولات المغربية لمواجهة

بالإقبال، وبالتالي كان التوقف عن العمل يهدد مئات العمال. وقد أظهرت الدراسة حجم وتطور الظاهرة، ثم مكنت من تحليل الآثار السلبية واستراتيجيات محاربة هذه المنافسة غير الشريفة التي كانت تدمر الاقتصاد المحلي الهش أصلا. وفي سنة 2005، أحدثت غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة مرصدا لتكوين قاعدة معطيات حول أنشطة التهريب، من أجل إعداد مخطط عمل مستند على الواقع. وقد قدم المرصد منذ إحداثه، 19 تقريرا دوريا و7 تقارير سنوية.

تأهيل القطاع التجاري :

حالة إقليم وجدة - انجاد

في 2012، أنجزت غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة دراسة تجريبية حول تأهيل القطاع التجاري في إقليم وجدة-أنجاد.

وقد شملت الدراسة مجموعة من 312 تاجرا، في 19 سوقا أو تجمعا تجاريا. وقد أبانت الدراسة بأن :

- 69% مقيدون في السجل التجاري و90% في جدول الضريبة المهنية (الباتنتا) ؛
- 64% من العينة صرحوا عن تراجع في رقم معاملاتهم.

ومن جانب آخر، مكنت الدراسة من إبراز المشاكل التي يشكو منها القطاع التجاري المهيكل (التجارة غير المنظمة، الضغط الجبائي، هشاشة البنى التحتية والتجهيزات، النقل، المساحات الكبرى، مواقف العربات، الإنارة العمومية، الأمن، التأمينات، التغطية الاجتماعية ونظام التقاعد، غياب وقاية ضد الحريق...).

تكوين لفائدة أرباب المقاولات

والمسيرين الجدد

تتوفر غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة على عرض متقدم للغاية يحمل إسم: «تكوين الشباب في ميادين الأعمال وبزوغ روح المقاول والريادة». ومن اللازم، في إطار رؤية متعددة الأبعاد للتنمية السوسيو اقتصادية، إدراج مكون أساسي يتمثل في

وقد أحدثت غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة «شباك مقاولتي» الذي يسهر على المساعدة ما بعد الإنشاء ولتتبع المقاول. وقد شملت هذه العملية :

- 500 حاملي مشاريع مسجلة ؛
- 154 مصاحب ؛
- 50 إحداث للمقاولات الصغيرة جدا.

وتتوزع هذه الإنشاءات الجديدة حسب قطاع النشاط كالتالي :

56%	الخدمات
26%	الفلاحة
10%	الصناعة
8%	الصناعة التقليدية

الجمعيات المهنية : التأيير والمساعدة

وعيا منها بدور الجمعيات المهنية، فإن غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة، تشجعها على التجمع حسب الأصناف المهنية وتسهر بهمة على مساعدتها. وتلعب الغرفة دور وسيط بين السلطة التقريرية (السلطات العمومية) والجمعيات المهنية.

وتحتضن غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة 70 جمعية موزعة على هذا الشكل :

- 37 جمعية تجارية ؛
- 9 جمعية صناعية ؛
- 24 جمعية خدماتية.

مضغوط حقيقي للاقتصاد الجهوي

ظاهرة التهريب وعواقبها

على اقتصاد الجهة الشرقية

في سنة 2004، أنجزت غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة دراسة حول التهريب وآثاره على اقتصاد الجهة الشرقية. وقد كان التهريب قد بلغ آنذاك أحجاما خطيرة وكان يسبب خسائر جسيمة من حيث المداخل الجبائية والجمركية. كما كانت الصناعة المحلية تتكبد خسائر ضخمة وبعض المقاولات كان محكوم عليها

الخارجية، بشراكة مع وزارة الاقتصاد والمالية، والكنفدرالية العامة للمقاولات بالمغرب والمغرب للتصدير (Export Maroc)، والذي يرمي إلى مساندة المقاولات المصدرة. وهذا البرنامج يتمثل في تحليل قدرات المقاولات على التصدير وتحديد إختلالاتها، من أجل الوصول إلى مخطط عمل وآلية للمواكبة عند التصدير.

• دعم تجمعات التصدير

يساند هذا البرنامج تجمعات التصدير الجديدة بمواكبتها لإنجاز أعمال على الصعيد الدولي. وتمول الدولة لفائدة كل تجمع مؤسس قانونيا، مشاريعه للهيكلة، والتنمية والتدعيم. وقد أطلقت غرفة التجارة والصناعة والخدمات حملة تحسيسية لدى المؤسسات المصدرة حول تجمعات التصدير في مواجهة عوائق التصدير.

الانضمام إلى مخطط المغرب الرقمي

: Plan Maroc Numeric 2013

برنامج انفتاح

تقود غرفة التجارة والصناعة والخدمات برنامج انفتاح الذي أطلقته وزارة الصناعة، والتجارة والتكنولوجيا الجديدة. والهدف من هذا البرنامج هو تلقين أجدبيات استعمال تكنولوجيا الإعلام لمسير المقاولات الصغيرة جدا عن طريق تكوينات مثمرة بمنح رخصة رقمية تسلمها غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة، التي تعطي الولوج إلى «طقم انفتاح» (حاسوب محمول، منطاق للتدبير والفوترة وربط بالانترنت بتكلفة مدعمة، وعروض مفيدة لطلول إعلامية وتمويلية).

دعم ومواكبة برنامج مقاولتي

«الهدف الرئيسي لبرنامج مقاولتي هو المساهمة في المحاربة من أجل التشغيل، بواسطة دعم إنشاء المقاولات المحدث للثروات والتشغيل بتلائم مع المتطلبات والاختصاصات الجهوية. ويهدف أيضا إلى تأمين استمرارية النسيج الاقتصادي الجهوي بواسطة آلية تتبع للمقاولات المحدث خلال الفترة الحرجة للانطلاق».



مقر غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة

شريك للمقاولات الصغيرة جدا لتحديث النظام المحاسبي والجبائي لقد تم اعتماد مركز التسيير والمحاسبة المعتمد لوجدة، سنة 2003، وشريكه الوحيد هو غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة وتتمثل اختصاصاته في :

- مسك محاسبة منخرطها ؛
- إعداد التصريحات الجبائية ؛
- إعداد التصريحات للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ؛
- تثبيت صحة الوثائق المحاسبية والجبائية ؛
- تقديم مساعدة محاسبية.

الدعم والترويج على الصعيد الدولي

بعثات رجال الأعمال تسهل بعثات رجال الأعمال إلى الخارج اختراق، واستكشاف وتنويع الأسواق الخارجية. وتدخل الدولة لتنظيم هذه البعثات مرغوب لتنظيم بعثات لرجال الأعمال. وقد تم تحسيس المقاولات المحلية للإنخراط في البعثات التجارية التي يخططها المركز المغربي لإنعاش الصادرات، كما نظمت الغرفة بعثات لرجال أعمال نحو عدة جهات (اسبانيا، فرنسا، ألمانيا، تركيا...).

« دليل التكوين » :

تشخيص الحاجيات في مجال التكوين لتحسين جودة ووفرة خدماتها للمقاولات، تُعد الغرفة «دليلا للتكوين»، سيصلح كمرجعية لوضع وتنمية تشكيلة من التكوينات متكيفة مع التطلعات الحقيقية للمقاولات. والهدف الأول من هذه العملية هو التوفر على تشخيص أفضل حول حاجيات المقاولات على صعيد التكوين.

مركز وجدة للوساطة والتحكيم ينحو تطور عالم الأعمال إلى زيادة الطلب على أنماط بديلة لحل الخلافات. وقد أحدث مركز وجدة للوساطة والتحكيم سنة 2010 وهو مُوطن بمقر الغرفة. وتتمثل مهامه في الفصل في النزاعات، وخاصة منها التي تندرج ضمن اختصاصات المحاكم التجارية، من أجل المساهمة في إرساء مناخ ملائم للأعمال، وهو يقترح أداتين مكملتين لحل الخلافات أو النزاعات :

- التحكيم، حينها يتم الفصل نهائيا في الخلاف من طرف حكم أو ثلاث حكام يتم اختيارهم بكامل الحرية من قبل الأطراف، وذلك في أجل معقول ؛
- الوساطة، حيث يقوم الوسيط بمساعدة الأطراف على الوصول مجتمعين إلى أسس اتفاق يوثق كتابة.

التكوين. وقد جاء إدماج هذا المكون في أنشطة غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة، من مجهود متواصل من أجل توفير قيمة مضافة بالعمل من أجل تنمية متعددة الأشكال، مستمرة ومستدامة للجهة الشرقية بتمكينها من كفاءات متعددة التخصصات. وفي إطار هذه الروح، أحدثت الغرفة، سنة 2008، معهد التجارة والتسيير لوجدة، وهي مدرسة كبرى متخصصة في مهن الأعمال. وهذا المعهد هو ثمرة تعاون ما بين المدرسة العليا للتجارة لسانت اتيان بفرنسا وغرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة. وغاية هذا المعهد هو إبراز كفاءات في مجال المقالة المبتكرة.

التكوين المستمر لفائدة المقاولات

الصغيرة جدا، جد متنوع :

- حصص للإخبار العام حول مواضيع راهنة مختلفة (جبائية، اجتماعية، قانونية، مالية، الخ) ؛
- ندوات تكوينية لسد الثغرات في الكفاءات والارتقاء بالمعارف في مجال التسيير ؛
- تكوينات مهياة للنساء المقاولات، لإعدادهن للاندماج في وسط الأعمال بمزيد من التفاعل والتنافسية ؛
- تكوينات مخصصة للمقاولات الصغيرة جدا، على شكل وحدات حسب الحاجيات.



(المعارض) هنا المعرض الدولي للصناعات الغذائية بباريس تمنح صدى قويا لمنهج تسويق وتواصل المقاولات المصدرة

الملتقيات والمعارض بالخارج

تلعب الملتقيات والمعارض دورا مهيمنيا في التسويقية الترابية على الصعيد الدولي وتساهم بشكل فعال في النشاط الاقتصادي للجهة. ومن أجل الاستفادة من هذا النشاط، على المقاولات أن تستغل كل مصادر المعلومات وأن تلجأ لدعم ومساعدة مختلف الشركاء المتدخلين على الصعيد الدولي. وتوسيع مشاركة المقاولات المغربية في التظاهرات الاقتصادية رهين بجودة المعلومة المتوفرة لديها، وبانتقاء الحدث وبمستوى تدخل الدولة.

وتحدد الإستراتيجية الوطنية لإنعاش وتنمية الصادرات (ماروك إكسبورت بلوس) الأعمال الرئيسية التي تدعم بواسطتها الدولة المقاولات الوطنية لاقتحام الأسواق الدولية. وتحسس الغرفة الفاعلين الاقتصاديين للجهة حول البرنامج الترويجي السنوي للمركز المغربي لإنعاش الصادرات ماروك إكسبورت - (صالونات متخصصة، معارض وعروض متعددة القطاعات...).

وقد نظمت الغرفة لفائدة فاعلين بالجهة مساهماتهم في معارض وصالونات بالخارج : معرض Hispa-Maroc بمالقة، معرض BATIMAT بفرنسا، Fruit Logistica ببرلين، وصالون الصناعات الغذائية بباريس، والمعرض الدولي MIDEST - SISTEP...

شراكات على الصعيد العالمي

أبرمت غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة عددا من اتفاقيات الشراكة، منها على سبيل المثال مع :

- المدرسة العليا للتجارة لسانت اتيان ؛
- المجلس الأندلسي لغرف التجارة ؛
- غرفة التجارة والصناعة لأنفريس «Anvers» (بلجيكا) ؛
- غرفة التجارة والصناعة لمولان «Melun» (فرنسا) ؛
- جهة شامبان-أردنين ؛
- غرفة التجارة والصناعة لـ بو بيارن «Pau Béarn».

وعلى هامش هذه التظاهرات يمكن تنظيم مؤتمرات، ومنتديات ، وطاولات مستديرة وورشات حول مواضيع راهنة، كالجبايات، وقوانين المالية، وقانون الأعمال، وتقنيات البيع والتسويقية، وتقنيات الاستيراد والتصدير... كما يمكن أيضا تنظيم ورشات عمل بين رجال أعمال الجهة ونظرائهم بدول أخرى. وهذه العملية سيكون من بين أهدافها :

- تعزيز العلاقات الاقتصادية بين الجهة وباقي العالم ؛
- خلق فرص للأعمال وللشراكة على الصعيد العالمي ؛
- خلق مواعيد وأحداث اقتصادية خاصة بالجهة طوال السنة، وخاصة في فترات انخفاض الرواج، تشجيع قطاعات الأنشطة بالجهة، والمنتجات، والخدمات، والمهارات ؛
- تحسين المرجعيات التجارية والعلامات الخاصة بالجهة ؛
- مضاعفة آثار الجر المباشرة وغير المباشرة للقطاعات الأخرى (الفندقة، النقل، المطاعم، الخ).

ومنذ 2004، أصبحت الغرفة أيضا عضوا منخرطا في جمعية غرف التجارة للبحر الأبيض المتوسط (ASCAME).

مشروع القصر الدولي للمعارض

والمؤتمرات لوجدة

تنوي غرفة التجارة والصناعة والخدمات لوجدة انجاز قصر دولي للمعارض والمؤتمرات بوجدة. واعتبارا للمبلغ الاستثمار المطلوب، سوف تشترك الغرفة مع شركاء آخرين (وكالة الجهة الشرقية، صندوق الاستثمار للجهة الشرقية، مجلس مدينة وجدة، المركز الجهوي للاستثمار، الخ). وسوف يحتضن هذا المركب طوال السنة :

- صالونات متخصصة (صناعة غذائية، كيمياء وبلاستيك، نسيج وألبسة، بناء، جلد وأحذية، صناعة تقليدية...)
- معارض دولية (سنوية، أسدسية) ؛
- ندوات مؤتمرات اقتصادية حول مواضيع راهنة ؛
- أيام وأسابيع ونصف أشهر اقتصادية، وعلمية وتقنية.

الدبلوماسية الترابية والتنمية الجهوية نموذج وكالة الجهة الشرقية

توفيق بودشيش
باحث في الاقتصاد
مدير التعاون الدولي - وكالة الجهة الشرقية



مزيد من القوة، وريح في الاستقلالية، ... لقد أصبحت الجهات إطارا مؤسساتيا واقتصاديا ملائما للتفاوض في ما بينها ومع التعاونات الثنائية والمتعددة الأطراف. لقد أضحت لها رؤيتها الخاصة وأهدافها المتميزة. والدبلوماسية الترابية المكملة لدبلوماسية الدول يمكن أن تدعم التنمية. وقد سلكت وكالة الجهة الشرقية هذا السبيل.

وبالفعل، لقد تم إبراز كون المرور إلى رأسمالية مكثفة بالمعرفة يتجاوز الاستراتيجية الفردية للشركات، لأنه يفرض على الصعيد الجهوي وضع مجموعة من العناصر (بنى أساسية ودواخل أخرى) التي يمكن للمقاولات أن تستند عليها. وهذا التحول يجعل من الجهة العنصر الحاسم للشمولية.

وبعض الكتاب يتحدثون في هذا المجال عن بزوغ جهات ذكية (عرضانية، مسلسل التعلم، القرب...). ويبرز جميع المعارف بالمجالات الترابية، وتشبيكها مع المحيط الداخلي والخارجي، والتعاون بين الفاعلين وأثار القرب والتجمع، كمبادئ توجيهية في استراتيجيات التنمية الجهوية. وبعبارة أخرى، فإن المجالات الترابية لم تعد فقط فضاءات سلبية لاستقبال المشاريع، لكنها أصبحت فاعلة في نموها الذاتي.

وقد أصبح التركيز على قدرة الفاعلين المحليين على التعرف، ثم تنمية، موارد خاصة بالتراب، من شأنها أن تدرج في الأسواق الدولية. وهكذا، وحتى تقتصر فقط على الأمثلة المعروفة، ففرنسا تطور أقطابا للتنافسية، والمملكة المتحدة تضع مجمعات وتعمم وكالات التنمية الجهوية. وبإيطاليا،

التجمعية في اقتصاد معولم (الجغرافيا الاقتصادية).

ويقلب الاقتصاد الترابي الاشكالية بالاهتمام ببناء، من طرف الفاعلين المحليين، لأنظمة محلية من العلاقات الاقتصادية، الحاملة لمسارات تنموية نوعية في سياق عولمة وشمولية الاقتصاد. ومن المفيد أن نفهم كيف يترسخ الاقتصاد الشامل بطرق متعددة في البنى الترابية التاريخية، وكيف يتعدى الشمولي من المحلي بتحويله. يجب بناء وساطات بين التوجهات الكبرى للاقتصاد الدولي والديناميات الترابية.

لقد أغنى المدافعون عن اقتصاد التجديد أو الابتكار مفاهيم حول التنمية الترابية، بتقييم أهمية القرب ولعبة الفاعلين كعامل لخلق وإشاعة التكنولوجيات. بوضع استراتيجيات تنموية مبنية على أثار التجمع، والقرب والتعاون - بين المقاولات، والجامعات المحلية، ومراكز الأبحاث، والمؤسسات الجهوية - فإن الظروف تصبح ملائمة للابتكار ولخلق ثروات. وهذا يفسر أهمية المجالات الحضرية، والمناطق الصناعية، والأودية، والممرات، والطرق والأحواض الصناعية على صعيد استراتيجيات التنمية الجهوية.

في مقدمة للتنمية الجهوية :
مدخل مفاهيمي

يستخدم الاقتصاد الوطني كمرجع لمنظري التنمية منذ انطلاق علم الاقتصاد. ولكن، منذ ربع قرن، أدخلت عدة دراسات المجال كعنصر لفهم الظواهر الاقتصادية (عولمة وتميز ترابي، والتي ذهب بعض الكتاب إلى وصفها بـ «شمومحلية» (glocalisation).

