150

NOUVEAUX EXPERTS MOBILISÉS POUR L'INITIATIVE ROYALE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL

150

CONTRIBUTIONS À L'AVENIR DES TERRITOIRES DE L'ORIENTAL

TOME 2

AGENCE DE L'ORIENTAL



« C'est dans les années 90 du siècle dernier que le capital immatériel a commencé à être intégré comme une des composantes fondamentales d'évaluation de la richesse, avant d'être adopté officiellement comme paramètre scientifique par la Banque Mondiale en 2005. Ce critère permet d'intégrer dans le mode de calcul, les atouts qui n'ont pas été pris en compte dans les approches financières classiques.
Il s'agit en l'occurrence de mesurer le capital historique et culturel de tout pays, parallèlement aux autres caractéristiques qui le distinguent, notamment son capital humain et social, la confiance, la stabilité, la qualité des institutions, l'innovation et la recherche scientifique, la création culturelle et artistique, la qualité de la vie et de l'environnement, et d'autres éléments encore. »

Extrait du discours de sa Majesté le Roi Mohammed VI, prononcé à l'occasion de la Fête du Trône, le 30 juillet 2014.

150

NOUVEAUX EXPERTS MOBILISÉS POUR L'INITIATIVE ROYALE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL

150

CONTRIBUTIONS À L'AVENIR DES TERRITOIRES DE L'ORIENTAL

TOME 2

AGENCE DE L'ORIENTAL

Motivations

La présente édition est la deuxième du genre. La première, en 2010, restituait déjà quatre ans de publications des Revues Oriental.ma, au moment même où entraient progressivement en service la plupart des grands équipements d'infrastructure issus de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

Elle-même créée dans le sillage de ce texte fondateur et visionnaire, l'Agence de l'Oriental avait installé, dès sa création en 2006, les outils du désenclavement régional, intellectuel et culturel notamment, sachant par avance que le développement régional se jouerait tout autant sur l'attractivité que sur la seule compétitivité.

Une Région attractive, c'est d'abord un territoire qui pense et vit son développement sur un mode participatif et concerté, prenant ainsi en compte tous les facteurs de la soutenabilité.
Une Région attractive fait de ses habitants des acteurs de son développement.
Elle s'attache à attirer de nouveaux acteurs (IDE, investisseurs marocains d'autres Régions, touristes, etc.) autant qu'à obtenir l'adhésion de ses habitants, le tout par l'instauration d'une vertu cardinale : la confiance dans son avenir.

C'est d'abord le projet régional qui fait la confiance, appuyé sur les atouts manifestes des ressources patrimoniales et humaines. Les idées, les concepts, la vision prospective, les projets, la gouvernance par ses pratiques, voilà les clés principales. Chaque problématique y renvoie et, précisément, chaque numéro de Oriental.ma traite une problématique.

Ce que montrent ces éditions, c'est l'approche ouverte et documentée des questions du développement régional. La dimension internationale et le benchmark soulignent à quel point l'Oriental Marocain inscrit son avenir dans l'évolution mondiale et fait siennes les innovations, les plus récentes approches, les idées neuves dont les expérimentations se sont révélées concluantes.
Ces apports d'auteurs étrangers, ou marocains rompus aux réalités mondiales de leurs domaines de compétences, confèrent à Oriental.ma tout son cosmopolitisme assumé.

Bien entendu, la Région se vit et se pense au sein de la communauté nationale et s'inscrit dans les politiques publiques gouvernementales. A l'échelle du pays, de nombreux experts sont en situation d'analyser le positionnement et les avancées de la Région, d'avoir une lecture critique de ses priorités et de proposer des mutations positives pour s'harmoniser mieux aux évolutions en cours au niveau national.
Ces auteurs mesurent en Région l'impact des politiques nationales ou de leurs déclinaisons régionales dans l'Oriental.

La réflexion régionale n'est pas en reste. La production d'idées, d'expertise, de savoir, n'est plus victime de l'enclavement physique ; elle bénéficie des nouveaux moyens de déplacements et d'échanges. Oriental.ma véhicule l'immatériel produit en Région et valorise les compétences de l'Oriental.

Depuis sa création, Oriental.ma développe des contenus fondés sur l'information et la réflexion, tournés vers l'action, en s'appuyant sur un triptyque jamais démenti d'approches : régionales, nationales, internationales. Elle contribue ainsi activement à la diffusion et à la mise en œuvre des orientations visionnaires de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

Mohamed Mbarki
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental

Paroles d'experts

Les origines des contributions reprises par la Revue attestent de cette démarche. Sur près de 150 auteurs, on trouve quelques Ministres du Gouvernement marocain directement concernés par les thèmes abordés et quelques journalistes, tous rompus à l'expression écrite, mais aussi une grande diversité d'auteurs dont voici les principales composantes :

33 dirigeants d'entreprises publiques marocaines, d'administrations centrales ou décentralisées, d'institutions et organismes publics ;

42 personnalités étrangères (dont 2 Ministres, 2 Ambassadeurs et 4 élus), des dirigeants d'institutions de 22 pays ou d'organismes multilatéraux ;

18 dirigeants d'entreprises privées ou d'organismes patronaux au Maroc ;

26 chercheurs, universitaires, experts et consultants ;

16 animateurs responsables d'associations de la société civile.

Acteurs de terrains et gens de réflexion irriguent Oriental.ma et témoignent de la diversité nécessaire à une bonne compréhension des problématiques et à de riches analyses et propositions : un véritable vivier pour les décideurs.

Cette complétude d'approches est heureusement traduite à travers une sélection de thématiques d'une grande actualité, quand elles n'anticipent pas tout simplement les sujets sur lesquels les décideurs auront à se pencher et à adopter des orientations, sinon des mesures concrètes, parfois décisives pour le développement économique et social régional.
Les titres des Revues Oriental.ma publiées ici le prouvent :

- N° 9 — DU TOURISME AUX TOURISMES, LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES GAGNE EN PROXIMITÉ
  L'Oriental affine ses stratégies
- N° 10 — DIASPORAS, CAPITAUX ET RESSOURCES HUMAINES
  Quels apports au développement des Régions d'origine ?
  Constats et prospective pour l'Oriental
- N° 11 — TRANSPORT & LOGISTIQUE
  Enjeu national, challenge pour l'Oriental
- N° 12 — PROMOTION ÉCONOMIQUE & MARKETING TERRITORIAL
  Cas de l'Oriental
- N° 13 — LA FEMME, AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT
  Cas de l'Oriental
- N° 14 — L'INDUSTRIE, FER DE LANCE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
  La réponse de l'Oriental
- N° 15 — INVESTISSEMENT : LES RÉGIONS EN COMPÉTITION
  L'Oriental valorise les atouts de son offre territoriale
- N° 16 — LE RAÏ, MUSIQUE RÉGIONALE MONDIALISÉE
  Quel avenir ? Quelles retombées pour la Région ?

150 auteurs ont ainsi pris toute leur place au cénacle de la Revue, en 5 années de publication. Leurs contributions nourrissent les grands débats du développement régional.

Oriental.ma, ses éditions spéciales, sa collection de Beaux Livres, le site éponyme… autant d'agoras, où s'éclairent, des lumières de l'intelligence, le futur de la Région.

Du tourisme aux tourismes ; l'Oriental affine ses stratégies

La Région de l'Oriental possède deux atouts touristiques a priori complémentaires :
• une côte méditerranéenne, avec la nouvelle destination touristique déjà en cours de réalisation dans la lagune de Marchica, selon un concept innovant qui renouvellera totalement l'offre de la Région et lui conférera une puissante attractivité, aux côtés de Saïdia, déjà existante, première station balnéaire du Plan Azur ;
• un hinterland d'une incroyable diversité, aux centres d'intérêt multiples, variés sinon contrastés, tous fondés sur des patrimoines, naturels ou bâtis, historiques ou culturels, mais assurément exceptionnels.





La première génère un tourisme balnéaire, dit de masse, fortement consommateur de loisirs ludiques ; le second se prête aux découvertes, encourage au respect des habitants, des cultures locales et des environnements.

De fait, ce tourisme-là est dit «de niches», car il se veut non invasif, discret, curieux, et qu'il ne peut concerner, thème par thème, territoire après territoire, que des groupes et flux de taille limitée.

Dans ce cas, il faut parler «des tourismes», tous différents par leurs thématiques, leurs centres d'intérêt, les lieux où ils s'exercent, les acteurs locaux qu'ils mobilisent. De fait, l'Oriental Marocain regorge de possibilités, aussi nombreuses que variées ; l'Agence de l'Oriental a entrepris de les étudier, les évaluer, cerner et optimiser les conditions de leur développement eu égard aux contextes locaux, avant de favoriser leur mise en place.

Certains de ces travaux ont donné lieu à publications.
«Tourisme rural & Tourisme cultuel, deux stratégies pour l'Oriental Marocain», est par exemple le titre de l'ouvrage publié en 2013 par l'Agence de l'Oriental suite à l'étude d'un cabinet spécialisé, qui révèle les gisements porteurs d'un tourisme intelligent, respectueux et spirituel. Mais il faudrait en éditer bien d'autres pour valoriser les multiples composantes patrimoniales de la Région et encourager à l'investissement pour les faire connaître et apprécier des amateurs, au Maroc comme à l'étranger.

Pour en donner la plus récente illustration, un ouvrage présentera en 2016 l'intérêt et la faisabilité d'un véritable «tourisme archéologique» fondé sur les nombreuses grottes du territoire des Beni Snassen et alentours, aux fabuleuses découvertes datées du Paléolithique.

Entre temps, l'Agence de l'Oriental a mis à la disposition des publics avertis deux guides particulièrement soignés incitant à la découverte :
- «Randonner dans l'Oriental Marocain», pour les amateurs de découverte pédestre ;
- «La Route des Saveurs de l'Oriental Marocain» pour les gourmands des produits de ses terroirs et de la gastronomie qui va avec.

La construction des «tourismes de découverte», alternatifs au tourisme balnéaire et compléments indispensables pour créer de l'emploi et des richesses au sein des territoires reculés aux économies fragiles, est donc déjà une réalité. Les installer est l'un des enjeux d'un développement économique durable et partagé pour toute la Région.
La Revue dédiée expose et souligne les réussites, fait le point des difficultés, et avance des propositions, souvent fondées sur des expériences réussies, au Maroc ou à l'étranger, pour donner toutes leurs chances à ces tourismes thématiques et aux territoires qui pourraient les porter et en tirer avantage.

oriental.ma

LE TRIMESTRIEL D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL N°9 DÉCEMBRE 2010

Interview

Culture et tourisme dans l'Oriental

Mohamed M'rabet
Oujda Art

6

DU TOURISME AUX TOURISMES,

LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES GAGNE EN PROXIMITÉ

L'Oriental affine ses stratégies



Le point

L'Oriental, locomotive touristique déjà sur les rails !

Abdelhamid ADDOU
Directeur Général de l'Office National Marocain du Tourisme

9

Vers une nouvelle prospérité touristique pour l'Andalousie
Luciano Alonso
Ministre du Tourisme, du Commerce et des Sports - Junta de Andalucía
40

TOURISME ALTERNATIF
Etat des lieux et perspectives dans l'Oriental
Sanaa MOUSSALIM - Chargée de mission, Pôle Coopération Internationale et Promotion Economique - Agence de l'Oriental
11

Nouveaux tourismes et développement social rural
Najib GUEDIRA - Directeur Général de l'Agence de Développement Social
32

DANS L'ORIENTAL, ON PEUT VOIR GRANDIR SES RÊVES



2010 L'ORIENTAL, DE LA RENAISSANCE À L'ÉPOPÉE

Multiplication des sites culturels • Requalification du réseau des villes • Lancement des travaux du Pôle Urbain d'Oujda • Développement des loisirs, des sports et des Festivals • Saïdia, première station balnéaire du Plan Azur • Développement des Activités Génératrices de Revenus et de Développement dans le cadre de l'INDH • Restauration du patrimoine • Développement du tourisme durable, écologique et équitable • Soutien aux filières de produits des terroirs

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

AGENCE DE L'ORIENTAL

SOMMAIRE

Interview

CULTURE ET TOURISME DANS L'ORIENTAL 6

Le point

TOURISME ALTERNATIF ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES DANS L'ORIENTAL 11





NOUVEAUX TOURISMES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL RURAL 32



VERS UNE NOUVELLE PROSPÉRITÉ TOURISTIQUE POUR L'ANDALOUSIE 40

ÉDITORIAL

Du tourisme aux tourismes 2

LE POINT

LE TOURISME
Nouveau moteur
de croissance pour l'Oriental
Amine ABDELLAOUI
Délégué Régional du Tourisme de l'Oriental 3

INTERVIEW
Mohamed M'rabet
Oujda Art
Culture et tourisme dans l'Oriental 6

L'Oriental,
locomotive touristique déjà sur les rails !
Abdelhamid ADDOU
Directeur Général de l'Office National
Marocain du Tourisme 9

Tourisme alternatif
Etat des lieux et perspectives
dans l'Oriental
Sanaa MOUSSALIM
Chargée de mission, Pôle Coopération
Internationale et Promotion Economique
Agence de l'Oriental 11

ÉCLAIRAGES

PLAN AZUR
Bilan des aménagements
et infrastructures touristiques
Omar BENNANI
Président du Directoire
Société Marocaine d'Ingénierie
Touristique (SMIT)
Jihane Touzani
Chef de Département Plan Azur 15

MEDITERRANIA SAÏDIA
La perle de l'Oriental
Adil CHENNOUF
Directeur Général Excelia 18

Nador, nouveau pôle
touristique dans l'Oriental
Houcine EL HAMOUTI
Directeur de la Chambre de Commerce,
d'Industrie et des Services de Nador 21

Opportunités d'investissements
touristiques pour les Marocains Résidant
à l'Etranger
Torsten Striepke
Conseiller Technique Principal du Projet
GTZ « Migration & Développement
Economique dans la Région de l'Oriental » 24

L'Oriental, ça marche !
….et ça marchera de plus en plus !
Yves DE LA CROIX
Consultant et Président de l 'Association
Arts & Marches 27

L'Itinéraire de Promenade et de Randonnée
Hamri-Moulouya
Mohammed BACHIRI
Vice-président de l'Association Homme
et Environnement 30

Nouveaux tourismes
et développement social rural
Najib GUEDIRA - Directeur Général
de l'Agence de Développement Social 32

Les nouvelles tendances
du tourisme international
René GARCIA - Consultant en Tourisme 36

Vers une nouvelle prospérité touristique
pour l'Andalousie
Luciano Alonso
Ministre du Tourisme, du Commerce
et des Sports - Junta de Andalucía 40

Le tourisme, moteur
de développement des territoires
Catia ZUMPANO
Chercheur INEA (Institut
National d'Economie Agraire) 43

AGENCE DE L'ORIENTAL

Oriental.ma
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • **Directeur de Rédaction :** Taoufiq BOUDCHICHE
Secrétaire de Rédaction : Salwa CHAADI • **Traduction vers l'arabe :** Abadr EL MRINI
Conception : MPCOM • **Dépôt légal :** 24/07 • **ISSN :** en cours • **Agence de l'Oriental :** 12, rue Mekki Bitaouri, Souissi - Rabat • Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20
Site web : www.oriental.ma

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

Éditorial

Du tourisme aux tourismes



« Grand Tour » : c'était le voyage initiatique des jeunes anglais de bonne famille de l'ère victorienne, partis découvrir le monde avant de s'installer dans la vie. Ce circuit pour célibataires aisés poussait les plus téméraires vers les Indes ou l'Afrique, d'autres vers les rivieras françaises ou italiennes, ou encore les capitales européennes. Cette jeunesse pleine d'énergie inventa pour ses loisirs beaucoup d'activités sportives d'aujourd'hui : les sports alpins, toutes sortes de disciplines sur herbe, des sports nautiques, etc. L'initiation de ces jeunes britanniques privilégiés fit école en Europe puis sur d'autres Continents. Les classes moyennes, moins argentées mais plus nombreuses, s'en emparèrent. Un marché naissait : avec lui, des opérateurs spécialisés, des offres de transport, dont témoignent les magnifiques affiches conçues pour la destination Maroc dès l'aube du XXème siècle, etc.

La réalité d'aujourd'hui se dessine avec les « 30 glorieuses », dès les années 50 : le « Grand Tour » devient « Tourisme ». Le marché moderne se crée. La demande est là et l'offre ne va plus cesser d'évoluer pour mieux y répondre. Les stratégies suivies au Maroc en témoignent.

Aujourd'hui, la compétition et la crise interpellent ce qui est devenu un secteur économique à part entière, mais les spécialistes prévoient de nouvelles envolées. Vers quelles destinations ? Pour quel tourisme ? Bien mesurer les choix et les effectuer à temps nous préoccupe pour l'Oriental.

La « marque Maroc » est puissante. Tel ce grand magasin parisien pris d'assaut pour sa « Semaine du Maroc », tout nous montre que le Royaume attire, fascine.

La « marque-mère » possède des « marques-filles » car notre pays est riche aussi de sa diversité. L'Oriental est désormais l'une d'elle. Comment tirer partie pour cette Région des « attributs » positifs que nous confère l'appartenance nationale ? Comment affirmer nos spécificités, les valeurs ajoutées de l'offre régionale, notre identité propre au sein de l'identité collective ? Comment travailler aussi à les rendre préhensibles pour les candidats au tourisme, attrayantes, enrichies par des initiatives et des investissements appropriés ? Comment développer le tourisme dans l'Oriental sans fragiliser les identités de nos terroirs, sans atteintes environnementales, sans dilution de nos originalités ? Comment créer la richesse et l'emploi grâce au développement touristique ?

Telles sont les principales questions. Y répondre oblige à beaucoup d'intelligence et d'efforts. Mediterrania Saïdia a installé une offre balnéaire d'exception. Demain, les 7 Cités de Marchica, près de Nador, renforceront cette offre balnéaire. Mais l'immense hinterland régional demande du sur-mesure : le tourisme le cède aux tourismes. La diversification et la spécialisation des offres écartent la massification. C'est le meilleur gage du respect des cultures locales, des sites et des environnements. Des expressions sont apparues : tourismes de niches, tourismes alternatifs, tourisme équitable ou responsable, etc. Elles renvoient au développement touristique durable, à la mobilisation rationnelle des potentialités locales, dimensions profondes de l'Initiative Royale de Développement de notre Région.

D'autres Régions du monde sont confrontées à des problématiques voisines. Elles élaborent des stratégies qui leur sont appropriées, mais leurs approches peuvent nous éclairer, leurs démarches nous instruire. C'est le cas de l'Andalousie. Pensé dans une optique de développement économique, mais aussi social – en l'occurrence souvent rural pour les tourismes dits de proximité (proches des populations locales) – les tourismes nouveaux font appel à de multiples micro-activités qui offrent l'avantage de créer et financer de nombreux emplois. L'Agence de Développement Social l'exprime ici.

Déjà, les initiatives fleurissent : sphère culturelle, circuits pédestres, intérêt des « Marocains du Monde » forts de la connaissance des pays d'accueil (marchés émetteurs potentiels pour ces nouveaux tourismes), tous ces facteurs se manifestent dans l'Oriental et sont relayés dans nos colonnes. Un grand défi nous est posé et ses acteurs se préparent ou oeuvrent déjà. Les auteurs nous expliquent ici leurs démarches et leurs approches. Ces pionniers sont entreprenants et courageux ; leur discours est clair et ferme : qu'ils soient remerciés, au nom de la Rédaction, pour la qualité de leurs contributions.

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



LE TOURISME
Nouveau moteur de croissance pour l'Oriental

Amine ABDELLAOUI
Délégué Régional du Tourisme de l'Oriental

L'intérêt collectif n'est pas la somme des intérêts individuels. De même, le développement durable du secteur du tourisme ne se limitera pas à l'addition d'initiatives d'opérateurs et d'institutions. Réussir à l'échelle de la Région, avec son offre en large éventail, et dans la durée, nécessitera de suivre une véritable stratégie traduite avec efficience au plan tactique. Là comme ailleurs, le succès est d'abord le fruit d'une vision, ouverte sur le monde, souple aux évolutions souvent rapides des attentes, appuyée sur des atouts réels et des investissements structurants judicieux.

Le tourisme est devenu récemment la principale source de devises pour le Royaume du Maroc. Le secteur a en effet collecté, pour l'année 2009, un montant de 53 milliards de Dirhams.
La diversité des atouts naturels, culturels et historiques du pays, est à même de permettre à ce secteur de jouer un rôle plus important encore dans l'économie nationale et ce en maximisant les avantages économiques et sociaux qui en découlent et qui peuvent être raisonnablement attendus du développement durable de l'industrie touristique.
Ainsi, une attention particulière est actuellement accordée à ce secteur, qui a été la base de l'élaboration d'une vision à long terme traduite par le lancement d'un ensemble d'actions par les secteurs public et privé, dont notamment :

• l'identification et la préservation des sites de taille et de qualité suffisantes pour devenir des pôles d'aménagement touristique intégré ;
• le recours, pour l'aménagement et le développement intégré de ces sites, à des aménageurs privés ou publics qualifiés disposant d'une expertise et d'une expérience internationales reconnues, associés à des compétences locales dans le domaine de l'aménagement et de l'industrie touristique ;
• le soutien du gouvernement marocain aux investisseurs privés, par des mesures incitatives, notamment la prise en charge, entre autres, de certaines infrastructures hors site ;
• la collaboration étroite entre les Départements Ministériels, les collectivités locales, les ONG et le secteur privé pour protéger, préserver et mettre en valeur les atouts naturels et culturels exceptionnels du Maroc.
Cette attention fut soulignée par la tenue, sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, des Assises Nationales du Tourisme à Marrakech, le 10 janvier 2001, sous le thème : «le tourisme : une vision, un défi, une volonté». Ces assises furent couronnées par la signature d'un Accord-Cadre 2000-2010 liant le gouvernement marocain et la CGEM. Cet Accord a été concrétisé par la signature, le 29 octobre 2001, sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi, d'un Accord d'Application engageant les mêmes parties. Les objectifs tracés par ces Accords sont les suivants :

• consolider le développement touristique du pays pour atteindre 10 millions de touristes à l'horizon 2010 ;
• anticiper la progression de la capacité d'accueil du pays en réalisant à l'horizon 2010 une capacité additionnelle de 80 000 chambres, devant permettre la visibilité de la destination Maroc sur les marchés internationaux, condition nécessaire pour appeler des volumes considérables en arrivées touristiques.

Sur le plan régional, le discours de Sa Majesté lors des Assises du Tourisme de Tanger a incité les acteurs concernés à étendre les Programmes de Développement Touristique sur l'ensemble des territoires afin d'atteindre une envergure nationale uniforme dans des délais raisonnables, ce qui constitue aujourd'hui le fil conducteur de la Vision 2020.

Le tourisme, un nouveau moteur de croissance qui se confirme pour l'Oriental.

L'Oriental regorge d'un potentiel touristique indéniable. Elle est riche d'un patrimoine culturel diversifié, de monuments historiques, de sites archéologiques exceptionnels et de ksours, de folklore, de plages et montagnes, forêts et plaines, oueds et déserts, conséquence de l'étirement de la Région sur l'axe Nord-Sud. A ce patchwork de traits naturels et culturels indéniables s'ajoutent plusieurs autres atouts touristiques :

- l'Oriental est au cœur d'un espace stratégique où Oujda est sensiblement équidistante de Casablanca, Madrid et Alger, Milan, Tunis et Marseille, Paris et Rome…. ;
- l'Oriental est l'unique Région au Maroc à jouir d'une identité aussi bien Méditerranéenne que Saharienne ;
- l'Oriental est la seule Région au Maroc où l'on peut, en « une seule journée » passer de la mer à la montagne, ou de la Médina au désert.

Toutefois, la destination de l'Oriental a connu ces dernières années une régression de son activité touristique et a souffert d'un certain nombre de contraintes dont les principales manifestations sont :

- une performance touristique limitée (capacité d'accueil, taux d'occupation et durée moyenne de séjour faibles, forte saisonnalité, etc.) et un manque d'activités d'animation et de loisirs ;
- un patrimoine historique, architectural et culturel unique, mais en dégradation et insuffisamment valorisé à des fins touristiques ;
- un arrière-pays riche, doté d'énormes potentialités, mais insuffisamment valorisé (forêts, montagnes, désert, etc.) ;
- une situation environnementale à améliorer ;
- un tissu urbain en dégradation par la prolifération de l'habitat insalubre, notamment dans les principaux centres de la Région.

Il a donc été nécessaire de palier tous ces problèmes et cela en élaborant une stratégie globale visant la mise à niveau de cette destination, la réhabilitation des sites à vocation historique et culturel de la Région et son repositionnement en tant que destination attrayante. Reste à développer une véritable infrastructure touristique et hôtelière qui soit à même de faire de l'Oriental l'un des pôles et l'une des destinations de choix du Royaume. Une nouvelle dynamique en matière de développement touristique s'est instaurée avec le lancement dans le cadre du Plan Azur de la méga-station balnéaire de Saïdia.

La Région peut s'enorgueillir d'abriter la nouvelle station touristique de Saïdia qui, sans nul doute, va rehausser le tourisme dans tout l'Oriental par la création de plus de 30 000 lits.

En outre, 32 sites ont été identifiés à fort potentiel touristique (tourisme de montagne, tourisme archéologique, tourisme rural, etc.) sur les zones suivantes :

- Préfecture d'Oujda-Angad (ancienne Médina, Oasis de Sidi Yahya, El Kahf d'Aïn Sfa, Aïn Almou d'Aïn Sfa) ;
- Province de Berkane (Monts des Béni Snassen, Grottes du Chameau et du Pigeon, Station Thermale de Fézouane, Kasbah de Saïdia, SIBE de Moulouya) ;
- Province de Nador (Plage Ras El Ma, Plage Kariat Arekmane, Plage Boucana, Plage El Kallat, Plage Marchica, Forêt Gourougou) ;
- Province de Jerada (vallée de Tgafayet, site de Tissouriyine, plateaux de Aïn Béni Mathar / Ras Asfour, Musée minier de Jerada, site touristique d'Aïn El Karma, le site à intérêt biologique et écologique de Cheikhar) ;
- Province de Taourirt (Kasbah de Taourirt, Kasbah Debdou, Kasbah de Layoune, site Tafrente, forêt de Louasaa El Hamra, Station Thermale Sidi Chafi) ;
- Province de Figuig (Oasis de Figuig, Ksours, Palmeraies, Hauts Plateaux).

Le Département du Tourisme entend donc y consacrer les moyens néces-



Villas sur la station balnéaire Mediterrania Saïdia

saires et souhaite l'aborder dans le cadre d'un large partenariat comprenant l'ensemble des acteurs du tourisme, institutionnels et privés. Ainsi, la mise en place d'un programme de développement touristique régional s'impose pour que nous puissions tous disposer de vrais outils d'une nouvelle stratégie touristique pour la Région de l'Oriental, mais aussi de l'ensemble des mesures d'accompagnement qui consolideront les réalisations de la station balnéaire Mediterrania Saïdia. Une telle démarche ne peut que :

- faire du tourisme dans l'Oriental un moteur de croissance ;
- susciter et soutenir les projets viables et commercialisables, générant la création d'emplois directs et indirects, et créant de la valeur ajoutée ;
- mettre en valeur les richesses régionales ;
- accroître la notoriété de la Région et de ses territoires ;
- toucher une clientèle large, sociologiquement et géographiquement, adaptée à l'offre locale ;
- favoriser l'allongement des séjours.

Nous souhaitons tous positionner l'offre touristique de l'Oriental sur des créneaux de haute qualité de prestations et de services, afin de développer une offre basée sur des produits variés et permettre l'émergence d'un tourisme diversifié compatible avec le développement des territoires, tout en tenant compte :

- des ambitions et enjeux de la Région ;
- des objectifs de cette stratégie en matière d'investissements touristiques, de développement des pôles de loisirs, d'identifications de nouveaux « territoires d'excellences touristiques », pour séduire les opérateurs privés mais aussi renforcer l'effet de levier des investissements publics ;
- de l'enjeu touristique pour l'Oriental, qui est aujourd'hui de mettre en place un schéma d'orientation touristique cohérent, opérationnel, quantifié, adapté et offensif, afin d'apporter une vraie valeur ajoutée à l'ensemble du secteur touristique.


Trekking aux limites du Sahara

Ce schéma d'orientation devra porté un intérêt particulier à :

- la définition de l'identité régionale, sur laquelle le développement touristique est le plus susceptible de se construire ;
- l'intégration des réflexions déjà menées antérieurement et à l'écoute des principaux acteurs du tourisme présents sur le territoire régional ;
- l'identification des enjeux et la détermination des points d'appui du développement touristique ;
- la capacité à prendre en compte les changements intervenus dans les métiers de la promotion touristique.

Enfin, il y a lieu d'insister sur l'urgence de l'élaboration d'un plan d'action promotionnel pour le produit « Oriental » sur la base d'une nouvelle définition du positionnement touristique de la Région.

Une redéfinition qui devra valoriser la complémentarité des territoires et des produits d'excellence, tout en tenant compte des différentes tendances que connaît l'industrie du tourisme, mais aussi les implications que pourrait avoir cette Région dans cette nouvelle ère et qui peuvent se manifester en résumé comme indiqué au tableau ci-après.