وينبغي التأكيد بأن نتائج البحث في مجال الإقتصاد الترابي قد منحت بعض الإيضاحات للمختصين في التنمية الجهوية، بإدراج مفاهيم مفيدة⁽¹⁾.
أولا ضرورة تجاوز المقاربات التقليدية للمجال :

- فضاء منسجم كفضاء للتبادل (نظرية التجارة الدولية التي رأت النور بالمملكة المتحدة)؛
- فضاء مستقطب كفضاء الشركة المحركة (فرانسوا برو 1964 - François Perroux)؛
- فضاء مكون من مركز ومن محيط كفضاء التوزيع الدولي للعمل للماركسيين الجدد (سامير أمين، 1970)؛
- فضاء الاقتصاد الجغرافي كفضاء القوى

وقد تم تكريس المهمة الاقتصادية للجهة في اختصاصات المجلس الجهوي، الذي تخول له مهمة إعداد مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة (انظر الفصل 7، في المؤطر الموالي).

والتوزيع الحالي للأدوار بين المنتخبين وممثلي الدولة بالتراب (الولاية والعمال) تخول هيمنة في الاختصاصات للولاية والعمال، كسلطات عمومية مكلفة بتنسيق أعمال السلطات العمومية بهذه المجالات الترابية. بالمغرب، يمارس الولاية والعمال الوصاية على الجماعات المحلية. ومثلاً، تهيأ ميزانية الجهة من طرف الوالي وتدرس من لدن مجلس الجهة الذي يصوت عليها. والوالي يظل هو الأمر بالصرف.

وسيكرس القانون التنظيمي المقبل حول الجهوية المتقدمة، مرحلة رابعة من مسلسل الجهوية بالنظر لاقتراحات اللجنة حول الجهوية المتقدمة التي تخول للمجلس الجهوي الحصول على المزيد من الاستقلالية والمسؤولية. وسوف يكون الأمر بالصرف لميزانية الجهة مع توفره على وكالة جهوية لتنفيذ المشاريع.

وسوف توفر الجهوية المتقدمة استقلالية أكبر للسلطات المنتخبة والسلطات المحلية. وبالنظر لإسهامات التعاون اللامركزي في المبادلات بين المجالات الترابية في سياق انفتاح اقتصادي، فإن العلاقات بين الكيانات الترابية ستعرف نمواً.

وفي الدول المتقدمة، تزودت المجالات الترابية بالكفاءات - خلايا، وحتى أقسام

- مخصصة لترقية التعاون الدولي. بالمغرب، قليلة هي الجماعات المحلية التي تتوفر على هياكل وكفاءات. ونادراً ما يكون المنتخبون المحليون مهنيين أو مكونين بشكل كاف، لمواجهة دقائق وجزئيات العلاقات الدولية. وهم يعهدون عموماً بهذا العمل إلى السلطة المحلية (الوالي والعمال) الذين بدورهم ليسوا أفضل عدة للاستفادة من الفرص التي توفرها ميكانزمات التعاون الثنائي ومتعدد الاطراف.

ولننجل أخيراً بأن الدبلوماسية الترابية تتقدم في العلاقات الدولية، لأنها تهتم أساساً بالقضايا ذات الصبغة الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، القريبة من حاجيات السكان. أما القضايا ذات الطابع السياسي فهي من اختصاص الدبلوماسية الوطنية.

والجهوية بالمغرب، التي ترتبط بالانفتاح الاقتصادي، هي مسرعات للتعاون بين المجالات الترابية. فالاتفاقية مع الإتحاد الأوروبي، مثلاً، تشجع بقوة العلاقات بين المؤسسات الترابية.

لذا من المهم وضع استراتيجيات للإرتقاء بالدبلوماسية الترابية، لمنحها إطاراً وإدماجها في الدبلوماسية الوطنية.

التنمية الجهوية والدبلوماسية الترابية بالمغرب

إن المغرب الذي اختار الجهوية يجعل الجهة جماعة ترابية منذ 1992، ثم جسد، بواسطة قانون الجهوية الصادر في 1997، الاعتراف بالواقع الاقتصادي الجهوي. ويمكن أن نميز ثلاث مراحل كبرى:

- 1960 إلى 1997 : تعلم الديمقراطية المحلية بمستويين، جماعي وإقليمي؛
- 1997 إلى 2011 : إحدات الجهة مع اللامركزية كوسيلة للتنمية الاقتصادية؛
- يوليو 2011 : دستور جديد وإرساء الجهة كمحور للتنظيم الترابي للمملكة (الفصل 1 من الدستور).

تقام جهات صناعية. وبالدول الآسيوية، يتم التركيز على المدن الحواضر حول الموانئ وفضاءها الداخلي.

التنمية الجهوية : سياق متجدد لفائدة الدبلوماسية الترابية

تصبح التنمية الترابية، بحكم العولمة-الاختلاف الترابي، مقاربة تسهل التنمية من الداخل المعتمدة على الخصوصيات المحلية، وهكذا، يمكن أن توجد تآزرات وتفاعلات بين التنمية الاقتصادية الدولية الليبرالية والتنمية الترابية المحلية المستدامة، أساس المبادرات المتعددة للتعاون (بين المنتخبين، والمجتمع المدني، والجامعات، وغرف التجارة، وأرباب العمل، والهيئات المهنية، الخ)، المتخذة غالباً باستقلالية كبيرة في العمل. وهذه المبادلات، التي تغذيها العولمة والانفتاح الاقتصادي، تأتي لتغني العمل المحلي، وهو التوجه القوي للعلاقات الدولية. وهذه المبادلات، التي يشار إليها بشكل عام، بعبارة «الدبلوماسية الترابية» هي في طريقها لتشكيل العلاقات الدولية بين الدول والمجالات الترابية التي تكونها. بالمغرب، كانت الدبلوماسية الترابية في السنوات الأخيرة موضوع عدة ملتقيات عرفت نجاحاً أكيداً. وهكذا، فقد احتضن مؤتمر الحواضر الإفريقية (Africités) سنة 2009، بمراكش، أزيد من 3 000 ممثلاً للمدن والحكومات المحلية الإفريقية. وقد نتجت عنه أزيد من مئة عملية توأمة بين المجموعات المحلية الإفريقية ونفس العدد من مشاريع التعاون.

ومن جهة أخرى، فإن عدة جهات وجماعات محلية (جماعات، قروية وحضرية) مغربية تنشط ضمن هياكل دولية تشجع وتوحد التعاون الترابي، كجمعية المدن المتحدة والحكومات المحلية، والجمعية العالمية للعمداء الفرنكوفونيين، والجمعية العالمية للجهات الفرنكوفونية، التي لا يستهان بدورها من حيث التشبيك الدولي للجماعات المحلية والتأثير في العلاقات الدبلوماسية عموماً.

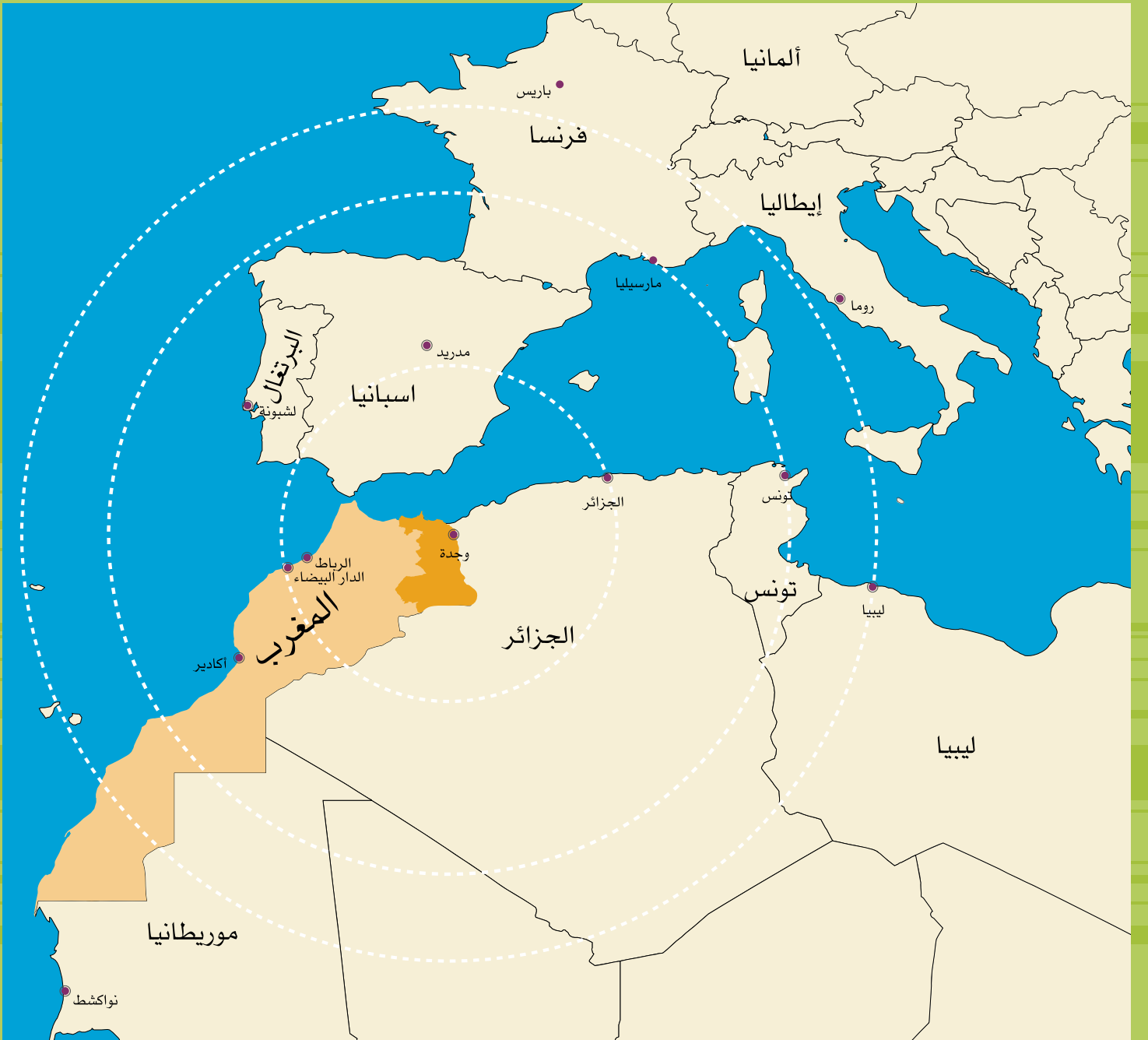


عمالة وجدة - أنجاد بوجدة

مؤهلات جغرافية للجهة الشرقية :

موقع في قلب الفضاء الأورو-متوسطي

بالجهة الشرقية، يتداخل التاريخ والجغرافية معا... اليوم، وفي إطار مفهوم الفضاء الأورو-متوسطي، تحتل الجهة الشرقية موقعا جوهريا استراتيجيا. فالمسافة التي تفصل مدينة وجدة عن الدار البيضاء مثلا، هي تقريبا نفسها مع مدريد و الجزائر العاصمة و تونس العاصمة و مرسيلا.



النقطة الرئيسية للظهير الشريف رقم 1.97.84 لـ 23 من ذي القعدة 1417
(2 أبريل 1997) بتنفيذ القانون 47.96 المتعلق بتنظيم الجهة

المادة 3: يتكون المجلس الجهوي من ممثلين منتخبين للجماعات المحلية والغرف المهنية والمأجورين. وهو ينتخب مكتبا لمدة ثلاث سنوات.

المادة 7: الصلاحيات الخاصة بالمجلس الجهوي (الحالية):

- إعداد مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة الذي يوافق عليه المجلس الأعلى للإنعاش الوطني والتخطيط.
- إعداد التصميم الجهوي لتهيئة التراب.
- اعتماد جميع التدابير المتعلقة بالتكوين المهني والتشغيل، وبإنعاش الأنشطة السوسيو-ثقافية والرياضية، والبيئة وحماية التراث الثقافي.
- اتخاذ الاجراءات الرامية إلى ترشيد تدبير الموارد المائية.

المادة 8: اختصاصات يمكن أن تنقلها الدولة إلى الجهة:

- إقامة وصيانة المستشفيات، والثانويات، والمؤسسات الجامعية.
 - تكوين أعوان وأطر الجماعات المحلية.
 - التجهيزات ذات الفائدة الجهوية.
- يكون كل نقل لاختصاصات مقرونا بتحويل الموارد المطابقة.

المادة 9: إبداء الرأي حول مخططات أو سياسات إعداد التراب الجهوي واقتراح وسائل إنجازها.

المادة 66: تستفيد الجهة من حصيلة الضرائب، والرسوم والأتاوى المحدثه لفائدتها بالقانون رقم 30.89 المحدد بموجبه نظام الضرائب المستحقة للجماعات المحلية. كما تستفيد الجهة من حصيلة الضرائب أو حصص الضرائب المخصصة لها بمقتضى قانون المالية (الضريبة على الشركات، الضريبة العامة على الدخل). وسيدخل صندوق للموازنة والتنمية الجهوية، يُموّن عن طريق إعانات الدولة والجهات التي تتوفر على موارد هامة للمساهمة في تمويل نفقات تنمية الجهات التي تواجه خصاصا في مواردها.

التعاون الدولي

بالجهة الشرقية:

رهان إستراتيجي للتنمية الجهوية

لقد اعتبرت وكالة الجهة الشرقية، منذ إحداثها سنة 2006، أهمية العلاقات الدولية وأحدثت قطبا للتعاون الدولي، وذلك لـ:

- القرب الجغرافي: حدود أرضية مع الجزائر، وتوسعا، مع البلدان المغاربية الأخرى، وحدود بحرية مع دول جنوب أوروبا (إسبانيا، فرنسا، إيطاليا، الخ)؛
- روابطها الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية النشطة مع العديد من جهات الدول الأوروبية، خاصة بفضل الجالية المقيمة بالخارج، في إطار، مثلا، التعاونات اللامركزية (فرنسا، بلجيكا، ألمانيا، إسبانيا،

إن التعاون الدولي محور استراتيجي لتدخل الوكالة من أجل التنمية، والتسويق الترابي والترويج للجهة، كما هو ملخص في ما يلي.

الدبلوماسية الترابية

في خدمة تموقع الجهة الشرقية

لقد شكلت الجغرافيا هذه الجهة الحدودية التي أصبحت بالغة الحساسية لشدة المبادلات مع محيطها الدولي المباشر. وقد قامت أجزاء هامة من الاقتصاد الجهوي على أساس الروابط الحدودية، بالخصوص مع الجزائر وإسبانيا. وهكذا يظهر تحليل الدفقات الاقتصادية بأن الجهة الشرقية كانت تاريخيا فضاءا للعبور أكثر منه جهة تتمن مواردها محليا (انظر جنبه خارطة الدفقات).

وقد أرغم ابتعاد مراكز القرار الوطنية من جانب آخر، الاقتصاد الوطني على البقاء تابعا للعوارض الحدودية. ففي الشرق، ومنذ الاستقلال، ظلت الحدود مغلقة أكثر من مفتوحة، وهي وضعية أدت بالجهة نحو «إنتظارية اقتصادية» بسبب اندماج جهوي مغاربي مافتى يؤجل. وقد دفع هذا السياق المنطقة الشرقية إلى التوجه نحو شمال المتوسط. وهي اليوم، إحدى جهات المملكة الأكثر ارتباطا بأوروبا.

إيطاليا، هولندا، التي تستحق إطارا ملائما للارتقاء بها؛

- استعمال عدة لغات أوروبية بالجهة الشرقية (منها الفرنسية، الإسبانية، والهولندية، والألمانية)؛
- جالية مهاجرة قوية (يقدر أن 30 إلى 40% من الجالية المغربية المقيمة بأوروبا هي منحدره من الجهة الشرقية)؛

- اقتصادها الجهوي المبني أكثر فأكثر على المبادلات مع أوروبا (السياح الأوروبيين بمحطة ميديترانيا السعيدية، والمنطقة الثانية المغربية لتصدير المنتوجات الطرية الفلاحية نحو أوروبا، والقطب المالي الوطني الثاني بالنسبة للودائع البنكية للجالية)؛
- عبور الهجرة السرية من إفريقيا جنوب الصحراء، بالنظر لقرب من مليية السليبية والحدود الجزائرية.

THE REPORT: Morocco 2013 Oriental Region



التمويلات الأوروبية (طاولة مستديرة للمانحين في مارس 2010 بمقر وزارة الخارجية والتعاون).



وقد مكن أيضا من خلق «مركز أورو متوسطي للموارد والخدمات» الذي يعد «أرضية للمبادلات الثقافية والانعاش الاقتصادي بين أوروبا وجنوب المتوسط (انظر الموطر) ؛

- مع منظمة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة، لفائدة الطفولة بالوسط القروي وخاصة بأقاليم جرادة، تاويريرت وفجيج ؛
- مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ووزارة التجارة والصناعة والتكنولوجيات الجديدة، لتثمين المنتجات المحلية للمنطقة الشرقية ؛
- مع اليونيسكو، بشراكة مع التمثيلية الدائمة للمغرب لدى اليونيسكو، من أجل تصنيف مدينة فجيج ضمن التراث العالمي للبشرية، والذي نتج عنه تسجيل فجيج في لائحة أولية لليونسكو، وهي مرحلة أولى حاسمة.

في مجال التعاونات الثنائية

- اسبانيا : مع وكالة الشمال، ووزارة التجارة، والصناعة والتكنولوجيات الجديدة وحكومة الأندلس، من أجل إحداث مجلس مغربي - أندلسي للتحكيم التجاري، وإنشاء مراكز للابتكار ومستنباتات للمقاولات، ودعم

مركز الموارد والخدمات الأورو متوسطي بوجدة

أحدثت وكالة الجهة الشرقية، بشراكة مع العديد من المؤسسات الأوروبية للتعاون، مركزا أوروبومتوسطي للموارد والخدمات مندمج في الوكالة، لتشجيع الروابط السوسيو- ثقافية والاقتصادية بين الجهة الشرقية والمجموعة الأوروبية، وتأكيد الطابع الأورو متوسطي لهذا الجزء من التراب الوطني.

وطموح هذا المركز، حين توفّره على الوسائل الضرورية، هو جعل الجهة فاعلا مرجعيا للارتقاء بالمبادلات بين بلد من الجنوب وأوروبا. وإضافة إلى التقريب بين سكان جنوب البحر الأبيض المتوسط والإتحاد الأوروبي، فإن أهداف وكالة الجهة الشرقية هي :

- رسملة المبادرات الجارية بتعاون مع أوروبا ؛
- توحيد حاجيات الفاعلين المحليين للجهة في هذا المجال ؛
- تشكيل «أرضية للتكوين، والإخبار والمبادلات» معترف بها سواء بأوروبا أو بالدول المغاربية، وتعبر عن خصوصيات ورأي جهة من جنوب المتوسط مرتبطة بالمجموعة الأوروبية.

وهذا الكيان مخصص لتقديم الخدمات حسب المحاور التالية: الاخبار والتوثيق، المحيط القانوني، الاستيراد والتصدير، بورصة المشاريع وشراكات المقاولات، الاستراتيجيات القطاعية والبقظة الاقتصادية والمالية، الإرتقاء بحوار الثقافات والحضارات، لقاء مفكري الجنوب والشمال، أبحاث ومنشورات مشتركة شمال - جنوب، استقبال ولقاء للتبادل بين التجمعات المحلية في الشمال والجنوب، فضاء جمعي ولتواصل للمجتمع المدني لضفتي المتوسط.

غرفتي التجارة للناظور ووجدة ؛

- إيطاليا: للصناعة التقليدية بإقليم الناظور والذي تقوده المنظمة غير الحكومية COOPI والمنظمة غير الحكومية Africa 70 لإعادة الاعتبار للمدينة العتيقة لوجدة وفجيج ؛
- فرنسا : حول السياحة النوعية مع مدينة

ليل، وبقيادة المعهد الفرنسي للجهة الشرقية الذي يوجد مقره بوجدة ؛

- ألمانيا: لإنعاش الاستثمار وإنشاء مقاولات لفائدة أعضاء الجالية (تمويل مشترك من طرف التعاون الألماني (GIZ) والاتحاد الأوروبي ؛
- التعاون اللامركزي بين مدينة وجدة واكس-أون-بروفانس الفرنسية، التي اغنت سنة 2011 بمشاريع للتعاون لتنمية الطاقات المتجددة، بتعاون مع قطاع الطاقة والمعادن ؛
- توأمة بين ليل ووجدة مع عدة مشاريع تعاون ؛
- وأخيرا، توأمة الجهة الشرقية مع جهة شامبان-أردين بفرنسا، التي أقامت بوجدة تمثيلية لتتبع مشاريع التعاون بين الجهتين.

الدبلوماسية الترابية

لتقليص مخاطر العولمة

بالانطلاق في تعاونات، تساهم وكالة الجهة الشرقية في توضيح الرؤية حول الجهة على الصعيد الدولي وفي خلق شراكات مفيدة للمبادلات الاقتصادية، والثقافية والاجتماعية مع المحيط الدولي. وفي وقت العولمة، يعتبر انفتاح الجهة رهانا استراتيجيا للتنمية: وينبغي أن يبرمج بعناية للاستفادة القصوى منه وتقليص المخاطر على الاقتصاد الجهوي. ويتم تحقيق هذه الأعمال بتعاون وثيق مع وزارة الشؤون الخارجية والتعاون عبر القنصليات (أعمال تهم الجالية) والتمثيلات الدائمة لدى الأمم المتحدة (جنيف بالنسبة لمؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية وباريس بالنسبة لليونسكو).

1- مفهوم حول فكرة المجال مستوحاة من مؤلف الأستاذ كلود كورلي: الاقتصاد الترابي، المطبوعات الجامعية لفرنسا (Puf 2008).

2- في مغاربة الخارج، تقرير مؤسسة الحسن الثاني للمغاربة المقيمين بالخارج، مرصد الجالية المغربية المقيمة بالخارج، 2007.

المصدر: حوار الكاتب المنشور في

Le Matin du Sahara لـ 25 نونبر 2012،

مع السيدة فريدة موحا.

التسويق الترابي أداة لتعزيز جاذبية المجالات الترابية حالة الجهة الشرقية

سناء موسالم
مكلفة بمهمة - وكالة الجهة الشرقية
قطب التعاون الدولي والإنعاش الإقتصادي



تقدم الكاتبة بشكل مختصر خلاصات دراسة أنجزت في إطار ماستر في التسيير العمومي بالمعهد العالي للتجارة وتسيير المقاولات - الرباط. وقد كان هذا العمل يشمل في إطار دراسة تجريبية، تقييم إستراتيجية التسويق الترابي لوكالة الجهة الشرقية. وتستفيد الخلاصات من تجربة الكاتبة في تفعيل إستراتيجية التسويق الترابي للجهة الشرقية⁽¹⁾.

وبالنسبة للقطاعات الواعدة المتعرف عليها والأسواق المحتملة التي ينبغي استهدافها على وجه الأسبقية، فإن الجهة الشرقية تحتاج، لاستكمال عرضها الترابي، لوضع خدمات، مجانية أو مؤدا عنها، لمواكبة الفاعلين الاقتصاديين. والمواكبة هي إحدى مهام المراكز الجهوية للاستثمار، لكن بالنظر لضعف وسائلها البشرية والمالية ومن أجل نجاعة أكبر، فإن تنسيقا بين مختلف الفاعلين الترابيين، العموميين والخواص، من شأنه أن يؤمن للمقاولات خدمات كالربط في ما بين المهنيين، والبحث عن تمويلات ومحلات، والتشغيل، الخ.

حول أهمية المعلومة

لقد راهنت وكالة الجهة الشرقية، منذ إحداثها، على تعيئة المعلومة وبالخصوص على وضعها رهن إشارة الفاعلين في الداخل والخارج. وفي هذا الإطار، جندت الوكالة مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية لإنجاز دليل الاستثمار للجهة الشرقية، بثلاث لغات، الفرنسية، والإنجليزية والصينية، على أن تصدر النسخة العربية والإسبانية عما قريب. وقد تطلبت هذه الوثيقة جهودا كبيرة

رضى الزبون في صميم نهج التسويق : وهذا يفرض بالتالي الإمام بتطلعات المستهدفين المحتملين للمجال الترابي (المقاولات، السياح، السكان) للبحث في العرض الترابي عن الخاصيات التي تستجيب لها.

قبل الإستراتيجية، التشخيص الكامل للتراب

إن تشخيص التراب، الذي انجز لدى الفاعلين الترابيين الذين تم بحثهم في إطار هذا الدراسة، يؤكد بشكل كبير نتائج الدراسات التشخيصية التي تم القيام بها سواء من طرف وكالة الجهة الشرقية أو من قبل المجلس الجهوي للجهة الشرقية.

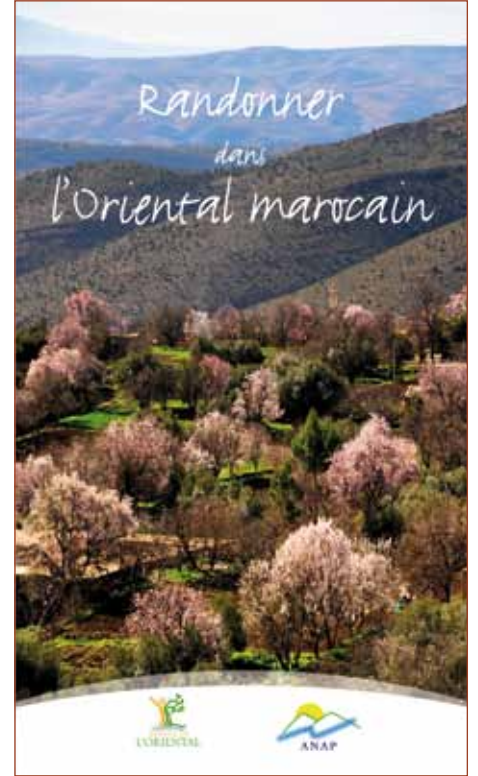
والجهة الشرقية تستفيد من امتيازات مقارنة أكيدة تضع الفرق لصالحها، ومنها، على وجه الخصوص :

- سلاسل امتياز ؛
- التنافسية وتوفر موارد بشرية ؛
- تكوينات من مستوى عال في مؤسسات امتياز حول جامعة محمد الأول لوجدة ؛
- القرب من أوروبا والربط بواسطة البنى الكبرى الجديدة والخدمات التي ترافقها.

في سياق اقتصادي تزداد فيه حدة المنافسة، دخلت المجالات الترابية في سياق محموم نحو الجاذبية. فإذا كانت التهيئات وإحداث بنى أساسية ضرورية، فإنه يبدو أن القدرة على التخيل والابتكار، وانسجام الأعمال المنجزة، ونسق الحكامة، وتنظيم الشراكات وربط التواصل بين المشاريع هي بنفس الأهمية. كما أن الاشتغال على الصورة أصبح بالنسبة لمجال ترابي ما شرطا لا مناص منه. فالصورة هي العنصر الأساسي الذي من شأنه أن يستقطب السياح، والمقاولات، والطلبة، والمتقاعدين ... وهذه كلها مداخيل، وبالتالي ثروات، مرادفة للتنمية.

إن تسويق مجال ترابي له مميزاته الخاصة، والبنوية والتقنية⁽²⁾. مميزات بنوية لأن تقدير السوق أمر صعب، ومفهوم التراب هو نوعا ما ملتبس، والمستثمر له مظاهر متعددة. إنه زبون وفي نفس الوقت شريك. والمنتوج في حد ذاته ذو خصوصية، لأن التراب لا يبيع شيئا، بل فقط فضاء. ومن الناحية التقنية، فإن «المنتوج التراب» هو جد مركب ويفترض تنسيق مختلف الفاعلين وإعادة النظر باستمرار في العرض. وأحد المبادئ الرئيسية للتسويق هو أن نضع

لجمع المعلومات مباشرة لدى الأطراف المعنية في المجال الترابي وأيضا على الصعيد الوطني.



وفي نفس الإطار، تقوم الوكالة بمجهود هام في مجال النشر. ونذكر في ما يلي عناوين بعض المؤلفات والوثائق التي صدرت خلال السنوات الأخيرة :

- مجلة Oriental.ma التي تجند خبراء عديدين حول مواضيع في التنمية الترابية (السياحة، الذكاء الاقتصادي، الجالية، تكنولوجيا الاتصال والإعلام، اللوجستيك والنقل، الخ، وهي مجلة فصلية وصلت إلى عددها الثالث عشر؛
- دليل التجوال على الأقدام بالجهة الشرقية، الذي انجز سنة 2011؛
- العديد من «المؤلفات البديعة» (فجيج - المدينة الواحة، الفضاءات الرحبة للمنطقة الشرقية المغربية، رحل بني كيل، وحيش المنطقة...)، بهدف تثمين مؤهلات العرض الترابي والترويج له؛
- دعم قوي للوكالة من طرف الوكالة لنشر أطروحات وأعمال بحث ذات علاقة بالموضوعات الترابية.

التسويق الترابي وتعبئة الفاعلين

والقطاع الخاص، الممثل بالمندوبية الجهوية للكنفدرالية العامة للمقاولات بالمغرب، هو للأسف، شبه غائب في هذا المجال. والمقاولات التي تم استجوابها خلال هذه الدراسة تشتكي من كونها لم تُستشر ولم تُشرك من طرف المؤسسات وتجهل حتى الجهود المبذولة من طرف الفاعلين الآخرين، ومنهم وكالة الجهة الشرقية.

تموقع التراب

إن التموقع يعني مجموع الأعمال التي يتم القيام بها للحصول على المكانة المرجوة في ذهن زبائن التراب. وهو يستند على الإمتيازات التنافسية للتراب ويشمل عنصرين متكاملين، التعرف والتمييز.

في حالة الجهة الشرقية، فإن دراسة التموقع ضرورية للتعرف على «أسرة المجالات الترابية» (جهات شمال المغرب؟ جهة الدار البيضاء الكبرى؟ جنوب إسبانيا؟ الجهات التونسية؟) وتحديد خصوصيات عرض الجهة الشرقية، التي تميزها عن منافسيها.

وعد التراب : اختيار علامة ترابية

منذ بداية التسعينيات، حددت المدن والجهات والبلدان نفسها كعلامات⁽⁵⁾. ومع تطور اقتصاد السوق، تقوى المحيط التنافسي

وأرغم المجالات على إبراز خصوصياتها. وتترجم العلامة تموقعا شموليا أو تموقعا نوعيا في أحد الأسواق. وتسعى هذه العلامة إلى تحسين صورة التراب لدى الجمهور سواء بالداخل (فخر الانتماء) أو بالخارج. ونميز بين صنفين من العلامات: العلامة «المظلة» أو «الشمسية» التي تغطي عرضا واسعا (ك Only Lyon, Bretagne, Hubstart) والعلامة «المنتوج»، التي تغطي عنصرا منفردا من العرض الترابي (صنع بجورا - Made in Jura) أو خدمة نوعية (Essone Business Box, Econovista) (كولان، 2011⁽⁶⁾).

والعلامات تصلح في آن واحد كأداة للترويج الخارجي وكألية للتنظيم الداخلي. وهي لا

إن عاملا آخر لنجاح المنهج التسويقي هو تعبئة مختلف الفاعلين الترابيين الوطنيين والمحليين، العموميين والخواص والجمعويين) في كل مراحل العمل، من تصور الاستراتيجية إلى إعمالها وتقييمها. وتختلف نماذج تنظيم منهج مشترك من تراب لآخر. ويمكن أن نذكر بنموذجين اثنين.

الأول هو مدينة ليون الفرنسية، التي أطلقت سنة 2007 علامتها «Only Lyon» (ليون فقط)، التي اجتمع حولها زهاء عشر منظمات عمومية واقتصادية التي تبنت بالتالي توقيعاً مشتركاً، وضبطت وثائقها الترويجية وأعمالها في مجال التواصل على الصعيد الدولي، مع توحيد وسائل الترويج⁽³⁾.

وهناك نموذج ثان هو «Think London»، وكالة الترقية الدولية للندن الكبرى، التي تتمثل مهمتها في تسهيل تمركز المقاولات العالمية في العاصمة البريطانية. وهذه الوكالة تمولها جمعية London first القوية، التي تضم مقاولات كبرى، وجامعات ومدينة لندن. ويتألف مجلسها الإداري حصريا من ممثلين عن القطاع الخاص (المدينة لا تشارك إلا بصفة ملاحظ)⁽⁴⁾.

في حالة الجهة الشرقية، فإن الفاعلين المعنيين بالتسويق الترابية هم، كما في أماكن أخرى، كثر جدا ومتنوعون (مؤسسات عمومية، جماعات محلية، قطاع جمعي، قطاع خاص...). وإلى يومنا هذا، فإن الترويج الترابي تضطلع به بالأساس وكالة الجهة الشرقية، الفاعل المؤسساتي الذي خولت له مهمة ذلك، وبصورة أقل المركز الجهوي للاستثمار والجماعات الترابية والعالم الجمعي، دون تنسيق حقيقي. ووكالة الجهة الشرقية في أغلب عملياتها للترويج، تدعو الأطراف الأخرى المعنية، وبتمويلات من الوكالة، للقيام بعمل مشترك لترقية الجهة (المركز الجهوي للاستثمار، وصندوق الاستثمار للجهة الشرقية وبشكل أقل، المجلس الجهوي، يشاركون فيها).



بالتعاون مع جمعيات المغاربة المقيمين بالخارج. إلا أن هذا العمل المهم للترويج الاقتصادي ينبغي أن يستكمل باستكشاف هادف للمستثمرين والمقاولات القابلة للاستقرار بالجهة، عبر حملات للاستكشاف هادفة من طرف مقاولات خاصة، وعبر تسويق مباشر لدى مستثمرين جدد (رسائل إلكترونية، أوراق إخبارية، تواصل بريدي...) أو نحو مقاولات قائمة لضمان وفائها، أو عبر الانترنت، موجه نحو المستثمرين (مواقع، مدونات، انترنيت 3 أبعاد، تسويقية حمية أو فيروسية⁽⁸⁾).

وهناك أيضا نوع آخر من العمل وهو تسويقية الشخصيات الذي يمكن أن يستعمل لتقوية إشعاع الجهة والمساهمة في تنميتها. وعادة ما تستخدم شخصيات مرموقة تنحدر من جهة ما، أو مقيمة بها، للإدلاء بشهادات (عبر كتيبات، أو فيديوهات، الخ.) من أجل المساهمة في التدليل على القيمة المقدمة من قبل التراب لمقاولاتهم أو قراراتهم الإستثمارية.

في الختام...

هذا المنهج التسويقي ينبغي أن يثير تفكيرنا تشاوريا حول قيم التراب وهويته. لأن موضوع التسويقية هو أولا توحيد الطاقات داخل تراب ما، وخلق برهنة، للجاذبية (السياحية، والإقتصادية، والبشرية، الخ) بإعداد هوية مشتركة حول قيم (ثقافية، جغرافية، الخ.) تتقاسمها الساكنة ويشيعها الفاعلون المحليون.

بين الأعمال التي تستخدم وسائط الاتصال والأعمال التي تتم خارج وسائط الاتصال. ودعامات التواصل عبر وسائط الاتصال هي الصحافة المكتوبة، والراديو، والتلفزيون، والملصقات والسينما).

وقد استخدمت الجهة الشرقية كل هذه الوسائل، باستثناء السينما، من أجل الترويج للتراب، بنوع من التقشف طبعا بالنظر للميزانيات الهائلة الضرورية لاستئجار المساحات في الصحافة المكتوبة أو في التلفزيون.