Tendances	Implications pour l'Oriental
- temps condensé, mais exigence de vacances réussies ; - demande croissante pour la qualité le confort et la sécurité ; - client en quête de « praticité », qui souhaite accéder rapidement à l'offre (à distance et sur place) ; - demande croissante pour les produits « wellness » - baisse de la demande pour les séjours exclusivement orientés « soleil et plage » - fractionnement des vacances et demande croissante pour des destinations offrant des produits « 4 saisons » ; - avènement du « touristonaute » ; - touriste expérimenté de plus en plus critique à l'égard de l'artificiel et en recherche d'authenticité ; - conscience environnementale de plus en plus forte ; - recherche d'expériences uniques offrant une garantie de plaisir(s).	- valoriser seulement l'essentiel en arbitrant en faveur de l'identité et de la qualité ; - apporter aux touristes rassurance et certitude, garantissant « un bénéfice consommateur » ; - grande fluidité possible dans tout le processus de consommation (accueil, information et réservation…) ; - valoriser les atouts de la Région en termes de bien-être, d'harmonie, de santé ou d'hygiène de vie : « l'eau qui fait du bien » (thermo, balnéothérapie, spa) ; - mettre en avant une offre « à la carte » innovante et personnalisée ; - bâtir des solutions spécialement adaptées à des cibles identifiées (prestation sur mesure) ; - appréhender l'outil Internet comme composante spécifique de la stratégie de la communication de l'Oriental ; - jouer la carte du Maroc authentique, le charme, les petites unités d'hébergement identitaires, se démarquer d'une offre « standardisée pour tout le monde » ; - viser « l'excellence environnementale », préserver le patrimoine naturel fragile en ayant une véritable démarche de développement durable (écotourisme) ; - concrétiser la réalisation de projets innovants à effet de levier, se différencier des concurrents en se singularisant et en offrant de véritables « plus produits ».



Culture et tourisme dans l'Oriental

Mohamed M'rabet
Oujda Art

L'auteur nous rappelle et illustre une évidence, peut-être encore plus évidente dans l'Oriental qu'ailleurs : le passé n'est pas passé ! Mieux, le passé a un avenir et il suffit de le vouloir. Ici, la mémoire est bien vivante : ni folklorisée, ni muséifiée. A l'image de la gastronomie, le passé se déguste toujours aujourd'hui, succulent, dans la vie, l'humour, les plaisirs. Un art de vivre régional dont les chantres doivent parler plus fort et plus loin. Revue de détail et aperçu tous azimuts.

L'Oriental, Région sans culture ? Allons donc, la culture ne se résume pas à une collection de vestiges historiques ou d'objets d'art. Cette définition très réductrice est largement dépassée. La culture d'une Région s'inscrit d'abord dans l'histoire commune, la mentalité, le mode de vie, les valeurs et le caractère des habitants.

Vestiges historiques et archéologiques ne sont pas absents dans l'Oriental

L'Oriental, et particulièrement sa capitale Oujda, ne manque d'ailleurs pas de vestiges historiques, pour certains très anciens, car la création de la ville, faut-il le rappeler, date de plus de mille ans. Un millénaire au cours duquel Oujda s'est trouvée au cœur d'événements de première importance qui ne concernaient pas seulement la Région, mais le pays tout entier. Il vrai que c'est Oujda qui a subi la première l'épreuve de l'occupation française en 1907, mais c'est aussi à Oujda qu'eurent lieu, en 1953, des émeutes qui ont participé à la libération du pays. Un millénaire au cours duquel différentes dynasties marocaines, mais aussi l'autorité coloniale, ont bâti de nombreux monuments et édifices, dont malheureusement peu ont été conservés, victimes du temps et des hommes.

La Région ne manque pas non plus de sites archéologiques. La Grotte des Pigeons fut un refuge pour nos ancêtres depuis des millénaires, comme en témoignent les précieux héritages mis en lumière par les fouilles archéologiques qui ont abouti à identifier « l'homme de Taforalt ». La Grotte du Chameau, à quelques kilomètres de Berkane, est aussi un site unique en son genre, ainsi qu'une véritable oasis de verdure et de fraicheur.

Culture, chants et musiques

Cependant, c'est à travers les chants, les danses, la gastronomie, le vêtement, entre autres, que la Région montre le plus sa spécificité, fruit de son histoire et de sa position géographique, voisine de l'Algérie (ottomane, puis française et enfin algérienne) avec laquelle elle a eu tant d'influences réciproques aux époque où les frontières étaient moins étanches.



À Figuig, danseurs de Talsint

Pour la musique et les chants, évoquons nos anciens Chioukhs (maîtres), dépositaires de la tradition, et qui ont l'habitude d'animer les festivités dans les villages et les campagnes. Ils se font accompagner d'instruments de musique comme le Bendir ou la Flûte en roseau. Ils chantent des poèmes antiques, des textes religieux et le vécu quotidien sur des airs joyeux ou mélancoliques.

La danse la plus populaire de l'Oriental

est l'Aâlaoui, une danse riche en percussions, rythmes et expressions.
Le Gharnati (variété de musique classique andalouse), héritage d'une période glorieuse, distingue aussi notre Région dans la sphère musicale marocaine.
Le Raï, comme thème du grand festival annuel dans l'Oriental, est donc un choix judicieux, car le Raï des nouveaux «chabs» est, dans un sens, la continuation de la musique des Chioukhs sous d'autres formes. Et puis surtout, le Raï, c'est la liberté de ton et le franc-parler, qualités qui caractérisent tellement la Région.

La cuisine oujdie, quel régal !

Le touriste découvrira avec enchantement les délices et la variété de la cuisine oujdie (quand je dis oujdie, c'est presque de tout l'Oriental dont il est question), allant du méchoui au mielleux makrout, en passant par le kâke au goût si fin et la copieuse bakbouka.
On me dira que le méchoui n'est pas une exclusivité de l'Oriental. Certes, mais tous ceux qui ont pu assister au cérémonial d'un méchoui à Berkane, et surtout l'ont dégusté, savent ce qu'est un vrai méchoui, c'est-à-dire un mouton élevé dans nos steppes et campagnes et préparé avec art pendant plus de six heures.
Je dirai la même chose d'un autre plat dont nous n'avons pas non plus l'exclusivité : le baghrir, comme ils l'appellent dans le « gharb » (ou khringou pour les gens de la Région, mot étrange à vrai dire). Eh bien, le goût du baghrir (et même celui du msemen, le mlaoui du gharb) que j'ai pu déguster en maintes occasions à Berkane, je ne l'ai retrouvé nulle part ailleurs. Quelle prétention dira-t-on ! Quoi qu'il en soit, même si je persiste à dire qu'il n'y a pas vraiment d'exagération, permettez aux gens de l'Oriental, une fois n'est pas coutume, d'être un peu fanfarons, eux qui souvent ont écouté, la tête basse, les marocains du « Gharb » vanter l'excellence de leur cuisine.
Tout le monde s'accorde à reconnaitre la grande qualité des fruits et légumes de l'Oriental. Certains fruits de la plaine de Triffa, près de Berkane sont, osons le dire, parmi les meilleurs au monde... et pas uniquement la célébre clémentine, qui est tout un symbole à Berkane, mais d'autres fruits et légumes aussi (melon, pastèque, artichaut, tomate…).

L'homme et la femme de l'Oriental

L'Oriental se distingue aussi par les habits. Les femmes oujdies portent souvent la blouza type de Tlemcen (robe longue et très décolletée) qui met en valeur leurs charmes, ainsi que la founara (foulard coloré). Les hommes sont plus sobres dans des vêtements amples (foukiya et burnous) et portent des coiffes (razzas) souvent blanches ou jaunes.
Le visiteur de l'Oriental, déjà séduit par la variété et la beauté des paysages, les mets délicieux, la musique endiablée, découvrira aussi avec surprise la droiture, la solidarité, le franc-parler et l'humour des gens de Région.
Que de cadres et de fonctionnaires mutés à Oujda sont arrivés avec beaucoup d'appréhension et de préjugés pour finalement ne plus repartir, quitte à entraver leur carrière, tellement ils ont été conquis par le bonheur de vivre qui anime l'Oriental.

Pour ce qui est de l'humour, les Berkanais ont été même jusqu'à inventer une vraie culture d'autodérision connue à travers tout le Maroc. Récemment, j'ai été arrêté par un Agent à Rabat pour une faute de circulation qui, voyant mon lieu de naissance à Berkane, m'a demandé, en contrepartie de son indulgence, de lui raconter une blague (des Berkanais) sur les Berkanais. Il faut dire que les gens de l'Oriental bénéficient d'une certaine sympathie chez les gens du « Gharb », du fait de leur mode de vie, de leur accent chantonnant, mais aussi, peut être, parce que l'Oriental est considérée comme un terrain neutre au milieu des rivalités qui peuvent exister entre les autres Régions.

Le tourisme, terrain vierge à défricher avec précaution

Si la culture et les traditions marquent l'Oriental depuis fort longtemps, la Région est encore relativement vierge au plan touristique, même si la création de Mediterrania Saïdia, première station du Plan Azur, est venue révolutionner l'offre touristique et apporter un nouveau souffle à la Région.
Rappelons pour l'anecdote que le premier hôtel touristique du Maroc, hors de Tanger, a été créé à Oujda dans les années 20 et s'appelait l'« Hôtel Figari » (du nom de son propriétaire) à cause de la proximité avec l'Algérie, alors française.
Pour la même raison, Oujda disposa de la première véritable école franco-arabe du Maroc moderne et, surprise, du premier jardin public avec quinconces, kiosque, roseraie et pergola. Alors, un juste retour aux sources que ce dynamisme touristique récent ?
Il faut, quoiqu'il en soit, dès maintenant positionner le tourisme de l'Oriental sur des pistes saines et prometteuses comme l'écotourisme, le tourisme durable, ou encore le tourisme solidaire pour lesquels la Région dispose d'atouts indéniables.

Culture et avenir

Mais oublions ces nourritures terrestres, aussi succulentes soient-elles, et ce passé, aussi glorieux qu'il fut, et militons pour le développement d'une culture moderne ou classique, comme on veut, qui consistera d'abord à restaurer et à sauvegarder le patrimoine de l'Oriental (notamment la médina d'Oujda) et à créer de nouveaux lieux culturels modernes.
A ce sujet, saluons l'ouverture prochaine d'un théâtre municipal à Oujda, sous l'égide de Sa Majesté le Roi, qui ne manquera pas de booster la créativité des jeunes talents et la culture en général. Pionnière dans l'histoire, pionnière dans le tourisme : une image bien valorisante pour l'Oriental, que la génération actuelle devra mériter et consolider en travaillant avec acharnement pour un meilleur avenir.


Cheb Khaled au Festival du Raï d'Oujda

> Interview

Propos recueillis par la rédaction de Oriental.ma.

Monsieur Mohamed M'RABET, vous présidez l'Association Oujda Art (AOA) qui apparaît comme un partenaire privilégié pour les secteurs institutionnels dans l'Oriental. Quels sont ses objectifs et ses missions ?

Au sens large, l'Association entend promouvoir le patrimoine, la culture et les arts en général au niveau régional. Elle apporte donc un soutien qui peut, entre autres et par exemple, être financier ou logistique, aux associations culturelles et artistiques organisant des manifestations qui concourent à nos objectifs. Elle organise également ses propres manifestations et la plus connue, celle en tous cas qui génère le plus de notoriété et d'image de marque pour la Région, est sans doute le Festival International du Raï à Oujda.

Justement, quels sont les apports pour la Région de ce Festival ?

L'existence et la réussite du Festival du Raï, c'est une démonstration de modernité et de dynamisme pour la Région. L'Oriental montre à quel point elle est attrayante, notamment pour les jeunes qui viennent y prendre un immense plaisir dans une grande joie collective. Toute la presse nationale et internationale en a témoigné : ce public fait preuve d'une grande éducation et de beaucoup de civisme. Il vit ce rendez-vous comme un moment exceptionnel dans l'année, proche des stars qui lui sont habituellement inaccessibles.
Autour du Raï s'expriment des variantes et genres musicaux différents. C'est la preuve de l'ouverture de l'Oriental sur d'autres cultures et d'autres Régions, marocaines ou étrangères, invitées à nos côtés. Le Festival illustre et concrétise ainsi l'une des nombreuses traductions de l'Initiative Royale de 2003 : il consacre pour les esprits et les cœurs l'une des formes les plus visibles de l'ouverture de la Région, telle que l'a voulue Sa Majesté le Roi, que Dieu Le protège, et démontre que la culture n'est pas en marge de la renaissance régionale, bien au contraire.
Et puis, sans fâcher les personnes de culture, il faut bien reconnaître que de nombreux jeunes étrangers ne connaissent Oujda et un peu de l'Oriental que grâce à la notoriété de son Festival.

Quel regard portez-vous de façon générale sur l'activité culturelle dans la Région de l'Oriental ?



Toutes les initiatives prises - elles sont nombreuses - constituent comme un bouquet de fleurs, l'émanation d'une vie culturelle effervescente après une période trop longue sans grande innovation.
Il faut sans doute maintenant optimiser un peu tout cela. Les Festivals, par exemple, ont pratiquement tous lieu entre juin et juillet et cela crée une sensation de vide sur les autres mois de l'année. Entre l'indépendance, bien naturelle, des organisateurs et de leur manifestation, et les apports, voire les nécessités, d'une bonne coordination, il faudrait trouver un chemin de conciliation et de mise en synergie des prérogatives pour mieux optimiser le calendrier.
De même, une manifestation de type festival ne se pérennise qu'avec une vision à moyen (voire long) terme, c'est-à-dire une ligne éditoriale en quelque sorte.
Beaucoup de manifestations restent encore une addition de présences et de participation d'artistes, ce qui fait un peu « bricolage » pour les sponsors. Il faut donc gagner en professionnalisme, notamment pour attirer des partenaires durables et motivés. On observe que la plupart des manifestations ont les mêmes partenaires institutionnels qui en sont aussi pour l'essentiel les sponsors : le Conseil de Région, l'Agence de l'Oriental, l'ONMT, la DGCL du Ministère de l'Intérieur et les Municipalités notamment. Là, il faut progresser pour convaincre et attirer.

Comment pouvez-vous envisager une démarche en ce sens ?

Il faut un cadre de concertation, une table ronde par exemple, où tous les partenaires institutionnels régionaux pourront travailler à un calendrier culturel annuel incluant en particulier la répartition chronologique des Festivals régionaux. Le Festival International du Raï mérite aussi une réflexion approfondie pour en faire une manifestation annuelle incontournable au plan international, avec une thématique réfléchie et déclinée à court, moyen et long termes.
Cette réflexion à l'amont sera structurante : elle est la source unique d'une véritable ingénierie culturelle riche et diversifiée dont la Région doit se doter. C'est la condition sine qua non pour permettre aux jeunes artistes de se produire dans de bonne conditions professionnelles, pour que se révèlent de jeunes talents. C'est aussi la seule manière de faire du développement durable dans notre domaine culturel.



L'Oriental, locomotive touristique déjà sur les rails !

Abdelhamid ADDOU
Directeur Général de l'Office National Marocain du Tourisme

L'Oriental est sur tous les fronts touristiques : les nationaux sont autant concernés que le tourisme international. Mieux, le marché national croît régulièrement et l'offre dédiée avec lui. À l'étranger, l'ONMT est à l'avant-garde de la lutte pour les parts de marché du Royaume dans l'un des rares secteurs en expansion prometteuse à travers le monde : le tourisme. Il s'appuie sur les réalisations fortes en image, comme Mediterrania Saïdia bien sûr, mais aussi des initiatives exemplaires comme le Train du Désert. L'Oriental se pense aujourd'hui en plans d'actions, de marketing, de valorisation, d'investissement : tout un professionnalisme savant au service d'une pensée stratégique.

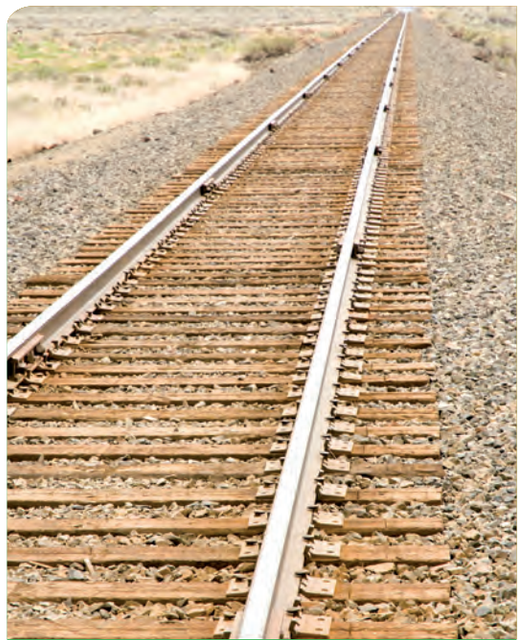
Erigé en marché prioritaire dans le contrat programme « Vision 2010 », le tourisme interne occupe une part importante dans l'industrie touristique marocaine : 20 % des nuitées, 30% des arrivées aux hôtels et 5% de croissance annuelle moyenne au cours des 8 dernières années.

Afin de satisfaire la demande croissante des touristes nationaux, plusieurs stations leur seront dédiées dans différentes Régions du Royaume. Trois stations sont d'ores et déjà lancées (Ifrane, El Jadida / Sidi El Abed et Agadir / Immi Ouddar) et quatre stations sont en cours de lancement (Marrakech, Mehdia, Benslimane et la Région de l'Oriental / Ras El Ma).

Le projet de l'Oriental / Ras El Ma couvre une superficie de 17 hectares pour une capacité de 2 750 lits pouvant générer 1 million de nuitées à l'année (ou encore 250 000 touristes si la période de séjour moyenne est de 4 nuitées). Des études de faisabilité sont actuellement en cours pour soumettre le projet en concours aux investisseurs, à l'image du processus suivi pour Ifrane, Agadir et El Jadida. La région d'Oujda est particulièrement concernée par ce processus auquel s'ajoutent les opérations Kounouz Biladi lancées dans le cadre de la stratégie de promotion du tourisme interne depuis bientôt 8 ans.

Les opérations Kounouz Biladi, pilotées par l'ONMT en étroite collaboration avec la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière et la Fédération Nationale des Agents de Voyages Marocains, sont le témoin d'une forte synergie entre le public et le privé.

Les offres de chambres émanent des hôtels et la commercialisation se fait via les agences de voyages ou en contac-



Train du Désert : une voie vers l'Orient

tant directement l'hôtel concerné. L'Office National Marocain du Tourisme, quant à lui, se charge des opérations de communication pour inciter le touriste marocain à séjourner dans son pays et y découvrir de nouvelles régions.
La Région de l'Oriental dispose d'atouts aussi bien en richesses et attractions touristiques diverses et diversifiées qu'en capacités d'hébergement. Ces atouts répondent parfaitement aux attentes du touriste marocain. Cette Région dispose de près de 6 000 lits dont plus de la moitié est concentrée sur les villes d'Oujda (2 000 lits) et Nador (1 200 lits), permettant un potentiel total de 2 millions de nuitées.

Lancement de la station balnéaire Mediterrania Saïdia

Mediterrania Saïdia est le nouveau resort qui offre l'opportunité de découvrir des cultures authentiques et vivantes et une Méditerranée préservée dans un environnement accessible, sûr et accueillant. Afin d'assurer le lancement de la destination Mediterrania Saïdia, un plan d'actions a été mis en œuvre par l'ONMT visant les différentes cibles et les divers partenaires à travers un arsenal d'outils de promotion diversifiés :

- communication via la production de deux films (Oriental et balnéaire) et l'édition des brochures Saïdia en 6 versions linguistiques ;
- forte participation dans les manifestations et salons professionnels du tourisme à l'étranger ;
- organisation de voyages de presse et de familiarisation en faveur des marchés français, belge, espagnol, italien, britannique et allemand ;
- animation des réseaux de vente (mise en ligne du module de formation dédié à Saïdia sur le site de l'ONMT consacré au e-learning) ;
- co-marketing, par la signature d'accords de partenariat avec cinq tour-opérateurs pour la programmation de Saïdia.


La station balnéaire de Saïdia

Cette campagne d'envergure a permis l'arrivée de plus de 23 000 touristes et la réalisation de plus de 110 000 nuitées à Saïdia, avec un taux d'occupation global de 60%. Les arrivées de touristes étrangers ont particulièrement concerné l'Espagne, la France et l'Italie, marchés émetteurs les plus importants pour la station. Le tourisme interne, quant à lui, a réalisé plus de 7 000 arrivées et près de 40 000 nuitées, soit 25% des réalisations globales.

Exemple de réussite pour la promotion touristique de l'Oriental : le Train Touristique du Désert

Le Train Touristique du Désert dans l'Oriental est un projet né du pari ambitieux d'une jeune agence de voyages basée à Tinghir : Suprateam Travel. En découvrant une voie ferrée toujours en activité entre Oujda et Bouarfa, le directeur de cette agence, un quinquagénaire suisse qui a fait du Maroc son pays d'adoption, décide de mettre en place un produit touristique unique au Maroc, à l'instar des trains touristiques que l'on retrouve en Europe et un peu partout dans le monde.
Ainsi, grâce à l'implication de l'Office National des Chemins de Fer, transporteur ferroviaire national, cette ligne a été exploitée sur le plan touristique pour permettre aux amateurs de nature et d'aventure de vivre une expérience insolite.

Aussitôt, le Train Touristique du Désert est adopté et inscrit par le Ministère du Tourisme comme produit de niche pilote pour la Région de l'Oriental. A son tour, l'Office National Marocain du Tourisme l'inscrit dans le portefeuille des produits de niche destinés à mettre en avant la diversité du produit touristique marocain et à drainer les touristes se rendant au


Le Train Touristique du Désert

Royaume dans le cadre des activités hors-pistes et des voyages hors des sentiers battus. Un autre facteur déterminant dans l'accompagnement de ce produit est de pouvoir apporter, à terme, des investissements touristiques pouvant favoriser le développement économique la Région. Pour présenter ce produit hors du commun aux agents de voyage étrangers, l'ONMT a organisé plusieurs opérations promotionnelles :

- en 2006, l'ONMT réalise un premier eductour en faveur du tour-opérateur allemand Bahnreisen Sutter ;
- en 2007, c'est au tour de la chaîne de télévision publique allemande ARD d'être invitée dans le cadre d'un voyage de presse pour la réalisation d'une émission de 20 minutes nommée «Eisenbahn Romantik» (des Trains Uniques Romantiques), émission diffusée dès la mi-2008 sur les ondes allemandes ;
- en mai 2009, l'ONMT réalise, en collaboration avec la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), l'ONCF et Suprateam Travel, un méga-eductour/voyage de Presse en faveur d'une vingtaine de tour-opérateurs et journalistes en provenance d'Allemagne, du Royaume-Uni, de France, de Hollande, Belgique, Italie, Autriche et Suisse, afin de faire découvrir les richesses de ce produit et surtout les potentialités de la Région de l'Oriental, une opération intervenue à un mois du lancement de la Station Mediterrania Saïdia, que ces invités ont visitée en avant-première.

Le développement de ce produit de niche permettra d'offrir une excursion insolite au départ de la station balnéaire.



TOURISME ALTERNATIF
Etat des lieux et perspectives dans l'Oriental

Sanaa MOUSSALIM
Chargée de mission, Pôle Coopération Internationale et Promotion Economique - Agence de l'Oriental

La prise de conscience est progressive et les démarches prennent du temps : aménager, même de façon légère, faire connaître, faire aimer, faire venir, ce sont des leviers pour satisfaire et générer de l'envie qui se développent avec la notoriété et l'image de marque. Pour tous, il faut la profondeur du temps. Transformer du potentiel et des atouts en emplois et ressources pour la Région, voilà un grand chantier, impliquant toute l'aire régionale en de multiples opérations circonstanciées, ciblées, harmonisées au « life style » des populations locales autant qu'aux aspirations des nouveaux touristes convoités.

Dans la Région de l'Oriental, le tourisme constitue un levier de croissance important. Cette activité, en plein développement, a été identifiée comme porteuse d'une diversification économique pouvant favoriser la création d'emplois, la découverte et le respect de l'environnement, tout en assurant un certain rééquilibrage à l'échelle du territoire.

La Région dispose d'un potentiel touristique important, aussi bien dans l'espace du littoral balnéaire que dans l'arrière-pays. Avec 200 km de côtes sur la Méditerranée, ses nombreuses richesses naturelles (palmeraies, Sites d'Intérêt Biologique et Ecologique, vastes plaines semi-désertiques) et historiques (monuments et vestiges archéologiques datant de plus de 15 000 ans, etc.), et ses grands espaces naturels, la Région dispose de nombreux atouts qui en font une destination touristique de choix.

Le développement du tourisme balnéaire, niche très convoitée par les investisseurs nationaux et étrangers, enclenche une dynamique qui touche tous les domaines : transport, artisanat, agroalimentaire, commerce et animation. Avec l'ouverture de la station balnéaire Mediterrania Saïdia, première station du Plan Azur, la Région est appelée à connaître un essor touristique important. Mediterrania Saïdia, inaugurée en juin 2009, aura coûté 12 milliards de Dirhams. Elle couvre une superficie de 696 hectares et offrira près de 30 000 lits grâce à la réalisation de 9 hôtels de 4 et 5 étoiles, 12 villages de vacances, 8 résidences touristiques et 2 700 appartements.

C'est une station touristique de très haut niveau puisqu'elle compte trois parcours de golf de 18 trous, une marina qui peut héberger 840 bateaux de plaisance, 300 villas de haut de gamme et sa propre clinique. Elle dispose de nombreux commerces, restaurants, bars, discothèques, et d'attractions comme l'Aquaparc pour permettre aux touristes de se divertir durant leur séjour.
Avec sa plage de 14 km, la plus longue du Maroc, Saïdia offre aux touristes de nombreuses activités nautiques : planche à voile, kite surf, balades en voiliers, plongée sous-marine, etc. Située à proximité des monts des Beni-Snassen et de la forêt de Tafoughalt, cette station bénéficie d'un arrière-pays très riche en potentialités et ressources touristiques, en patrimoine historique, architectural et culturel, le tout fortement dynamisé par des associations très actives.

Consciente de ces atouts, la Région mise aussi sur d'autres formes de tourisme pour désenclaver l'arrière-pays. On parle alors de tourisme alternatif, nom générique donné aux différentes alternatives au tourisme de masse et qui englobe différentes formes de tou-

risme. Les étiquettes sont nombreuses : tourisme éthique, solidaire, équitable, durable, social, communautaire, écotourisme, tourisme rural, etc.

Le tourisme rural peut être défini comme une forme de tourisme alternatif en milieu rural, notamment chez les agriculteurs (à l'origine on utilisa le néologisme « agritourisme ») mais aussi chez des « gens du pays » n'ayant pas forcément d'attaches avec la terre. Ce type de tourisme englobe des pratiques touristiques proches mais diverses : agro-tourisme, tourisme de randonnée, tourisme vert, activité de pleine nature...
Cette forme de tourisme est devenue un créneau qui s'impose de plus en plus au Maroc. Des chiffres déjà anciens indiquent que 200 000 touristes se sont rendus en 2005 dans les régions rurales du Maroc, répartis entre le Haut-Atlas (100 000 visiteurs), le désert du Sud marocain (80 000) et le reste du pays (20 000). Le développement du tourisme rural au Maroc est le résultat de la conjonction de diverses initiatives :

- initiatives des associations de développement local, qui voient dans le tourisme un facteur de revenus supplémentaires sans grands investissements ;
- initiatives des agences de développement, des ONG, des bailleurs de fonds et de la coopération internationale.

Conscient de l'importance du tourisme rural, le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat a élaboré une stratégie pour son développement, fondée sur le concept du Pays d'Accueil Touristique (PAT). Selon ce Département, il s'agit de *« la structuration de l'offre touristique rurale sur un territoire bien défini jouissant d'un maximum d'attraits touristiques et d'une identité spécifique et présentant en même temps l'avantage de l'existence d'une volonté des acteurs locaux pour la construction d'un PAT ».*
Trois Pays d'Accueil Touristiques sont aujourd'hui opérationnels : Moyen Atlas, Chefchaouen et Immouzer Ida Outanane. D'autres PAT sont en préparation, dont deux dans l'Oriental : le PAT de Figuig et celui de l'arrière-pays de Saïdia.
Le PAT de Figuig est au stade de la mobilisation de partenaires autour du projet, alors que celui de l'arrière-pays de Saïdia connait un démarrage en plusieurs phases. La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), en charge de l'aménagement touristique et des investissements relevant du Ministère du Tourisme, a réalisé le diagnostic participatif nécessaire à la définition du plan d'action de ce PAT et a lancé, en juillet 2010, en partenariat avec les acteurs locaux, le test de certains circuits de randonnées dans l'arrière-pays de Saïdia.

Tourisme rural dans l'Oriental

La Région de l'Oriental est sans doute l'une des Régions encore parmi les plus méconnues du Maroc, malgré sa grande diversité géographique et humaine. Longtemps tenue en retrait de la dynamique d'émergence du pays, la Région de l'Oriental, de par la richesse et la diversité de son patrimoine naturel, possède tous les atouts pour un tourisme alternatif de qualité.
En dehors des deux PAT en cours de lancement dans l'Oriental, l'offre en matière de tourisme rural est portée essentiellement par quelques associations et par des particuliers. En termes d'hébergement rural et de logement chez l'habitant, on peut compter à ce jour sur une capacité d'accueil de 400 à 450 personnes (dans des gîtes, auberges, chambres d'hôtes, fermes et accueil sous les tentes) répartie du Nord au Sud de la Région. Pour compléter cette offre, de nombreuses activités sont offertes aux touristes, organisées essentiellement par des associations de développement local. Ainsi, en exemple, « la traversée de l'Oriental » est organisée pour la dixième année consécutive, conjointement par l'association « Nature et Patrimoine » et l'Institut Français de l'Oriental : elle connaît un franc succès.

Pour promouvoir cette dynamique, l'Agence de l'Oriental apporte son appui, depuis trois ans, au salon annuel « Gîtes et Auberges ». Cette manifestation, organisée à Rabat, donne l'occasion aux auberges, gîtes, maisons d'hôtes, organismes sportifs, coopératives de toutes les Régions du Maroc, de présenter leurs produits et leurs destinations. Lors de cet événement, l'Agence de l'Oriental prend en charge les différents gîtes, maisons d'hôtes et artisans de la Région qui en manifestent le désir, pour venir présenter leurs produits et rencontrer leurs collègues des autres Régions du Maroc.