كما أن الوكالة استعملت الانترنت بشكل مكثف بإحداث العديد من المواقع، وتكنولوجيا من الجيل الأخير ومحتويات مغرية. ويبقى مع ذلك من الأولويات ضرورة استهداف المستثمرين والمقاولين بمحتويات أكثر ملائمة. وسيتم إكمال هذا الأمر دون شك بفضل الآلية على الشبكة لتسهيل الاستثمارات، المسماة e-regulations، التي يجري وضعها بالتعاون مع مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية.

ومن بين العمليات الهامة خارج وسائط الإتصال التقليدية، إن صح التعبير، نذكر الأحداث، والعلاقات العمومية، والمعارض والمؤتمرات المهنية، والمعارض المتنقلة، والانترنيت، ومكاتب التمثيليات، والاستكشاف الهادف، الخ.

وتستعمل الوكالة مختلف هذه الوسائل التواصلية. وقد خصصت ميزانية مهمة لتغطية الأحداث، وخاصة على الأصعدة المحلية، والجهوية والوطنية. كما تنظم أنشطة للترويج على الصعيد الدولي، لا سيما

تجيب فقط عن سؤال التمييز، للتفريق بين هذا التراب والمجالات الترابية التي تشبهه، ولكن أيضا عن سؤال: أي مدينة / جهة نريد أن نكون⁽⁷⁾؟

وبناء الهوية البصرية للتراب هو منهج يتجاوز كثيرا السؤال الضيق لإعداد التسويق المزيح لمنتوج استهلاكي عادي. نتحدث هنا عن تعليم (من علامة) (Branding). إن الأمر يتعلق بترجمة المغزى الكامل وهوية التراب عبر هذا التعبير البصري. (انظر الأمثلة أعلاه) في حالة الجهة الشرقية، مكن منهج التسويق الترابي للجهة، الذي بدأته وكالة الجهة الشرقية منذ 2007 من تحديد صفات علامة ترابية. وهكذا، فقد تم تحديد تصور استراتيجي للتواصل: «يلهو العيش، والعمل والاستثمار بالجهة الشرقية». وقد استعمل أول توقيع: «المستقبل، هو الجهة الشرقية»، ثم حل محله توقيع جديد: «الجهة الشرقية، حديثة تقليديا».

وتدرجيا، استقر التواصل حول علامة، «المنطقة الشرقية المغربية»، التي استعملت مرارا من طرف الوكالة في أدوات ترويجية (كما توضح ذلك الإدراجات الصحفية الموالية). ويندرج إحداث هذه الصورة الترابية في إطار - نهج تجديدي تصوره وكالة الجهة الشرقية.

التواصل الترابي،

آخر مرحلة في إستراتيجية التسويق

في مجال التواصل الترابي، كثيرة جدا الأعمال التي يمكن انجازها. ويمكن أن نميز

فيبر Vuibert صفحة 259.
4- في أبريل 2010، THINK LONDON، انصهرت مع Visit London، والوكالة الرسمية للندن للترويج للسياحة (الإيواء، مناطق للتسليّة، مطاعم، نقل، الخ.)، وStudy London، وكالة لاستقبال الطلبة، لتصبح London & partners، الوكالة الجديدة التي تطمح للترويج للندن لدى المقاولات، والسياح والطلبة، بصوت واحد ووحيد.

5- إلمون (2007) «Branding City» – بيع منتج أو خلق هوية؟» أوراق مناقشات Puca، ص 33-37.
<http://www.marketing-territorial.org> 6- categorie-10200980-html

7- م. إلمون، 2007، المشار إليه سابقا
8- شكل من الدعاية يعتمد على المواقع الاجتماعية بواسطة التناسخ كما الحال بالنسبة للفيروسات المعلوماتية.

9- د. باريس «بناء الجاذبية: مقارنة شمولية تندرج في الوقت الطويل. حالة ليل» في PUCA، «جاذبية المجالات الترابية، رؤى متقاطعة»، أوراق الندوات، فبراير – يوليو 2007، ص 43-47.

ثم، في مرحلة ثانية، فإن الرغبة السياسية والحكامة الترابية التي توجه الاهتمام الجماعي للفاعلين السياسيين والمجتمع المدني نحو هدف التنمية الترابية، تمثلان عاملين أساسيين للنجاح. وبالنسبة لهذه المسألة، فإن قدرة التراب على إبراز مشاريع موحدة هي دون شك أحد مفاتيح النجاح. وأخيرا، ينبغي التأكيد على أن جاذبية المجالات الترابية لا ينبغي أن تأسس فقط على تدابير اقتصادية. فالجاذبية ينبغي أن تُدمج أيضا البعد الاجتماعي وجودة حياة السكان.

1- دراسة نشرتها REMALD في مجموعتها مؤلفات وأعمال جامعية، رقم 93، 2012 تحت عنوان «التسويق الترابي – حالة الجهة الشرقية».

2- ف. حاتم، 2007، «التسويق الترابي. مبادئ، مناهج وممارسات»، باريس، منشورات EMS
3- ب. ميروني، 2009 التسويق الترابي، منشورات



ويمكن أن نستخلص دروسا عديدة من التجربة المراكمة في عدة جهات ومدن على الصعيد العالمي، في مجال بناء جاذبية التراب، وهي دروس ينبغي أن تستفيد منها الجهة الشرقية بشكل واسع.

وبادئ ذي بدء، ينبغي التأكيد على عامل الوقت⁽⁹⁾. فمسلسل بناء الجاذبية يمكن أن يستمر لعشرات السنين.

**DOING BUSINESS
DANS L'ORIENTAL MAROCAIN**

**IL FAIT BON INVESTIR, VIVRE
ET TRAVAILLER DANS L'ORIENTAL**

Le Région de l'Oriental offre à ses citoyens accueillis de nombreux services de compétitivité. Des programmes adaptés à chacun des investisseurs industriels ou artisanaux. L'ensemble passe par l'offre de services (conseil, ingénierie, accompagnement) offerts par les grands pôles économiques.

L'offre patrimoniale : au cœur de l'offre sont mis en avant les biens immobiliers.

L'offre des infrastructures : nouvelles, elles incluent les domaines et les zones.

L'offre sociale et fiscale : un accompagnement personnalisé à l'investissement.

L'offre des compétences : disponibilité, lieux de formation adaptés.

L'offre de cadre de vie : villes et services, lieux stratégiques.

Région de l'Oriental • Royaume de Maroc • www.oriental.ma

**L'ORIENTAL MAROCAIN
ESPACE DE TOUS LES DÉFIS
TERRE DE TOUS LES AVENIRS**

Les initiatives portées par l'investissement, l'emploi et la richesse favorisent dans la Région de l'Oriental Maroc de ses traditions culturelles et ouverte au monde. La Région a réorienté sa politique. Ses infrastructures son aménagez stratégiquement pour assurer une croissance soutenue, fondée sur le développement comme des territoires. Les grands projets structurants comme le bassin industriel de Sidi El Taïeb, le futur complexe industriel portuaire, l'axe (Wadi Fard) le centre pharmaceutique de Beni Mellal, avec également son développement touristique.

Il fait bon vivre, travailler et investir dans l'Oriental marocain.

Région de l'Oriental | Royaume de Maroc • www.oriental.ma

التسويق الترابي للجهة الشرقية: مفاهيم وعلبة أدوات

فيليب ميشال
مدير الابتكار بوكالة الاستشارة توبيك



إن تسويق المجالات الترابية وتواصلها ليس مكسبا بالنسبة لجهات المملكة. فنادرة هي ميزانيات الاستثمار المخصصة و الموارد البشرية المتخصصة ... وفي هذا السياق، فإن الجهة الشرقية تشكل استثناء. فإلى جانب إبراز فاعلية المنهج، فإن الكاتب يضيف عرضا عن الاختيارات الإستراتيجية وأهم الوسائل التي يتم تفعيلها من طرف وكالة الجهة الشرقية لفائدة الارتقاء بسمعة وصورة الجهة.

الناجحة عنها والتي ترتبط بها فوريا، دون
صرف أي درهم أو أي أورو للترويج لها.

وأبعد من ذلك، لنجازف بشعار مقتضب:
للحصول على الأفضلية، لنُتمن اختلافنا ! ...
الجهوي، لماذا لا.

بلدان، وجهات،
ولكن ماذا تفعل المدن ؟

«أحب نيويورك» (I LOVE NEW YORK) على
شكل قلب، هي حملة أعدها المصمم المخطط
كلازر (M.Glaser) سنة 1977. فكرة، وشكل،
وقراءة فورية وترسيخ قوي في الذاكرة بقدر
ما هو سهل. وقد انتشر المبدأ كالنار في
الهشيم. وبالضبط، فإن الفترة لم تكن لتشجع
عشق أمريكا أو نيويورك: فقد كانت المدينة
تثير كل المشاعر سوى مشاعر الحب.
وقد سجلت الحملة بداية استعادة الود
المفقود، ورافقت انتداب الرئيس جيمي كارتر
وطبعت بقوة دفقات السياح.

الصورة التقليدية لأستراليا صورة لطيفة
 وبدون تكلف: أشخاص يلبسون بصورة عملية
للغاية، ويعيشون بانسجام مع طبيعة سخية،
وبلد بحجم قارة غني بالمواد الأولية لسكان

ونحن ؟

لقد احتفت إحدى المحلات الباريسية الكبرى
بـ «أسبوع المغرب» وقد تم «السطو» على
رفوف المتجر في 48 ساعة. وقد كانت دول
أخرى نجمة لهذا الحدث السنوي، بتموقعات
/ أسعار، أحيانا مناسبة، دون أن تعرف هذا
الشكل المدهش من الغزو. والمغرب يبيع جيدا
بفرنسا: إنها القوة التي يتم التحقق منها
بشكل منتظم لـ «علامة المغرب» المبنية
غالبا على إقامة أو أكثر بالمملكة. وهي
تعطي كل المدلول للخطاب الفعال الذي
أطلقته وسائط الاتصال الفرنسية: «المغرب،
البلد الذي يسافر فيكم».

بين فرنسا والمغرب، تاريخ عريق بنى
صورا مميزة متبادلة. لا يكفي أن نسبح
على هذه الموجة وكأنها ستظل أبدية،
لكن ينبغي الاعتراف بأن «التسويقيين»
المغاربة اليوم يستفيدون من مكتسبات جد
إيجابية، من حيث الصيت والسمعة الثابتين
لبعض المكونات التراثية للمملكة، التي تثير
الإعجاب.

بالنسبة للجهة الشرقية، فإن الميزة الأولى
هي إذا مكتسبة : الانتماء إلى المملكة
المغربية، مع كل صفات الصورة الجيدة

هايك (Nicolas Hayek)، لم يكن
فقط مؤسس سواتش (Swatch).

لقد كان أولا إستشاريا في صناعة الساعات.
وقد أعطى في يوم من الأيام نصيحة غريبة
لمسيرى إحدى الماركات اليابانية لإنجاح
التسويق العالمي لإحدى الساعات الجديدة:
طرح متزامن في الأسواق لنفس المنتج، مع
إشارات ثلاثة مختلفة حول المنشأ، صنع
باليابان بسعر مرجعي، صنع بتايوان،
بسعر يقل بـ 7%، وصنع بسويسرا، يباع
بسعر يزيد بـ 7% عن السعر المرجعي. وقد
حظي هذا النموذج الأخير بإقبال جد واضح
في أوروبا بأزيد من 80% من المبيعات في
بعض الدول ودائما بأكثر من 50%. وبهذا،
فقد برهن هايك على قيمة «علامة - البلد»
في السوق: وفي هذه الحالة قيمة مضافة لا
تقل عن 7% بالنسبة لسويسرا حينما يتعلق
الأمر بالساعات.

وباختراع «التسمية ذات المنشأ المراقب»،
خلق الفرنسيون «العلامة - التراب»
(حتى لا نقل «العلامة التراب المحلي»
Marque-terroir) والتي، فضلا عن جودة
المنتجات المعلمة، لها الفضل الأكبر في
الحصول على أثمان بيع مضاعفة أحيانا
20 مرة عن مجموع تكلفة المنتج (بالأساس
الإنتاج، التسويق والتوزيع).

ليون مثل نيويورك

في البداية، كانت عملية هادفة. وأمام النجاح الذي تحقق، فإن المفهوم (التخطيطي والتحريري) غزى تدريجيا كل تواصل الحاضرة.



أكثر من لعبة كلمات، فإن الطابع الحضري «للاختلاف» الليوني المؤكد هنا، يروق : أولا لأهل ليون، ولكن أيضا للزوار (تأكيد هوياتي واضح، لأنه مبالغ فيه شيئا ما، ولكن لطيف بسبب الحيلة التي يحملها) وكذلك للمستثمرين، الذين يسألهم ويدفعهم لمعرفة ما لا تملكه إلا ليون. في عبارة واحدة، تدفع الصيغة إلى اكتشاف خاصية ليون. بنغو!

بالمكونات اللامادية الإيجابية لصورة متميزة، على الأقل بالنسبة للمستهدف، على كل حال.

ولكن ينبغي قبلها أن يُعرَف ذلك. هنا ينبغي أن نتكلم عن علبة أدوات. فعندما يقرر بلد، أو جهة أو مدينة أن تقوم «بتسويقها»، فليس هناك مبدئيا مشكل أدوات : هناك أولا مشكل ذكاء وكفاءات خبيرة، إضافة إلى شيء من العقل الراشد. وانطلاقا من أهداف إستراتيجية التنمية، تطرح أسئلة بسيطة :

- ما هو مشروعنا الترابي ؟
- من هم المستهدفون الإستراتيجيون، الذين يتوجب إخبارهم، وإقناعهم وإغراؤهم للحصول على انخراطهم في مشروعنا ؟
- ما هي نقط قوتنا ونقط ضعفنا لبلوغ أهدافنا ؟
- من هم منافسونا، ما هي نقط قوتهم ونقط ضعفهم، وكيف يعملون من أجل الارتقاء ؟
- ما هي صورتنا الحالية ؟
- ما هي الصورة التي يجب أن نبني ولأية أسباب ؟
- ما هي الوسائل لاعتماد هذه الصورة الجديدة الضرورية ؟
- كيف نعمل لكي تكون سمعتنا المعرفة بالصورة الجديدة كافية لبلوغ الأهداف ؟
- ما هي الفترة التي ينبغي أن نعمل فيها وكيف نحسن إلى أقصى حد برمجة الأعمال ؟

وقد استطاعت مدن أخرى أن تنحو منحى الضخامة، أو تميز المعمار القوي، في الرمزية التي سيتم تداولها عالميا : باريس وبرج إيفل، وسان فرانسيسكو وجسرها الذهبي، الخ. لكن مثلا حديثا وقريبا يعيد ما كانت عليه سيدني، في سياق أكثر حساسية. مدينة بلباو، عاصمة إقليم بسكايالاسكاي الإسباني، كانت تعيش من مينائها، وورشها البحري وأنشطتها المنجمية، وهي أنشطة في أفول. ورهان المدينة؟ خلق حظيرة تكنولوجية لاحتضان خدمات ذات قيمة مضافة عالية ومقرات لشركات متعددة الجنسيات. وبالتالي، العمل على نسيان الاضطرابات المرتبطة بالحركات الاستقلالية والصعوبات الاقتصادية، حول صورة تلائم الطموحات الجديدة. في سنة 1997، دشنت مدينة بلباو متحف كوكنهايم الرائع. فالبناية، التي رسمها المهندس المعماري كهري (F.GEHRY) مثيرة للإعجاب، وفريدة من نوعها، وملئى بالتكنولوجيات الجديدة: فهي تستقطب بنفس قدر التحف (مليون سائح سنويا). وقد أحدثت 45 000 منصب شغل منذ إنشاء المتحف. وقد تغير تموقع المدينة رأسا على عقب، تماما كما وقع لاقتصادها.

علبة أدوات ؟ ... أي علبة وأي أدوات ؟ إن الأمر واضح : إن الجاذبية تتم حينما تلحق عوامل تنافسية الترابية (أو تتزين)



يمتازون بذهنية الرواد، ويحتسون الجعة ونوعا ما مخاطرون. صورة الآفاق الرحبة كانت تغري دون شك المغامرين والأشخاص الذين يبحثون عن النجاح عن طريق العمل وروح المبادرة، لكن ليس شركات الخدمات ذات القيمة المضافة المرتفعة أو المستثمرين المتهافتين على الكفاءات المعقدة وعلى الدبلومات العليا.

وقد تميزت مدينة هنا : سيدني. ويرتبط اسمها بحدثين رئيسيين. أولا الاوبرا الاستثنائية من حيث بناءها المتميز بأصالته العجيبة، من إبداع المهندس المعماري الدنماركي اتسون (J. Utzon).



اوبرا سيدني، رمز المدينة

كل حملات تواصل المدينة تلجأ لاستخدام صورة هذه المعلمة منذ تدشينها سنة 1973. ثم جاء الترويج الإعلامي العالمي لسباق السفن الشراعية الذي أصبح أسطوريا : سباق سيدني - هوبارت، الذي أحدث سنة 1945 والذي يربط سيدني بجزيرة تاسمانيا. وقد ربط الساعاتي المرموق روليكس إسمه بهذا السباق ورفع بالتالي من صورته. إنها رياضة الشخصيات الراقية وترفيه ثقافي كسرا المخيال المرتبط بأستراليا، مع سيدني التي أصبحت عاصمة مالية محترمة، بعيدا أمام العديد من المدن الكبرى للبلد كملبورن وأديلايد.

إن اللائحة ليست شاملة، ولكن إذا أخذنا الوقت لجمع وتحليل المعطيات من مصادر متعددة (شكرا لآليات اليقظة التنافسية وللخبراء)، فإن الباقي هو «عصير دماغ» : مفاهيم مرتبطة بالتراب، كتموقعه، وشخصيته أو أيضا صفاته. ما يحدد في هذه المرحلة هو العلامة.