Le stand de l'Oriental au Salon Gîtes & Auberges 2010

Il existe également de nombreux clubs de randonnées pédestres et de VTT, des offres en matière d'équitation, bientôt une ferme pour tourisme viticole, et de nombreux programmes de chasse et de pêche.
Pour la promotion du tourisme rural, l'Agence de l'Oriental apporte son soutien matériel et financier aux associations les plus dynamiques de la Région pour la réalisation de projets dans ce secteur. L'Agence apporte aussi son soutien à de nombreuses initiatives pour le développement du tourisme local, à travers, notamment, l'appui aux activités culturelles : Moussem Al Waâda d'Iboudar, Moussem des Beni Znassen, Festival Reggada, Festival du Raï, Festival Ennahri de Jerada, Festival Amazigh de Tamsamane, etc.
L'Agence encourage également le développement du tourisme solidaire par la mise en place d'Activités Génératrices de Revenus et de Développement (maisons d'hôtes, maisons de l'artisanat, etc.).
Pour promouvoir la destination « Oriental », l'Agence investit dans les outils

appropriés. Aussi, pour la deuxième année consécutive, l'Agence de l'Oriental a édité les plans mis à jour des principales villes de la Région : Oujda, Nador et Saïdia. En 2010, cette liste s'est complétée par les plans de Figuig, Bouarfa, Taourirt, Jerada, Berkane et Driouch.
Pour la randonnée, et vu les espaces à perte de vue de la Région, il est fortement conseillé aux randonneurs de partir dans le cadre de voyages organisés et encadrés par les associations ou, à défaut, de se faire accompagner par un guide formé. Dans ce cadre, l'Agence a conclu un accord de partenariat avec la Fédération Française de Randonnée Pédestre (FFRP) pour le balisage des sentiers de randonnée selon les normes internationales, ainsi que pour la formation de guides et la sanction de ces formations par des diplômes reconnus au niveau national et international.

Dans le même esprit, l'Agence édite, en partenariat avec l'association Nature et Patrimoine, un guide de randonnées pédestres dans l'Oriental. Cet ouvrage, qui présente la Région et une vingtaine de circuits de randonnées distribués sur toute la Région de l'Oriental, devrait être prêt en novembre 2010.
De même, un travail est en cours en partenariat avec l'association Accueil Paysan, qui vise la mise à niveau des hébergements touristiques en milieu rural, dans l'objectif de développer les conditions d'accueil dans le monde rural pour un tourisme responsable et solidaire, en s'appuyant sur une agriculture paysanne, et ce à travers :

- l'identification et la labellisation des sites d'accueil ;
- la publication de l'offre de structures d'accueil à travers les réseaux et dans les publications de cette association ;
- les formations et qualifications nécessaires pour exercer cette activité, etc.

Tourisme de niche

Pour la Région, le tourisme de niche représente une belle opportunité pour valoriser ses potentialités touristiques et enrichir et diversifier l'offre existante en produits touristiques locaux.

Le tourisme de niche constituera sans doute un gisement économique important et un facteur d'ouverture, de mise en valeur de la culture locale et d'amélioration des conditions de vie des populations dans l'arrière-pays. Un bel exemple en est « L'Oriental Désert Express» ou ce qui est communément appelé « Train du Désert ». Le promoteur de ce projet, un ressortissant suisse installé à Tinghir, amoureux des trains et des lignes ferroviaires, organise depuis 2004, via une petite agence de voyage « Suprateam travel » localisée à Tinghir, des voyages d'Oujda à Bouarfa 2 à 3 fois par an.
Ce train, de trois voitures climatisées, relie Oujda à Bouarfa sur 305 km de voie ferrée. Vu le succès d'un tel produit auprès des touristes adeptes du tourisme nature-aventure, le promoteur de ce projet envisage d'augmenter les fréquences des voyages et d'accroître la capacité, par la location à l'ONCF d'un nouveau wagon, à aménager en restaurant, et par l'acquisition de nouveaux bâtiments sur le trajet pour les aménager en hôtel. Ce projet, vu son intérêt pour le développement du tourisme de niche et les retombées socio-économiques attendues pour la population, est soutenu par de nombreux acteurs publics (Agence de l'Oriental, ONCF, SMIT, ONMT, CRI de l'Oriental).
Hors ce produit phare, la Région recèle



Traversée de l'Oriental, édition 2010

diverses potentialités touristiques qui en font un lieu unique en son genre. On peut effectivement distinguer d'autres produits de niche liés aux 32 sites identifiés comme ayant un haut potentiel touristique dans l'Oriental : les monts des Beni Snassen, les grottes du Chameau et du Pigeon, le SIBE de Moulouya, pour n'en citer que quelques-uns. Toutefois, il est nécessaire d'établir un programme d'aménagement et de promotion de ces différents sites pour oser parler d'une industrie touristique dans la Région de l'Oriental. Pour ce faire, il est urgent d'engager des études pour chiffrer les besoins et étudier toutes les possibilités offertes par ces sites.

Tourisme thermal

Pour valoriser et enrichir les potentialités touristiques locales et générer des retombées socio-économiques directes sur les populations, d'autres formes de tourisme sont à promouvoir. Dans l'Oriental, le thermalisme, représenté surtout par la station thermale « Source de Fezouane » à 10 km de la ville de Berkane, est une nouvelle niche de haut potentiel à développer. Selon la classification du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, ce genre de tourisme fait partie de la famille « Tourisme de santé » à côté des cures de sable, SPA, etc.
La station thermale, opérationnelle depuis 1961, est située dans la Commune rurale de Fezouane, petite localité de 10 000 habitants, sur 210 hectares.
Cette Commune vit essentiellement de la station, dont la qualité des eaux (qu'on assimile à celle d'Evian en France) est très réputée auprès des résidents locaux et des touristes nationaux. Sans élément toxique ni agent bactériologique, l'eau de Fezouane se distinguerait surtout par des caractéristiques thérapeutiques efficaces. Conseillée pour les maladies rénales et du tube digestif, elle est souvent prescrite par les médecins de la Région.
Grâce à cette station, la Commune rurale de Fezouane est parvenue à améliorer ses recettes financières, qui ont triplé de 1993 à 2003. Les bénéfices de la station ont motivé certains opérateurs économiques de la Région à investir dans

les infrastructures d'accueil, notamment les résidences familiales dont deux unités d'hébergement offrant également des espaces de restauration et de jeux. Malheureusement, malgré cet important potentiel touristique, la Commune rurale de Fezouane ne parvient pas encore à commercialiser correctement ses produits sanitaires et d'écotourisme. En dehors des fins de semaine et des grandes vacances, les flux touristiques demeurent insignifiants, alors qu'en haute saison (de juillet à septembre), la station enregistre près de 1 500 visiteurs par jour, essentiellement des MRE.
Cela s'explique notamment par l'état assez dégradé des infrastructures, qui ne mettent pas en valeur le potentiel de la station. Aujourd'hui, un important projet d'aménagement du centre de Fezouane est programmé en partenariat avec l'Agence Urbaine d'Oujda. Ce projet prévoit le transfert de la station thermale et la construction d'un complexe commercial, ce qui permettra de créer de l'emploi local et surtout de promouvoir le tourisme thermal dans la Région.

Tourisme cultuel

L'Oriental compte sur son territoire un grand nombre d'édifices religieux et sacrés : mosquées, zaouias, mausolées et écoles religieuses qui sont l'expression de l'identité et de la culture islamique dans cette Région. Ce sont des pôles religieux et des lieux sacrés qui renferment souvent de remarquables réalisations architecturales et artistiques et des fonds d'archives importants. Malheureusement, à ce jour, aucun travail d'identification, de consignation et de documentation de ce patrimoine religieux n'a été réalisé afin d'en dresser une liste exhaustive qui en permettrait l'entretien, l'aménagement, la préservation et la valorisation, pour une utilisation à des fins diverses : intellectuelle, culturelle, touristique, etc.
Ces édifices religieux sont très visités et ont leurs adeptes partout au Maroc et à l'étranger. Cette forme de tourisme (que l'on peut qualifier de cultuel ou spirituel) connait son apogée dans l'Oriental lors des commémorations des fêtes religieuses par les zaouias présentes dans la Région, dont la plus importante est celle de la Tarika Kadiriya Boutchichia. Bien que relativement récente, la zaouia Boutchichia peut être considérée comme l'une des plus importantes confréries du Maroc. A l'occasion de la fête du Mouloud (anniversaire de la naissance du prophète) par exemple, des milliers de pèlerins de différentes régions du Maroc et de l'étranger, se retrouvent au village de Madagh, à 30 km de la ville de Berkane, lieu de cette zaouia.

Le tourisme religieux, par l'infrastructure commerciale qu'il suppose, est un pan de l'industrie du tourisme. Malheureusement, dans le cas de l'Oriental, les retombées économiques d'une telle ruée de « touristes spirituels » sur la Région restent négligeables vu le manque d'infrastructures touristiques de base : hôtels, restaurants, lieux de loisirs, échoppes pour la vente de produits locaux, etc. Sous d'autres cieux, une telle manne touristique aurait été il y a bien longtemps utilisée et mise à profit pour enclencher un processus de développement local qui pourrait bénéficier à toute la population du territoire : à titre d'exemples, les nombreuses expériences de tourisme cultuel en Europe (Saint Jacques de Compostelle, Lourdes en France, Fatima au Portugal, etc.)

Cette forme de tourisme, à tendance spiritualiste, a de l'avenir devant elle et de nombreuses collectivités territoriales propriétaires d'un patrimoine religieux ont bien compris que cultuel et culturel peuvent se conjuguer en harmonie. Reste pour l'Oriental à construire un projet de territoire dans un cadre méthodologique rigoureux et partagé, porté par les départements techniques concernés, les élus, les associations, les citoyens, etc. Il faut prendre le temps de la réflexion et de la connaissance, puis enchaîner rapidement les réalisations tout en privilégiant l'innovation et la créativité.

Et pour finir …

De tout ce qui précède, on peut conclure que la Région de l'Oriental, de par la richesse et la diversité de son patrimoine naturel et culturel, possède un potentiel touristique important (mer au nord, montagnes au centre, hauts plateaux, désert et oasis au sud, douceur du climat, richesse des domaines forestiers, sites archéologiques, stations thermales) et tous les atouts pour un tourisme de qualité.
Bien que l'activité touristique classique, surtout balnéaire, reste encore très réduite - d'où la faiblesse des infrastructures d'accueil, de loisirs et d'animations - on peut constater que les choses évoluent rapidement sous l'impulsion de la station de Saïdia, des projets en cours de lancement par le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, des nombreux petits projets de tourisme alternatif existants ou en cours de lancement par les associations, et surtout de par l'appui inconditionnel de l'Agence de l'Oriental à cette dynamique.


Tourisme rural et objets du quotidien

Le développement touristique du littoral est en mesure de représenter une réelle opportunité de création d'activités dans le tourisme rural et d'arrière-pays, surtout pour les jeunes de la Région, qui y voient des perspectives d'avenir.
La richesse et le dynamisme de la vie associative et la détermination affichée de cette dernière à s'impliquer dans l'écotourisme est un autre atout qui milite en faveur du développement de ce secteur. Toutefois, une réelle mobilisation de tous les acteurs (publics, privés et associatifs) est nécessaire, autour d'un projet de territoire où l'innovation et la créativité seront les maîtres-mots.



PLAN AZUR
Bilan des aménagements et infrastructures touristiques

Omar BENNANI
Président du Directoire - Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT)
Jihane Touzani - Chef de Département Plan Azur

La station Mediterrania Saïdia de l'Oriental est le fruit d'une réflexion, puis d'un plan d'action global à l'échelle nationale. Ça n'est pas une action isolée, mais la manifestation d'une politique, avec stratégie d'intervention publique bien établie et mobilisation du secteur privé sur la base de cahiers des charges très clairs. Le Plan Azur, qui porte l'ambition nationale, a connu sa première réussite précisément dans l'Oriental. Remise en perspective.

Partant du besoin fort de développer le secteur touristique, secteur à grande valeur ajoutée pour l'économie marocaine, le Gouvernement, en concertation avec le secteur privé représenté par la CGEM, a mis en place la stratégie touristique « Vision 2010 ». Celle-ci porte des objectifs clairs et chiffrés, dont la concrétisation s'est traduite par le lancement de six chantiers prioritaires :

- le produit ;
- la formation ;
- l'aérien ;
- le marketing ;
- la communication ;
- l'environnement touristique ;
- l'organisation institutionnelle.

Partant du constat du déficit quantitatif et qualitatif des structures d'hébergement touristique, « le produit » fut le premier chantier attaqué par la Vision 2010, visant prioritairement le renforcement de la capacité d'hébergement avec un positionnement offensif sur le balnéaire, vu l'importance de ce segment dans le marché touristique international.

Dans cette optique, le Plan Azur a été conçu, visant la création de nouvelles stations touristiques balnéaires, offrant un produit d'hébergement et d'animation de grande qualité, réparties sur le territoire touristique national. La mise en œuvre de ce Plan s'est faite sur la base d'une démarche de partenariat entre les secteurs public et privé. La première étape de ce Plan fut le choix des sites sur la base des critères d'attraits paysager et touristique et d'équilibre régional. Cette étape a été suivie de la réalisation d'études de faisabilité de ces projets. Quant à la réalisation des stations Azur, elle a été confiée à des aménageurs-développeurs sélectionnés suite à des appels à manifestation d'intérêt au niveau national et international. Ces aménageurs-développeurs ont la charge d'aménager, réaliser certaines composantes du programme de développement de la station, commercialiser et promouvoir la destination.
Ce Plan a porté en priorité sur les sites suivants : Saïdia (Berkane), Lixus (Larache), Mazagan (El Jadida), Mogador (Essaouira), Taghazout (Agadir), Plage Blanche (Guelmim).

Avec ces six stations, le Plan Azur est un plan de grande envergure de par les capacités à développer, les montants d'investissement à lever et les emplois générés. En effet, le Plan Azur traduit en chiffres donne un foncier de 3 570 ha, 110 000 lits dont 70 000 lits hôteliers, des investissements privés de 50 milliards de Dh et 200 000 emplois.



La médina de Mediterrania Saïdia

Ces stations du Plan Azur, dites de nouvelle génération, permettront de doter le pays d'une offre touristique compétitive et de grande qualité, composée de produits d'hébergement touristique de haut standing, de parcours golfiques, de ports de plaisance et d'équipements d'activité variés (aquaparc, centre balnéo-ludique, SPA, centre de congrès, etc.).

Pour l'accompagnement de ces stations et pour leur offrir les conditions de réussite, l'Etat s'est engagé à réaliser les infrastructures hors site nécessaires à leur fonctionnement, notamment en termes d'amenée de l'eau potable et de l'électricité, de réalisation des connexions routières et de mise à niveau des aéroports de desserte.
Ces infrastructures, qui se chiffrent à plus de deux milliards de Dh, serviront également à la desserte des villages avoisinants et au renforcement des infrastructures des Régions dont relèvent ces stations.

Pour renforcer encore l'impact économique et social des stations sur leur environnement, des programmes de développement socio-économique ont été initiés, dont le financement est pris en charge par les aménageurs-développeurs (réhabilitation des douars et villages avoisinants les stations).

Au cours de sa réalisation, le Plan Azur a enregistré des retards dus principalement à la complexité des projets, notamment les problèmes d'apurement et de cession du foncier support (procédure d'apurement lourde), les questions liées au choix de la meilleure conception du projet favorisant la réussite de sa promotion et sa commercialisation, les délais assez importants de réalisation des connexions hors site (routes, eau potable, électricité), les problèmes d'alimentation en eau pour l'arrosage des golfs et espaces verts et, notamment, les aléas du marché économique.

L'avancement du Plan Azur fut également ralenti par la crise économique internationale, qui a impacté la capacité financière des aménageurs-développeurs des stations, freiné aussi les investisseurs hôteliers désirant s'implanter sur ces projets, affecté les opérations de commercialisation et rendu difficile la mobilisation du financement auprès des organismes bancaires.

Toutefois, malgré la crise et les contraintes liées à la réalisation du Plan Azur, 2009 a été marquée par l'ouverture de deux stations : Saïdia et Mazagan.

La station de Saïdia a ouvert en juin 2009 après une première phase d'investissement de 3,7 milliards de Dh, avec deux grands hôtels - Hôtel Barcelo, Hôtel Iberostar - d'une capacité totale de 2 170 lits, un village de vacances de 354 lits, un port de plaisance de 800 anneaux, un golf de 18 trous et une médina avec plus d'une vingtaine de commerces. L'ouverture d'un troisième hôtel de 1 000 lits - Hôtel Globalia - sur la station est prévue en 2010.

L'ouverture de la station Mediterrania Saïdia l'été 2009 a enregistré de bons résultats avec un taux d'occupation des établissements hôteliers de l'ordre de 68% et plus de 150 000 nuitées (sur la période de juin 2009 à septembre 2009). Les principaux marchés émetteurs sont l'Espagne (39%), l'Italie (17%), le Maroc (25%) et la France (9%). Ces indicateurs confirment la réussite de la première saison, ce qui attisera l'appétit des promoteurs hôteliers pour investir dans la station.



La marina de Mediterrania Saïdia

A 5 km au Nord d'El Jadida et environ 100 km au Sud de Casablanca, la deuxième station «Mazagan Resort» confiée au Groupe Kerzner, a ouvert, en octobre 2009, les portes de sa première phase sur une superficie de 250 ha, avec un Hôtel 5* d'une capacité de 1 000 lits, un parcours golfique de 18 trous signé Gary Player, un SPA, un centre de congrès.

Pour la station Mogador à 5 km au Sud de la ville d'Essaouira, les travaux de construction du premier hôtel - Sofitel Luxury Mogador Golf & SPA - sont en cours (avancement à plus de 80%) et le golf de 18 trous est opérationnel.
Cette station ouvrira ses portes fin 2010 avec un premier complexe hôtelier de 1,7 milliard de Dh composé de l'hôtel Sofitel Luxury Mogador (450 lits), Kid's Club, SPA, deux golfs de 18 trous signés Gary Player.

Quant à la station Lixus, reprise par le Groupe Alliances et la Société H.Partners, les travaux d'aménagement de la 1ère phase sont finalisés, un golf de 18 trous est déjà opérationnel, les travaux de construction de la première unité hôtelière sont en cours. Cette station ouvrira ses portes en 2011 avec un premier hôtel de 460 lits sous la marque Oasis et un golf de 18 trous.

Pour la station de Taghazout, au Nord de la première destination balnéaire du Maroc, la ville d'Agadir, une étude de repositionnement de la destination a été lancée avec comme base de départ le patrimoine naturel de la Région (notamment l'arganier) et les activités nautiques.
De par la beauté du site et sa proximité de la ville d'Agadir, des hôteliers de grand renom ont déjà exprimé leur fort intérêt pour le projet : Oberoi, GHM/ Aman, Banyan Tree.

La sixième station du Plan Azur - Plage Blanche - a été confiée au groupe égyptien de renom Pikalbatros pour un développement progressif permettant de mieux maîtriser le projet. Une première phase sur 50 ha sera réalisée, comprenant deux unités hôtelières (5* et 4*) avec des équipements d'animation et de loisirs. Cette assiette foncière sera ensuite augmentée à 200 ha, permettant ainsi le développement de 7 100 lits hôteliers et la création de 4 000 emplois directs, et ce pour un investissement global de 4,7 milliards de Dh.

Aujourd'hui, fort de la réussite des premières ouvertures des stations Azur, qui nous conforte sur l'avenir, l'objectif est d'accélérer le rythme de réalisation et de livraison de ces stations en agissant fortement sur les contraintes liées à leur avancement et en engageant les aménageurs à augmenter de plus en plus leur capacité de développement direct.



À Saïdia, le parcours de golf a déjà accueilli la Coupe du Trône 2009



MEDITERRANIA SAÏDIA
La perle de l'Oriental

Adil CHENNOUF
Directeur Général Excelia

Le 19 juin 2010, Mediterrania Saïdia, première station balnéaire à voir le jour dans le cadre du Plan Azur, a soufflé sa première bougie. Cette première année d'existence a permis à la station d'installer son image de véritable locomotive de développement socio-économique et humain de la Région de l'Oriental. Rappel d'un passé encore proche et mémoire de l'avenir.

Il y a dix ans exactement, quand les responsables gouvernementaux cogitaient la mise en place d'un plan stratégique visant le développement du tourisme national, l'option de miser sur le balnéaire s'est tout naturellement imposée à eux. Disposer d'une façade maritime de près de 3 500 km, que ce soit sur l'Océan Atlantique ou la Méditerranée, les a confortés dans ce choix. Six sites ont donc été choisis au final pour abriter des complexes touristiques et immobiliers à même d'attirer 10 millions de touristes en une dizaine d'années.

Parmi ces sites figure en bonne place Saïdia, petit village balnéaire à l'Est du pays, connu, depuis des décennies, pour ses étendues de sable fin et ses belles plages chéries par des milliers de visiteurs chaque année.
Mais ces atouts naturels, aussi séduisants puissent-ils être, n'étaient pas suffisants pour faire de l'Oriental une destination touristique aux standards internationaux. Il fallait investir plusieurs milliards de Dh pour ériger l'un des fleurons de l'industrie touristique et immobilière nationale. Et c'est exactement ce que l'Etat marocain a essayé de faire en portant son dévolu sur un foncier de plus de 700 hectares jouissant d'une situation géographique de rêve : entre mer et végétation luxuriante.
En effet, étendue sur plus de 6 km de côte, Mediterrania Saïdia est mitoyenne d'un des sites écologiques les plus importants du Royaume, le SIBE (Site d'Intérêt Biologique et Economique) de la Moulouya en l'occurrence.



L'embouchure de la Moulouya

Naissance d'un fleuron du tourisme

Ce projet allait connaître son véritable acte de naissance en août 2003, à Tanger, à l'occasion de la cérémonie de signature de la convention sur la réalisation de la station touristique, entre le gouvernement marocain représenté par le Premier Ministre de l'époque, Driss Jettou, et par Manuel Jove Capelan, Président du groupe espagnol FADESA. Cérémonie présidée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, signe de la grande sollicitude royale vis-à-vis de ce projet de développement territorial.
Véritable enjeu de développement de la Région de l'Oriental, ce projet touristique et immobilier ne sera pas épargné par les affres de la crise économique mondiale. L'investisseur initial, le groupe espagnol FADESA, a connu de grandes difficultés financières et commerciales. Le projet, son importance économique et politique, ainsi que ses perspectives de développement, vont séduire l'un des promoteurs immobiliers les plus en vue du Royaume, Douja Promotion Groupe Addoha en l'occurrence. En avril 2008, ce dernier acquiert 50 % de GFM (pour



La marina de Mediterrania Saïdia

Groupe Fadesa Maroc), aménageur de la station balnéaire et lui apporte ainsi tout le savoir-faire, l'expérience et l'appui financier d'un leader sur le marché de l'immobilier national.

18 mois plus tard, la sollicitude royale s'exprime à nouveau avec l'inauguration officielle de cette station balnéaire, la première à voir le jour dans le cadre du Plan Azur, présidée par le Souverain le 19 juin 2009. En marge de cette inauguration, Mediterrania Saïdia a accueilli de prestigieuses manifestations économiques et sportives, telles les 9èmes Assises Nationales du Tourisme ainsi que la 6ème édition de la Coupe du Trône de golf.
Depuis, ce projet a connu un développement soutenu de toutes ses activités, que ce soit sur le plan des arrivées touristiques, celui des infrastructures de base et d'accueil, ou au niveau de la commercialisation de sa composante immobilière. Le premier grand succès de cette infrastructure touristique réside donc dans son pouvoir d'attraction des touristes étrangers et nationaux. En 112 jours d'ouverture, les différentes unités hôtelières ont accueilli 31 000 arrivées touristiques de diverses nationalités sur la station : Espagnols, Français, Italiens mais également, et surtout, des Marocains qui ont constitué plus de 25% de ces arrivées. Tous ont séjourné un total de 115 000 nuitées selon des statistiques rendues publiques par le Ministère du Tourisme. Ces réalisations dépassent de loin les prévisions de départ, qui tablaient sur 17 000 touristes uniquement.
Ces chiffres reflètent bien l'intérêt des atouts naturels et touristiques de la station. Mais ces réalisations montrent aussi l'importance des infrastructures hôtelières et résidentielles de Mediterrania Saïdia. En effet, sur les 12 milliards de Dh d'investissement programmés, 3 ont d'ores et déjà été investis. Ils ont servi à construire deux hôtels de 4 et 5 étoiles (gérés respectivement par Iberostar et Barcelo), une résidence touristique, deux parcelles de villas, six parcelles d'appartements en plus d'un village touristique. La station a en outre été dotée d'un parcours de golf de 18 trous géré par l'enseigne internationale Golf Troon, d'une médina accueillant une quarantaine de magasins ainsi que d'une marina, la troisième sur le pourtour méditerranéen. En somme, 713 ha ont aussi été viabilisés.

2010 s'annonce sous de bons auspices

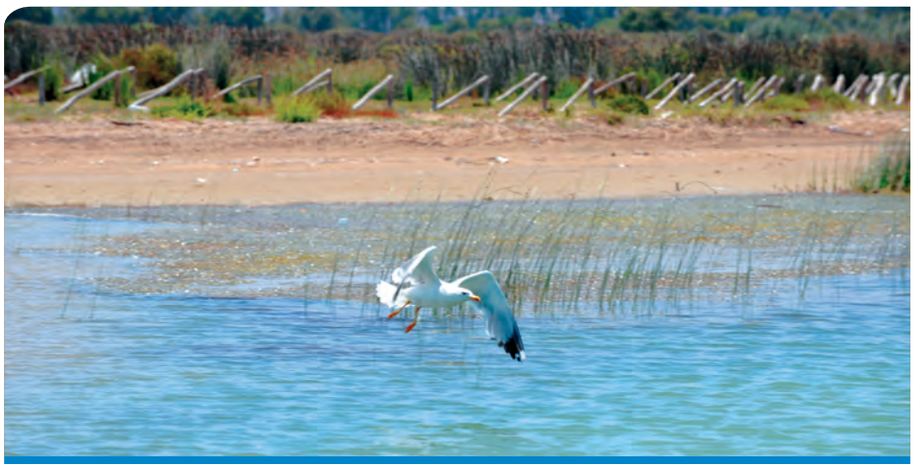
Une année plus tard, Mediterrania Saïdia est devenue encore plus attractive pour les touristes. Aussi bien le management de GFM que les hôteliers de la station ne cachent pas leur optimisme pour 2010, qui s'annonce sous de bons auspices. A sa réouverture en avril 2010, la station Mediterrania Saïdia comptait déjà à son actif près de 90 % de taux de réservation, ce qui augure d'une excellente saison pour les opérateurs économiques présents sur place.
A ceci s'ajoute l'ouverture cette année d'une nouvelle unité : un hôtel 5 étoiles, propriété du fonds Madaif de la CDG, qui sera géré par l'enseigne Globalia. D'une capacité de 978 lits, cette unité hôtelière mobilise un investissement dépassant les 400 millions de Dh. Elle accueille ses premiers clients depuis le 1er juillet dernier. Cet hôtel compte 350 chambres luxueuses et dispose également de trois piscines, de terrains de paddle et de tennis, un Spa & Fitness Club, en plus d'autres services.
La capacité hôtelière de Mediterrania Saïdia est ainsi augmentée de 25 %. Les travaux vont bon train sur ce site. Plus de 850 ouvriers, au sein de plus

de 70 entreprises spécialisées en bâtiments, ameublement et finitions artisanales y ont travaillé à un rythme soutenu. Autre nouveauté de l'été 2010, l'ouverture d'une résidence touristique de 916 lits. Plusieurs grands groupes internationaux, spécialistes en gestion de ce type d'infrastructure touristique, ont manifesté leur intérêt pour ce projet.

L'optimisme affiché pour 2010 n'est pas uniquement dû aux arrivées touristiques en croissance. Cette deuxième année d'ouverture de Mediterrania Saïdia connaît également le renforcement d'une composante importante de son offre touristique, à savoir les activités de shopping.
En effet, l'offre commerciale de la médina est renforcée par 15 locaux commerciaux supplémentaires, soit une surface commerciale additionnelle de 3 233 m², qui s'ajoutera aux 7 942 m² déjà opérationnels (plus du tiers de la surface globale de la Médina, centre commercial de la station balnéaire qui totalise 45 commerces et magasins). Divers secteurs d'activités sont concernés, tels l'enseigne de grande surface Marjane, des institutions bancaires (Société Générale, Atiijariwafa Bank, Banque Populaire), Poste Maroc, des opérateurs de téléphonie mobile (Maroc Telecom) en plus de divers services de proximité (location de voitures, tabac presse…). A ceci s'ajoutent plusieurs grandes marques mondiales de prêt-à-porter (Lacoste, Body One, Diafric pour ne citer que celles-ci) ou de restauration (Venezia Ice, Segafredo, Montecristo…).

Mediterrania Saïdia ou le respect de la nature

En une année, ce complexe touristico-hôtelier a littéralement redessiné le visage de la Région de l'Oriental : infrastructures de base, routes, aéroports, enceinte portuaire, électrification rurale, conduites d'eau potable, opportunités d'emploi et d'épanouissement personnel pour les habitants de cette aire géographique. Le tout, dans le parfait respect des spécificités naturelles de la faune et de la flore locales. Les initiateurs de ce projet de développement territorial n'ont pas omis de doter leur projet d'une identité propre, devant s'intégrer de façon harmonieuse à l'environnement naturel, de haute valeur écologique.


Moulouya : un SIBE à l'écosystème riche et diversifié

La Région, signalons-le, est célèbre pour son SIBE de la Moulouya (Site d'Intérêt Biologique et Écologique), qui constitue l'estuaire de la plus grande rivière du versant méditerranéen du Maghreb et du plus long oued du Maroc. Ce site est connu pour la grande diversité de sa faune et de sa flore. Il s'agit de l'un des derniers refuges pour un grand nombre d'espèces endémiques, menacées ou rares aux échelles nationale et régionale. Ce SIBE revêt en outre un grand intérêt ornithologique. A lui seul, il abrite près des deux tiers du total des espèces d'oiseaux connues à l'échelle nationale. Les architectes du projet devaient également faire preuve d'authenticité, notamment à travers ses origines résolument andalouses et méditerranéennes.
Pour concrétiser ces objectifs, les aménagements de voirie et espaces verts, ainsi que ceux reliant la mer à l'intérieur de la station dans le sens Nord-Sud, ont privilégié une fusion avec l'aspect naturel du site : les plantes autochtones (telles que les Retama, les Ammophila, la lavande etc.) ont été utilisées comme plantes ornementales et organisées sous des formes organiques et serpentines reflétant celles de la nature.
La mise en place d'une station d'épuration entre d'ailleurs dans cette même optique de la protection environnementale de la Région. Actuellement, elle permet de récolter et épurer les eaux usées de la station balnéaire. A terme, cette station d'épuration, gérée actuellement par l'ONEP (Office National de l'Eau Potable), permettra également l'épuration des eaux usées de la ville de Saïdia.

Enfin, et pour marquer davantage la dimension verte de Mediterrania Saïdia, un musée écologique ouvrira bientôt ses portes au sein de la station. Ce musée verra le jour en collaboration avec le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et plusieurs ONG locales qui ont fait de la lutte pour la préservation de l'écosystème régional leur cheval de bataille.

Mediterrania Saïdia en chiffres

- 12 milliards de Dh d'investissement au total ;
- plus de 700 ha de superficie ;
- 8 000 emplois directs à terme et 40 000 indirects ;
- 6 km de plage de sable fin et doré ;
- 30 000 lits, répartis en :
  - 12 705 lits résidentiels ;
  - 17 295 lits touristiques ;
- 9 hôtels de 5* et 4* ;
- 8 résidences touristiques ;
- 12 villages de vacances touristiques ;
- 300 villas et 2 700 appartements ;
- une « Médina Center » de 43 000 m² pouvant accueillir 160 magasins ;
- 3 parcours de golf de 18 trous chacun ;
- 1 354 anneaux, soit le 3ème port de plaisance de la Méditerranée.



Nador, nouveau pôle touristique dans l'Oriental

Houcine EL HAMOUTI
Directeur de la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Nador

A partir de l'Initiative Royale, Nador a révélé son potentiel de création d'emplois et de richesses avec de nouveaux espaces de croissance liés à l'offre territoriale, les grands projets, les espaces dédiés et les infrastructures nouvelles.
Industrie, services et commerce accompagneront désormais bien mieux la croissance urbaine. Nador, cité touristique, paraît un challenge plus osé encore, tant les atouts naturels et humains de la ville et de sa région semblaient ignorés jusqu'ici. Pour réveiller la belle endormie, le prix à payer est d'abord celui des investissements pour aménager, accueillir, constituer une offre à promouvoir vers ses publics identifiés. L'effort entrepris est à la mesure de l'ambition : visionnaire.

Nador, jadis vouée à son destin de ville frontalière, réputée par l'activité nuisible de la contrebande, était la destination préférée des nationaux pour faire leurs achats. Depuis peu, on voit éclore un nouvel avenir, pour en faire une destination pour la détente, le loisir et le plaisir.
Nador, autrefois enclavée et coupée du reste du pays, est restée prisonnière des conditions de ville sans issue, plongée dans l'impasse, dépourvue de la chance de connaître un développement économique réel, malgré les atouts qu'elle recèle. Cette situation s'est vue aggraver par la prolifération d'activités économiques illicites, conjuguées au phénomène de la migration, source de rentes abondantes qui ont faussé le jeu nécessaire pour qu'apparaisse un développement économique réel et durable.


Une place pour la plaisance

La dernière décennie a vu notre pays s'engager pleinement dans un processus de développement visant notamment à réduire les écarts régionaux, en veillant à intégrer les régions moins développées dans les programmes de développement sur lesquels il a parié, en tant que mécanismes susceptibles de générer des richesses et le bien-être des citoyens. Nador, en tant que composante de la Région de l'Oriental, a vu son sort changé par le discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI en mars 2003, consacrant les fondements du développement de cette Région, à même d'en faire un pôle économique attrayant, la dotant d'infrastructures modernes pour accueillir des investissements garants de la genèse d'un progrès économique et social sans précédent.
De fait, Nador est aujourd'hui facilement accessible par plusieurs voies :

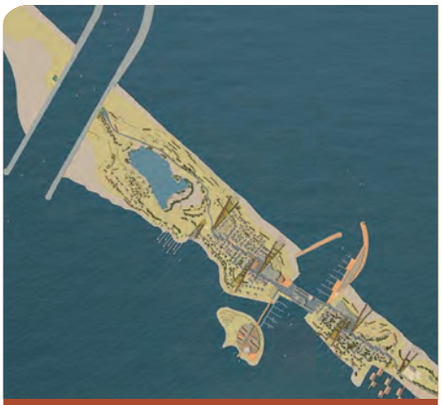
- maritime, sur la rive méditerranéenne, un port international la reliant au Sud de l'Espagne par une desserte quotidienne ;

• aérienne, la rapprochant, à plus ou moins trois heures de vol, des plus importantes capitales européennes ;
• terrestre et ferroviaire, pour le lien avec le reste du territoire national.
L'année 2009, témoin de la rupture avec ce passé incertain, restera gravée dans la mémoire collective des nadoriens, par la réalisation et la concrétisation de projets d'infrastructures d'accueil des investissements, notamment touristiques.
De par les innombrables opportunités dont elle regorge, Nador peut s'ériger en destination touristique et éco-touristique d'excellence, jouissant d'une côte de près de 180 km, et des surfaces montagneuses et forestières occupant 20% de la superficie de sa démarcation territoriale. Les produits de terroirs trouvent aussi leur place dans la matrice du tourisme écologique de la Région, à travers la multitude d'articles en poteries, de fer forgé, de bijouteries fantaisies et de maroquinerie, qui expriment la richesse de la culture et les traditions millénaires du Rif.
Toutefois, ce qui va fortement transformer le paysage de la Province sur les plans touristique et urbanistique, n'est autre que le Projet Mar Chica, du nom de la lagune éponyme. Etendue autour d'un plan d'eau de 112 km^2, adossée au mont Gourougou, séparée de la Méditerranée par un cordon dunaire de sable fin doré, la Mar Chica offre un paysage unique, magnifique et splendide. Caractérisée par la diversité de son système écologique, elle est déclarée Site d'Intérêt Biologique et Ecologique (SIBE) et Site classé RAMSAR d'intérêt mondial.
L'aménagement de ce site est conçu dans une perspective de développement durable. Il vise la mise en valeur de quelques 4 000 hectares sur tout le pourtour de la lagune avec un investissement global de 46 milliards de Dirhams, dont :

• 13,6 milliards pour le résidentiel ;
• 3,3 milliards pour l'hébergement hôtelier ;
• 3,1 milliards pour les équipements et services ;
• 8,3 milliards pour les infrastructures ;
• 17,6 milliards induits par le développement.
La capacité d'hébergement totalisera 101 200 lits et 80 000 postes d'emploi directs et indirects seront créés.
Le choix des sites répond à une exigence du respect de la diversité écologique, que la Mar Chica personnifie. Ainsi, 7 cités thématiques ont été programmées pour satisfaire une demande de plus en plus forte du tourisme de la nature et de l'écologie.



Implantation des 7 cités du projet Mar Chica autour de la lagune



Futur site de la Cité des 2 mers

Echelonné sur une période de 15 ans, ce méga-projet, a débuté en 2009 par le lancement des travaux sur la Cité d'Atalayoun qui sera édifiée sur une superficie de 45,2 ha, selon des normes écologiques, et dédiée à la thématique des énergies renouvelables, éolienne et solaire, avec le recyclage des eaux usées. Elle comportera un hôtel de 370 chambres, 650 villas et ryads et 2 230 appartements offrant 14 000 lits, 2 ports de plaisance, une académie de golf et des boutiques. La Cité d'Atalayoun sera ouverte aux visiteurs en 2014.

La Cité des 2 Mers, s'édifiera autour de la thématique de la mer et des ressources halieutiques. Elle s'étendra sur 15 ha et constituera la structure dédiée à la préservation et la conservation de la biodiversité, la mise en valeur du littoral marin et l'assainissement de la lagune. Elle comportera 320 villas (1 920 lits), 193 appartements (772 lits) et 280 chambres d'hôtel (560 lits), 2 marinas, un marché et un centre de recherche halieutique. Les travaux ont démarré en 2010 et prendront fin en 2014.

La Nouvelle Ville de Nador, conçue sur la thématique de l'intégration de la ville dans son milieu naturel, consacrera la création d'une synergie et d'une symbiose harmonieuse entre le moderne et le traditionnel: couvrant 76,3 ha, elle sera construite en forme de village-marina et offrira 32 000 lits. Ce chantier sera ouvert en 2012 pour s'achever en 2020.

Le Village des Pêcheurs, quand à lui, mettra en valeur les richesses marines de la lagune et offrira une aire de détente aux amateurs de pêche et de sports nautiques : il sera composé de logements particuliers tournés vers la mer, avec une capacité globale de 6 000 lits. Il sera réalisé entre 2014 et 2018.

La Baie des Flamands, espace naturel et lieu de rencontre d'une multitude d'oiseaux migrants : sur 77 ha, elle combinera plusieurs types de logements pour un total de 29 000 lits, des installations et équipements pour le tourisme lacustre, la navigation de plaisance et le golf. Le chantier sera totalement livré en 2020.

Mar Chica Sport, comme son non l'indique, disposera d'installations et équipements sportifs de compétition de haut niveau, fera le bonheur des amateurs et des professionnels de différentes disciplines nautiques. Le projet sera lancé à partir de 2017.

Les Vergers de Mar Chica seront construits dans le parc naturel de la lagune avec l'aménagement, sur 14 ha, d'espaces dédiés aux mobiles-homes et à des villas-fermettes. Ce projet sera réalisé entre 2020 et 2025.

Un autre projet non moins important vient consolider la destination Nador. Prévu sur le flanc nord de Melilla, à la naissance du Cap des Trois Fourches, le site du projet Abdouna Trifa est bordé par la Méditerranée et dispose d'atouts de haute qualité paysagère, avec terrains boisés et vues exceptionnelles. Le projet, d'une superficie de 480 ha, dont la première tranche s'achèvera fin 2011, comprend des résidences en immeubles (62 ha), des villas, un amphithéâtre, un supermarché, un club house en plus d'un terrain de golf de 27 trous (141 ha), d'hôtels, avec SPA et marina (17 ha), un club de loisirs, en plus de 171 ha de boisement préservé, dont 20 ha sont intégrés dans les zones résidentielles (48% de forêt préservée).

Qualifié de « Ressort écologique » et nécessitant un investissement de 8 milliards de Dh, Abdouna Trifa est composé de deux pôles :

- le premier, «Town center», autour duquel s'agence l'ensemble résidentiel et commercial, relativement dense et complètement ouvert sur la mer ;
- le second, «Centre de loisirs»», regroupe le SPA, les terrains de sport, le golf et les villégiatures complètement ouvertes sur la forêt.

La Compagnie Générale Immobilière est le maître d'ouvrage de ce projet touristique et immobilier. La clientèle visée n'est autre que celle des habitants du Préside de Melilla, ce qui explique sa dotation en infrastructures de transports et communication directement liées à cette ville.

L'envergure et la qualité de ces projets touristiques ne laisse place à aucun doute pour qualifier Nador de nouveau pôle touristique, non seulement dans l'Oriental, mais aussi à l'échelle de la Méditerranée.



Dans la baie des flamands



Opportunités d'investissements touristiques pour les Marocains Résidant à l'Etranger

Torsten Striepke
Conseiller Technique Principal du Projet GTZ
« Migration & Développement Economique dans la Région de l'Oriental »

Le projet MIDEO, mené en coopération avec la GTZ allemande, contribue à révéler les opportunités régionales de l'Oriental, mais aussi les limites actuelles et la nécessité de miser sur une progressivité des investissements, parallèle au maintien des synergies public-privé et des efforts concertés de l'Etat, des élus, et des acteurs économiques. Parmi ceux-ci, les MRE ont a priori des atouts pour mettre en place les nouvelles offres touristiques, très logiquement opportunes. Situation, analyse et enjeux.

De la difficulté d'intéresser les MRE aux investissements

Le titre de cet article paraît simple ! Il suffirait d'énumérer les opportunités d'investissement dans les différents secteurs afin que les MRE, avec leur savoir-faire et leurs pouvoirs financiers, les saisissent ! Malheureusement ceci est loin d'être juste et c'est aussi loin de la réalité du terrain ! Selon les expériences faites par le projet MIDEO, après deux ans de travail, les plus grands obstacles pour encourager les investissements des MRE dans leur pays d'origine résident dans deux jeux de problèmes : ceux qui sont liés aux appréciations personnelles des MRE sur la situation au Maroc et les autres, associés aux niches d'investissement offertes.
Les obstacles liés aux appréciations personnelles des MRE sont multiples :

- le nombre de MRE intéressés aux investissements est largement inférieur aux grands espoirs des autorités marocaines pour plusieurs raisons, surtout à cause de leur attachement au pays hôte et à ses systèmes de santé, de retraite et d'appui en cas de chômage qui est dû au bon degré de leur intégration (concernant au moins les MRE hautement qualifiés), ce qui les empêche de quitter le pays hôte pour de bon ;
- ils ont toujours peur d'investir au Maroc à cause de plusieurs perceptions individuelles bien connues, telles que la lourdeur administrative, la corruption, les difficultés d'accès au crédit et au titre foncier et leur manque de réseaux professionnels après plusieurs décennies en Europe ;
- selon eux, les structures d'accueil officielles ne sont pas prêtes à répondre à leur besoin, très personnel et individuel;
- le climat d'affaires, comportant le manque d'activités des associations professionnelles, le refus des banques de prendre le moindre risque et les incertitudes vis-à-vis de la douane, des instances s'occupant des taxes, et des autres administrations publiques, ne paraît pas encore attractif aux MRE.

Quant à l'intérêt des MRE aux opportunités d'investissement, et en se basant sur les problèmes mentionnés ci-dessus, il se limite aux secteurs qui ne nécessitent pas forcement leur déménagement définitif (ce qu'ils veulent éviter !).

En résumé, pour leurs investissements, il ne reste que les secteurs et les filières (bien sûr, il y a toujours des exceptions à une règle !) qui complètent leurs activités entrepreneuriales actuelles dans leur pays hôte. Comme par exemple les MRE possédant des agences de voyages en Europe, les commerçants des fruits et légumes (agriculture), les consultants dans plusieurs domaines d'intérêt et/ou les propriétaires d'entreprises de construction qui gagnent des marchés au Maroc. Dans tous les cas énumérés, un déménagement ne s'avère pas nécessaire et les concernés seraient en mesure de continuer à rester en Europe tout en dirigeant leurs succursales au Maroc.

MIDEO : un projet pilote pour apporter des solutions

La question est de savoir comment dépasser les difficultés énumérées ci-dessus concernant les MRE investisseurs. Le projet MIDEO ne travaille pas exclusivement pour et avec les MRE ; il est aussi à la disposition des investisseurs nationaux et internationaux non MRE. Il s'est fixé également l'objectif d'assister à l'amélioration du climat d'affaires. Celle-ci concerne plusieurs facettes : une meilleure organisation interne du secteur privé (associations), une communication permanente entre secteurs privé et public (plateforme permanente d'échange), un marketing territorial, une meilleure prestation des services publics dédiés aux investisseurs, la dissémination des informations importantes.
Avec ses moyens très limités le projet MIDEO travaille sur tous les plans à la fois. Les activités suivantes ont été entamées pour le développement du secteur Tourisme en général et de la filière Ecotourisme en particulier :

• en collaboration avec la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Service de Nador, le projet a initié un forum public – privé dans la Province de Nador dans le but d'établir un cadre d'échange et une plateforme de discussions entre 7 représentants du secteur public et 7 du secteur privé, avec le Tourisme parmi les secteurs choisis ;
• un diagnostic participatif de la filière Ecotourisme a été organisé pendant deux semaines avec l'appui du secteur privé et des services publics oeuvrant dans ce secteur et certaines des activités mentionnées ci-dessous sont des résultats de ce diagnostic ;
• grâce au financement de la CCIS de Nador, les destinations écotouristiques du Nord de l'Oriental ont été filmées et présentées en un documentaire de 10 minutes à l'ITB de Berlin (la foire touristique la plus grande au monde) pour informer davantage sur le potentiel écotouristique de la Région (la promotion à plus grande échelle nécessiterait aussi l'appui des instances étatiques habilitées à cela et une nouvelle ouverture sur cette Région non encore connue comme destination touristique) ;
• le projet collabore avec un MRE investisseur en Allemagne qui désire établir un éco-village à Chlouhia (Province de Berkane) où l'on trouve également des arganiers ;
• MIDEO a financé un MRE spécialisé dans l'hôtellerie et la restauration, qui a donné des cours de formation sur le terrain pendant deux semaines ;
• dans le cadre de l'événement « Ensemble pour le développement de la Région » organisé conjointement avec le DMK (réseau germano-marocain des compétences) et l'Agence de l'Oriental, trois spécialistes en écotourisme ont visité la Région afin de prendre connaissance de son potentiel et de nouer des relations avec les gîteurs locaux ;


Le Cap des Trois Fourches

• le site web du projet (www.mideo.ma) présente certaines niches d'investissement qui sont également communiquées à d'autres sites web gérés par des MRE en Allemagne.
En résumé, on peut dire que la promotion spécifique de la Région et l'implication permanente des MRE spécialisés dans ce domaine commence à porter ses fruits dans le sens d'un rapprochement des MRE avec leur pays d'origine. Envers les propriétaires d'agences de voyage en Allemagne, ces MRE sont en train de faire la promotion proactive des nouvelles destinations écotouristiques dans l'Oriental.

Des opportunités concrètes pour investir

Actuellement, les investissement publics créent un cadre favorable pour booster l'offre d'une destination touristique quelle qu'elle soit. Ils sont aussi destinés à inciter des investissements privés qui, pour leur part, suivent plutôt la logique de la demande : personne n'investira dans un secteur sans que la demande ne soit déjà palpable. Mais elle n'est pas encore assez accentuée en ce qui concerne le tourisme en général dans la Région de l'Oriental et moins encore pour un tourisme spécifique, tel que le tourisme durable, écologique ou alternatif. Plusieurs activités du projet cité plus haut vont dans cette direction.

La Région dispose – objectivement parlant - d'un paysage fantastique et hautement attirant pour les touristes. Pour se sortir du manque d'image appropriée, il faut beaucoup d'efforts de la part des autorités du tourisme national (marketing territorial à tous les niveaux) et des instances provinciales (convaincre les autorités de tutelle d'une marque de qualité pour qu'elles communiquent cette image à l'étranger), de la part des associations touristiques et des entrepreneurs en tant qu'acteurs principaux dans cette filière. On voit par exemple que l'existence des conseils régionaux du tourisme nécessiterait une base sous forme de conseils provinciaux dans lesquels tous les acteurs confondus devraient se retrouver.
Une organisation bâtie uniquement sur les professions (hôteliers, agences de voyages, restaurants, etc.) tend à juger la situation d'une manière très restreinte bloquant la vue d'ensemble, surtout en situation de démarrage.
La nouvelle station balnéaire à Saïdia restera toujours un îlot touristique si elle n'arrive pas à offrir des destinations intéressantes et valables dans les alentours (éco-villages, gîtes, grottes, ran-

données, loisirs, visites aux fermes et plantations, possibilité d'un travail agricole, etc.). Ce manque actuel offre une panoplie de possibilités dès lors que le flux de touristes aura commencé. Celui-ci est hautement saisonnier, de par l'image du Maroc en tant que destination balnéaire.
Le changement de cette image vers un tourisme vert (dans un sens très large qui englobe également l'écotourisme, le tourisme rural ou solidaire aussi bien que le tourisme aventurier) et de niches (archéologues, ornithologues, zoologues, etc.), offrirait l'opportunité d'accueillir des touristes hors de cette saison très restreinte.

Moins cher, le tourisme vert n'attirera pas seulement des étrangers avec des objectifs bien spécifiques, mais également la classe de revenu moyen au niveau national. La saison se trouvera rallongée du mois de mars jusqu'en octobre, ou même plus longue puisque la dépendance aux températures au-dessus de 25° C ne sera plus une condition sine qua non, faisant plier bagages aux touristes. Simultanément, le développement des destinations touristiques dans le cadre d'un tourisme vert bénéficiera aux stations balnéaires de la Région et vice versa : une situation « win – win ».

Dans cet ordre d'idées, le projet avait identifié des possibilités d'investissement, surtout dans le tourisme alternatif, qui peuvent attirer certains types de tourismes hors du « mainstream » du tourisme balnéaire, dont il s'agit aussi de compléter l'offre par des destinations journalières proches : notamment les gîtes dans des paysages naturels offrant un séjour agréable dans la nature.
Gourougou (prêt de Nador), Tafoughalt (Province de Berkane), l'oasis de Figuig, offrent par exemple déjà de telles opportunités, mais les gîtes doivent encore améliorer leurs prestations (randonnées avec signalétiques, guides formés, courses à cheval, offres spécifiques destinées aux jeunes visiteurs, possibilités à travailler sur les champs, etc.). Les montagnes du Nord offrent de multiples possibilités pour agrandir ce réseau, déjà existant, des gîtes.

En matière de sport, il existe d' énormes opportunités pour compléter l'offre en hébergement à bon prix. Certaines offres ne seraient possibles que durant la période d'été (kayak, plongée, sports d'aviron, de rame et de pagaïe) ; pourtant, d'autres pourraient être pratiquées pendant presque toute l'année (escalade, promenade à cheval, trekking, séjours ou visites archéologiques ou historiques) ou pendant des périodes bien définies (ornithologie durant les migrations des oiseaux).





Des niches sportives touristiques

Les MRE sont bien indiqués pour investir dans ces filières puisqu'ils connaissent les désirs et les souhaits des touristes européens, leur besoin en confort, en hygiène et en services. Ils l'ont expérimenté eux-mêmes pendant leur séjour en Europe ou ailleurs.
Bien qu'ils ne soient normalement pas des spécialistes en ornithologie, kayaking, escalade, et autres disciplines, ils seraient capables de créer le cadre opportun pour accueillir des touristes dans la Région à condition qu'ils collaborent avec les gens ayant le savoir-faire spécifique sur place. Notre diagnostic participatif mené en mars/avril 2009 a proposé des opportunités d'investissement suivantes :

- réhabilitation de l'habitat ancien traditionnel à des fins d'hébergement écotouristiques ;
- ouverture de lieux de restauration de qualité en zones naturelles ;
- développement de l'agriculture solidaire et biologique, en liaison avec les structures d'hébergement écotouristiques ;
- promotion de l'artisanat régional, à travers le développement du commerce équitable, en liaison avec les coopérations décentralisées ;
- exploitation de matières premières locales de qualité aux fins d'artisanat (marbre, alfa, cannes de roseaux, doum) ;
- développement d'activités sportives respectueuses de l'environnement (plongée sous-marine, kayak, chasse et pêche touristiques, excursions en bateau).

Si l'on examine bien ces propositions, elles ne s'arrêtent pas purement à l'écotourisme proprement dit, sous forme d'hébergement approprié, de ravitaillement naturel et de la logistique ponctuelle, mais elles prennent aussi en considération les filières proches telles que l'artisanat ou l'agriculture biologique. Ces investissements peuvent être réalisés si les entreprises touristiques actuelles réussissent en attirant des premiers touristes via des campagnes médiatiques à tous les niveaux : au niveau individuel des entreprises privées aussi bien qu'au niveau des agences étatiques concernées (sites web, Office National du Tourisme, séjours de documentaristes et d'auteurs de guides touristiques, publications dans les magazines de bord des compagnies aériennes, films, etc.).
Si la demande s'accentue, traduite en nombre croissant de touristes, il est évident que l'offre suivra par la suite. La tradition de « copy cat syndrome » va porter ce secteur à s'épanouir au cours des cinq prochaines années. Les entreprises concernées devraient voir l'intérêt de s'associer en ce sens, et ce au moment même où les associations mono-professionnelles commencent à jouer un rôle très important en tant que structures de lobbying et de qualité de contrôle interne.



L'Oriental, ça marche ! ….et ça marchera de plus en plus !

Yves DE LA CROIX
Consultant et Président de l 'Association Arts & Marches

Pour accueillir des randonnées pédestres, l'Oriental offre le potentiel de ses sites, multiples et fascinants, et la traditionnelle hospitalité de ses populations. Au delà des premières expériences, des accords de partenariats et des intérêts réciproques déclarés, il faut désormais développer les services nécessaires, former les acteurs locaux et promouvoir la notoriété de cette offre territoriale nouvelle. L'Agence de l'Oriental s'implique aux côtés des innovateurs.

Le Maroc est une destination majeure pour le tourisme de randonnée. Toutefois, celui-ci se limite en très grande majorité aux sites remarquables de l'Atlas, Toubkal et M'Goun, et au désert au sud de Ouarzazate. Hormis les expériences menées par l'Institut Français d'Oujda, en partenariat avec l'Association Nature & Patrimoine, du festival randonneur «Traversées de l'Oriental» [(1)], l'Oriental ne bénéficie aucunement jusqu'à aujourd'hui de l'engouement constaté ces dernières années pour la marche et pour le Maroc. Pourtant dans son numéro spécial sur le Maroc insolite d'octobre 2009, la revue de référence française Trek Mag consacrait pas moins de deux articles à cette Région[(2)].

Tourisme de randonnée, tourisme responsable?

L'Oriental participe au Plan Azur national de développement touristique. Elle le fait actuellement dans le domaine du tourisme balnéaire haut de gamme avec la méga-station de Saïdia et un ensemble de programmes résidentiels à Nador. Ce secteur est entièrement professionnalisé. Il relève de logiques financières d'investissement, de commercialisation, de formation technique des agents et prestataires qui relèvent de standards internationaux. Sa finalité est l'accroissement du PIB régional et national.


Les plus beaux sites se méritent

Complémentaire à celui-ci et d'une importance économique moindre, le tourisme responsable a, avant tout, une visée sociale. Il doit permettre à ses acteurs d'être les protagonistes d'un tourisme à échelle plus humaine, et non les spectateurs ou les prestataires d'un tourisme industriel. Le tourisme responsable se situe résolument dans l'échange humain, l'interculturalité, la mise en valeur du mode de vie originel des accueillants. Il répond à un mouvement social de fond en faveur de ce type de voyages et de séjours comme le montrent les analyses du FITS (Forum International du Tourisme Solidaire[(3)]).

Pour le tourisme responsable, l'absence

ou la rareté d'équipements aux standards commerciaux n'est pas en soi un handicap ; paradoxalement, il constitue même un atout. En effet, les adeptes de cette forme de séjours cherchent avant tout à être accueillis dans des conditions les plus proches possible de celles de leurs hôtes pour ce qui concerne l'hébergement, la restauration, les activités. C'est en quoi, fondamentalement, le randonneur est un touriste responsable : la meilleure preuve en est la signature, par la quasi-totalité des agences de randonnée françaises, de la charte éthique du touriste responsable [4].

Savez-vous ce que c'est que randonner ?

Le tourisme de randonnée est par définition une manière active de découvrir une région par opposition aux formes mécanisées et donc plus passives, relevant davantage d'une pratique de consommation. Véritable mouvement social également, ce tourisme procède d'un principe : le monde se découvre en marchant. Dans la marche, les paysages se gagnent, on ne s'y transporte pas, et les rencontres humaines sont d'une toute autre nature quand elles se font dans ces conditions. Randonner, c'est participer à tout un mouvement de pensée et de pratiques qui visent à sortir l'effort physique du carcan de la technique et de la performance sportive. Depuis l'aube des temps, la marche est associée à la réflexion, à la méditation. Ainsi, pour les taoïstes – Tao signifiant le sentier – qui voyaient dans la marche, l'une des principales formes de « l'agir-sans-agir ».
Les Cyniques grecs l'utilisaient comme mode de propagation de leurs idées subversives et, plus près de nous, l'histoire abonde en grandes marches, avec Mao, Gandhi, Luther King, qui ont été vecteurs de contestations politiques parmi les plus radicales. Au plan religieux, on sait que la marche était considérée comme un moyen de purification nécessaire avant d'arriver au lieu saint de destination, que ce soit Saint Jacques de Compostelle ou La Mecque. Enfin, sur le plan physique, il a été amplement prouvé que la marche était bien la meilleures des activités.



Le plaisir est aussi dans l'effort

Et savez-vous ce qu'est un randonneur ?