ومن الآن يصبح التراب علامة. وسوف يفكر فيه على هذا الشكل وسوف يتم العمل حسب احترام هذه العلامة، لأن، العلامة، أمر ينبغي تدبيره.

«إسم له سلطة»

إنه أفضل تعريف يمكن أن نمناه للعلامة. أي سلطة؟ إنها سلطة تعبئة ذاكرة ومخيال لصالح الاختيارات الجيدة (الاختيارات التي ينبغي الحصول عليها لفائدة التراب). وهذا المزيج من القناعة والإغراء، الذاتي والفوري، هو الشعور الأول الذي يتبادر إلى الذهن عند مقابلة العلامة والذي يحدد إدراك الخطاب. طبعاً الشعور الأول حاسم، ويمكن أن يؤمن الشروط الأحسن للاستقبال الإيجابي للخطابات. فعرض ترابي، مثلاً، فضاء مقترح على المستثمرين أو فترات إقامة سياحية، سوف يلقى فوراً اهتماماً وإصغاء جيداً للموجة إليهم، ويكفي أن يكون التراب معروفاً عبر إحساسات مثمنة لصورته ... الجيدة.

أكثر من ذلك، فإن قوة العلامة ستصنع جمهوراً مستهدفاً من راغبي المعلومات، وأشخاص تبحث عن عروض من شأنها أن تنسجم مع الصورة الإيجابية التي عرفت كيف تجلبهم.

إن التسويق هو أولاً فن إعداد صورة جيدة اختيرت لكي تكون فعالة، والتي ينبغي أن تستند دائماً على «حقيقة المنتج»، كما يقول التسويقيون. ثم يأتي بعد ذلك إشاعة هذه الصورة، وتطويرها ... فالعمل على الصورة لا يتوقف إذا أبداً.

مغامرة الجهة الشرقية

إن حظ الجهة الشرقية هو بوضوح المبادرة الملكية. فكل المشاريع المهيكلة تنبع منها.

2003-2006 : لقد انتقلت هذه المشاريع العملاقة من الفكرة إلى الدراسات، ومن التمويلات إلى الإنطلاقة، وتتوالى الأوراش. وبدأت تستعاد عناصر تنافسية الجهة بفضل استثمارات عمومية مكثفة. وقد تم خلق الممكن، والضروري يمكن أن يأتي في سياق متجدد. وقد أعطيت الإنطلاقة لجيل جديد من المشاريع مطعم على البنى الأساسية الجديدة وأقطاب التنمية المحددة. وحتى تستفيد كل الساكنة، وإعداد كل العوامل الأخرى للانتقال من التنافسية إلى الجاذبية، فقد أحدثت وكالة الجهة الشرقية سنة 2006. ومهمتها : التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضرورة التواصل التي يؤكد عليها الظهير المحدث للوكالة والتي تشكل وضعا استثنائياً.

لماذا؟ لأن الصورة الشهيرة للجهة منتكسة. فرجال المنطقة الشرقية يحظون بالتقدير لقيمتهم، وقيمهم، وكفاءاتهم. وقد شكلوا تجمعات في مختلف مناطق المملكة، ويمثلون أيضاً قرابة ثلث الهجرة الوطنية. وتأتي المنطقة الشرقية أيضاً الثانية من حيث تحويلات أموال الجالية المغربية بالخارج ... التي تذهب على التوالى لتستثمر في جهات أخرى من المملكة. وإجمالاً، فقد كانت الجهة الشرقية تتمتع بصورة الجميلة النائمة، المنزوية نتيجة إقفال الحدود: قصر للمهربين.

لقد كان على الجهة أن تهتدي للطريق الذي يبدأ بتحديد تسويقية ويوصل إلى تنمية تواصل. والهدف مزدوج، انتزاع سمعة، وإعادة الاعتبار للصورة.

2006 - 2011، خمس سنوات من المجهود

سوف تطور وكالة الجهة الشرقية أولاً إستراتيجية تدخلها التي سوف يتم المصادقة عليها مع الأهداف المقابلة لها. ومن بين الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف، هناك إستراتيجية للتسويق ولازمها إستراتيجية للتواصل. والاثنين سيكونان مهئين في بداية 2007. وقبل ذلك تزودت الوكالة بهوية (تصورية وبصرية) واختارت خياراً

استراتيجية مؤسسا : سوف تقوم بتسويق الجهة الشرقية وسوف تقوم بتواصل حول الجهة، وليس حولها. وقد حول التسويق أهداف الوكالة إلى مخطط استراتيجي (مرتب ومبرمج في الزمن ليلتصق بتطور نمو العرض الترابي ولاستعمال أقصى للموارد المتوفرة).

وسيتم تحديد مفهوم ووضع والتدليل عليه، ويمكن أن نلخصه فيما يلي : «يلحو العيش، والعمل والاستثمار بالمنطقة الشرقية المغربية».

نرى أن الوكالة هي من الآن في عملية التواصل باختيارها الرجوع ليس فحسب إلى مفهوم الجهة (المرتبط بالتقطيع الإداري، الذي يمكن أن يتغير كما يدل على ذلك التفكير الجاري حول الهوية المتقدمة)، بل تدريجياً أكثر، لمفهوم صياغته أكثر جاذبية بالنسبة للكثير: «المنطقة الشرقية المغربية». وانطلاقاً من إستراتيجية التسويق، سوف يعد التواصل مخططات عمل، واقتراحات مبتكرة، وبرمجيات، مهيكلة من أجل الاستفادة المثلى من السياقات والوسائل.

قدرات الاستثمار : كيف ننافس؟

إن إستراتيجية التواصل ستكون أكثر حذقة بقدر العلاقة بين الوسائل البشرية والمالية، البعيدة عن أن تكون مساعدة، باعتبار الطموحات، ولا يمكن مقارنتها في الواقع بالقوة التي تجدها الكيانات الجهوية المنافسة على صعيد مختلف القطاعات التي تعتبر ذات أسبقية. لنحكم؟

لكي نعطي مؤشراً، فإن الجهات الفرنسية الكبرى - ك بروفانس - ألب- كوت دازور (PACA) حتى نذكر تراباً كبيراً متوسطياً - تخصص 100 إلى 150 مليون درهم لتواصلها. وكل هذه الجهات تدعم باستثمارات الكيانات المكونة (محافظات وجماعات، الخ.) غالباً في تآزر تام: وبالتالي، فإن ميزانية الاستثمار بالنسبة للإنعاش أو الترقية ترتفع بـ 60% إلى 100%.

وإذا قدرنا، انطلاقاً من الوسائل المتوفرة وتكاليف السوق، فإن مجموع الاستثمارات في التواصل (باستثناء ميزانيات المهرجانات) للمنطقة الشرقية، فلن يكون بوسع التواصل الجهوي أن يعبأ بأزيد من 10% من ميزانية الاتصال لجهة بروفانس-آلب-كوت دازور الفرنسية بمفردها. وهذا الأمر يثير ملاحظتين :

- بالنسبة للترويج الموجه للسياح والمستثمرين الأوروبيين مثلاً، فإن تكلفة شراء مساحات إعلانية، أو تدخلات بخصوص الأحداث، بأوروبا، هي نفسها، إن لم تكن أهم ؛
- والمستهدفون هم تقريباً نفسهم أيضاً، لأن العرض الترابي والسياحي للجهة الشرقية هي اليوم بنفس تنوع عرض الجهة الفرنسية المذكورة.

وإذا من الصعب المجازاة في هذا المجال. والجهات الإسبانية أو الإيطالية الكبرى تستثمر بنفس القدر.

لنأخذ مثلاً جهات أقل غنى، وذات عروض محدودة ومؤهلات ضعيفة نسبياً. فمثلاً كورسيكا، التي يبلغ تعداد سكانها أقل من سدس سكان الجهة الشرقية ومجالها الترابي 10 مرات أصغر. وتنميتها منظمة حول 3 أنشطة : الصناعة الغذائية، والسياحة

والتجارة، ومع ذلك، فإن ميزانية المجموعات الترابية هو ضعف ميزانية الجهة الشرقية، التي تصارع على عدة جبهات ولا تستفيد لا من السمعة المكتسبة، ولا من الصورة القائمة لهذه الجزيرة التي تثير الخيال، ولقب يكفي لإثبات ذلك: «جزيرة الجمال»، وبالنسبة للموارد البشرية، لنأخذ جهة فرنسية متوسطة، كأوفرنى (Auvergne) : 106 شخص مكلف بها بأنشطة الترويج، ومنهم أزيد من 80 في مجال التواصل. وهم 70 بإيل دو فرانس (Ile de France). فكم هم بالجهة الشرقية ؟

وسواء تكلمنا عن الموارد البشرية أو عن الميزانية، فإن الجهة الشرقية، التي تعتبر رائدة في مجال التسويق الجهوي والتواصل الترابي بالمغرب، لا تتوفر على الوسائل الملائمة لمواكبتها المشروعة، أي الوسائل التي تمكنها من تجميع جاذبيتها الحقيقية.



لقطة من بداية شريط تقديم الجهة الشرقية في 2008 : الجهة الشرقية تحمل الثمار المستقبلية لتنميتها

مجموع ميزانيات المجموعات الترابية (تقديرات مليون أورو)	ميزانية التواصل للجهة (مليون أورو)	بعض الجهات الفرنسية
23	12,5	رون - آلب
30	13,5	بروفانس - آلب - كوت دازور
4	2,5	كورسيكا
15	7,2	بروتاني
27	14,7	نور - با دو كالي

فرنسا : الجهات والجماعات الترابية تستثمر كثيراً في التواصل

التسويق المزيج والتواصل

في مقاربتها، فإن وكالة الجهة الشرقية لا تتحكم في كل مكونات التسويق المزيج : فالثمن وقوة البيع مثلاً هي أيضاً مكونات للتسويق المزيج. فإذا كان عمل الوكالة يثير الاهتمام الجيد اتجاه للجهة، وإذا ظهر أن العروض التجارية للسعيدية أو للفضاءات الجديدة الصناعية في كل من وجدة والناظور وبركان (MEDZ) مرتفعة الثمن، فإنه التسويق المزيج الذي يكون قد فشل. كما أن الوكالة المغربية للتنمية الدولية بالنسبة للمستثمرين الأجانب والمركز الجهوي لوجدة، هي مكتب المواجهة «لقوة البيع» الجهوية. والأداة التي أنشأتها وكالة الجهة الشرقية هي إذاً أولاً موجهة لقضايا الصيت والصورة الجهويين.

وفي هذا المجال، فهي (الأداة) مولد لدفقات (نحو مواقع الويب المخصصة، والشركاء المحليين والسلطات، والمركز الجهوي للاستثمار وصندوق الاستثمار للجهة الشرقية، الخ.) في ما يشبه حملة دعائية ترمي أولاً إلى دفع الزبون إلى تجاوز باب المعرض: ثم يصبح المنتج، وثنمه، وأداء قوة العرض عناصر الحسم.

إستراتيجية التحالف

الخاتمة بسيطة، ولكن مزدوجة

- الجهة الشرقية (مع الوكالة التي تحمل نفس الاسم والتي تتواصل باسمها) ليست في وضعية تسمح لها لوحدها أن تجاري الجهات الكبرى الأوروبية، والمتوسطة بالخصوص،

وجيه للقيام باختيار أهداف محددة جيدا ودقيقة :

- سكان المنطقة الشرقية، لأنه لا يوجد تواصل الترابي فعال لا يعتمد عموما مواطنو التراب المعني ؛
- المغاربة المقيمون بالخارج، كقوة للاستثمار الاقتصادي، والاجتماعي والبشري ؛
- المستثمرون من كل الجنسيات ؛

- زعماء الرأي، لتوسيع استهداف الرسائل المنقولة وحمل خطاب الازدهار الترابي ؛
- وسائط الإتصال، عن طريق شراء مساحات، ولإنتاج خطاب ملائم مع الصورة الجيدة الجديدة ؛
- المؤسسات والبنيات التكنولوجية العمومية الوطنية، التي قد تقوم بتحكيما لصالح المنطقة الشرقية ؛
- المؤسسات الدولية التي بوسعها أن تنتج تعاونات، واستثمارات مشتركة، واتصالات ايجابية مع مستثمرين محتملين أجنب، وأبدال مفيدة، الخ.

وينضاف إلى هذا التصنيف، الفصل الجغرافي الذي دفع الوكالة إلى التمييز بين ثلاث أصناف من مخططات العمل: الجهوي، والوطني، والدولي. وهذا المفتاح، الذي يمتاز بطابع عملي أكبر، استخدم لتنظيم الأعمال.

انتشار إستراتيجي مبني على المدى الطويل

في سنة 2007، كانت كل الأوراش الكبرى قيد الإنجاز (وسوف تستمر إلى أفق 2010 - 2011). فالأولوية كانت إذا هي «إعطاء الإنطلاقة للتغيير» لمنحه المصادقية، ومنحه مغزى ومضمون (يأتي من بعد على شكل وعد)، وقبل كل شيء تعيين الفاعلين، ومنهم وكالة الجهة الشرقية، القادم الجديد. وقبل الإتمامات الأولى على الميدان - وبالتالي الفوائد الأولى للكل - قررت الوكالة مرحلة تعبئة - تحفيز - وانخراط حول تشكيلة عريضة من التحولات الجارية المنبثقة من المبادرة الملكية، حول موضوع : «شيء ما يجري بالمنطقة الشرقية، مغامرة اقتصادية، وبشرية استثنائية، يجب أن ننخرط فيها».

الاستثمار للجهة الشرقية، والكنفدرالية العامة للمقاولات بالمغرب أحيانا (جهويا أو وطنيا) و/أو غرفتي التجارة والصناعة والخدمات للناظر ووجدة، والجهة طبعا، تقدم نفسها مجتمعة لجمهور يحتل الأسبقية، وخاصة مستثمرين محتملين (معرض Classe Export بفرنسا، بعثات عديدة ذات طابع اقتصادي، الخ). ونفس الملاحظة مع مختلف الوزارات.

وعلى الصعيد الوطني، حيث ضغط التكاليف أقل، فإن منطق الخطابات الموحدة (أو على الأقل المنسقة) يقود أيضا إلى تحالفات (حضور الوكالة الوطنية لإنعاش الشغل والكفاءات، والصندوق الوطني للضمان الإجتماعي، ومكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل، ومؤسسة زاكورة الشعبي للقروض الصغرى، في قافلة القرب والحوار التي نظمتها وكالة الجهة الشرقية عبر الجهة الشرقية، مثلا). وما يبدو طبيعيا بالنسبة لأصحاب القرار بالمؤسسات المذكورة (ولآخرين لأن هذه اللائحة غير شمولية) ويقود إلى هذه الشراكات، يتمأسس بالجهات الأوروبية، على غرار آليات الذكاء الاقتصادي. ويترجم ذلك بتجمع الفاعلين الجهويين الرئيسيين، في البدايات الأولى، منذ الخيارات الإستراتيجية، انطلاقا من اختيارات التسويق، وبالطبع بالنسبة للتواصل. ويتم وضع ميزانية مشتركة مجمعة، أو إستراتيجية مشتركة، وقرارات مشتركة، وميثاق، وشعارات وباقي الثوابت الموحدة المشتركة، وكل واحد ينفذ ما التزم به داخل مخططات العمل المتشاور فيها.

والأرباح التآزرية بديهية بالنسبة للفعالية والاستفادة القصوى من المصاريف. وإستراتيجية التحالف هذه انطلقت بالجهة الشرقية بصورة مثالية، وسوف يتم مستقبلا تدعيمها ومؤسستها من أجل أن تتكلم الجهة بصوت قوي.

استراتيجية وسائل

بطاقة استثمارية محدودة، لا يمكن للجهة أن تطمح إلى تطوير صيت وصورة بارزتين في كل مكان وعلى كل المستويات. وهذا سبب



كتيب عام للترويج الجهوي
موزع بشكل عريض

والتي هي منافسة طبيعية على مستوى جزء كبير من العرض الترابي ؛

- من مصلحة الجهة الشرقية الأكيدة أن تؤكد على مغربيتها وتطالب بها (وتستفيد بالتالي من جاذبية «علامة المغرب») ليس فقط انطلاقا من روح وطنية طبيعية، بل أيضا رغبة في تقوية استثمارها بإدراج «اختلافها» داخل الأعمال التواصلية التي تطورها المؤسسات الوطنية الكبرى (المكتب الوطني المغربي للسياحة، الوكالة المغربية لتنمية الاستثمار، الخ)، والذي يظل أحسن وسيلة للتواجد بتكلفة قليلة في تدخلات غالبا مكلفة جدا بالخارج.

وإستراتيجية التحالف هذه (أو التغلغل بتواطؤ مع شركاء مستضيفين) نجدها في الجهة، حيث أن شركاء جهويين يمتلكون جوانب من التسويق المزيح. وفي مواجهة الخارج بالخصوص، فمن الطبيعي أن يقع تحالف بين الشركاء حول أعمال ترويجية.