Marcher est donc un acte plus riche et plus complexe qu'il n'y paraît, même s'il est à la portée de tous. Si l'on veut bien y réfléchir on s'aperçoit que, avant toute autre qualité, le randonneur est un voyageur responsable, on l'a dit, et solidaire au sens de solidarité du mode de vie et du comportement des habitants de la région. Il est aussi un écotouriste qui, généralement, veut lire les paysages et comprendre les modes d'appropriation de ceux-ci par les paysans et les éleveurs. Bien sûr, il est un écologiste, en ce sens qu'il s'attache à ne rien détériorer de l'environnement qu'il parcourt et qui ne veut « laisser que l'empreinte de ses pas » ; en ce sens aussi qu'il recherche, c'est bien normal, une nature qui ne soit pas dégradée et qu'il contribue donc à sauvegarder. Enfin, il est un touriste léger, au sens où il n'exige pas, quand il ne le redoute pas, un aménagement touristique des territoires où il va.
Mais le randonneur n'est pas un pur esprit. Il a besoin d'un cadre et de services et c'est en quoi il a une importance économique non négligeable, d'autant que les bénéficiaires des retombées qu'il provoque ou qu'il induit sont le plus souvent des groupes sociaux oubliés des « miracles économiques ». En effet, il faut à ce randonneur, outre des moyens de transport pour se rendre au départ de la marche, une équipe d'accueil, qu'elle soit commerciale ou associative, des guides et des accompagnateurs, de la nourriture, des hébergements de type gîtes, conformes à ses attentes d'authenticité et de simplicité, sur le parcours comme à son arrivée et à son départ de la région. Autant de services à rétribuer et qui, pour la plupart, peuvent inciter les habitants, notamment les jeunes, à se fixer sur leur lieu d'origine plutôt qu'à se «délocaliser».

Comment développer le tourisme de randonnée dans l'Oriental ?

Pour répondre à cette question, il faut ici distinguer le secteur professionnel et le secteur associatif. Le secteur professionnel du tourisme de randonnée s'est largement développé, on l'a vu, dans d'autres régions du Maroc. Il est le fait de petites agences qui agissent pour leur compte, mais qui jouent souvent en plus le rôle de « réceptifs », c'est-à-dire de structures logistiques locales, agissant pour le compte des grands voyagistes, la plupart français, qui mettent cette destination à leur catalogue. Par ailleurs, le marché français, le plus actif

au Maroc, est majoritairement tenu par trois grands voyagistes de randonnée fédérant des agences spécialisées qui leur servent de têtes chercheuses et élaborent des « produits » mis au catalogue des grands groupes. Il s'agit de circuits planifiés sur une durée de 7 à 15 jours en général adressés à divers publics : familial, adeptes des marches douces, de moyenne difficulté, voire des randonneurs engagés en recherche d'aventure.

Pour développer la randonnée professionnelle dans l'Oriental, il convient donc de nouer des contacts avec les voyagistes par le biais des agences spécialisées et locales, a priori friandes de destinations inédites, et avec des personnalités reconnues du voyage saharien. Il faut aussi amener les créateurs d'itinéraires sur le terrain. Sur le plan de l'organisation il faut attirer des guides marocains (Brevets d'Etat) évoluant dans d'autres régions et former des guides originaires de l'Oriental, leur présence étant indispensable dans le cas de randonnées commerciales. Enfin, il faut favoriser la création d'une ou plusieurs structures logistiques d'accueil «réceptifs» pouvant éventuellement servir à plusieurs voyagistes. Enfin, il faudrait aussi convaincre quelques agences de voyage de l'Oriental, plutôt spécialisées dans le pèlerinage et le trafic des MRE, à s'intéresser à ce type de tourisme.

Mais la randonnée est aussi le fait du secteur associatif. Savez-vous qu'en France, premier partenaire touristique du Maroc, la Fédération Française de Randonnée (FFRandonnée) compte quelques 3 300 clubs affiliés et 200 000 licenciés, ce qui en fait, et de loin, la première des fédérations sportives ? En dehors de l'hexagone également, la randonnée est devenue l'activité de plein air favorite des européens. Dans la Région elle-même le succès de «La Traversée de l'Oriental», festival randonneur, démontre amplement l'intérêt pour elle des marocains qui y participent.

Forte d'une délégation du Ministère des Sports, la FFRandonnée a développé son propre système de formation des animateurs de randonnées : elle a aussi vocation à coopérer hors de France. D'ailleurs, les associations qu'elle regroupe organisent elles-mêmes des randonnées à l'étranger, et donc, en premier lieu, au Maroc, en s'appuyant sur des guides locaux pour l'itinéraire et la logistique. C'est pourquoi la FFRandonnée a été abordée et sensibilisée à l'Oriental par l'entremise d'une association française, «Arts & Marches», qui a dans ses objectifs la coopération avec la Région. Suite à de nombreuses réunions avec son Comité directeur, diverses actions ont été définies dans le cadre d'une convention de partenariat entre FFRandonnée et l'Agence de l'Oriental.

C'est ainsi qu'est entreprise la formation d'animateurs de randonnées qui pourront encadrer et guider sur le terrain des groupes affiliés à ladite Fédération. Cette action doit se prolonger avec la formation de niveau supérieur d'animateurs de randonnées en vue de la préparation de candidats orientaux à l'examen du Brevet d'Etat marocain de guide-accompagnateur. De même est prévue la formation de responsables d'associations ou de sections de randonnées, tandis que vont s'effectuer la détection de sentiers, leur balisage et la formation de baliseurs. Par ce partenariat, l'Oriental pourra s'inscrire, dans une perspective euro-marocaine dans les projets de la Fédération européenne de randonnée, notamment pour le passage dans la Région du sentier circum-méditerranéen et l'ouverture aux randonneurs de l'ensemble de l'UE.

Pour sensibiliser les voyageurs, les professionnels et les associations, l'Agence de l'Oriental a entrepris l'édition prochaine d'un guide de randonnées, précédé d'une introduction à la Région.



L'aventure, guidée et en famille

Conclusions

De toute évidence, l'Oriental dispose de bien des atouts pour un développement significatif du tourisme de randonnée, à commencer par le fait que la Région n'est à ce jour aucunement exploitée en ce sens. Sa diversité géographique - caps, moyennes montagnes, hauts-plateaux, oasis - et celle des moyens de communication, aériens et routiers, efficaces qui permettent d'arriver très rapidement et au moindre coût au point de départ de la randonnée, l'intérêt manifesté par les populations d'endroits reculés, autant de facteurs qui prédisposent très favorablement la Région à ce tourisme de marche à forte incidence sociale. Pour y parvenir, encore faut-il lutter contre l'injuste méconnaissance qui affecte toujours la Région, œuvrer parallèlement sur les structures professionnelles et les structures associatives, médiatiser, former, organiser. Et surtout convaincre les marocains eux-mêmes de l'intérêt de ce tourisme et les inciter à le pratiquer.

Sources :
(1) voir le n° 1 de la Revue
(2) (http://www.trekmag.com)
(3) (http://www.tourisme-solidaire.org/)
(4) (http://www.medias.voyageons-autrement.com/dossiers/charte-ethique-du-voyageur).



L'Itinéraire de Promenade et de Randonnée Hamri-Moulouya

Mohammed BACHIRI
Vice-président de l'Association Homme et Environnement

Ecotourisme, tourisme rural ou à la ferme, tourisme durable… des concepts pour colloques d'experts et des voies de développement local sur lesquels on fonde bien des avenirs enthousiastes. Dans l'Oriental, la réalité est là, pratique, accessible, à la portée du curieux bien intentionné. Circuits de randonnée pédestre et formes d'accueil d'autant plus vraies qu'elles sont naturelles et coutumières aux habitants, composent un panel d'activités offertes à la sagacité du visiteur. Un exemple qui marche… sans faux pas !

C'est un espace de promenade et de randonnées situé à 15 km de Saïdia, 14 km du Cap de l'eau et 10 km de Berkane (C.L : 35°0'54" N, 2°23'22" W). Il s'inscrit dans le cadre (Saïdia et son rural : un jour suffit, un mois non) des produits touristiques complémentaires à l'offre balnéaire de Mediterrania Saïdia.

Bien qu'il n'occupe qu'une superficie relativement réduite, le territoire de cet itinéraire, dont une partie est classée site naturel RAMSAR, offre, sur les rives du fleuve Moulouya, une diversité impressionnante où de grandes fermes de plus de 500 ha jouxtent des petites parcelles, parfois en terrasses et mesurées en mètres carrés, des immenses vergers d'orangers qui côtoient quelques pieds d'oliviers, de figuiers ou de grenadiers, ou encore des étendues de pâturage fleurissant l'hiver et au printemps, ainsi que de petites forêts et des sources et cours d'eau très rafraîchissants l'été.

Les habitants, répartis en cinq petits villages, sont en leur grande majorité des berbères appartenant à une tribu guerrière qui a fourni pendant longtemps des guerriers et des chefs à la tribu des Beni Snassen et parfois à toute la Région de l'Oriental. Leur dernier chef, mort dans les années 70, fut un personnage charismatique et « têtu » : on raconte qu'il perdit un bras lors d'un jeu de fantasia et que, aussitôt revenu de l'hôpital, le même jour, il reprit le jeu. Aujourd'hui la demeure de ce caïd sert de club d'équitation. L'IPR propose les activités décrites ci-après.

La journée rurale

L'idéal est de commencer sa journée rurale par une randonnée qui peut prendre toute la matinée car, en plus de son caractère sportif ou de promenade, elle permet d'avoir une idée globale du cadre naturel et culturel du site, ce qui facilitera la compréhension des autres activités proposées plus tard.

Toutefois, laisser la randonnée à la fin de journée est recommandé pour les personnes que fatigue un tel effort.
A midi, savourer un bon plat de cuisine locale, suivi d'une sieste, ou d'un temps libre pour se reposer, sous une tente nomade, ou sous le toit d'une maison en terre, ou tout simplement à l'ombre d'un caroubier.
L'après-midi, partager avec les ruraux leur vie quotidienne : travail dans les



L'un des chemins de l'IPR Hamri-Moulouya



Formation in site : le service du thé

champs, ateliers d'artisanat, de cuisine locale, etc. Découvrir l'architecture rurale et connaître les techniques traditionnelles de construction ou acheter des produits de la campagne directement de l'agriculteur (ou de l'artisan) : il est possible de les cueillir vous-même si vous le souhaitez avec l'aide de l'agriculteur. Sur place, les femmes rurales se chargeront de les préparer pour vous (prêts à cuisiner).
A la fin de la journée, rien ne vaut une discussion avec les villageois, autour d'un verre de thé, sur la culture et les valeurs communes ou distinctes entre les deux parties.

Une journée longue commence vers 7 ou 8 heures du matin et s'achève une heure après le coucher de soleil. Mais la taille de la journée dépend souvent de la disponibilité des touristes. Ces activités sont accessibles également en demi-journée. Une journée rurale, offrant un aller-retour à partir de Saïdia, une randonnée, la participation à la vie rurale, un petit déjeuner (ou goûter), un déjeuner (ou dîner) sont proposés à partir de 12 Euros, dont 2 Euros offerts au comité du village en votre nom (payable une seule fois par personne, couple ou famille, et valable trois mois).

La randonnée/ promenade

Il s'agit d'un parcours sur un circuit de 10 à 15 km selon les raccourcis, nécessitant 3 à 4 heures de marche douce, adaptée à tous les âges et aux différentes capacités physiques. La randonnée est disponible en mode autonome, car les chemins explorés sont publics et gratuits, ou avec guide (randonnée avec un guide gratuit chaque samedi, mis à disposition des randonneurs par la Fondation Bachir Ou Messaoud).

La balade sous la lune

La lune offre une luminosité suffisante pour marcher sans éclairage et une visibilité qui permet d'admirer le paysage. La balade de nuit calme les esprits et vous fait découvrir la face nocturne de la nature.

Autres activités

Egalement disponible sur l'itinéraire, un club d'équitation et bientôt une ferme pour le tourisme viticole, des clubs de randonnées pédestres et de VTT, des programmes de chasse et de pêche.
Si vous êtes dans l'Oriental pour un peu plus de temps, sachez que la Province de Berkane vous offre, dans un rayon de 40 km, un produit touristique diversifié : plages, montagnes, sites naturels, grottes, stations thermales, gîtes ruraux… à l'instar des autres Provinces de l'Oriental, toutes aussi riches les unes que les autres.



Rencontre au détour des sentiers

Information et réservation :
IPR Hamri-Moulouya, Douar Hamri
Tel : 0666 145 901
Email : saidiaruraltourism@gmail.com
C'est un projet à but non lucratif : les informations et les réservations sont donc gratuites.





Nouveaux tourismes et développement social rural

Najib GUEDIRA
Directeur Général de l'Agence de Développement Social

Enclavement, isolement, et autres qualificatifs négatifs des espaces en décrochage économique, culturel ou social, sur les zones les plus avancées (en général urbaines)... des mots qui résonnent positivement si on les prononce ainsi : authenticité, vérité, hospitalité, etc. Il s'agit bien des faces d'une même médaille, celle d'un milieu rural en quête d'activités de valorisation venant à la rencontre d'une demande qui s'interroge sur l'authencité et se donne les moyens de sa découverte. Un tourisme de niches, dit-on. Des ressources locales à portée de quelques investissements intelligents, c'est sûr.

Contexte

Dès le lancement des activités de l'Agence, en 2001, nous avions inscrit, parmi les priorités d'action :

- la promotion et l'appui à la diversification des activités économiques, particulièrement en milieu rural ;
- le soutien au développement d'activités de valorisation du secteur du tourisme, comme alternative au désenclavement culturel, économique, et social des zones reculées.

En effet, à travers l'appui aux projets de développement du tourisme dans le monde rural, l'ADS pense contribuer à :

- améliorer la situation sociale des populations vulnérables dans les communautés impliquées ;
- asseoir une politique de développement global et intégré qui vise à fixer les populations sur place par des activités qui leur procurent des revenus et des emplois stables ;
- favoriser les activités touristiques locales par des actions d'appui (formation, sensibilisation, commercialisation…) ;



La datte Aziza de Figuig, célèbre produit de terroir de l'Oriental

- aider à mettre en place des mécanismes de pérennisation au niveau national, tels le développement de labels de qualité, la création de structures d'appuis à la commercialisation et à la promotion (GIE), etc.

Ces actions sont certes nécessaires mais pas suffisantes, car l'intervention de l'ADS doit aussi porter sur des actions d'appui aux associations locales et au développement durable. En effet, le développement d'une activité économique en milieu rural, souvent sous-équipé en infrastructures sociales de base (eau potable, école, centre de santé, piste d'accès, etc.), se doit d'être multidimensionnel. Il faut donc agir :

- d'abord sur l'amélioration de l'environnement infrastructurel et social, à travers la mise en place d'actions facilitatrices (pistes, eau potable, alphabétisation, etc.) ;

• ensuite, sur la valorisation des produits locaux que les touristes et visiteurs vont consommer (produits du terroir, de l'artisanat, l'élevage, ou l'agriculture, etc.) ;
• enfin, sur la promotion d'un tourisme responsable qui sensibilise ses usagers à la nécessité de préserver l'environnement naturel, historique, patrimonial, culturel…

La mise en œuvre de la démarche de l'ADS repose sur le partenariat opérationnel qu'elle installe autour d'un projet de développement du tourisme rural. Ce partenariat implique souvent, outre le porteur du projet, le Département du Tourisme, plusieurs institutions publiques, les autorités et collectivités locales, les agences de voyages, les tours opérateurs, les associations de développement, les associations professionnelles… La réussite des projets de tourisme rural permet de mobiliser d'autres ressources humaines, matérielles et financières, capables de créer des mini-pôles de développement dans d'autres zones rurales (et urbaines) attractives et à fort potentiel touristique (naturel, culturel, historique, etc.).
Dans cette approche et avec une vision claire sur la démarche, inspirée des expériences - locales ou étrangères - de mobilisation des acteurs locaux autour du développement de leur territoire, l'ADS, en appuyant les projets proposés par les associations de développement ou par les institutions publiques nationales et internationales (AFD, PNUD…), a permis la réalisation de plusieurs actions de développement territorial ; le Projet de Tourisme Rural ADS/AFD en est un exemple probant.
Ce projet est un programme expérimental de co-développement, initié par la Commission Européenne, dont le pilotage a été confié à l'Agence Française de Développement. Son objectif est de contribuer au développement local des régions d'origine des Marocains résidant en France, pour freiner l'émigration et favoriser leur réinsertion. Il s'agissait d'une idée simple : aider à créer des pôles de développement créateurs de richesses dans le territoire d'origine des émigrés résidant en France, ce qui freinerait l'émigration à partir de ces zones.



Produits des terroirs de l'Oriental

Les populations ayant des activités et des revenus seront moins intéressées par l'émigration, surtout clandestine : d'où le concept de co-développement.

La particularité du Projet repose sur le principe que l'émigré intéressé, s'il investit son épargne dans son pays d'origine, reçoit une subvention et, contrairement aux anciennes politiques d'aides au retour, n'est pas obligé de quitter la France. Parmi les projets expérimentaux retenus, figurent le développement du tourisme rural au Maroc et la création de PME dans des technologies innovantes. L'Union Européenne voulait, à travers ce projet-pilote, tester sur le terrain la faisabilité et la portée du co-développement. Sa réalisation sur le terrain nous a souvent obligé à modifier certaines composantes : redéfinir, par exemple, les zones d'action, les durées des actions (souvent trop courtes pour amorcer un processus de développement dans des zones vierges, ce qui a conduit à prolonger le Projet, prévu sur 2 ans de 2003 à 2005, jusqu'au 31 décembre 2007 !), etc.
Le Projet Tourisme Rural ADS/AFD, consiste à réaliser 21 gîtes ruraux, dont le coût global est estimé à 2 095 700 €. L'AFD, via les fonds de l'UE, supporte 40% du montant du Projet, qui comprend, outre la subvention accordée aux investisseurs (30% du montant de l'investissement, plafonné à 70 000 € par gîte rural, soit 21 000 € de soutien à fonds perdus), la prise en charge des actions d'accompagnement (promotion, signalétique, formation, gestion…).
L'AFD en a confié l'exécution à l'ADS : un contrat d'opérateur a été signé en ce sens entre les deux Agences le 26 juin 2003.
Un travail préliminaire a dû être effectué pour identifier les investisseurs potentiels en France, délimiter les zones d'action en ciblant les zones traditionnelles d'émigration telles que le Sous Massa Daraâ, l'Oriental, le Rif, Tadla. Des études de faisabilité ont été menées en parallèle avec des missions permanentes de sensibilisation des populations locales pour faciliter l'acceptation et l'appropriation de cette action… De concert avec notre partenaire français, nous avons ciblé la Province de Taroudant et les Provinces limitrophes, qui possèdent un potentiel touristique exceptionnel, à proximité de la mer, de la montagne et du désert, ainsi que des circuits de tourisme identifiés, des produits du terroir emblématiques (huile d'argane, safran, rose...), tout en étant proches des centres émetteurs de touristes (Agadir, Marrakech, Ouarzazate). Cette zone dispose aussi d'une forte communauté vivant en France.

L'exécution du Projet a été confiée à l'association «Migrations et Développement», dotée d'une expérience confirmée dans le développement local, où elle implique les migrants. Elle dispose d'un bureau en France et d'un autre au Maroc, à Taroudant. Le choix d'une association sous-traitante était aussi dicté par sa souplesse d'action et de gestion.

Déroulement du projet

Avant de lancer les premières actions sur le terrain, il était nécessaire de mener une étude de faisabilité. Cette dernière englobe un certain nombre de résultats et d'actions entamées dont :

• l'identification des zones d'intérêt touristique, des sites à valoriser et des circuits touristiques ;
• l'identification des promoteurs migrants investisseurs potentiels ;
• la réalisation d'enquêtes socio-économiques des douars ;
• l'évaluation des impacts directs ou indirects des investissements ;
• l'élaboration des cahiers de charges des unités de logement...

Parallèlement à cette étude, il fallait identifier les investisseurs. Nous étions confrontés à de sérieux problèmes :

- comment identifier un Marocain résidant en France (MRE) désireux d'investir dans son village d'origine ou du moins dans son pays ?
- si oui, comment le pousser à investir dans un gîte rural ?
- faut-il le rechercher en France ou au Maroc ? ... et, précisément, à quel endroit ?

Le choix de la Province de Taroudant et des Provinces limitrophes comme sites de démarrage et d'actions, a rendu plus facile de trouver à partir de ces sites les originaires de ces régions installés en France, d'autant plus que leurs investissements seraient bien acceptés par les villageois (condition nécessaire pour la viabilité des implantations).
Ce repérage réalisé, le défi reposait sur eux, car on les pousse à investir, sans qu'ils soient présents sur le site et dans un secteur souvent inconnu, dans une zone rurale vide d'infrastructures économiques et sociales ! Une fois les investisseurs connus et décidés à investir, M&D a procédé à l'instruction des projets d'investissement. Cette étape s'est révélée très longue et fastidieuse pour diverses raisons : hésitations des candidats, non disponibilité sur place, changements d'architectes, sites non conformes à l'esprit du projet, absence de terrain, absence d'équipements de base dans les villages (eau, électricité…), non adhésion des populations … Malgré ces handicaps, et grâce à un travail de proximité (par M&D à Taroudant et Marseille et par les équipes ADS basées à Agadir), de mobilisation des associations villageoises, partenaires de l'Agence et qui lui font confiance, 20 gîtes sur 21 prévus ont été implantés courant 2007, qui ont nécessité un investissement global de 14 415 879 Dh, dont 3 888 714 Dh de subvention.

Réalisation du projet

Actuellement la majorité des gîtes sont opérationnels. Nul doute que tous les gîtes soutenus par le projet seront développés, vu l'engouement de la clientèle envers le tourisme rural, et celui des investisseurs pour ce secteur porteur. Les gîtes ne peuvent se développer et devenir durables/pérennes que :

- s'ils bénéficient d'actions d'accompagnement et d'activités facilitatrices ;
- s'ils sont accessibles et branchés aux équipements sociaux de base (eau potable, assainissement, électricité…) ;
- enfin s'ils sont connus sur le territoire et à l'extérieur de celui-ci.


Maison d'hôtes dans l'Oriental

Le Projet a pris en charge un ensemble d'actions, dont la communication par la conception, la fabrication et la mise à disposition des gîtes d'outils de promotion : cartes de visite, brochures, dépliants, signalisation le long des routes, sites internet (un site par zone d'action : « pays du safran », « pays de la rose » et « pays d'argane ») accessibles sur l'adresse : http : //www.tourisme-atlas.com .
L'une des actions novatrices consistait à créer et équiper un Bureau d'Orientation Touristique (BOT) dont les missions sont : information et mise en relation, appui aux gîteurs dans la conception de forfaits et séjours, gestion touristique et promotion des produits des gîteurs. Enfin, la formation des gestionnaires des gîtes, guides, accompagnateurs et de certains cadres du Bureau d'Orientation Touristique n'a pas été négligée.

Impacts du projet

Les gîtes actuellement opérationnels ont un impact économique et social indéniable sur les populations locales. À titre d'exemple, dans certains sites, les randonneurs ne faisaient que traverser les douars. Lorsqu'un gîte s'y est implanté (un investisseur privé non soutenu par ADS), il y a eu injection de près d'un million de Dirhams dans le douar en 2007, où auparavant il n'y avait pas de circulation monétaire. De fait, d'après un bilan établi par M&D, pour 1 Euro dépensé en achat de services touristiques (hébergement, alimentation, guide), le touriste dépense 1,28 Euro en achats de produits locaux (artisanat, principalement tapis, et agroalimentaire, surtout huile d'argan et safran).
Que dire alors des retombées probables de 20 gîtes répartis dans différents sites enclavés et de leurs effets d'entraînement ! Que dire des autres projets dans le tourisme rural sur le territoire national ! Quelques chiffres simples : le projet a induit la création de 68 emplois (soit environ 4 par auberge) et 45 emplois saisonniers, soit 103 emplois directs et probablement 300 emplois indirects (ratio de 3 emplois indirects par emploi créé…) ; la plupart des migrants ont fait appel à des artisans et à des entrepreneurs locaux, pour environ 70% des dépenses, soit plus de 10 millions de Dh injectés dans des zones enclavées.
Enfin, il faut rappeler que si ce projet a réussi, c'est aussi grâce à l'implication des associations villageoises et à l'engagement citoyen des touristes et visiteurs. En effet, une charte de tourisme solidaire (respect de l'environnement culturel, naturel, patrimonial, …) est signée entre l'investisseur, M&D, et l'association villageoise, qui percevra une « redevance » de 20 Dh. Cet apport fournit aux associations une part de leur autofinancement pour les projets d'amélioration des services collectifs de leur village (école, dispensaire, eau potable, assainissement, gestion des déchets, etc.).

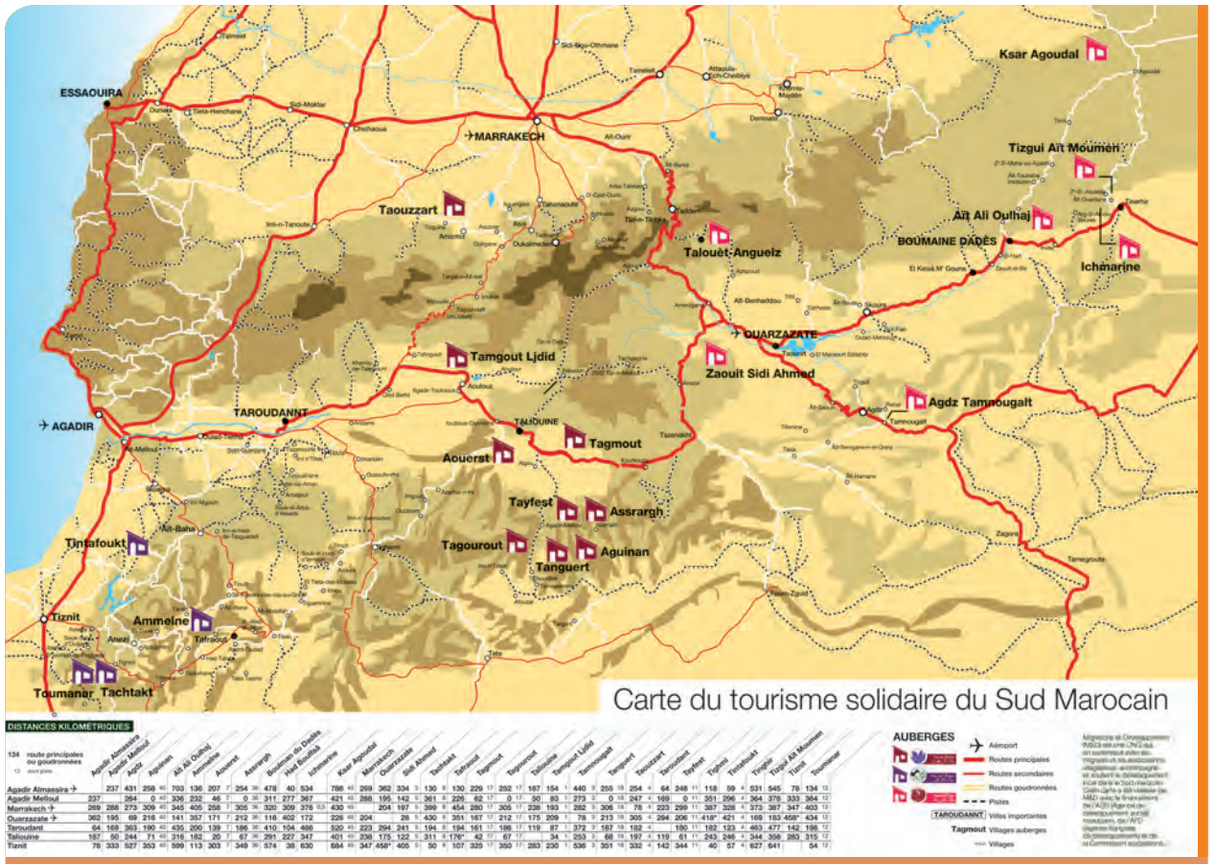
Contraintes

Comme nous l'avons signalé, nous avons rencontré plusieurs contraintes car le Projet, de par son originalité et son côté novateur, s'est révélé complexe à mener.

La durée initiale du Projet, 2 ans, s'est révélée inadaptée ; l'une des contraintes majeures était la méconnaissance du secteur par les investisseurs. En effet :

- comment convaincre un ressortissant marocain en France, d'investir dans son pays sans qu'il y soit présent et surtout dans un secteur inconnu de lui, dans le monde rural enclavé ?
- comment convaincre les villageois d'accepter cet investissement ?
- comment assurer la pérennité des investissements sans accompagnement (formation, promotion, labellisation…) ?

Ces contraintes, et d'autres encore, nous ont obligé à rectifier et ajuster les composantes au fil de la démarche.



Implantation des 20 gîtes du projet de co-développement « projet tourisme rural ADS/AFD »

Evaluation

Le projet terminé, l'Agence, conformément à ses engagements, a confié une mission d'évaluation et de capitalisation à un consultant indépendant. Parmi les principales conclusions de son rapport : « *Le projet tourisme rural est une expérience pilote et qui répond à des préoccupations de développement des territoires de montagnes fragiles et vulnérables. L'évaluation a relevé que le volume de l'investissement productif généré par la subvention est très important et ses effets, tant sur les compétences des ressources humaines, que sur les dynamiques locales, sont significatifs.* »
La mission avait aussi une composante capitalisation, volet important recherché aussi bien par l'AFD que par l'ADS, deux organismes publics désireux de capitaliser l'expérience : le consultant précise bien que l'expérience est transférable sur un autre territoire.

En conclusion, on peut dire que la dynamique engendrée par l'implantation de gîtes dans des douars, auparavant isolés et particulièrement l'implication des marocains résidents en France dans le développement local, vont avoir des retombées positives sur la dynamique de développement des territoires ciblés par le projet. Si l'on regarde à travers les flux d'investissements déjà réalisés sur les lieux, on peut constater que les subventions ont exercé un effet de levier sur les investissements productifs. En effet, les marocains résidents en France ont investi plus de 14,4 millions de Dh dans la construction et l'aménagement des gîtes, alors que la subvention qu'ils ont obtenue ne s'élève qu'à 3 888 714 Dh : le montant global d'investissement est donc 4 fois supérieur à la subvention.
A ce niveau, les craintes que nous avions quand à la mobilisation de l'épargne des migrants investisseurs, dans un projet « sans visibilité » pour eux, sont dissipées. Par ailleurs, les investissements opérés dans les actions d'accompagnement (formation, visibilité, promotion,…), ne peuvent qu'être bénéfiques pour les gîtes et bien entendu pour les localités concernées.



«Chez Yacoub» ksar Tamnougalt : à l'entrée de la vallée du Draâ (5 km d'Agdz)



Les nouvelles tendances du tourisme international

René GARCIA
Consultant en Tourisme

Le tourisme international, dont l'évolution est émaillée de traumatismes importants, mais toujours résorbés, rencontre un croisement très particulier de conjonctures. L'émergence irrésistible de nouvelles destinations compétitives va changer la donne au détriment des pays touristiques installés. On le mesure dans l'histoire du tourisme, on le vérifie dans la mutation de la demande. Une chance pour l'Oriental ?

« Le tourisme représente sans doute la plus grande concentration de secteurs industriels dans le monde »
Geoffrey LIPPMAN,
sous-secrétaire général de l'OMT
Courrier International – mai 2009

Le tourisme moderne naît dans les années 50. Une économie de l'après-guerre qui redémarre, jointe au « droit aux vacances », consacre le développement du tourisme de masse. D'hivernal, le tourisme devient estival, figeant une saisonnalité contraignante dont on ne s'est pas encore totalement départi.
L'activité touristique se limite alors au continent européen élargi et aux pays qui le composent. Ils sont les principaux pourvoyeurs de touristes, à la réception comme à l'émission, dans un tropisme Nord/Sud qui s'atténue peu à peu aujourd'hui. D'autres continents sont concernés par le tourisme : Nord Américain notamment, une partie de l'Afrique, de l'Asie, mais pour eux le phénomène est marginal.
L'amélioration des revenus des pays développés, jointe à une croissance rapide du transport aérien, une augmentation du temps libre, la diffusion de l'automobile, génèrent une accélération des fréquentations, y compris pour des destinations lointaines : cette période (1980-2000) sera celle de l'euphorie touristique. La facilitation aux frontières dope le tourisme international. Nous sommes dans une période favorable aux déplacements, aux échanges. L'Afrique du Sud, la Chine apparaissent dans le concert des nations touristiques. Mais la situation internationale reste stable au plan géographique, les grands équilibres installés perdurent. Les pays touristiques anciens, qui sont également les plus riches sont les moteurs du tourisme international, à la fois pays récepteurs et émetteurs.
De 1960 jusqu'à 2000, le nombre de touristes a été multiplié par 10, passant de 70 millions à 700 millions (165 en 1970) avec, durant cette période, des fluctuations souvent importantes, révélatrices de l'aspect conjoncturellement « fragile » du tourisme.
En 1980, l'OMT déclare : « *Le tourisme est devenu un phénomène de civilisation; l'ampleur qu'il a acquise l'a fait passer du plan limité d'un plaisir élitaire, au plan général de la vie économique et sociale.* »


Cyclotourisme dans l'espace rural

Les aléas de la conjoncture

A partir de 2001 sous l'influence conjuguée des attentats terroristes du 11 septembre 2001 et du tassement des principaux marchés émetteurs, le tourisme va connaître 3 années très difficiles (- 11 % en 2001). Après ces at-

tentats, la notion de sécurité s'installe dans les esprits, puis les épidémies, la guerre d'Irak, les attentats en Amérique du Nord, Asie et Europe, qui font baisser les départs à l'étranger et les voyages aériens longs courriers. Mais le tourisme, activité fragile à court terme, fait montre de sa capacité à se redresser à moyen, voire à long terme et, peu à peu jusqu'en 2004, le rétablissement s'effectue. En 2004, année économique, favorable, le tourisme atteint un record (+ 10 % par rapport à 2003, + 29 % pour l'Asie / Pacifique).

Arrêtons-nous en 2007 pour faire un premier bilan géographique de cette croissance étonnante. Les arrivées de touristes internationaux supplémentaires par rapport à 2006, soit 52 millions, se répartissent ainsi : en Europe 29 millions, pour l'Asie / Pacifique 17 millions, les Amériques 6 millions, l'Afrique 3 millions et le Moyen-Orient 5 millions.
Mais, nouvelle difficulté conjoncturelle, la crise économique s'installe, soudaine dans un ciel touristique radieux jusqu'alors. Elle connaît ses premiers signes en 2008. Issue en grande partie des Etats-Unis, la crise va atteindre la plupart des pays sauf, dans une moindre mesure, les pays émergents. L'année 2009 va marquer un coup d'arrêt très net. Elle va modifier en profondeur la géographie du tourisme de ses flux et de ses fréquentations en masse. Phénomène nouveau, important car il bouleverse profondément les flux traditionnels, les Etats incitent leurs ressortissants à séjourner dans leur propre marché interne. Angleterre, Suisse, Italie, Espagne sont parmi ceux qui inciteront les nationaux à rester chez eux.

Le 18 janvier 2010, l'OMT annonçait que l'année 2010 se présentait favorablement par rapport au traumatisme subi en 2009, exceptionnellement difficile (recul de 4 % des arrivées de touristes dans le monde). L'optimisme mesuré était de règle. Vers la fin de 2009, certaines zones étaient même redevenues positives (Pacifique et Moyen-Orient).
L'Europe a baissé de 5,6 %; les arrivées mondiales ont régressé de 4,3 % pour un tourisme jusqu'alors triomphant (ce qui est peu en regard des exportations de biens et de services qui, elles, ont baissé de 12 %). Rare exception : une croissance de 5,1 % pour l'Afrique. L'optimisme de l'OMT s'appuie sur le comportement de certaine pays émergents : Maroc, Tunisie, Égypte (Afrique), Syrie, Jordanie, Turquie (Moyen-Orient), Indonésie, Chine, (Asie) en fin d'année 2009. Les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), fers de lance des pays émergents, deviennent de grands pays touristiques.
Mais, à fin juin 2010, les relances promises par les Etats tardent à produire leurs effets. De nombreux pays sont contraints d'appliquer des mesures drastiques d'austérité. Alors 2010 ? Dans la mesure où le tourisme est très lié à la situation économique, le tableau dressé en janvier par l'OMT sera-t-il réalisé ?


Le tourisme de découverte dans le Sud

L'organisation des flux touristiques

Cette dernière décennie, riche en évolutions, parfois en bouleversements, dans le monde du tourisme, a amené une organisation nouvelle des flux touristiques qui révèlent les grandes tendances de fréquentations du tourisme international. Les régions les plus riches sont émettrices de touristes internationaux, elles occupent aussi les espaces d'accueil en compagnie de nouveaux pays touristiques. Le mouvement de diffusion s'est d'abord organisé, de manière classique, des grands espaces urbains vers des territoires littoraux ou montagneux, du Nord vers le Sud.
Aujourd'hui, ces mouvements s'atténuent, mais c'est toujours le bloc des économies émettrices qui domine le marché. Il représente plus de la moitié des déplacements. L'Allemagne, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, sont leaders des 10 premiers pays émetteurs avec l'Asie (Japon, Chine, Corée du Sud). Ils sont aussi dans le même classement pour la réception. De nouveaux espaces d'accueil sont apparus :

- la Chine, au 4ème rang mondial, dont le développement, tant à la réception qu'à l'accueil, est fulgurant au point qu'on anticipe son 1er rang absolu en 2020 ;
- mais aussi l'Europe Orientale (Ukraine, Russie), l'Afrique (Maroc, Tunisie, Égypte), le Moyen-Orient, où les progressions (5 à 10 % l'an) sont remarquables.

Les continents bougent, nous l'avons vu dans les chiffres. Ils laissent apparaître tout de même une prédominance toujours forte du continent européen, vieillissant, mais incontournable puisqu'il draine plus de 50 % des arrivées mondiales. La compétition mondiale devient rude. En Méditerranée, la Tunisie et le Maroc, au moyen de politiques volon-

taristes, concurrencent fortement l'Espagne, l'Italie, ou la France qui reste le champion à la réception avec 84 millions de touristes étrangers en 2009.
De nouveaux pays touristiques dynamiques, en Europe Centrale et Orientale, ainsi que de nouvelles destinations émergentes, comme la Chine ou l'Inde, puis des destinations plus lointaines et attractives en Asie, Amérique du Sud et Moyen-Orient, s'affirment :

Evolution des arrivées jusqu'en 2020

Rang	1970	1985	1996	2020
1	Italie 14,19	France 36,7	France 62,4	Chine 137,1
2	Canada 14,18	Espagne 27,5	Etats-Unis 44,8	Etats-Unis 102,0
3	Espagne 13,23	Italie 25,0	Espagne 41,3	France 93,2
4	Etats-Unis 13,17	Etats-Unis 19,3	Italie 32,8	Espagne 71,0
5	Autriche 8,90	Autriche 15,2	Chine 26,05	Hong Kong 59,3
6	France 8,60	Royaume-Uni 14,5	Royaume-Uni 26,02	Italie 52,9
7	Allemagne 7,70	Canada 13,2	Mexique 21,7	Royaume-Uni 52,0
8	Yougoslavie 4,75	Allemagne Fédérale 12,7	Hongrie 20,7	Mexique 48,9
9	Royaume-Uni 4,54	Hongrie 9,7	Pologne 19,4	Russie 47,1
10	Hongrie 4,02	Suisse 9,5	Canada 17,3	Tchéquie 44,0
Total 10 pays	93,25	183,3	312,47	708,8
Total monde	169	327,5	596,64	1600
Soit en %	55,2	55,9	52,4	44,3

Source : Organisation mondiale du tourisme (O.M.T.)

Dans les 10 années à venir, les projections généralement admises mettraient en évidence les points suivants :

• une croissance continue du tourisme (doublement) ;



Le tourisme balnéaire et familial, un marché récurrent

• l'Europe serait proche de la saturation ;
• l'Afrique et surtout l'Asie du Sud Est et le Pacifique connaîtraient des croissances jusqu'à 7,5 % ;
• les régions jusque là réceptives deviendraient émettrices.

Le touriste nouveau, les tendances de la demande touristique

Le tableau rapidement brossé d'un monde touristique marqué par le développement de son volume économique serait incomplet si à l'analyse quantitative ne se joignait une observation des comportements des touristes, des habitudes de consommation, dont le succès ou l'échec plombe sérieusement l'avenir de toute destination. Dans notre civilisation médiatique, c'est le touriste qui génère les vraies tendances, tant il est vrai que le tourisme devient de plus en plus une affaire individuelle.
La tâche est difficile, car les études de marché en la matière sont parcellaires, limitées à des zones géographiques. On peut néanmoins tenter de brosser un paysage global des tendances de la consommation, les goûts, les réactions du touriste dont on dit souvent qu'il est devenu un « consom'acteur ». Un corps d'exigences communes, nouvelles, apparaissent nettement chez le consommateur. La transformation profonde des consommations touristiques devient une évidence. Ce sont elles qui vont permettre aux stratégies nationales de se positionner en terme de marchés et de produits.
Quelques caractéristiques méritent d'être rapidement énumérées :

• le resserrement du pouvoir d'achat est général, il interfère en premier lieu sur le choix des vacances ;
• le tourisme devient bipolaire, national et international, attiré par le luxe et pratiquant la recherche des prix (équation de plus en plus développée chez le consommateur : la recherche du meilleur rapport qualité/prix) ;
• une sensibilité de plus en plus affirmée au danger sécuritaire et de santé ;
• la recherche d'authenticité, de sens, d'autonomie, affirmant le développement marqué de la culture dans toutes ses implications ;
• prise en compte écologique, sensibilisation à l'environnement et naissance de la notion de durabilité, tant en matière de développement que de produits touristiques, ce qui oriente de plus en plus les choix éco-touristiques (encore marginales, les formes de tourisme éthique vont se développer) ;
• une sensibilité accrue au prix et aux offres promotionnelles ;
• les achats sont influés de plus en plus par Internet, qui permet de composer soi-même son séjour à partir d'une offre mondiale ouverte 24h/24 (perte de vitesse du « tout compris » ou « full package » longtemps prioritaire, et c'est l'Asie qui est la mieux placée avec la vidéo, l'accès aux programmes de télé, ainsi que l'accès au GPS et aux bases de données incluses dans les téléphones portables) ;
• fait primordial, la recherche de la qualité, du respect, de l'accueil du touriste (la qualité des prestations prime souvent sur la destination) ;
• on veut donner du sens à son séjour (autonomie de réalisation, offre à la carte) ;
• la structure « ménagère » des touristes se complique (personnes seules, familles monoparentales recomposées, grands parents avec petits enfants) ;
• les jeunes sont une clientèle à fidéliser ;



Le trekking saharien, déjà en vogue au sud de l'Oriental

• les seniors, segment en pleine croissance dans les pays industrialisés (à titre d'exemple, sur 500 millions d'habitants, en Belgique, Pays-Bas, Suède, Allemagne, Grande-Bretagne, France, Espagne, Etats-Unis, le segment d'adultes de 15 - 34 ans diminuera de 6 millions d'individus en 20 ans; celui des 55 ans et plus augmentera de 70 millions).

Conclusion

Au XIXème siècle, l'économiste Alfred Marshall disait *: « La tempête économique laisse derrière elle un champ de ruines. Puis le calme revient, un calme lourd et ennuyeux »*. Cette pensée ancienne, peut s'appliquer à notre situation économique et, partant, à l'activité touristique. L'année 2010 pourrait être l'année de la reprise, mais les prémices d'une nouvelle tempête perdurent. Une croissance molle risque d'être notre lot avec la menace conjoncturelle qu'un risque financier peut s'ajouter au risque économique. Alors, le tourisme plongera à nouveau… mais il faut rester optimiste.

Un défi majeur : l'activité touristique doit absorber les mutations qu'elle connaît actuellement sous la pression des menaces environnementales (Davos 2007 établit que le tourisme représente 5 % des émissions totales de CO_2, les trois quarts dues aux déplacements, dont 40 % pour l'aérien). Elle doit prendre en compte la protection de la faune, de la flore et des sites, l'impérieuse nécessité de gérer l'eau et l'énergie. Elle doit résoudre l'équation difficile : comment concilier l'aspiration naturelle et incontournable aux voyages et la préservation de l'environnement ? Quelques pays, peu nombreux, tel le Maroc, ont affirmé que le développement touristique durable était leur charte. Il faut les en louer.

C'est aux professionnels en particulier de résoudre ce problème, en proposant par exemple une diversification du contenu des produits touristiques : utilisation de moyens de transport propres, comme le train pour les marchés intérieurs ou pour les longs courriers, proposition de séjours plus longs et moins fréquents basés de plus en plus sur la culture et l'éco-tourisme. Au consommateur également de concevoir que la frénésie du déplacement fréquent pourrait laisser place à une nouvelle façon culturelle de passer son temps de vacances. Certains économistes n'hésitent pas à parler de tourisme plus lent, mais les poids de l'opinion publique et de la mode ont encore de beaux jours devant eux.

Peu à peu, dans les caractéristiques déjà citées, certaines vont s'affirmer de manière irrésistible. Citons les principales qui « positionnent » l'avenir de cette activité primordiale qu'est le tourisme : respect de l'individu, en mettant en valeur la culture et la qualité, respect de la planète et des milieux naturels, sécurité des prix et des hommes. Le monde du tourisme saura-t-il anticiper des réelles menaces sur son avenir ?

Sources :
- Organisation Mondiale du Tourisme
- Géotourisme
- Etudes caribéennes
- Meta
- Maison de la France (Atout France)
- WTTC (Conseil mondial du voyage et du tourisme)

Un essai de définition des nouvelles tendances du tourisme international concernant les produits et destinations a été présenté en janvier 2010 au WTM de Londres, grand marché annuel du tourisme international, par Euromoniteur, Group International, qui s'est livré à une vaste enquête, à partir des évolutions en cours et à venir dans les 5 prochaines années. Quelques remarques fragmentées :

• la Coupe du Monde de football en Afrique du Sud (7 millions de touristes attendus) sera l'événement de l'année ;
• la mise en évidence du tourisme en « solo », notamment pour le Royaume-Uni, offre intéressante et peu travaillée par les professionnels ;
• en Asie, développement effréné du tourisme des jeux, comme Macao (26 casinos) en passe de dépasser Las Vegas, la Malaisie, la Corée du Sud, le Moyen-Orient et le golfe (Dubaï, Abou Dhabi) ;
• l'offre aérienne étant en pleine croissance, on prévoit une forte hausse de la fréquentation touristique dans les 5 prochaines années ;
• en Afrique se développe un « tourisme de l'extrême et des réalités », le danger sans risque, le continent devant se diversifier en produits de « niches » au détriment du tourisme de découverte classique ;
• une nouveauté, les « babymoon » en attente d'un heureux événement et les « GrandTravel » réunissant grands-parents et enfants ;
• la Chine et l'Inde seront les moteurs du tourisme mondial et la Chine ne sera pas la clientèle tant espérée par l'Europe en raison d'un manque important d'infrastructures adaptées.



Vers une nouvelle prospérité touristique pour l'Andalousie

Luciano Alonso Alonso
Ministre du Tourisme, du Commerce et des Sports
Junta de Andalucía

**Pour le Ministre andalou en charge du Tourisme, la tendance mondiale du secteur touristique ne va pas tarder à s'inverser.
La Communauté Andalouse doit donc prendre une part si possible accrue des nouveaux flux touristiques, nouveaux créneaux, nouvelles offres et nouveaux marchés émergents. L'Andalousie a pris les devants, conçu et appliqué un Plan Général du Tourisme Durable décliné en de nombreuses initiatives pour être en situation de tirer le meilleur parti du retour de la croissance touristique.**

La profonde crise économique internationale a amené tous les systèmes de production à envisager des changements et, en ce sens, le tourisme a lui-même été affecté. De fait, il était impensable que dans un cycle économique de crise, d'ampleur mondiale, les industries ne soient pas éclaboussées par le pessimisme et la faible activité économique.
Cependant, le tourisme a résisté mieux que de nombreux autres secteurs, du fait qu'il est devenu un service de consommation incontournable et même une industrie de recours dans les conjonctures défavorables.
Dans le cas de l'Andalousie, le tourisme constitue en outre un secteur solide et solvable, qui a enregistré en 2009 plus de 22 millions de visiteurs et 40 millions de nuitées en établissements hôteliers. Il joue également un rôle stratégique dans le développement socio-économique de la Communauté, en contribuant à hauteur d'environ 11% au Produit Intérieur Brut (PIB) régional, avec 350 000 postes d'emploi, et en générant des revenus annuels de plus de 15 milliards d'Euros.
Il s'agit également de l'une des premières activités qui a commencé à réagir et à présenter les signes avant-coureurs d'une inversion de tendance après une année de baisses : nous pouvons donc parler d'une véritable industrie d'avenir avec des indicateurs prospectifs.

Ainsi, d'après l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), le tourisme international a connu un regain de croissance lors du dernier trimestre 2009 et selon les prévisions pour l'année en cours, cette augmentation sera maintenue et oscillera entre 3 et 4%. Par conséquent, les perspectives pour l'année 2020 évaluant le nombre de touristes à 1,6 milliard, n'ont pas changé. Rares sont les secteurs de production qui ont des prévisions de croissance aussi encourageantes que celles du secteur touristique, cela devrait nous donner une idée de la concurrence à laquelle devront faire face les destinations dans les années à venir.
Dans le cas de l'Andalousie, les données recueillies durant les premiers mois de l'année 2010 nous permettent de percevoir un point d'inflexion dans l'horizon touristique et de garder un enthousiasme modéré, du fait que la Communauté répond de façon positive aux principaux



La corrida, emblématique de l'Andalousie

rendez-vous du calendrier des vacances et enregistre un bon comportement des émetteurs internationaux, aussi bien en nombre d'arrivées qu'en dépenses touristiques, et se situe en tête de la reprise en Espagne. La tendance invite à l'optimisme et nous allons continuer, au sein du gouvernement de l'Andalousie, à encourager l'activité touristique à l'aide de mesures structurelles nous permettant de consolider notre position de leadership au courant des prochaines décennies.

Dans le nouveau panorama touristique mondial, il convient, d'une part, d'orienter avec audace, rigueur et efficacité, les nouvelles politiques et investissements publics et privés avec une vision à long terme, plus coordonnée à échelle nationale, communautaire, provinciale et locale et, d'autre part, de réinventer et positionner graduellement les attraits à plus forte valeur ajoutée qui nous distinguent de nos concurrents les plus directs.
Nous voulons qu'on nous rende visite, qu'on nous respecte et qu'on s'aperçoive que notre destination est la plus appropriée, car elle offre différence et particularité et garantit des expériences uniques et inoubliables. Pour ce faire, les secteurs publics et privés doivent être plus unis que jamais : il faudra que tout le monde fasse preuve, une fois de plus, de générosité et d'une plus grande responsabilité. Afin que l'activité touristique puisse atteindre des niveaux de rentabilité plus élevés et que notre destination soit plus compétitive sur les marchés, le Gouvernement Andalou a lancé un processus sans précédent pour redessiner nos politiques touristiques, dont les principaux axes sont :

- la diversification de l'offre ;
- l'innovation dans la promotion de la destination ;
- la création de produits spécifiques ;
- l'introduction du terroir dans la planification durable de la destination ;
- la consolidation de la prospective, des connaissances et de l'excellence pour adapter les actions en cours aux tendances du marché et aux mutations de la demande.


La place d'Espagne à Seville, cité phare de l'Andalousie

Dans cette nouvelle stratégie, notre feuille de route prévoit une planification de grande envergure qui requiert une action sur le terrain avec des projets d'avenir, respectueux de l'environnement, financièrement viables, susceptibles de renforcer le tissu entrepreneurial, d'adapter l'espace touristique et de concevoir des produits authentiques et innovants.
Tout cela doit être mis en application en tirant profit de la particularité de la destination andalouse au moyen d'initiatives et programmes basés sur la collaboration entre l'administration et le secteur privé. Dans cette perspective, et dans le cadre du Plan Général de Tourisme Durable en vigueur, 81 actions sont en cours de développement, à ce jour, en matière de planification touristique, générant des investissements de près de 929 millions d'Euros et bénéficiant de façon directe à 90% des Municipalités de la Communauté Autonome.


Danse Flamenco à Grenade

Parmi ces interventions, nous pouvons citer 31 Initiatives de Tourisme Durable et des Initiatives de Villes Touristiques, 6 Plans Touristiques des Grandes Villes (Séville, Grenade, Malaga, Jaén, Xérès, et Marbella) et 15 plans de développement des Municipalités touristiques, ainsi que d'autres plans provinciaux et supraprovinciaux, élaborés en collaboration avec le Gouvernement Central et l'initiative privée.
Nous encourageons de la sorte l'activité, aussi bien dans les régions émergentes de l'intérieur que dans les zones côtières grâce à des projets d'envergure, tels le Plan Qualifica de la Costa del Sol Occidentale ou le projet Guadalquivir, une importante initiative qui contribuera à donner une impulsion à la dynamique socio-économique des Municipalités et régions de l'intérieur de l'Andalousie à partir de l'exploitation optimale du fleuve et de son principal affluent, le Genil.
Nous nous sommes proposés également d'intégrer l'excellence et l'inno-

vation à toute la chaîne des services configurant l'industrie touristique, en mettant l'accent sur la promotion et la communication. Nous promouvons ainsi une nouvelle culture touristique, car c'est maintenant qu'il faut franchir le pas que nous devons assumer si nous voulons conserver le leadership et améliorer nos résultats. C'est précisément à ce défi que répond le nouveau Plan Directeur de Marketing, une initiative qui marquera la stratégie de promotion de la destination andalouse pour la période 2009-2012, dont les objectifs sont de :

- rehausser de 20% le tourisme en dehors de la haute saison ;
- faire s'accroître de 10% les dépenses journalières moyennes par touriste ;
- consolider et fidéliser notre quota auprès des pays émetteurs traditionnels et d'augmenter notre taux de pénétration dans les marchés émergents.

Le lancement de ce Plan marque le début d'une nouvelle ère dans le marketing touristique de l'Andalousie : il s'agit du Plan Directeur le plus innovateur et le plus ambitieux jamais conçu par une Administration régionale. A l'élaboration de cette initiative dotée de plus de 80 millions d'Euros annuels, ont pris part plus de 300 professionnels, des agents économiques et sociaux, des mairies, Turespaña, des Offices du Tourisme, des associations, des organismes comme AENA, RENFE et des autorités portuaires. Ils ont tous mis leur expertise et leur savoir dans un document consensuel dans lequel il a été fait usage des synergies existant entre les différents services du Ministère et les autres départements de la Junta, tel que la Culture, l'Environnement et les Transports.

La conception de ce Plan représente un changement de mentalité, du fait que l'on a dépassé la définition traditionnelle des segments pour parler d'expériences, développer la captation de touristes dans les zones de concentration des voyageurs et non dans les pays et mettre l'accent sur la promotion spécifique et ciblée, orientée vers les tendances les plus actuelles et les préférences de nos visiteurs, plutôt que sur la promotion générique. Ce Plan tend également à soutenir la création d'offres touristiques spécifiques en moyenne et basse saisons et encourager les systèmes de qualité.
Il s'agit en outre, d'une initiative élaborée en Andalousie pour l'Andalousie, conçue sur mesure sur la base des besoins et des attentes concrètes de notre destination, lesquels sont priorisés en fonction de notre potentiel compétitif.

A cet effet, nous misons à nouveau sur l'application et l'exploitation des nouvelles technologies, grâce à des outils comme le centre d'innovation Andalucía-Lab, qui développe déjà 10 projets de recherche en collaboration avec des Universités et offre son expertise de façon personnalisée à plus de 3 500 entreprises du secteur, ou la Communauté Virtuelle Touristique de l'Andalousie, qui sera opérationnelle au cours des prochains mois et qui aspire à devenir le plus grand réseau social et d'affaires touristiques d'Espagne. Car ce défi est tributaire de l'intensification de l'utilisation et de la présence de l'Andalousie dans les réseaux sociaux en ligne, du développement d'un marketing spécifique à travers des campagnes ciblées, de l'exploitation intensive du commerce électronique, de l'extension des systèmes de ventes, de l'introduction de nouvelles consommations touristiques, du renforcement des retours des visiteurs et de la recommandation et de la mise à profit du marketing relationnel.

Enfin, le IIème Plan de Qualité Touristique de l'Andalousie 2010-2012 est en phase d'achèvement. Il se présente sous forme de document transversal qui agira aussi bien sur l'offre que sur la demande, avec pour objectifs stratégiques le développement d'un nouveau modèle de gestion et de croissance des destinations touristiques, qui apportera les adaptations requises par le secteur, susceptibles de répondre aux attentes des différents segments de la demande. Pour matérialiser ce dessein, un Indice de Satisfaction Touristique sera mis en place : il s'agit d'une action pionnière en Espagne, qui permettra de connaître l'opinion du touriste au sujet de la destination et de mesurer l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue. Parmi les actions prévues figurent des études sur le comportement et les motivations du touriste et l'analyse des informations contenues dans les plaintes et réclamations.

Cette initiative se répercutera également sur la formation des prestataires des services touristiques et sur la gestion du savoir et développera un programme d'efficacité des affaires axé sur l'amélioration de la marge des entreprises, l'élaboration d'un manuel de bonnes pratiques et le choix des marques de qualité et des certifications. Avec ce deuxième Plan, nous avons l'intention d'accroître encore le nombre d'établissements et d'espaces touristiques certifiés en Andalousie, ceux-ci ayant enregistré une augmentation de 75% au cours des deux dernières années.

Grâce à cet ensemble d'initiatives parfaitement tracées, nous avançons vers une nouvelle prospérité touristique pour l'Andalousie. Tel est notre objectif, car il représente le souhait de tout un chacun; nous y consacrerons tous nos efforts et y mettrons tout notre dévouement dans les années à venir.



Ubeda, haut lieu du patrimoine Andalou



Le tourisme, moteur de développement des territoires

Catia ZUMPANO
Chercheur – INEA (Institut National d'Economie Agraire)

Lorsque le tourisme rural est identifié au plan politique, national ou local, comme un moteur de développement des territoires, la logique veut qu'apparaissent des processus de valorisation et de promotion ainsi que des moyens pour les mettre en place. Entre l'immédiat et le moyen termes, on peut passer d'un potentiel à une offre aussi raisonnable que raisonnée, attractive et séduisante. Illustration venue d'Italie.

Le développement et la promotion du tourisme se fondent sur un ensemble d'activités qui, si elles sont opportunément gérées, contribuent à la croissance économique et sociale des contextes locaux de référence: des perspectives de travail pour les résidents et les entreprises, l'amélioration des infrastructures locales, outre à garantir un meilleur accès aux services pour la population locale, augmentent l'attractivité pour des investissements y compris dans d'autres secteurs d'activité que le tourisme.
Quelles sont les conditions – les instruments et les méthodologies - qui conduisent la ressource touristique à devenir un facteur réel de développement local ? La réponse à cette question n'est ni simple, ni immédiate, dans la mesure où entrent en jeu, d'un côté, les caractéristiques spécifiques des contextes locaux et, de l'autre, les objectifs qu'en amont on a pu se fixer.
Il s'agira dans cet article d'aborder ces thématiques en faisant référence à un aspect spécifique du tourisme: le tourisme rural, dont il faudra analyser les principales caractéristiques. Pour donner une dimension opérationnelle à ce qui aura été développé, on insistera ensuite sur l'expérience acquise ces dernières années par les zones rurales italiennes à travers l'adoption d'une approche intégrée et participative.