وفي مجال التواصل عبر التظاهرات والأحداث، تمكنا من ملاحظة أن الوكالة، والمركز الجهوي للاستثمار، وصندوق



إقامة قافلة «القرب والحوار» بوجدة : شهرين من التجوال و25 000 حوار من أجل تواصل مباشر

بتوزيع متغير حسب نوعية الرسالة والوجهات. أما خارج وسائط الإتصال، فإن الميزانية توزع بين تنظيم الأحداث، مع العلاقات العامة (حوالي 30%) والأدوات الداعمة المادية (حوالي 20%) وباقي أجزاء الصنع. والحصة الضعيفة نسبيا لوسائط الاتصال تترجم الطابع المستهدف للعمليات والأهمية المخصصة لاتصالات القرب على حساب وسائط الاتصال عندما ينبغي أن تقوم بـ «بيداغوجية التغيير»، وهو الحال هنا. وبالتالي، فإن المعلومات والبرهنة ضرورية وغالبا معقدة جدا لتلائم مع الاختصار الضروري لدعائم وسائط الإتصال: فوسائط الاتصال تتضمن قدرا أكبر من الحمولات الثقافية، العاطفية والرمزية، بينما الأدوات خارج وسائط الإعلام، فإنها تخاطب أكثر التفكير والتحليل المدعومين بمعلومات دقيقة. وتعكس المخططات المختارة لتقسيم الاستراتيجيات خصوصيات كل مجموعة من الأهداف. فمثلا، مازالت وسائط الإعلام الجهوية ضعيفة (بعض الجرائد الشهرية ذات الانتشار الضعيف، بعض المواقع، ورايو، وعرض في مجال الملصقات الحضرية خاصة بعواصم الأقاليم). وبما أن الصحافة الوطنية «تستهلك» أيضا بالجهة الشرقية، فقد اتضح أن القرب هو أفضل حامل جهوي للتواصل. وقد أعطت وكالة الجهة الشرقية الإنطلاقة من أجل ذلك لقافلة، تحمل إسم القرب والحوار، والذي شكلت حدثا بالجهة

وانطلاقا من 2009، بدأ يتراءى استقرار في الاستثمارات بالنسبة للمراحل الانتقالية، بما أن الوجه الجديد للجهة ما زال يتشكل حول المشاريع الكبرى للجيل الثاني (المدن السبعة لمارشيك، الناظور غرب المتوسط، الخ). ويمثل ثقل وسائط الاتصال (شراء مساحات) زهاء نصف ميزانية الاستثمار (إذاعة، محطات تلفزيونية، صحافة مكتوبة، ملصقات)،



مجلة Oriental.ma الموجهة لأصحاب القرار أنتجت زهاء عشرين عددا : الأعداد الأولى مجموعة في هذا الكتاب

وقد كان التوقيع الأول الذي تم اعتماده للتواصل يترجم هذه الإستراتيجية : «المستقبل هو الجهة الشرقية»

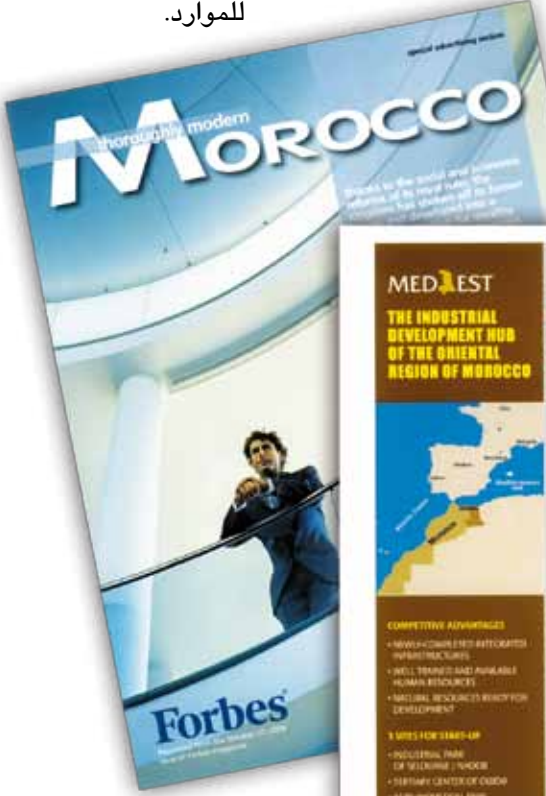
في 2008، بدأ «تواصل الإقامة» حيث تروج الوكالة لما سيكون عليه الشكل الجديد للجهة. وهذا الشق الإستراتيجي يظل بأهداف متعددة، إذ أنه يتوجه سواء للمواطنين المقيمين بالجهة الشرقية أو إلى جهات مستهدفة في جهات أخرى للمغرب أو بالخارج. ومنذ 2009، تم تدريجيا إرساء «تواصل نتائج»، وهو ينضاف بنجاح ويعطي الدليل بأن تواصل الوعد (أو التطلعات) هو دائم صادق في ما يقوله، مما يسهم في إعطاء مصداقية، بغدية (ولكن أيضا قَبْلِيَّة بالنسبة لما يأتي) لمجموع آلية التواصل.

وأخيرا، منذ 2010، واستنادا على مكتسبات الانجازات، والتنافسية والجادبية، سيتطور «تواصل الصورة» والذي من بين نتائجه الإجهاز نهائيا على الصورة القديمة. وهذه الصورة الجديدة المنقولة والمتداولة هي التي ستتطور بواسطتها السمعة والصيت. والأمر يتعلق بمحو الفترات العصبية المتجاوزة بتبني توقيع جديد يعطي دينامية للصفات الجهوية، كما لو كان من «الطبيعي» للجهة أن تبتكر وتجدد وأن تصبح في النهاية نموذجا ناجحا للحقائق المؤسساتية الجديدة، «الجهة الشرقية، حديثة تقليديا». صيغة مقتضبة، لكن مقعدة، ككل تواصل جيد، على بعض الحقائق التي لم ينساها العارفون بالجهة.

أهم الوسائل المعبئة من طرف وكالة الجهة الشرقية

لقد وُجّهت مراحل الانطلاقة ثم الإقامة منطقيا في البداية نحو أهداف جهوية ووطنية : فلم يكن بالإمكان الترويج خارج التراب الوطني لرسائل غير معتمدة. في المقابل، جاءت تواصلات «النتائج» و«الصورة» في أرضية مهياة حيث كانت فكرة «شيء ما يجري بالجهة الشرقية» أمرا مكتسبا، وقناعة أكدت عليها الإقامات المتعددة والطويلة لصاحب الجلالة بالجهة (مرتين في السنة في المعدل منذ عقد).

العمل. وهذا الأمر يفرضه الاستعمال الأفضل للموارد.



تكاليف مرتفعة، لكنها تمرر رسائل لدى فاعلين تنتظر منهم الجهة قرارات تعود بالفائدة على نموها. والصحافة المكتوبة والأحداث هي بالتالي أهم الوسائل التي يمكن تعبئتها على الصعيد

(زهاء 30 مرحلة). وقد انجز خلال هذه القافلة التي استمرت حوالي ثلاثة أشهر في 2010 و 2011 حوالي 25 000 لقاء مع الزوار. وقد تمت كذلك تعبئة موارد في مجال الملصقات الحضرية، بما فيها تكسية الجدران، التي تثير انتباهها بالغا بالمدن، من أجل مبصورات قوية ذات صبغة دائمة (الترويج للموقع مثلا).



وعلى الصعيد الوطني، توفر وسائل الإتصال طبعا اختيارا أوسع مع قوة أكبر. والدائرة، العريضة، لأصحاب القرار، تتأثر جيدا بالصحافة المكتوبة. ويأخذ العمل في العلاقات العامة أهمية خاصة (الصحافة، الكواليس، الخ.) لدى وسائل الاتصال والبنية التكنولوجية العمومية، والدوائر السياسية وأصحاب القرار الاقتصاديين الكبار، مما يوجه الجهود نحو مدن الرباط والدار البيضاء بالخصوص، والتي تحتضن أيضا ساكنة لا يستهان بها تنحدر من الجهة الشرقية. والدار البيضاء تظل العاصمة الاقتصادية للمملكة حيث التواصلات تؤثر على مستثمرين محتملين. وفي النهاية، سوف تشكل المدن أيضا أماكن مفضلة للترويج للمنتجات المحلية للجهة الشرقية، عبر الدور الذي تلعبه في إعطاء الانطلاقة لأنماط استهلاكية.

الصحافة المكتوبة وأبدؤها على الشبكة مستعملة : هنا، مجلة فوربس

مسألة ثقافة ؟

إن الجهات، التي تعاد صيغتها بواسطة الإصلاحات الجارية، سيكون لها دون شك سلطة التقرير في مصيرها أيضا في ما يتعلق بالسمعة والصورة. وبعض الجهات ستكون متنافسة في ما بينها، على الأقل بنفس قدر تنافسها مع جهات أجنبية (لاستقطاب الاستثمارات المباشرة الخارجية والسياحة، مثلا).

وسوف يكون عليها أن تبني استراتيجيات للتسويقية الترابية وللتواصل، وهي ثقافة مازالت غائبة كثيرا. ربما انطلاقا من التعرف على «الممارسات الجيدة» ؟

وربما انطلاقا من سؤال هو : ما نفع أن نتمتع بجاذبية إذا لم يكن هناك أحد يعلم بذلك؟... أو إذا كانت طريقة التعريف بهذه الجاذبية غير فعالة ؟

الدولي، وأساسا بأوروبا. ودعامات التواصل هي مهياً لتحدث انخراطا سواء بالجهة، أو بباقي التراب الوطني، أو بالخارج ونادرة هي الدعامات الخاصة بأحد من مخططات

وعلى الصعيد الدولي، فإن وسائل الاتصال الكبرى مرتفعة الثمن والترويج الهادف يمكن من تفضيل الدعامات المخصصة للمعلومة الاقتصادية، من أجل تهمين العرض الترابي للجهة الشرقية. وقد تكون تكلفة الوسائط الوطنية، وهو ما برهنت عليه أكثر أيضا الدراسات. كما أن الأحداث الهادفة تولد



تظاهرات قوية : هنا الترويج لفجيج بمقر اليونسكو بباريس

ما الذي يصنع جودة؟ مسلّمة الكاتبة، وجود «تراب وجدة» داخل المجالات الترابية للجهة الشرقية دفعها إلى التساؤل حول هويتها الخاصة كعاصمة جهوية. القدر الحضري، الذي أصبح يغلي، يهياً وليمة بنكهات قديمة يقويها عبير جديد، لتحضير طبق أصيل معد بصلصلة مواطنة، فهل يكون العبق جذاباً؟

مصير جودة في تغير

الإنسانية والاجتماعية لوجدة. إنها بناية بمساحة 75 000 م²، تتوفر على مكتبة وقاعة قراءة، وفضاء متعدد الوسائط، وقاعة للمؤتمرات من 900 مقعد، و3 ورشات للتكوين، ومكان للصلاة يسع 600 شخصاً، باستثمار 42 مليون درهم، منها 6 مليون درهم من طرف وكالة الجهة الشرقية. إن

هذا المجال الذي اشتغل عليه البشر من أجل البشر، يعكس واقع مجتمع يتجاوز في امتداد عمره كل الحقائق المشتركة. مرصد للمدى الطويل، ملجأ تتم انطلاقاً منه دراسة معمقة لتاريخ وجدة، حصيلة لغات يمكن التعرف عليها، وحقب متتالية لمكان حيث يبدو أن الزمن ينساب بشكل مختلف عن أماكن أخرى، رمز لتراب حيث كل شيء راهني ومفكك



رواق جديد للفنون بوسط مدينة وجدة

لـ «بورجوازي»، كعنصر من بورجوازية المدن. وأليكسيس يُحمل هذه الطبقة مهمة سياسية. وهذا التصور في الواقع مُتطلب جداً: فأن تكون مواطناً، يفرض أن تصبح واجباتك تقريباً أكثر من حقوقك.

يجري عمل استراتيجي عميق حول مؤهلات المدينة، وتعميرها وسياستها الثقافية، والمشاريع الممكنة وقدرتها على إثارة اهتمام جمهور محلي، وطني ودولي. هناك أمر ما يتم اختراعه: طريقة جديدة لتصوير التنمية، طريقة مهياة في نفس الوقت من طرف فاعلي المجتمع المدني، وأصحاب القرار المؤسساتيين (كوكالة الجهة الشرقية)، والأكاديميين، ولكن أيضاً مع السكان العاديين الذين يشعرون بأن الأمر يهمهم. وتبني هيئات التشاور والإنتاج المشترك روحاً تشاركية حقيقية «للعب جماعياً». وعودة المجتمع المدني هذه، المسنودة بدعم سياسي قوي، يؤثر اليوم على فهم وتحديد

وتخطيط المدينة. ويتعلق الأمر بالاقتراب من المدينة باعتبارها بمثابة مجموعة من الأماكن حيث يمكن أن يتم المشروع، وكنسق ذو أداء مرتفع لتنظيم المغزى، عبر وعد، وسلوك، وصورة وحيدة مبنية بروية لخلق علامة، بوسعها السفر، واستقطاب المستثمرين وتعبئة المواطنين.

والتجمع السكني لوجدة الذي يضم مليون نسمة، يتواصل على أولوية الإشعاع، وعلى شعور بالانتماء بالنظر إلى الرموز التي تريدها الزعامة المحلية والالتزام التام لأعيانها. إن فيليبس أليكسيس (wilibas Alexis)، وهو مفكر ألماني، يعطي فكرة عن كلمة وطني (Patriote) : إن الأمر يتعلق بالخصوص بشخص، بوسعه أن يهاجر، لكنه مع ذلك يختار البقاء. ويضيف، إلى أنه يتعين العمل للتحسين العام وبالتالي تقديم المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة. والكلمة الألمانية «bürger» ليست بلا التباس، لأنها تكتسي في نفس الوقت المعنى السياسي لـ «مواطن» والمعنى السوسولوجي

بوجدة، مساهمة هؤلاء «البورجوازيين» المحسنين أساسية، فأنجازاتهم الاجتماعية عديدة ومهمة. وهي تشمل التربية (إنشاء مدارس)، والصحة (مركز للصم والبكم ولفاقد البصر، سكن لأسر المصابين بمرض عضال) والمجال الثقافي. وهذه السياسات الاجتماعية للإصلاح كلها وسائل لتدبير التوترات الناتجة عن التحولات الحضرية، وتكثيف التنظيم المجالي مع الدفقات والأنشطة الجديدة، وجعل التجمعات البشرية التي يتزايد عددها، قابلة للحياة . وإختلاف بعض المدن، هو بالضبط هذه الوحدة، والقدرة على حمل طموح للمدينة في الوقت وبالتفصيل.

وعد الجمال

جديدة عبر مجموعات مشاريع. وتبادل قيم التعاون المتبادل، والاحترام، والتجارب المعاشة، والخطابات الملزمة حول التبادل، وتعزيز العلاقات، كل هذا يصنع قوة وجدة.

الحكم بإنسانية وأيضاً بنسبة هامة من الأمل، وبعض من الحلم الطوباوي، حتى لا نخشى أن نخوض بكل ما أوتينا من قوة غمار العولمة، ورجفاتها، وتصادم الأمكنة البعيدة، التي تتقارب وثقافات قريبة التي غالباً ما تبتعد.

إن وعد بيريكليس لأهل أثينا («سنجعل من أثينا مدينة سيغبطنا العالم بأسره عليها») دائماً قائم وراهني. فليس هناك مدينة تعتبر دون وعد جمال. وآخر اختراع لهؤلاء المحسنين هو مركز الدراسات والأبحاث

التواصل الرقمي في خدمة التسويق الترابي

emagin

منصف أوقاسم
مدير emagingroup

انترنت يندرج ضمن الإستراتيجية العامة للتواصل لوكالة الجهة الشرقية منذ 2007، كشق لا محيد عنه للتسويق الترابي الجهوي. ومنذ انطلاقتها سنة 2008 بموقع أول، تمكنت الوكالة، بمواكبة من كاتب هذه السطور، أن تكيّف مشروعها على الشبكة العنكبوتية مع التطورات القوية للفرص التكنولوجية وتطلعات جمهورها المتنوع. المنطقة الشرقية، أول جهة مغربية 2.0 ؟

• أولاً، اقتراح محتويات وخدمات مقنعة وملائمة لتعزيز تواجد الجهة على الويب وبالتالي منظوريتها، وجاذبيتها وإشعاعها الدولي ؛

• ثم، تشجيع فاعلين آخرين محليين للالتزام في هذا الاتجاه وبالتالي دمقرطة استعمال التكنولوجيا الجديدة في خدمة التنمية المحلية.

الإستراتيجية الرقمية المحددة تستند بالتالي بشكل بديهي على أهم روافع الجاذبية للجهة لتوضيح خصوصية هذه الأخيرة، وقيمها، وهويتها، وشخصيتها، وحتى طابعها الحصري. وفي عالية هذا التفكير، هيأت «emagin» دراسات حالات واستكشفت الممارسات الجيدة لمختلف التجارب. ومن هذا التفكير ومن تطبيقاته المحلية، نتجت توصيات ملموسة، مستندة على مخطط عمل ذي مصداقية ومتحكم فيه وخاصة... قابل للإنجاز.

وقد بُني هذا المخطط حول «تسويق المضمون»، أي مستندة على قيم قوية وبراهين.

وهذا الوضع يسائلنا اليوم: هل يمكن لمجموعة أو تراب في هذا الزمن الرقمي في كل شيء أن يستغني عن انترنت للترويج لمؤهلاته ؟

كيف يمكن وضع نهج رقمي فعال لخدمة جاذبية جهة مثل الجهة الشرقية المغربية ؟ وبماذا يمكن لأنترنت أن تساند بشكل فعال عملاً للتسويق الترابي ؟

الرهان الرقمي

بالنسبة للتسويق الترابي

منذ 2008، تتعاون وكالة الجهة الشرقية والوكالة الرقمية «emagin» لتطوير إستراتيجية رقمية تستجيب لهذا الرهان. وهذه الإستراتيجية هي في الواقع ثمرة رؤية طموحة وقناعة قوية تشدان مسيري وكالة الجهة الشرقية: فتنمية الجهة الشرقية، ضمن سياق معوم وتكنولوجي أكثر فأكثر لا يمكن تصورها خارج الخيار الرقمي. كيف ؟ التوجه الذي تم اختياره سطر محورين أساسين :

العديد من الجهات بالعالم تقود منذ عدة سنوات أعمال تحمل إسم التسويق الترابي. ومن خلال إستراتيجيتها التسويقية، فإن بعض هذه الجهات تذهب أبعد وتعبأ لصالحها تكنولوجيات جديدة - تسمى رقمية - من أجل الترويج لمؤهلاتها، والتفرد وإغراء المستثمرين والحفاظ على الرابط مع سكانها والفاعلين الاقتصاديين، الخ.