Le tourisme en zones rurales : recherche systématique d'un équilibre entre bénéfices économiques et réaffirmation de son identité

L'adoption de l'approche intégrée et participative comme pierre de touche du secteur touristique nous conduit à une définition de « tourisme rural » dans laquelle – à la différence du « tourisme industriel »[(1)] la partie locale se taille la part du lion : il s'agit d'initiatives touristiques qui partent du local, gérées par les locaux, qui produisent des bénéfices locaux, qui s'organisent à partir des ressources locales (J. Calatrava, P. Ruiz, 2006).
On parle d'interventions/projets qui, bien qu'à valeur touristique, font partie intégrante d'un processus de valorisation de l'ensemble du contexte territorial de référence : l'attention est donc centrée sur la ressource « territoire » entendue comme système intégré, fruit des relations entre les différents éléments qui le composent – depuis ceux de nature environnementale à ceux d'ordre historico-culturel – et qui servent de socle à un thème unique et central appelé



Magie de l'architecture rurale dans la Région des Pouilles

L'Initiative Communautaire Leader

L'Initiative rentre dans la politique européenne en faveur du développement rural, second pilier de la Politique Agricole Commune (PAC). Elle a été lancée par la Commission Européenne en 1989. Depuis, se sont succédées trois éditions : Leader I (1991-1994), Leader II (1994-1999), Leader+ (2000-2007).
Si la première a introduit, à titre expérimental, sa méthode de travail innovante (approche du développement par la base et intégré) dans les territoires ruraux européens, la seconde a correspondu à sa diffusion (qui a enregistré en Europe le passage de 217 zones Leader de première génération aux 1 005 territoires ruraux européens de la seconde); la troisième, qui a concerné 893 zones, en a favorisé la consolidation, en soutenant des stratégies de développement de haute qualité, fondées sur le territoire et en cohérence avec ce dernier.
Le Programme se fonde sur la conception et la réalisation, à l'intérieur des zones Leader, d'un Plan de Développement Local (PDL) par le Groupe d'Action Locale (GAL), expression, à son tour, d'un partenariat local composé des sujets privés les plus représentatifs au niveau local.
En résumé, la mise en place de Leader a contribué pendant ces années à :

- faire apparaître le potentiel, les problèmes et les perspectives pour les zones rurales dans toutes leurs diversités ;
- approfondir les connaissances sur les modalités d'interaction entre les différentes institutions qui travaillent sur un même territoire (partenariat horizontal) et entre les différents niveaux institutionnels (partenariat vertical) ;
- expérimenter l'approche multisectorielle, indispensable pour garantir un développement durable ;
- faire émerger, en leur donnant la possibilité de s'exprimer, la pluralité des groupes d'intérêt qui vivent et agissent sur les territoires ruraux et sont partie prenante dans les processus de développement ;
- augmenter le capital social local, mais aussi améliorer la qualité de vie des communautés rurales.

à servir de point nodal pour la communication « touristique » d'un lieu (ce qui va en représenter l'aspect le plus typique – nature, produits – ou l'événement historique le plus marquant, ou encore l'élément prédominant du paysage).

Le tourisme ainsi défini fait donc référence à l'identité et à l'image d'un territoire, à ses modes de vie et de production. Il est intimement lié aux processus d'apprentissage, de transmission et d'usage des connaissances : l'art, l'environnement, l'artisanat, l'architecture, le paysage, la gastronomie, les traditions populaires. L'idée-force est que la ressource touristique ne doit pas se concevoir comme une activité spéculative et sectorielle limitée à un espace physiquement circonscrit (la piste de ski, le village touristique, le lac, le monument, etc.) mais, au contraire, s'interpréter comme un prolongement de l'art, de la culture et de l'économie du territoire, qui garantisse un équilibre entre les systèmes écologiques, socio-économiques et culturels locaux et permette au visiteur un contact personnalisé avec les gens du cru, et même, dans la mesure du possible, une participation aux activités, aux usages et au mode de vie de ces derniers.
La présence simultanée et synergique de richesses naturelles vierges, de biens culturels diffus et souvent uniques, de produits oeno-gastronomiques d'excellence, de modèles relationnels davantage « à taille humaine », constituent la base sur laquelle établir l'offre touristique des zones rurales et attirer les flux touristiques potentiels.
Posséder ces caractéristiques ne suffit cependant pas à faire du tourisme rural une véritable activité économique susceptible de générer de l'emploi et des revenus. Pour que cela advienne, il est nécessaire que l'offre touristique locale incorpore des standards de qualité adéquats qui ne sont pas toujours immédiatement disponibles dans les territoires ruraux. Le système d'accueil, par exemple, est généralement composé de petites structures (bed and breakfast, chambres d'hôtes, petits hôtels, gîtes ruraux) souvent caractérisées par une certaine hétérogénéité qualitative et des lacunes dans leurs méthodes de promotion. De plus, l'offre touristique se borne très souvent au simple accueil dans les structures prévues à cet effet, sans soigner pour autant les infrastructures de base, une activité d'information et d'animation s'appuyant sur des structures et des services touristiques locaux (point infos, matériel promotionnel et informatif, guides de randonnées, signalétique, etc.) souvent insuffisants, voire inexistants. Ajoutons encore que le manque de visibilité et de valorisation du « patrimoine culturel mineur » situé dans des zones rurales isolées et souvent marginalisées, décourage à son tour les investissements pour sa conservation et son entretien, ce qui provoque sa dégradation et sa disparition.

Il ne faut pas sous-évaluer enfin que l'intervention dans le domaine touristique, y compris rural, comporte aussi une bonne part de capacité prospective qui repose sur l'utilisation d'instruments variés, et suppose aussi l'assistance des technologies les plus avancées (télématiques notamment). La capacité de concevoir, de projeter, de réaliser et de gérer à l'échelle locale, requiert aussi la nécessité d'effectuer une formation intense et ciblée des agents locaux, lesquels doivent être en mesure de proposer une gamme de services diversifiés et de qualité, de gérer de petites activités avec une flexibilité certaine, de travailler en réseau : donc des agents qui puissent faire preuve d'initiative (créativité et rigueur) tout en étant de bons gestionnaires (management touristique et d'entreprise).
Ces réflexions liminaires trouvent leur application méthodologique et organisationnelle dans l'expérience des zones rurales italiennes dites Leader, lesquelles constituent de bons exemples d'interac-

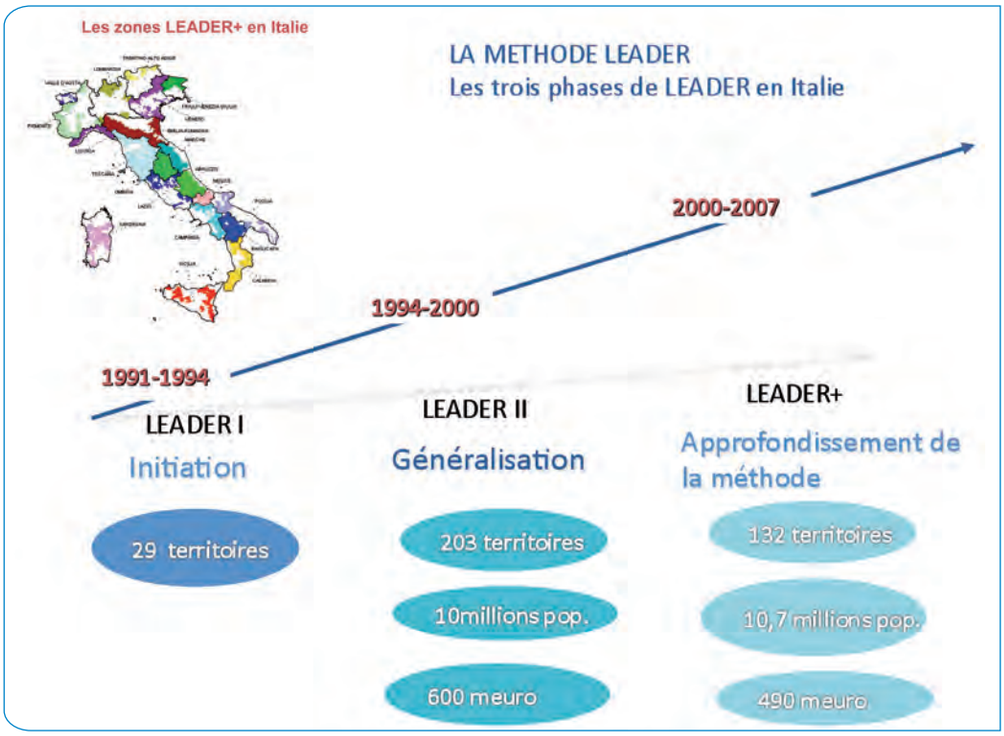
tions entre les interventions touristiques et les autres secteurs d'aménagement du développement local, ce qui a rendu possibles des stratégies et des plans d'action intégrés.

La ressource touristique dans l'approche intégrée et participative : l'expérience des zones rurales Leader en Italie

Le tourisme est l'un des catalyseurs de l'Initiative Communautaire Leader : il est présent dans tous les Plans de Développement Locaux (PDL, PSL en italien) adoptés par les 132 Groupes d'Action Locale (GAL) dans les zones rurales concernées par cette Initiative. Nombreux sont les cas où la ressource tourisme a servi de point d'appui autour duquel a été élaboré le PDL complet. Du point de vue financier, au cours de la dernière phase Leader (2000-2007), les investissements dans le seul secteur touristique ont été réalisés à hauteur de 65 millions d'Euros environ. [2] La volonté de hausser le standard qualitatif du tourisme rural apparaît dans toutes les expériences Leader réalisées dans ce segment. Plus spécifiquement, les finalités recherchées peuvent être ainsi synthétisées :

- valorisation des facteurs d'excellence locale, à placer au cœur de l'offre ;
- requalification des structures mineures d'accueil (petits travaux de réfection) ;
- organisation de l'offre touristique par mise en réseau des opérateurs ;
- augmentation des compétences des opérateurs touristiques locaux par des actions ciblées de formation ;
- développement de modèles de gouvernance du secteur touristique destinés à créer d'étroites synergies entre le monde institutionnel (public et privé) et le monde productif ;
- élaboration de produits touristiques innovants, plus attractifs pour les marchés touristiques extérieurs ;
- étalement (« destagionalizzazione ») de la présence touristique dans les zones concernées, par diversification de l'offre.

La majeure partie des projets recensés prévoient des activités de valorisation touristique à caractère général, axées



principalement sur l'élaboration de plans de marketing destinés à promouvoir l'offre touristique locale. Cela peut s'expliquer dans certains cas par la carence effective d'une ressource clé pouvant servir de produit d'appel pour les activités touristiques. Dans d'autres cas, c'est par méconnaissance (ou sous évaluation) de ses propres ressources. Les activités mises en place consistent essentiellement en des actions ayant pour objet de réaliser des campagnes d'informations et de formation sur les standards qualitatifs des structures spécifiques au secteur touristique, pour créer des marques et des normes communes, et pas seulement pour le matériel promotionnel, imprimé ou informatique.
Nombreux sont les projets qui, à partir de la présence d'une ressource locale intéressante, sont parvenus à développer d'authentiques et efficaces actions de réhabilitation du patrimoine local qui lui était lié, tout en favorisant en même temps la valorisation touristique des territoires concernés. Les interventions, dans certains cas, sont liées à la valorisation à des fins touristiques, de tel ou tel témoignage historique; il s'agira, en d'autres cas, de tourisme religieux développé autour de la valorisation du patrimoine religieux (sanctuaire, couvent) ou associé à des personnages objets de dévotion. Les actions afférentes au thème du tourisme historico-religieux sont pléthore et différentes aussi en fonction de la portée « touristique » de la ressource mise en œuvre. On peut les résumer comme des interventions destinées à :

- recenser le patrimoine historique, religieux et culturel dans les zones concernées, activité qui a conduit à la création de banques de données à partir desquelles on peut développer un matériel promotionnel et de diffusion multilingue (livres, brochures, catalogues, etc.) ;
- créer des logos et des marques communs pour identifier plus facilement la référence historico-religieuse du produit touristique proposé ;
- créer des sites web pour diffuser les informations de nature touristique à propos des endroits à visiter, relatifs aux particularités géographiques, artisanales, oeno-gastronomiques locales ;
- fournir des services en ligne, dont les réservations auprès des structures d'accueil ou des biens culturels à visiter ;
- requalifier le patrimoine historico-religieux par de petites interventions de mise en valeur et de restauration des bâtiments ainsi que leur mise aux normes pour les conditions d'exploitation et

d"accès (signalétique, viabilité, aménagement de stationnements, etc.) ;
• renforcer le réseau des structures d'accueil grâce à des investissements destinés à améliorer les critères qualitatifs de l'hospitalité disponible, et qualifier les opérateurs économiques locaux par des actions de formation spécifique.

Certains territoires ont opté pour le tourisme sportif, ou mieux, pour les activités sportives de plein air sans esprit de compétition, en promouvant et commercialisant de nouveaux produits respectueux de l'environnement, comme par exemple des zones d'observation ornithologique ou des parcours équestres créés en revalorisant une partie du réseau des parcours et tracés équestres déjà existants sur le territoire.
Sur les territoires à fort potentiel environnemental, beaucoup d'activités ont été dédiées à la promotion du tourisme durable. Les activités mises en chantier concernent la promotion des excellences environnementales présentes sur les circuits nationaux et internationaux en les reliant avec les autres particularités du territoire (centres d'intérêt architecturaux et historiques, patrimoine oeno-gastronomique, etc.). D'autres interventions plus structurelles ont été finalisées pour valoriser les parcours fluviaux (lagunes, fleuves, canaux, plans d'eau, etc.) qui traversent certaines zones Leader (surtout situées dans la partie Nord-Est du pays). Des interventions ont été parfois réalisées pour relier les voies navigables aux voies de communication lentes (pistes cyclables, sentiers) et aménager des zones de stationnement et des belvédères à proximité.

L'oeno-gastronomie constitue le fil rouge de nombreux projets touristiques. Dans tous les cas, le tourisme oeno-gastronomique est un excellent support pour promouvoir l'offre touristique locale et pour commercialiser les spécialités locales. Sont prévues, entre autres activités de soutien aux campagnes promotionnelles de l'offre touristico-oeno-gastronomique locale de :

• réaliser des circuits touristiques à thème, présentés aussi en ligne ;



Espace aménagé pour le camping au pied des Abruzzes

• organiser des stages et educational tours pour favoriser les échanges d'expériences et de compétences sur les produits et les arts culinaires entre les opérateurs oeno-gastronomiques et les restaurateurs des territoires intéressés ;
• réaliser des guides sur les principaux événements oeno-gastronomiques.

Conclusion

Le tourisme rural, avec un bon accompagnement, peut représenter une ressource précieuse pour affronter la crise économique et contribuer simultanément à réduire l'exode des nouvelles générations. Il est bien entendu qu'il ne peut constituer à lui seul le remède universel aux problèmes de marginalisation économique et sociale des zones rurales. Pour qu'il puisse générer des effets économiques multiplicateurs, il est nécessaire qu'il s'insère dans un modèle réticulaire fondé sur des interconnexions et des échanges entre les différents aspects locaux.
Surévaluer la dimension touristique du processus de développement local - excès des structures d'accueil par rapport au seuil espéré, encouragement à la spéculation interne et externe, surconsommation des ressources naturelles, rappel excessif des traditions locales - peut conduire à moins de rentabilité économique de l'offre touristique, mais aussi à la perte de toute l'authenticité, c'est-à-dire de ce que recherchent d'abord les touristes de la ruralité.

(1) Le « tourisme industriel », dans son acception la plus large, se fonde sur l'apport d'importants capitaux extérieurs à la zone, sur la réalisation d'infrastructures « lourdes », souvent invasives (nouveaux villages, pistes de ski, terrains de golf, hôtels, etc.), sous contrôle de groupes extérieurs.
(2) Environ 10% des investissements publics destinés à la réalisation des activités prévues par les 132 Plans de Développement Locaux (PLD). Les autres activités, en lien étroit avec celles du tourisme, ont concerné la valorisation des ressources culturelles et environnementales, l'amélioration des conditions de vie, le développement du système des PME d'artisanat local.



A Pise, la monumentalité dans la ruralité

DANS L'ORIENTAL, ON PEUT VOIR GRANDIR SES RÊVES



mpcom

2010 L'ORIENTAL, DE LA RENAISSANCE À L'ÉPOPÉE

Inauguration de la Centrale thermosolaire de Beni Mathar/Jerada • Lancement à Marchica des travaux de 1ère station balnéaire verte de la Méditerranée (0% émission carbone) • Autoroute Fès-Oujda • Liaison ONCF Taourirt-Nador • Mise en service de la gare ferroviaire de Nador Lancement des travaux du Parc industriel de Selouane • Développement des loisirs, des sports et des Festivals • Lancement du Pôle Urbain d'Oujda • Restauration du patrimoine • Requalification du réseau des villes • Livraison de la 1ère tranche de la Technopole d'Oujda

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

AGENCE DE L'ORIENTAL

ORIENTAL.MA > Mai 2011

Diasporas, capitaux et ressources humaines. Quels apports ?

Les Marocains du Monde sont dans tous les esprits et les cœurs, même physiquement absents. On estime à près au tiers la proportion de ceux qui seraient originaires de l'Oriental Marocain. Largement de quoi faire réfléchir.
La volonté est symétrique : ils conservent leur attachement à la Région dont est issue leur famille ; au Maroc, dans la Région de l'Oriental aussi, on attend beaucoup de la réussite, réelle ou supposée, qu'on leur prête.

Bien des pays furent à l'occasion et au fil de leur histoire émetteurs de migrants puis terre d'émigration, ou l'inverse. Beaucoup ont analysé le rôle des diasporas, ce qu'il fut, ce qu'il est, ce qu'il aurait pu ou pourrait être. Une part de fantasmes auréole ces concitoyens d'ailleurs ; une part de réalités constatées structure aussi leur image et les attentes qu'ils génèrent.



Non, les MRE ne sont pas identifiés à une tirelire envers laquelle chacun pourrait avoir des intentions. Ils sont d'abord - et se vivent d'ailleurs ainsi - des personnes porteuses d'acquis immatériels venus d'ailleurs, qui complètent, heureusement et sans les effacer, les traits culturels de leur origine familiale.

D'abord, leur capital d'expérience s'est considérablement enrichi, confronté à d'autres pratiques et cultures professionnelles.

Ils portent en eux des approches, des comportements, des réflexes, des savoirs, des expertises et des compétences, constitués souvent au contact, sinon au sein, d'entités inscrites dans la mondialisation, frottées aux concurrences ouvertes

d’un libéralisme qui valorise (et donc veille à enrichir autant et aussi fréquemment que possible) le capital humain.

Ces MRE, de première, deuxième, voire troisième génération, sont des vecteurs intrinsèques de modernité susceptibles de passer les messages de marchés matures vers une économie émergente. Ils le peuvent et souvent le souhaitent, créant des associations, des mouvements spontanés dédiés à des territoires précis ou à des thèmes sériés où ils manifestent l’apport qui peut être le leur. Ils inscrivent aussi parfois leurs initiatives dans des dispositifs pré-existants.

Les modèles de transferts de toutes natures sont multiples ; certains propres à tel ou tel pays, à telle ou telle Région, voire à des domaines plus ou moins circonscrits ; ils sont également autonomes à des degrés divers, avec des dépendances variables aux soutiens qu’ils reçoivent. Mais tout cela constitue un élan qui va se renforçant, mobilise de plus en plus d’acteurs, parmi les MRE comme au sein des territoires ou communautés bénéficiaires.

D’autres exemples nous sont fournis par des pays aux caractéristiques culturelles très différentes, qui ont élaboré leur propre modèle de lien avec leurs communautés implantées à l’étranger ; c’est le cas de la Chine. De ce modèle asiatique, il y a pourtant à prendre et apprendre.

L’objet de la Revue est précisément de confronter les pratiques, de comprendre les ressorts des «best practices», de valoriser de façon plus optimisée ce qui est déjà, et pourrait être demain encore davantage, l’apport des liens entre diasporas marocaines et communautés d’origine.

oriental.ma
LE TRIMESTRIEL D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL N°10 MAI 2011

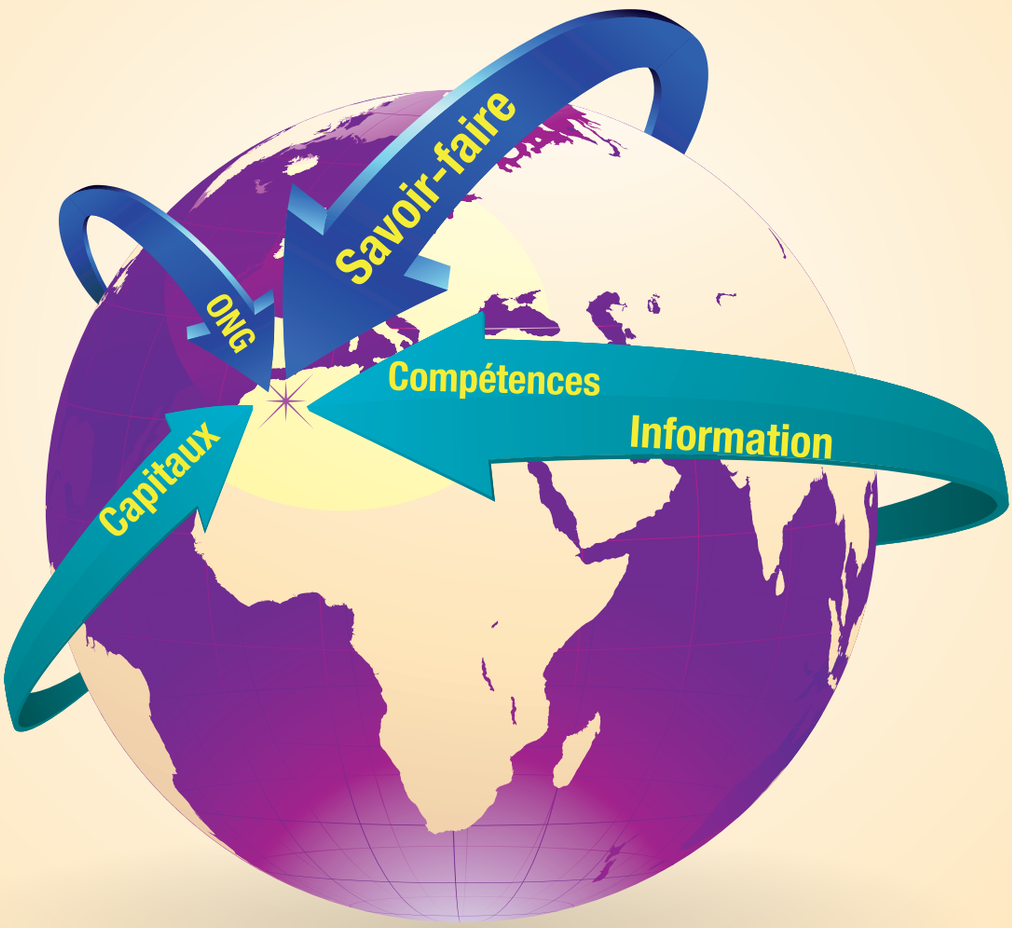
Interview

Avec Noor, le rugby conduit au monde associatif

Abdelatif BENAZZI
Président de l'Association Noor 32

DIASPORAS, CAPITAUX ET RESSOURCES HUMAINES

Quels apports au développement des Régions d'origine ? Constats et prospective pour l'Oriental.



Le point

La Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger
Omar AZZIMAN
Président délégué de la Fondation Hassan II 6

La diaspora chinoise, acteur économique et culturel majeur
Son Excellence Xu JINGHU
Ambassadeur de la République Populaire de Chine au Maroc 19

DIASPORA DE L'ORIENTAL
Une contribution déterminante au développement régional
Taoufiq BOUDCHICHE - Directeur du Pôle Coopération Internationale et Promotion Economique - Agence de l'Oriental 40

Pour bien vivre et bien se développer ensemble
Philippe MOUREAUX - Ministre d'État, Sénateur - Royaume de Belgique 21

L'ORIENTAL, MODERNE PAR TRADITION
www.oriental.ma

CRÉATION D'UN HUB NUMÉRIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL



POUR TOUS ET CONTRE LA FRACTURE NUMÉRIQUE
POUR S'OUVRIR AU MONDE ET CONTRE L'ENCLAVEMENT

L'Oriental met le web au service du développement régional, à la portée de tous (grâce au générateur de sites), de la diaspora, des TPE et PME régionales, des associations, des coopératives et des investisseurs du monde entier. L'Agence de l'Oriental applique sur le web les orientations de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

Lancements immédiats

oriental.ma (2de version, avec générateur de sites) • **orientalmarocain.com** (portail régional)
orientalmarocain.tv (web tv) • **orientaltourisme.com** (et un site touristique pour chaque Province)

Lancements prochains

orientaldeveloppement.com • orientalcarrieres.com • orientalcultures.com
orientaltechnologies.com • 2millionsdorientaux.com • generationoriental.com

Région de l'Oriental • Royaume du Maroc

AGENCE DE
L'ORIENTAL

SOMMAIRE

Interview

AVEC NOOR, LE RUGBY CONDUIT AU MONDE ASSOCIATIF 32

Le point

LA FONDATION HASSAN II POUR LES MAROCAINS RÉSIDANT À L'ETRANGER 6







LA DIASPORA CHINOISE ACTEUR ÉCONOMIQUE ET CULTUREL MAJEUR 19

DIASPORA DE L'ORIENTAL UNE CONTRIBUTION DÉTERMINANTE AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL 40

ÉDITORIAL

Oriental et occidental à la fois 2

LE POINT

Stratégie gouvernementale pour la mobilisation des MRE
Mohamed AMEUR
Ministre chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger 3

La Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger
Omar AZZIMAN
Président délégué de la Fondation Hassan II 6

FEMMES ET MIGRATIONS MAROCAINES
Une révolution douce
Driss EL YAZAMI
Président du Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger
Président du Conseil National des Droits de l'Homme 9

ÉCLAIRAGES

L'Initiative Conjointe UE – NU sur la Migration et le Développement
Ester ZAPPATA
Point Focal Initiative Conjointe Migration et Développement 11

Les flux financiers des MRE au cœur d'une contribution plurielle au développement
Pr. M.CHAFIKI
Direction des Etudes et des Prévisions Financières
Ministère de l'Economie et des Finances 14

LA DIASPORA CHINOISE
Acteur économique et culturel majeur
Son Excellence XU JINGHU
Ambassadeur de Chine au Maroc 19

Pour bien vivre et bien se développer ensemble
Philippe MOUREAUX
Ministre d'Etat, Sénateur, Bourgmestre de la Commune de Molenbeek-Saint-Jean, Belgique 21

REPÈRES

MIGRATION ET DEVELOPPEMENT DANS L'ORIENTAL
Etat des lieux
Abdesselam EL FTOUH
Directeur du Pôle Promotion Economique
Fondation Hassan II pour les MRE 24

Dissymétries régionales et migrations
Pr. Mohamed LEGSSYER
Responsable du Centre d'Études des Mouvements Migratoires Maghrébins
Université Mohammed Ier d'Oujda 28

INTERVIEW

Abdelatif BENAZZI
Rugbyman international de notoriété mondiale, Président de l'Association Noor
Avec Noor, le rugby conduit au monde associatif 32

Césam cultive l'amitié franco-marocaine
Philippe KLEINHENTZ
Journaliste à l'Est Républicain 34

Fonds d'Investissement de l'Oriental & Success Stories de la Diaspora
Abdelkrim MEHDI
Directeur Général de FIROGEST 37

Diaspora de l'Oriental une contribution déterminante au développement régional
Taoufiq BOUDCHICHE
Économiste, Directeur du Pôle Coopération Internationale et Promotion Économique
Agence de l'Oriental 40

Diaspora et retour, entre mythes et réalités
Jamal BELAHRACH
Directeur Général de MANPOWER
Président de la Commission Sociale de la CGEM 46

APPORT DES MAROCAINS DE FRANCE AU DÉVELOPPEMENT DU MAROC
Cas de l'Oriental
Zouhir BAHAMMOU
Chercheur associé à la Chaire de Recherche en Immigration, Ethnicité et Citoyenneté (CRIEC)
Université du Québec à Montréal (UQAM) 48

AGENCE DE L'ORIENTAL

Oriental.ma
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • **Directeur de Rédaction :** Taoufiq BOUDCHICHE
Secrétaires de Rédaction : Meryem NAOUI, Majda SLAOUI • **Traduction vers l'arabe :** Abadr EL MRINI
Conception : MPCOM • **Dépôt légal :** 24/07 • **ISSN :** en cours • **Agence de l'Oriental :** 12, rue Mekki Bitaouri, Souissi - Rabat • Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20
Site web : www.oriental.ma
Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs.