وهكذا، ومع تطور ما نسميه اصطلاحاً «الويب التفاعلي» (كالمواقع الاجتماعية) والدعامات الرقمية من الأجيال الجديدة (سمارتفون، الألواح، الخ)، انضافت قنوات جديدة للدعامات التقليدية للتسويق. وبالتالي تضاعفت، واغتننت وتحسنت موفرة فرصاً جديدة - وحقيقية - للمجالات الترابية، لغزو أهدافها. واستعمال الانترنت يمتاز بكونه يُضاعف بتكاليف قليلة توزيع الرسائل الترويجية. وهذا منهج مطبق اليوم بأشكال مختلفة، وبمستويات نجاح مختلفة من طرف العديد من الجهات (أوفرنى بفرنسا، ولوكانو بسويسرا، مثلاً) ومدن كبرى عالمية (مثل ليون، وأمستردام ونيويورك...).



التواصل الترابي للجهة الشرقية عند emagin : تدبير يومي

الولوج له وترتيبه خاصة بواسطة إسم ميدان مخصص و، في النهاية، اقتراح بواسطة الموضوع المعني، المحتوى الأكثر شمولية والأكثر إقناعا، لفائدة المبحرين المهتمين أكثر. وقد أصبحت هذه المقاربة ممكنة بفضل تعبئة وانخراط مجموع فريق أطر وكالة الجهة الشرقية (التصديق على الآلية، جمع المضامين، إعادة القراءة، الخ).

وفي الأشهر الأولى التي تلت وضعه على الشبكة، استقبل الموقع عشرات الآلاف من الزيارات، لتبرهن بذلك، إن كان الأمر يحتاج لبرهان، فائدة هذا المنهج، الذي هو بدوره غير مسبوق بالمغرب، والذي يتم حسب مقاييس أفضل الأعمال المماثلة على الصعيد الدولي، والذي يندرج في المدى الطويل ليحتل منذ ذلك الحين مكانه بشكل ملموس في الإستراتيجية المحددة من طرف مخطط المغرب الرقمي 2013.

سياحة، ثقافة، تشغيل، تكنولوجيا جديدة، رأسمال بشري... وقد أعطت وكالة الجهة الشرقية، من جانب آخر، وبشكل متزامن، الإنطلاقة لـ Oriental TV، وهو ويب تلفزي حقيقي للجهة الشرقية، مرتبط بشبكة يوتوب مخصصة، ويسعى إلى أن يكون أرضية للتوزيع يضم فيديوهات وبرامج متصلة بالجهة، وتنميتها واقتصادها...

إستراتيجية رابحة

في فترة تزيد على سنتين، وضعت وكالة الجهة الشرقية على الويب زهاء 15 موقعا للانترنت توفر تشكيلة مفصلة وكاملة لكل ما تقترحه الجهة كمحفزات للاستثمارات، وفرص للتنمية، والجاذبيات المختلفة، الخ. وهذا النوع من تنظيم المعلومة مكن من التنمية المفصلة لكل موضوع، ومن تسهيل

وهذه الإستراتيجية تضع وكالة الجهة الشرقية في وسط دينامية ترمي إلى وضع آلية منسجمة على الويب، تقترح مستويات شاملة ومن السهل الولوج إليها. وقد تزودت وكالة الجهة الشرقية، منذ 2008، بموقع www.oriental.ma يضع رهن إشارة المبحرين معلومات في نفس الوقت مؤسساتية وعملية :

- مهمات وأعمال الوكالة :
- أنشطة ملكية :
- مشاريع كبرى للجهة ؛
- مفكرة للأحداث، مكتبة فيديو، ولوج حسب الجانبية...

وقد تمثلت المقاربة أيضا في اقتراح محتويات موجهة، منذ 2010، لأهداف نوعية، تحدها تعليقات ورهانات نوعية بدورها : تنمية،

علامة في تشكل

اهتماما أكبر لآراء الآخرين وحيث المعلومة الإيجابية أو السلبية تنتشر بسرعة كبيرة عبر المواقع ... ينبغي أن يكون رد الفعل سريعا إزاء الأحداث المتعلقة بالمجالات الترابية والتحاوير عبر نفس هذه المواقع الاجتماعية لتوجيه التفاعلات وهيكله الحوارات.

إلا أنه، إذا كان استعمال المواقع الاجتماعية يسمح باكتساب الشهرة، فهذا المسلسل ليس فوريا، ولا أوتوماتيكا: الترويج لقيم بالتفاعل مع مجموعات يأخذ وقتا. وهذه الحقيقة تفرض عملا متواصلا للتدبير التحريري والتنشيطي لصفحاتنا الجماعية، وبعبارة أخرى، ينبغي القيام بـ «التدبير الجماعي». إنه الرهان التي تستعد وكالة الجهة الشرقية لرفعه باستغلال أشهر المواقع الاجتماعية: فيسبوك.

وختاما، فإن الإستراتيجية الرقمية لوكالة الجهة الشرقية هي ثمرة مقارنة شمولية وشاملة، تمكنت من الأخذ بعين الاعتبار في آن واحد الرهانات والوسائل : تخيل حلول تستجيب لإشكاليات التسويق، إعطاء الانطلاقة لانجازات يمكن قياسها، وضع مواقع على الشبكة يتم تسييرها وتحيينها، الخ. فإستراتيجية تسويقية رابحة هي بالتالي التسويقية التي تشمل رهانات وسيلة تواصلية وإعلامية أصبح لا غنى عنها ودولية، وهي الانترنت، التي تتحكم في ميكانيزماتها وتسنغل مؤهلاتها. وبهذه الصفة، ومن أجل تنميتها المحلية، واندماجها في فضاء

جهوي واشعاعها عالميا... فإن وكالة الجهة الشرقية على وشك أن تنجح في رهانها بجعل المنطقة الشرقية جهة ... 2.0 ! وللمزيد من المعلومات حول الإستراتيجية الرقمية لوكالة الجهة الشرقية وقائمة مواقع الجهاز المتوفرة على الشبكة. www.oriental.ma/strategiedigitale



صرح بأن : «العلامة ليس ما تقولون عنها، بل ما يقول عنها كوكل». إنها حقيقة تملكها وكالة الجهة الشرقية لتجعل منها ميزة لتواجدها على الشبكة، ككن التحقق منها، بتركيب كلمة: «Oriental» على محرك البحث الشهير.



وقد بدأت تظهر مرحلة جديدة لاستدامة الإستراتيجية الرقمية لوكالة الجهة الشرقية : المواقع الاجتماعية. فالهدف النهائي بالفعل ليس هو الحصول على أكبر مشاهدة بل الحصول على متابعة ذات جودة قوية ومتفاعلة. ومن جانب آخر، وفي سياق يمنح فيه الأفراد

إن الحضور على الشبكة لا يكفي مع ذلك. ويجب أن يُعرف ذلك. إنه الورش الثالث الذي شرع فيه فريق المشروع، وهو ورش متفرع إلى ثلاث مراحل: مَرَجعة الآلية، ترقيتها رقميا وتنشيطها على مستوى الخط التحريري.

كيف تطور اقتصاد المجالات الترابية ؟ كيف نموقع هذا التراب في مواجهة طلبات المقاولات؟ كيف نستقطب المواهب والمهارات لبناء تغذية عرض ملائم للكفاءات ؟ كيف نقدم فرصا للاستقرار وإقناع المستثمرين بالاستقرار بالجهة ؟

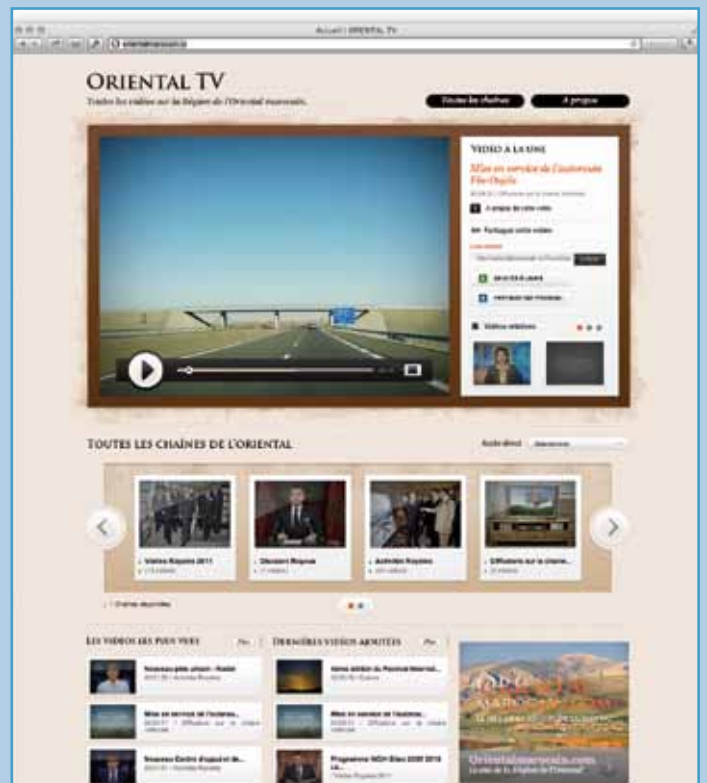
كل هذه الأسئلة وضعت مبادئ السياسة التحريرية للآلية. وهكذا، تم وضع فريق من المساهمين لتغذية وتحيين مختلف المواقع مع اعتبار محفزات البحث والزيارة للمبحرين المستهدفين. وهذه المقاربة مكنت من التعرف، واستخراج وضبط الكلمات الجوهرية لمختلف مواقع الآلية.

وقد واكبت حملة من البيارق وضع المواقع على الشبكة، على مجموعة من الدعامات المنتقاة حسب تموقعها (سياحة، اقتصاد) والجمهور (الجودة وعدد الزوار).

وأخيرا، تم تحديد سياسة للتنشيط: يقظة إعلامية، طرق التحيين (أي نوع من المضامين، لأية مواقع، وبأي ترددات؟) وأصناف المساهمين (جمع، تحرير، إعادة القراءة، تصديق، نشر).

وبمرور هذه الإنجازات، تحول موقع الجهة الشرقية إلى «مجمع رقمي»

حقيقي، أي إلى نقطة دخول وتوجيه نحو شبكة من المضامين المهيكلة، والمقنعة وغير المتكررة. وقد أصبحت الجهة الشرقية بالتالي - تقريبا بدون قصد - علامة افتراضية حقيقية. وقد كان كريس اندرسون (Chris Anderson)، رئيس تحرير المجلة المرجعية وايرد (wired)، على حق حينما



DiscoveringOujda.com, DiscoveringNador.com, DiscoveringBerkane.com, DiscoveringTaourirt.com, DiscoveringJerada.com, DiscoveringDriouch.com, DiscoveringFiguig.com. وهناك محرك آخر للتنمية الجهوية، يتمثل في استقطاب الكفاءات لإحياء مخزون الشغل، حيث تقترح الوكالة موقعين : الأول، عملي، ينعش فرص بناء مسار مهني بالجهة (Oriental-carriers.com) والثاني – أكثر تسويقية – يطمح في أن «يمنح الرغبة» في الاستقرار بالجهة (GenerationOriental.com).

لقد أصبحت منطقة الزبائن معلومة، خاصة بالنسبة للسياحة والاستثمار. فبعد موقع عام حول الجهة (www.orientalmarocain.com)، أطلقت الوكالة موقعا مخصصا للمستثمرين «www.oriental-developpement.com». ومن أجل الإرتقاء بالمؤهلات السياحية القوية للجهة، سيتحول الموقع «www.oriental-tourisme.com» تدريجيا إلى بوابة سياحية حقيقية جهوية بمواقع «واجهات» للأقاليم السبعة :

مناخ الأعمال عامل مهم للجاذبية. فالتسويق الترابي لجهة ما ينبغي أن يكون بوسعه الإرتقاء بهذا المناخ كمؤهل أو ميزة. والكاتب هنا يقترح تشخيصا مستند على بحث حديث تُعبر فيه عينة عريضة عن إحساسها اتجاه هذه المسألة. حصيلة صور وأرقام.

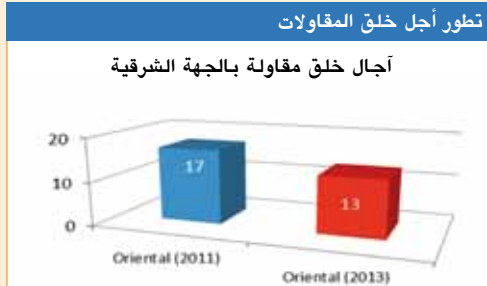
تحسين مناخ الأعمال على الصعيد الجهوي. لفائدة الجهة الشرقية طبعاً، وعلى المدى القصير لجهة عبدة - دكالة، ثم بالجهات الأخرى.

وقد انجزنا بحثين لدى فاعلين (سنة 2010 ثم 2012) لتغذية الحوار حول تحسين مناخ الأعمال. وقد مكنا من ترتيب الأعمال الأولى التي ينبغي إنجازها. وبطلب من شركائنا المحليين من القطاع الخاص وبتشاور مع اللجنة الوطنية لبيئة الأعمال والإدارات المنخرطة، وبإشراك المنتخبين، اشتغلنا على مسطرة إحداث المقاولات وعلى مسطرة الحصول على رخصة البناء.

وينبغي هنا تحية وشكر مجموع شركائنا بالجهة. فانخراطهم واستعدادهم، الذان يضافان إلى كفاءاتهم المهنية (أفكر هنا في الاجتماعات الطويلة التي فرضناها عليهم أحياناً) مكنت من التوصل إلى نتائج ملموسة عن حياة المرتفقين، سواء كانوا مقاولات أو مواطنين عاديين. ومن المنتظر أن تعكس الأبحاث المقبلة التقدم المسجل. وقد فكر الفاعلون المحليون في رسملة العمل المنجز بإحداث فضاء للحوار عمومي - خاص حول مناخ الأعمال بالجهة، كما هو موجود على الصعيد الوطني (اللجنة الوطنية لبيئة الأعمال).

وسوف يمكن من تحديد الأولويات الجهوية، ومن حل ما يمكن حله على الصعيد المحلي، وإبلاغ اللجنة الوطنية بالتحديات المواجهة ميدانياً. وهذا الجهاز سوف يستطيع، بمجرد توفره على الوسائل، قيادة تحسين مناخ الأعمال والإسهام، بالفعل، في تحسين تنافسية الجهة الشرقية، وبالتالي، تنافسية مقاولات الجهة.

وستكون الجهة الشرقية من جديد رائدة، لأنها سوف تقيم أول لجنة جهوية مخصصة لتحسين مناخ الأعمال على الصعيد الجهوي.



المصدر : تدخل للكاتب بعد أبحاث (2008, 2010 و2012) على عينة من 200 رئيس مقاولات و50 موظفاً بالإدارة

المناخ العام للأعمال

لقد اختار المغرب المشاركة في المنافسة العالمية بفتح اقتصاده. فالجهة الشرقية إذا في السباق! ومقاولات الجهة بالتالي تخضع لمنافسة متزايدة في السوق المحلي وعلى الصعيد الدولي. غير أن المقاولات، بمجرد إنشائها، تصبح في اتصال مع الإدارة. فمهما كان مشروعها، وتموقعها، وقطاع نشاطها، فإنها تتفاعل طوال حياتها مع الإدارة. وعلاقتها معها نصوص وأنظمة قانونية، وهو مناخ أعمال تعيش فيه المقاولات ويعتبر عاملاً من عوامل تنافسيتها. هذه البيئة - أو مناخ الأعمال - يقاس سنوياً عبر ترتيب Doing Business للبنك الدولي، على أساس حوالي عشرة مؤشرات، تتعلق بالمساطر الإدارية في أغلبها.

ويصنف المغرب، هذه السنة في الدرجة 94 في قائمة تضم 185 بلداً. وفي الواقع، فهذه النتيجة هو رقم جهة الدار البيضاء، وهي الوحيدة التي تمت دراستها. إنه ليس مناخ الأعمال بوجدة، أو الناظور، أو بركان، أو فجيج، أو السعيدية أو بوعرفة...

والقانون هو نفسه في كل الجهات، إلا أن الممارسة الإدارية تختلف من جهة لأخرى. ومنذ 2007، أظهرت أبحاث Doing Business في 7 جهات مغربية، أنه بالنسبة لنفس المسطرة، هناك اختلافات ملموسة (أجال معالجة الملفات بالخصوص): فإذا يمكننا أن نتحدث عن مناخ جهوي للأعمال.

وعلى الصعيد الوطني، توجد لجنة (عمومية - خاصة) «تقود» تحسين مناخ الأعمال : اللجنة الوطنية لمناخ الأعمال. ولكن إلى يومنا، لا يوجد شيء من هذا القبيل على الصعيد الجهوي.

وعبر برنامج التنافسية الاقتصادية للمغرب للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، نأمل في المساهمة في وضع لبنات نقاش حول

جاذبية التراب، وحماية البيئة وتثمين القيم: نموذج بلاد بني سنان

محمد بشيري،
نائب رئيس جمعية الإنسان والبيئة



المجتمع المدني نقطة ارتكاز أساسية وأحد المحركات الضرورية للتسويق الترابي، لأن الصور والرسائل الموزعة سوف يحملها أيضا السكان. والتآزرات المرجوة تؤدي إلى الإصغاء للجمعيات بالخصوص. أبعد من أن تكون خرساء، فهذه الجمعيات تتداول معطيات هامة ومنطقا قويا. والتسويق الترابي سيكون تشاوريا، لكي يكون متقاسما. وعد بني سنان.

تاغاجرت و تاغما بزراعاتها على المدرجات، والجبال الجميلة لبني سنان بعقب أعشابها الطبية والعطرية وقممها التي توفر مشاهد بانورامية، لنصل إلى فضاء شبه قاحل، يذكر بالجنوب المغربي، وهو إحساس يوئده تواجد شجرة الأركان. وتأتي أهمية القيم الإيكولوجية من 40 000 هكتار من الغابات التي تتوفر عليها بلاد بني سنان والتي تغطي ربع مساحتها، ومن 9 700 هكتار من المحميات الطبيعية موزعة على مواقع ذات أهمية بيولوجية وإيكولوجية : مصب واد ملوية، جبال بني سنان 1 وجبال بني سنان 2 (عين ألمو). والموقع ذو الأهمية البيولوجية والإيكولوجية لواد ملوية لوحده يحتضن ثلثي وحيش الطير للمغرب وخمس حشرات، مع معدل قوي للاستيطان.

القيم الاجتماعية والبشرية
لببلاد بني سنان

يرجع الغنى البشري لبلاد بني سنان

الطبيعة ببلاد بني سنان

في شعاع 40 كيلومتر، توفر بلاد بني سنان تنوعا مذهلا من حيث المشاهد، انطلاقا من الشاطئ الطويل والرمل للسهلية، ومرورا بالبساتين الشاسعة للبرتقال والكروم بتريفا، والوديان المخضرة لركزل،



مشهد طبيعي متميز بكهوفه

إن تثمين التراب منهج عرضاني، يلزم العديد من العوامل التي تتقاطع في ما بينها، للوصول إلى مستوى تنافسية شاملة لهذا التراب من شأنه أن يعزز من جاذبيته.

ومن بين العوامل المتداولة كثيرا حاليا: حماية الطبيعة ووجود قيم اجتماعية وإنسانية. وبالفعل، فإن المجتمعات الحديثة، وهي أهم موجهي الاستثمارات والسياح، تعرف ازديادا في اهتماماتها في ما يخص القيم.

وضعية بلاد بني سنان

في الركن الأقصى بين البحر الأبيض المتوسط والحدود مع الجزائر، توجد بلاد بني سنان في أقصى شمال شرق المغرب. وتتألف البلاد من ثلاث مجالات ترابية كبرى : جبال بني سنان، وسهل تريفيا وجزء من سهل أنجاد.

موجة جديدة من العرب المنطقة الشرقية: والأمر يتعلق هنا بقبائل بني هلال وبني سليم التي بعث بها فاطميو مصر إلى إفريقية (إفريقيا الشمالية) لمعاقبة الزيريين على عصيانهم.

وقد جاءت الاتصالات الحقيقية مع العالم الغربي مع الاحتلال الفرنسي للجزائر. وبالفعل، ومع بداية الاحتلال، أصبحت المنطقة الشرقية مركز اهتمام الأوساط الاستعمارية الفرنسية، وخاصة فرنسيو الجزائر. ومن جانبهم، كان أهل بني سنانس يستخدمون أسواق الجزائر التي يسيرها الفرنسيون لبيع منتوجاتهم المعفية من الرسوم أو للتزود بالمواد المصنعة.

إلى جانب هذا الاتصال المدني، كان لبني سنانس جولات عسكرية مع الفرنسيين. وبالفعل، ومنذ 1830، وهي تاريخ احتلال الجزائر، كانت قبائل المنطقة الشرقية المغربية تقدم الدعم لإخوانها المسلمين بالجزائر ضد «الكفار»، سواء بهجمات مباشرة، وإما باستقبال المحاربين واللاجئين الجزائريين الملاحقين بوطنهم منذ حركة الأمير عبد القادر الذي كان يتلقى جزءا من الرجال من قبائل المنطقة الشرقية. وقد استمر هذا التضامن إلى حركة التحرير التي أدت إلى استقلال الجزائر سنة 1962.

وقد قام الفرنسيون بعدد كبير من العمليات الانتقامية على التراب المغربي، وخاصة حملة 1856، التي جندت 4 000 فردا، ثم حملة 1859 بـ 15 000 جندي. وقد دامت هذه الحملة الأخيرة ثلاث أشهر. وأدت إلى انتصار بطعم الهزيمة للفرنسيين، الذين فقدوا أزيد من 3 500 فردا (بسبب الكوليرا حسب الفرنسيين، وبسبب التسميم حسب الحكايات المحلية)، ولم يستطيعوا احتلال التراب.

ولقد أدهشت قتالية وشجاعة قبائل بني سنانس الفرنسيين ومن قبلهم، المؤرخ البكري، لحد وصفهم بصورة أسطورية. وهكذا، وخلال الحرب العالمية الثانية، أعطت فرنسا إسم بني سنانس لإحدى مدرعاتها

عام 40، أصبحت موريتانيا إقليما رومانيا، وفي سنة 42، قسمت إلى موريتانيا القيصرية (عن اسم عاصمتها القيصرية - شرشل) والتي تمتد من سطيف إلى ملوية، وموريتانيا تانجيتان (عن إسم تنجي - طنجة) الممتدة من ملوية إلى المحيط الأطلسي.

رغم كون هذه المواقع تنسب للرومان، يبرز أن المنطقة الشرقية لم تكن في النهاية أكثر من دَرْجة بين الموريتانيتين (القيصرية وتنجانية)، أي بين نوميروس سيروروم (Numerus Syrorum) (مغنية) وروزادير (مليلية). وقد يكون أفول الإمبراطورية الرومانية قد ترك بقية بالمنطقة الشرقية: يزعم أن بعض الفخدات، المصنفة عموما ضمن البربر، هي منحدرتة من شعوب مسيحية كانت تسكن المنطقة الشرقية، وخاصة، جبال بني سنانس.

وعلى صعيد الهجرات، أدى وصول الإسلام إلى مقدم أول موجة من العرب إلى المغرب. سواء بصفتهم محاربين أو كعلماء، فقد بنوا صورة جيدة داخل القبائل البربرية التي اعتنقت الإسلام. وهذا التقدير مازال قائما إلى يومنا على شكل احترام للشرفاء، الذين ينحدرون من العرب الأوائل. وفي منتصف القرن الحادي عشر، اجتاحت

لتموقعها كمكان عبور وامتزاج - نقطة قريبة من هؤلاء ومن أولئك - ولتنوع أصول ساكنتها، وكذا مختلف التأثيرات التي لحقتها («الحضارات تتم على الحدود»، حسب فرنان بروديل). وقد اختلطت الأمواج المتعددة لساكنة بلاد بني سنانس بقدر أصبح من الصعب التعرف عليها بدقة.

وقد تعرضت البلاد للعديد من موجات الهجرة أو الغزو. وقد اختلطت عدة عرقيات في ما بينها دون أن تنصهر مع ذلك. وقد شكلت نوعا من المجموعة العرقية الجديدة تتوفر مختلف مكوناتها على نقط تشابه عديدة. والبربر معربون قليلا، ونادرا ما تجد أحدا منهم لا يتكلم العربية، كما أن عربا تبربروا. والعلاقات بين القبائل والتحالفات الحربية لم تكن تتم على أساس عرقي أو إثني، لكن حسب المصالح المتبادلة.

والمنطقة الشرقية، التي تشكل هذه البلاد جزءا منها، كمكان التقاء، ليست وليدة اليوم: فهي تعود على الأقل لقرن قبل عصرنا، حينما ذكرها المؤرخ Salluste، في كتابه «حرب يوغورطا». فحسب هذا المؤرخ، فإن نهر مولوكا (ملوية) كان يفصل مملكة يوغورطا، ملك نوميديا من 118 إلى 105 قبل المسيح، عن مملكة بوكوس (Bocchus)، ملك موريتانيا من 118 إلى 81 قبل الميلاد. وفي



تشتهر المنطقة بوفرة مواردها الغذائية

مساهمة جمعية الانسان والبيئة

وعيا منها بأهمية هذان المكونان - حماية البيئة والارتقاء بالقيم الإنسانية - فقد جعلت جمعية الإنسان والبيئة منهما فكرتها المرجعية لإقامة مستقبل أفضل. وتتمثل أهم العمليات الجارية في هذا الاتجاه في :

- التحسيس بـ (والترافع من أجل) حماية البيئة عبر حملات للنظافة والتحسيس، وكذا تدخلات لدى مسؤولي الصحافة والرأي العام، لإيقاف عملية مضررة بالبيئة أو لإنجاز أخرى لصالحها (بفضل جهودها لدى شركاء آخرين، تم تجنب ما يناهز عشرة تدهورات أو على الأقل التقليل من مخاطرها)؛
- تحسين ظروف الحياة للسكان القرويين ببناء أو إعداد فصول دراسية وبتشجيع التمدن، وخاصة تمدن الفئات القروية، وتحسين الظروف الصحية عبر اقتناء مصحة متنقلة ومعدات طبية؛
- تحسين مداخل الساكنة القروية عبر مشاريع الري الموضعي، وتوزيع الأعراس وبناء وحدة لعصر الزيتون، وأخرى لمعالجة الأعشاب العطرية والطبية؛
- تعزيز قدرات المجتمع المدني أو الأشخاص، خاصة في ميادين الحقوق المدنية، مع اعتماد مقارنة للنوع؛
- إنجاز أنشطة للسياحة المنصفة والمبادلات الثقافية بين شباب مغاربة وأجانب (فرنسيين، إسبانيين، وهولنديين).

الخاتمة

من الأكيد أن كل جهات المملكة لها ثرواتها الاقتصادية والبشرية، ولكن، قياسا مع مناطق جغرافية من حجمها وبالنظر لتاريخها، ولتنوع ساكنتها، ومؤهلاتها الاقتصادية والسياحية، وقربها من المطارات والموانئ، وتطورها الرياضي، والفني والروحي، فإن تراب بلاد بني سنانس يصبح جذابا ومنافسا. وحماية البيئة والارتقاء بالقيم الإنسانية لا يمكنها إلا أن تدعم قدرة الجذب هذه.



هنا، الطبيعة تخترق قمم الجبال

وُلِّي أسود لساكنة بيضاء (سيدي أحمد أبركان) الذي أعطى اسمه لمدينة بركان، قاعدة بلاد بني سنانس، ومَلِكِين - مولاي رشيد ومولاي محمد (هذا الأخير، دفين هذه البلاد)، و 7 رؤساء دول، منهم أربعة جزائريين، إضافة إلى نلسون مانديلا، واكوستينو نيتو وأميلكار كبرال، الرؤساء السابقون لجنوب إفريقيا، وأنغولا، وغينيا بيساو، على التوالي.

ويضاف إلى هؤلاء رئيسيين لحكومتين مغربيتين: البكاي لهبيل (أول رئيس حكومة مغربية مستقلة) وعباس الفاسي (رئيس الحكومة الأخيرة)، والمقاوم الفذ والأسطورة الجزائرية الأمير عبد القادر، وكذا 100 مقاوم وعضو في جيش تحرير المغرب. وسوف نشير أيضا إلى ثلاث فرق رياضية تلعب في القسم الوطني الأول في اختصاصها وللأفضل في المسابقة الفنية الوحيدة ذات القيمة الكبيرة، سباق المدن، حيث تجاوزت مدينة بركان الصغيرة وقتها بكل أريحية مدنا كبرى معروفة بنشاطها الفني. وسوف نمتنع عن الإشارة للشخصيات التي مازالت على قيد الحياة، ومنها أساطير حية، وذلك تفاديا لكل حساسية.

الأقوى في تلك الحقبة. وقد كان تراب بني سنانس يوصف بكونه «جبل مخضر، يسكنه رجال أشاوس».

واليوم، مازالت أسطورة بني سنانس تلهب المخيلة، ولكن في هذه المرة ليس الطابع القتالي الذي يتم إبرازه بل الطابع الموحد للقبائل. في الواقع، بني سنانس هي اتحاد للقبائل من أصول مختلفة، غالبا ما تكون قد فرت من خطر، وكانت تجد في بلاد بني سنانس الملاذ والسلام المرجوان. ومؤخرا، اختارت مجموعة فرنسية للراب، أحدثها المغني الفرنسي - الكنفولي عبد المالك، اسم بني سنانس. ومن جانب آخر، فإن جل المنشورات السياحية تشير إلى هذه الجوانب القتالية والموحدة حينما تتحدث عن الجهة.

وعلى الصعيد الوطني، يرن إسم بني سنانس في كل مكان. فبالرباط، عاصمة المملكة، كانت إحدى الشوارع الكبرى تحمل إسم هذه البلاد (اليوم شارع المهدي بن بركة) : وقد اطلق إسم القبيلة على إحدى الساحات بحي راق بالعاصمة.

ومن جانب آخر، فليس من الصدفة إذا كانت بلاد بني سنانس هي أرض مولد واستقبال

يبدو أن المجتمع المدني لم يكن ينتظر سوى إشارة للإسهام في تفتح ثقافات الجهة الشرقية. وقد انعشت المبادرة الملكية ومكرماتها الإيرادات وقوت الطاقات. وجدة فنون مثال مقنع جدا على ذلك.

بالجانب الأكاديمي : وهكذا، شهدت هذه السنة تنظيم المناظرة الدولية الأولى للرأي بوجدة بمشاركة شركائنا التاريخيين، وكذا معهد العالم العربي لباريس وجامعة محمد الأول لوجدة.

وكل دورات المهرجان العالمي للرأي تحظى بالرعاية السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، وتلقى النجاح الباهر المنتظر منها : إلى يومنا، بلغ عدد المتفرجين أزيد من 3 ملايين متفرجا، وعدد الفنانين المشاركين أكثر من 350 فنانا، كما سُجل حضور العديد من الشخصيات الوطنية والدولية من عالم السياسة، والفنون والرياضة. وقد بُني المهرجان الدولي للرأي على تجنيد منظميه لاطلاقه، وموقعته وبناء سمعته في ست سنوات. وقد تجاوزت دورة 2010 كل التكهانات :

- أكثر من 500 000 متفرج ؛
- أزيد من 150 000 مشارك في السهرة الختامية ؛
- طبق فني من الطراز الرفيع يضم العديد من الفنانين المغاربة ؛
- أكبر نسبة مشاهدة بالنسبة للمهرجانات بالمغرب، باستثناء الدار البيضاء.

وتضطلع الجمعية بمهام الإنتاج، والنشر والترويج للفن بالجهة. وقد شارك فنانون مغاربة وأجانب في تظاهرات وجدة. كما تم تثمين الفنانين المحليين بمشاركتهم في مختلف العروض سواء بالمدينة، أو الجهة الشرقية أو بربوع المملكة. وتتمثل أهم أهداف المنظمين في :

- تعزيز منظورية مدينة وجدة على غرار المدن المغربية الكبرى الأخرى ؛
- التمويع ضمن الأحداث الفنية السنوية المرتقبة أكثر والتميز عن باقي المهرجانات،
- تزويد الجهة الشرقية بمهرجان هوياتي يؤمن إشعاعها على الصعيد الدولي.



التقليدية والمبادلات. فإضافة إلى تهيئة وتدبير فضاءات الخشبات السبعة للمهرجان الدولي للرأي، تمت إقامة :

- معرض يحمل إسم «دار المعلمة»، مهياً من طرف وكالة الجهة الشرقية ؛
- «قرية الرأي» التي عرفت نجاحا كبيرا، مع فضاءات ثانوية مخصصة لأنشطة نوعية ؛
- قرية فن وثقافة، مخصصة لعرض الإبداعات الفنية، وكذا الصور القديمة للجهة ؛



- قرية المنتوجات المحلية، مخصصة لتسويق المنتوجات المحلية المغربية، مع جمعيات مغربية من أجل خلق ملتقى للتبادل الحرفي ما بينها ؛
- قرية الأطفال، مخصصة للأطفال والألعاب والمسابقات ؛
- أنشطة في شوارع وجدة من طرف العديد من الفرق الفلكلورية تمثل عدة دول إفريقية.

وقد أصبح المهرجان الدولي للرأي حدثا رئيسيا في المشهد الثقافي لجهتنا بنتائج سياسية، واقتصادية واجتماعية مهمة. وتساهم كل دورة هكذا في تنمية مدينة وجدة والجهة. وهذا النجاح الفني المعروف والمشهود له حثنا على الاهتمام أيضا

وجدة فنون تخلد الذكرى
العاشرة للمبادرة الملكية

لقد عاشت الساحة الثقافية للجهة الشرقية تغيرا مهما للغاية خلال السنوات العشر الأخيرة، فالثقافة لا يمكنها أن تبقى بمنأى عن النهضة الرائعة للجهة التي أحدثها الخطاب الملكي. فمنذ هذا الخطاب المؤسس والمتبصر الذي ألقاه صاحب الجلالة الملك محمد السادس، بوجدة يوم 18 مارس 2003، عرفت الجهة الشرقية نموا غير مسبوق، لتصبح جهة أكثر جاذبية وأكثر إمتاعا. وقد أفرزت هذه الدفعة القوية تحولات عديدة، وخاصة في البنى التحتية بإقامة تجهيزات ثقافية جديدة: أروقة فنية، متاحف، مكتبات، معاهد للموسيقى والرقص...

وقد أصبح ما هو فني عاملا هاما في التنمية الجهوية. وقد أعاد هذا الأمر تثمين مكانة الفنان كفاعل في التنمية الجهوية.

وبفضل مختلف الفاعلين السوسيو اقتصاديين ولبعض القوى الحية للمجتمع المدني للجهة الشرقية، أحدثت جمعية وجدة رأي، المخصصة مبدئيا فقط لتنظيم المهرجان الدولي للرأي. وبالنظر للنجاح الذي تم الحصول عليه وللتطلعات في ميادين ثقافية متعددة، فإن الجمعية ستتحول، لتصبح وجدة فنون بحقول عمل أكثر اتساعا وتنوعا. وهذا الأمر يسمح منذ عدة سنوات لجمعية وجدة فنون من المشاركة في تنظيم ورعاية العديد من التظاهرات الثقافية والفنية الضخمة، كمعارض كبرى للفنون التجريدية، ومهرجان موسيقى الغرناطي، وأنشطة جهوية أخرى مع الاحتفاظ بالمهرجان الدولي للرأي كعمود فقري لنشاطها.

وعلى سبيل المثال، فإن الدورة الأخيرة للمهرجان الدولي للرأي، الذي تدعمه وكالة الجهة الشرقية، كان يحمل مفهوما أصيلا، يجمع الموسيقى، والترفيه، والصناعة