Éditorial

Oriental et occidental à la fois



Les migrants de toutes nationalités, citoyens ou non des pays d'accueil, seraient aujourd'hui plus de 600 millions à travers le monde, soit près de 10% de la population mondiale.
Ils ne forment pas un groupe homogène, différenciés par leur Région d'origine, leur formation, les pays d'accueil, les secteurs où ils exercent, le niveau de leur emploi ou bien leur statut d'entrepreneur, la génération à laquelle ils appartiennent aussi : leur diversité est semblable à celle des concitoyens restés au pays. Pour nous, au Maroc, ce sont les marocains du monde. On en parle presque comme d'un groupe qui constituerait en quelque sorte une nouvelle Région du Royaume, un peu vaste (quasi-mondiale en fait) et polyglotte en sus.
Ils font rêver les uns (surtout lorsque la réussite est là) et parfois inquiètent, car l'émigration n'est jamais chose facile et porte en soi ses déchirements. Au final, il advenait que Oriental.ma se penche sur ce dossier, car tous les observateurs estiment que près du tiers de l'émigration marocaine proviendrait de notre Région.
Alors, entre fantasme et réalité, vrai espoir et attente réaliste : quelle est déjà et quelle pourrait être demain la contribution volontaire et motivée de nos Marocains du monde au développement régional de l'Oriental ? Comment mieux les associer à la dynamique créée par l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, faire qu'ils contribuent à l'élan nouveau et bénéficient en retour de ses bienfaits ? C'est notre question centrale dans ce numéro et la réponse est un pré-requis à l'intelligence des actions à mener pour la mobilisation de ces concitoyens d'ailleurs.
Classiquement, nous revenons sur le poids économique de la diaspora et la façon dont ses décisions d'investissement influencent déjà notre économie. Mais cette approche comptable n'est pas réductrice, car nous la replaçons dans une lecture globale où les dimensions sociales, sociétales, et religieuses sont également intégrées, notamment par la présence active sur le terrain et auprès des personnes, de la Fondation Mohammed V et de la Fondation Hassan II, présidée par Son Altesse Royale la Princesse Lalla Meryem.
Les aspects pratiques du rapport au pays y trouvent aussi des facilitations diverses et des soutiens. La Fondation Mohammed V se consacre également chaque année à la saison estivale. Le Département ministériel en charge, avec dynamisme, des politiques migratoires et le CCME complètent notre dispositif national public par une réflexion et des initiatives innovantes.
Nombre d'initiatives relèvent de la société civile, de personnalités marocaines de grand renom (comme le sportif international Abdellatif Benazzi) ou de simples citoyens qui manifestent eux aussi leur attachement à la Région d'origine (à l'exemple de Mohammed Marrakchi, natif d'Oujda) ou encore d'ONG marocaines et étrangères, dont les partenariats sont souvent accompagnés par les coopérations décentralisées. Face à l'évolution des stratégies migratoires et de co-développement, notamment européennes, nos institutions sont dynamiques. Les exemples de «migrations circulaires», bien maîtrisées, montrent que les intérêts des pays d'accueil et du Royaume sont conciliables : les fameux, et parfois mythiques, accords gagnant-gagnant peuvent exister en ce domaine et trouver un cadre, comme l'Initiative Conjointe Nations Unies / Union Européenne.
Plus ce dossier est devenu sensible, mieux il a été pris en charge. La stratégie gouvernementale s'est affinée, appuyée sur des études fines où la richesse, la complexité, les potentialités de la diaspora (nous parlons ici de compétences, ou de contenu technologique, ou encore de savoir managérial, autant que de fonds à investir) sont beaucoup mieux identifiées, ainsi que les modalités pour faciliter leur mobilisation au bénéfice du développement régional.
Diaspora - Région : un duo qui doit s'affirmer lui aussi gagnant-gagnant.
Merci aux auteurs qui nous restituent ici toute la pertinence de leurs études ou illustrent par l'exemple les initiatives heureusement abouties. Merci également à ceux qui nous permettent de jeter un regard intéressant venu de l'étranger, sur notre diaspora ou d'autres. Dans l'Oriental, une nouvelle ère commence et notre Région, via Internet notamment, entre progressivement en résonnance, en temps réel, avec le reste du monde. Alors merci aussi à notre belle diaspora.

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



Stratégie gouvernementale pour la mobilisation des MRE

Mohamed AMEUR
Ministre chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger

« *Il n'est de richesse que d'Hommes* » : la phrase a traversé cinq siècles pour s'ancrer dans les préoccupations gestionnaires.
Gérer le développement, c'est d'abord s'assurer de ses ressources. Pour un gouvernement, comment ignorer le gisement des qualifications de ses concitoyens, même hors frontières ? Au Maroc, on travaille à rapprocher la connaissance fine de l'émigration qualifiée d'avec les besoins des secteurs les plus dynamiques, donc les plus demandeurs de compétences. On apprécie un potentiel : de développement pour le pays, d'épanouissement pour les personnes.
A elles de franchir le pas : bien plus qu'une frontière.

Les marocains résidant à l'étranger sont aujourd'hui considérés, pour la partie des migrants qualifiés, à la fois comme des agents de développement dans les pays d'origine et de changements positifs dans les sociétés d'accueil. Ils jouent un rôle important dans le renforcement de la coopération entre les sociétés d'origine et les sociétés d'accueil. Ils y apportent des contributions positives. À l'heure de la mondialisation, les migrants qualifiés représentent un potentiel inexploité pour la croissance de leur pays d'origine, à laquelle ils sont disposés à participer. Dans des pays comme le Maroc, cette diaspora de migrants qualifiés, est fort peu explorée.
Les pouvoirs publics des pays émetteurs ont pris conscience que le nombre élevé d'expatriés et le changement de statut économique représentent un potentiel de développement. Ils mettent en place des stratégies et des programmes visant à inverser la fuite des cerveaux et à retenir les professionnels qualifiés, ou du moins leur permettre de contribuer au développement de leur pays.

Le Maroc ne fait pas exception en matière de mobilisation de compétences, puisqu'il est victime d'un exode massif des cerveaux marocains vers l'étranger.



M. Mohamed Ameur, Ministre délégué auprès du Premier Ministre, préside le 1er forum belgo-marocain des compétences

Ces dernières années le Maroc affiche sa volonté de mobiliser les ressources de sa diaspora, plus particulièrement, celles qui sont relatives aux compétences à mobiliser au service du développement du pays. Cette nouvelle approche «*traduit le nouveau regard porté par le gouvernement aux ressortissants marocains résidant à l'étranger qui ne sont plus considérés comme simples pourvoyeurs de fonds pour le pays d'origine, mais comme de véritables acteurs du développement économique et social. Cette mobilisation repose sur la mise en réseau des compétences* ».
Aussi, pour le Maroc, la communauté des Marocains résidant à l'étranger constitue une richesse fondamentale. Cette richesse est d'abord et avant tout humaine, car c'est de l'enrichissement mutuel des différentes cultures et des différentes expériences que participe aussi le développement humain. Au delà des contributions fortement positives que les MRE ont déjà apportées et qu'ils continuent d'apporter, il s'agit de mettre à contribution leurs expertises pour la concrétisation des programmes de développement du Maroc.

Fort de ces constats, le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger, a choisi de faire de la mobilisation des compétences l'un des axes prioritaires de son plan quinquennal 2008-2012. Les ressources financières, le potentiel d'investissement et les compétences des 3 300 000 ressortissants Marocains à l'étranger, représentent un potentiel qui nécessite de mettre en place une stratégie nationale avantageuse à la fois pour les MRE et le Maroc. En effet, l'expertise riche et diversifiée, accumulée par les compétences marocaines résidant à l'étranger, peut avantageusement s'impliquer dans le processus de développement du pays. Comment alors tirer le meilleur profit de nos MRE ? Comment établir les liens entre les compétences marocaines depuis leur pays d'accueil et les organismes nationaux demandeurs d'expertise, de manière efficace et transparente ? Comment les faire contribuer, les impliquer davantage dans la prise de décision stratégique au niveau des grands chantiers … ?



Jeunes compétences marocaines à l'étranger : mobilisées pour le pays

Stratégie de mobilisation des compétences

Dans cette optique, et sur la base d'une étude achevée en juin 2009, le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger a engagé la relance de sa stratégie de mobilisation des compétences marocaines à l'étranger. Celle-ci a pour but de promouvoir le rôle de la diaspora marocaine dans le développement économique et social du pays. Elle s'appuie sur l'élaboration d'un plan d'action visant à mobiliser les compétences nationales émigrées et à valoriser leur savoir-faire et leurs expériences professionnelles, au profit du Maroc.
La première Université d´automne des compétences marocaines en Allemagne, tenue les 20 et 21 novembre 2009, a marqué le lancement officiel de cette stratégie qui vise à impliquer de manière concrète, durable et efficace, les compétences marocaines à l'étranger dans le processus de développement du Royaume. Cette rencontre a eu pour objectif de tirer profit de l'expérience et du savoir des compétences marocaines installées en Allemagne, notamment dans les technologies de pointe telles les technologies de l´information, l'aéronautique, l'automobile, les énergies renouvelables et l'environnement, la médecine, le développement social et économique durable.

Organisée en ateliers de travail, l'Université a été l'occasion de présenter les projets de partenariat soumis par les compétences maroco-allemandes et de mobiliser de façon opérationnelle les différents acteurs nationaux, publics et privés. Différents bailleurs, notamment la coopération allemande, ont participé à cette rencontre afin de s'impliquer dans le montage financier du programme de projets qui sera retenu.
Ainsi, étant persuadés que les transferts d'expertise peuvent devenir plus efficaces s'ils s'insèrent dans une vision globale d'intégration dans le développement - comme c'est le cas en Chine où l'implication de la diaspora chinoise apparaît explicitement dans les programmes de développement quinquennaux du pays - nous pensons que la participation de la diaspora et des compétences expatriées peut prendre plusieurs formes et qu'il faudrait essayer de diversifier les modalités des transferts et éviter de les canaliser en une seule voie institutionnelle.
La nouvelle stratégie se veut nationale et transversale. Elle ne doit pas seulement être l'affaire du Ministère en charge de la communauté marocaine, mais doit impliquer et responsabiliser, dans le cadre d'un partenariat opérationnel, l'ensemble des acteurs publics et privés qui œuvrent dans le domaine du développement économique et social du Royaume. C'est le postulat de

départ de notre stratégie ; partant de là, et pour rendre opérationnelle cette stratégie, nous en avons défini la forme, l'approche et les outils.

Modes concertés d'intégration des compétences expatriées

Une première forme possible d'intégration des compétences expatriées consiste à conclure des alliances avec l'ensemble des associations actives dans les domaines des transferts de compétences, selon les champs de transferts ou le pays de résidence. Cela ne peut se réaliser qu'à travers un engagement à long terme entre les pouvoirs publics chargés de la gestion des questions migratoires et des politiques de développement, par le biais de l'intégration des associations professionnelles dans les différentes phases de formulation des politiques sectorielles de développement. Les agendas de coopération doivent être clairs, afin de créer un climat de confiance entre les pouvoirs publics et les associations indépendantes qui insistent beaucoup sur leur autonomie.

Une seconde forme possible, proche de la première, vise à appuyer les projets et programmes de transferts de savoirs collectifs initiés ou mis en œuvre par les organisations de la diaspora et leurs membres, selon leurs champs de compétences ou leur pays de résidence. Ces actions, une fois répertoriées, peuvent faire l'objet d'un appui institutionnel immédiat. Cela suppose la mise en place d'une politique de communication permanente entre les associations de la diaspora et les institutions marocaines en charge des questions migratoires et des politiques de développement. C'est dans cette optique que s'inscrit cette rencontre.

Une approche sectorielle

L'approche que nous préconisons se veut sectorielle : pour chaque plan sectoriel, des recommandations spécifiques pourraient être proposées mais des recommandations communes peuvent être identifiées, qui reflètent une approche commune à adopter pour chacun des plans.

La première étape est de répertorier les compétences des MRE par pays de résidence et par secteur. Le travail d'identification peut être fait avec les conseillers économiques des ambassades et les associations professionnelles de la diaspora dans le pays de résidence. Cette cartographie, traduction du « qui est qui », servira de base pour toutes les démarches suivantes.

La deuxième étape consiste à exprimer les besoins en capacités humaines par rapport aux différents secteurs analysés ci-dessus. L'analyse du rôle potentiel des MRE pour chaque secteur, combinée avec l'analyse des compétences disponibles permettra d'identifier les besoins.

La plateforme FINCOME s'affirme comme l'outil existant utile pour exprimer les besoins identifiés dans les différents secteurs, puisque sa mission consiste à faire appel aux différentes compétences de la diaspora marocaine, pour accomplir des missions, sur place et / ou à distance, en appui ou dans le cadre des programmes de développement ; le FINCOME peut également servir comme base pour diffuser de l'information concernant tous les plans sectoriels du gouvernement.

En conclusion, il convient de souligner que le Maroc dispose, en la personne de ses ressortissants expatriés, d'un gisement de compétences dont la diversité, la vitalité et la haute qualification, de plus en plus avérée, constituent des atouts plaidant pour une meilleure intégration de leurs capacités dans la comptabilisation des ressources sur lesquelles peut et doit compter notre pays.



De nombreuses compétence intellectuelles expatriées

Diaspora et compétences : ferments du développement

La nature de l'émigration a beaucoup changé ces dernières décennies. La diaspora est de plus en plus formée et qualifiée. Mieux intégrée, elle participe de plus en plus à la vie économique, sociale, culturelle, intellectuelle des pays d'accueil. Désormais, les professions scientifiques, intellectuelles et managériales très qualifiées occupent 17% des MRE actifs, tandis que 54% s'activent dans des emplois intermédiaires dans des domaines tels que l'enseignement, la santé, la communication, la gestion et le commerce. Les postes sans - ou à basse - qualification ne représentent plus que 28% de l'effectif.

Les compétences scientifiques expatriées participent fortement, ces dernières années aux «transferts inverses» au profit du Maroc, dans les domaines de la formation et de la recherche. De même que sur le plan de l'investissement et de la création de l'emploi, où l'apport de la diaspora se révèle essentiel.

Toutes ces raisons font que nous ne pouvons occulter ce potentiel de savoir-faire, de solidarités, de ressources humaines et d'investissements pour le Maroc. Les réseaux marocains à l'étranger, nombreux et souvent bien organisés, tissent des liens étroits avec leur pays d'origine. Ils constituent un maillage efficace sur lequel doit se baser toute action de mobilisation, ou de réintégration, des compétences de Marocains Résidant à l'Etranger ; chaque Marocain, où qu'il soit, doit pouvoir être informé de l'ensemble de ces programmes et, s'il le souhaite, être associé aux dynamiques économiques et sociales en cours dans son pays.

La Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger

Omar AZZIMAN
Président délégué de la Fondation Hassan II

Depuis 1996, sous la présidence éclairée et effective de Son Altesse Royale la Princesse Lalla Meryem, la Fondation Hassan II pour les M.R.E. développe des programmes qui confortent des fondements identitaires, d'une part, et apportent des solutions pratiques, voire utilitaires, à ceux que l'éloignement et la vie sous deux systèmes sociétaux différents ont mis en difficultés.
Une démarche évolutive et proche des bénéficiaires.

La migration internationale est incontestablement un élément fondamental de la vie sociale et économique de notre époque. Chaque gouvernement se dote des moyens nécessaires à la maîtrise de la situation migratoire qui lui est propre, pour pouvoir la gérer à son avantage et à l'avantage de ses migrants.
Pour le Maroc, la communauté résidant à l'étranger atteint aujourd'hui le dixième de la population totale. Elle constitue la première communauté non européenne dans plusieurs pays d'Europe, notamment en Belgique, en Espagne et en Italie. Elle est présente dans presque tous les pays du monde et provient à des degrés différents de l'ensemble des Régions du Royaume. Plus de la moitié des ménages marocains comptent en moyenne un membre établi à l'étranger.

C'est dire l'importance de cette communauté et son impact sur la société marocaine ; c'est dire aussi l'importance de l'enjeu qu'elle représente au niveau national et international ; c'est dire enfin l'importance capitale que constitue une réponse appropriée à ses attentes.
Conscients depuis longtemps de cette réalité et de ces enjeux, les pouvoirs publics marocains ont inscrit la question des MRE parmi les premières priorités de la nation. La recherche des meilleurs moyens à mettre en œuvre pour la défense de leurs intérêts est permanente grâce à l'importance qui leur est accordée au plus haut niveau de l'Etat.
C'est ainsi qu'au cours des deux dernières décennies, le dispositif institutionnel en charge des Marocains de l'extérieur a été régulièrement renforcé. Il mobilise aujourd'hui :

- un Département ministériel pour mettre en œuvre les politiques publiques en matière migratoire ;
- la Fondation Mohammed V, qui leur consacre une part importante de ses activités pendant la saison estivale ;


S.A.R. la Princesse Lalla Meryem en conférence, très attentive à la cause des MRE

• le CCME, qui leur offre une tribune pour s'exprimer et soumet à l'appréciation de Sa Majesté le Roi ses recommandations et ses avis ;
• la Fondation Hassan II qui leur est totalement dédiée.
Cette dernière constitue la véritable clé de voûte de tout ce système au niveau opérationnel. Créée en 1990 par la Loi n° 19-89, elle est placée sous la présidence de Son Altesse Royale la Princesse Lala Meryem en 1996. Elle mobilise 671 personnes, dont 551 à l'étranger.
Ses missions sont définies par les textes qui ont fait l'objet de recentrages réguliers sur la base d'orientations ou de directives Royales. Ceci lui a permis d'établir la meilleure adéquation entre ses programmes et les attentes des MRE.

Une recherche menée selon une démarche singulière l'a conduit à prospecter, en pionnière, plusieurs sujets concernant la condition des Marocains de l'extérieur, convaincue qu'il est impératif de toujours mieux les connaitre pour mieux les servir. Les travaux menés ou pilotés par son Observatoire ont constitué avec l'aide des meilleurs experts, une précieuse source d'informations ayant permis, dans plusieurs domaines, d'ouvrir de nouveaux chantiers, de suggérer de nouvelles actions ou de mettre en œuvre de nouveaux programmes.

De nouvelles branches se sont ainsi développées à partir du socle que constitue l'article 2 de la Loi 19-89 portant création de la Fondation, lequel stipule notamment qu'elle a pour objet *« d'œuvrer pour le maintien des liens fondamentaux que les Marocains de l'extérieur entretiennent avec leur patrie et les aider à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent du fait de leur migration »*. L'action qu'elle mène aujourd'hui, s'articule autour de sept grands programmes, développés dans plusieurs domaines : culturel, juridique, économique et social.

L'enseignement de la Langue Arabe et de la Culture Marocaine (ELCO)

L'enseignement de la langue arabe et de la culture marocaine aux enfants de la communauté marocaine résidant à l'étranger est au centre des préoccupations de la Fondation :

• d'abord en raison des objectifs essentiels qu'il s'assigne pour la préservation de l'identité culturelle des enfants de l'émigration et la consolidation des liens avec la société d'origine ;
• ensuite en raison de l'intérêt que suscite ce programme auprès de nos compatriotes de l'extérieur, qui en demandent toujours davantage.
Ce programme mobilise aujourd'hui 525 enseignants et bénéficie à près de 65 000 apprenants dans huit pays.

Le séjour culturel

Le Séjour Culturel est perçu comme le prolongement naturel du programme ELCO. Il offre aux participants, c'est-à-dire aux enfants d'émigrés de 9 à 14 ans, l'opportunité de découvrir ou redécouvrir les richesses de leur culture d'origine dans ses multiples dimensions. Ce programme, enrichi par une charte de qualité et une croissance remarquable du nombre de participants, a bénéficié cette année à plus de 1 000 d'enfants provenant de 24 pays.



Pour l'ensemble de son œuvre, S.A.R. la Princesse Lalla Meryem reçoit le trophée des « Femmes Leaders Mondiales » des mains de Madame Simone Weill, ex-Présidente du Parlement Européen.

L'animation religieuse

Les questions d'ordre religieux revêtent un intérêt particulier pour la communauté marocaine résidant à l'étranger comme pour la Fondation, l'Islam constituant une composante essentielle de l'identité marocaine.
Cette importance de la question culturelle se décline concrètement par le foisonnement des mosquées, d'associations et de centres culturels appartenant à la communauté marocaine, ce qui en fait, dans plusieurs pays, la principale communauté étrangère en termes de structures organisées dans le domaine du culte. Partant de cette spécificité, la Fondation a veillé à structurer son action dans le domaine religieux autour de deux programmes :

• le programme permanent d'orientation religieuse, confié à des prédicateurs résidents, avec pour mission principale d'encadrer les Imams qui le souhaitent dans les mosquées et centres islamiques relevant de la communauté marocaine ;
• un programme « saisonnier » organisé pendant le mois de Ramadan et à l'occasion de certaines fêtes religieuses, qui consiste à mettre à disposition de la communauté marocaine à l'étranger les compétences requises par l'encadrement et l'animation religieuse.
Le programme 2010 a mobilisé un total de 220 prédicateurs répartis sur 14 pays.

L'assistance juridique

Depuis 1998, la Fondation a toujours été la destination principale des requêtes formulées par les ressortissants marocains de l'étranger. Ce rôle a été élevé au rang de mission prioritaire depuis le

Discours Royal du 20 août 2001, qui a chargé la Fondation d'œuvrer pour le règlement rapide des litiges administratifs et judiciaires concernant les membres de la communauté et de leur apporter l'assistance juridique nécessaire pour préserver leurs droits et protéger leurs biens, et ce, en coordination avec les autorités publiques concernées.
Cette activité connaît un énorme succès auprès de la communauté. Elle a concerné jusqu'à aujourd'hui 54 813 MRE. La banque de données informatisée qui lui est consacrée est une mine d'informations sur les difficultés que rencontrent les MRE au Maroc (administrations, justice, etc.).

L'action sociale

L'action d'assistance sociale de la Fondation cible principalement les personnes démunies (sinistrées, malades ou décédées) et les personnes privées de liberté. Elle est accordée au cas par cas, à la demande des intéressés, de leurs familles, des associations ou des représentations diplomatiques ou consulaires.
Certains grands malades parmi les enfants marocains résidant à l'étranger bénéficient de la haute sollicitude de Sa Majesté le Roi, qui les reçoit au Palais Royal à l'occasion de chaque Fête du Trône.
Cette action peut se résumer en trois types d'interventions :

- le rapatriement des personnes malades ou en difficulté ;
- le rapatriement des dépouilles de personnes démunies décédées ;
- l'aide aux personnes en état de détention, qui consiste à organiser, avec le concours des aumôniers marocains dans certaines prisons ou des associations de MRE, en coordination avec les représentations diplomatiques et consulaires qui le souhaitent, un programme de distribution de corans et de délices de la cuisine marocaine du mois de Ramadan.

La promotion économique

Consciente de la nécessité d'accompagner les MRE désireux de participer au développement économique de leur pays, à travers l'investissement dans les secteurs vitaux et par le transfert de leur épargne, la Fondation a mis en place une structure dédiée à ce sujet.
Sa mission consiste à aider les membres de la communauté marocaine de l'étranger ayant des projets d'investissement au Maroc, à surmonter les difficultés et à les accompagner dans la réalisation de leur projet. Les activités que développe ce Pôle se déclinent comme suit :

- étude économique des demandes d'investissement ;
- accueil et orientation ;
- suivi de l'environnement économique ;
- suivi de l'évolution des transferts des MRE ;
- initiatives pour la promotion de l'investissement ;
- conduite ou participation aux activités de recherche, ou rencontres nationales et internationales sur cette question.

La coopération et partenariat

Le Pôle Coopération et Partenariat a été créé dans le cadre de la restructuration de la Fondation, pour développer les programmes de coopération avec les associations de marocains résidant à l'étranger, les organisations non gouvernementales nationales et étrangères qui s'intéressent à la migration et à l'émigration marocaine en particulier. Ce partenariat est concrétisé notamment en matière d'activités culturelles, sociales, scientifiques et pédagogiques, avec des collectivités ou des personnes physiques. Il rencontre auprès des MRE, un succès sans cesse croissant.
Certains parmi ces programmes désormais « classiques » sont en cours d'extension pour toucher de nouvelles « cibles » de bénéficiaires ou utiliser de nouvelles technologies. Ainsi :

- un programme d'enseignement à distance permettra l'apprentissage de la langue arabe par internet ;
- l'animation religieuse saisonnière s'enrichit par la mise à la disposition des associations qui le souhaitent, de conférenciers ou de madihines à l'occasion des différentes fêtes religieuses ;
- le Pôle économique met en place une nouvelle dynamique pour consolider son leadership dans le domaine de la migration et développement.

Toutes ces questions ont été portées à maturité lors de travaux pilotes aux résultats concluants. D'autres, à différents stades de conception, permettront d'ici peu la mise en œuvre progressive de programmes structurés dans des domaines jusque là encore peu couverts, tels que les personnes âgées, les jeunes, les femmes, les Marocains non musulmans, ainsi que les personnes en situation précaire.



S.A.R. la Princesse Lalla Meryem visite la Fondation Al Maarif pour l'éducation à Amsterdam / Pays-Bas



FEMMES ET MIGRATIONS MAROCAINES

Une révolution douce

Driss EL YAZAMI
Président du Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger
Président du Conseil National des Droits de l'Homme

D'un pays européen l'autre, les femmes représentent désormais souvent entre le tiers à près de la moitié des migrants originaires du Maroc. Cette féminisation en vagues successives a profondément changé la nature de l'émigration marocaine et fortement influé sur ses comportements. Elle porte en elle de nouveaux défis qui n'échappent pas au Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger.

Longtemps polarisée sur quelques pays du Nord-Ouest européen (en particulier la France, mais aussi la Belgique, les Pays-Bas et dans une moindre mesure l'Allemagne), l'émigration marocaine a connu ces dernières décennies une croissance démographique soutenue alors même que les pays d'Europe occidentale suspendaient au milieu des années 1970 l'immigration de travail. Parallèlement, le taux d'instruction et de qualification des émigrants est de plus en plus élevé et la base sociale de cette émigration n'a cessé de s'étendre, touchant aujourd'hui l'ensemble des couches sociales et des Régions du Royaume. Cette généralisation de l'émigration va de pair avec une globalisation en termes de destinations. Généralisée et globalisée, l'immigration connaît un processus de sédentarisation largement avancé. Les Marocains constituent aujourd'hui une des premières communautés immigrées en France, en Belgique, aux Pays-Bas, en Italie et en Espagne. Dans ces deux derniers pays, les Marocains constituent désormais la première communauté étrangère. Mais, de toutes ces mutations radicales, l'émergence des jeunes générations et la féminisation de l'émigration sont probablement les deux lames de fond aux conséquences les plus profondes. C'est de cette deuxième évolution que l'on traitera ici.



Émigration : parfois, un départ dans la joie

Regroupement familial : la première vague de féminisation

Jusqu'à la fin des années 1960 / début des années 1970, les immigrés marocains en Europe sont majoritairement des hommes seuls, jeunes et célibataires. Selon l'Enquête sur les Marocains Résidant à l'Étranger réalisée en 2000, 78% environ des émigrants avaient moins de 30 ans au moment du départ et 65% étaient célibataires. Aujourd'hui, plus de 90% d'entre-eux ont 30 ans et plus, et plus de 86% sont mariés. Alors que 90% partaient seuls à l'étranger, près de 65% vivent aujourd'hui en couple avec enfants.

En raison du développement du regroupement familial, l'immigration connaît des transformations sociales et démographiques avec trois évolutions fondamentales : le vieillissement des premières générations, la féminisation et le rajeunissement, avec l'émergence des générations



Départ d'ouvrières agricole marocaines vers l'Andalousie *(anapec)*

nées et socialisées ailleurs qu'au Maroc. Conséquence des vagues successives de regroupement familial, la structure par sexe et par âge devient plus équilibrée et le taux d'activité des hommes a tendance à baisser alors que celui des femmes s'affirme, y compris pour les femmes peu qualifiées. En France, en Belgique et aux Pays-Bas, les femmes représentent désormais 47% de la population migrante ; 33% et 30% en Espagne et en Italie. C'est également le cas dans les pays arabes.

Deuxième vague de féminisation

Aujourd'hui encore, et en dépit du durcissement des législations, les migrations familiales continuent d'être la source principale de développement de l'immigration dans les pays européens, aux Etats-Unis et au Canada. Néanmoins, les femmes forment désormais un groupe à part entière et leur émigration n'est plus dépendante du seul mari. Des femmes célibataires, divorcées, voire mariées, partent de plus en plus nombreuses.
Ce phénomène, universel et commun à tous les grands pays d'émigration, n'épargne pas le Maroc. Les Marocaines émigrées sont de plus en plus présentes sur le marché de l'emploi avec des taux variables, entre 45 % en France et 14% en Espagne pour les femmes âgées de 25 à 50 ans. Ce développement de la migration féminine s'explique bien évidemment par la forte demande des pays riches en emplois réservés traditionnellement aux femmes (travail domestique, nettoyage, soins aux personnes âgées, travaux saisonniers, notamment dans l'agriculture,...) et les expose plus que les autres catégories de migrants aux violences et aux discriminations.
Mais ce ne sont pas là les seuls moteurs du développement de l'émigration féminine. De plus en plus de femmes plus ou moins qualifiées, pourtant insérées dans le marché du travail national, prennent la décision d'émigrer, en exploitant toutes les possibilités offertes par la mondialisation.

Autonomie et changements sociaux

Ces évolutions, encore trop peu étudiées, révèlent les processus d'émancipation qui sont à l'œuvre dans la société marocaine, où de plus de plus de femmes agissent comme des acteurs autonomes de leur projet de vie. Leur parcours migratoire révèle ainsi et renforce la transformation des rôles traditionnellement assignés aux deux sexes : des femmes, de plus en plus nombreuses, se retrouvent dans la situation de chefs de familles, émigrant seules et organisant après l'arrivée de leurs familles dans le cadre du regroupement familial, ou prenant en charge celles qui sont restées au Maroc.
Les études menées au niveau international sur les migrations féminines (FNUAP, 2006) montrent que les femmes émigrées envoient généralement plus d'argent aux familles restées au pays, de manière plus régulière et ont une plus grande propension à affecter ces ressources à l'éducation des enfants. Elles sont globalement plus engagées dans le développement local. *« Les enquêtes sociologiques qui ont été réalisées au Maroc montrent leur rôle méconnu d'agent social et culturel, qu'il s'agisse de l'évolution des pratiques alimentaires et vestimentaires, de l'usage social de l'espace privé et public, comme des comportements en matière de fécondité »* (Gildas Simon, l'Atlas des migrations, 2008).

Ainsi, au sein des populations installées dans les pays de résidence comme au Maroc même, la féminisation de l'émigration démultiplie ses effets directs et indirects et soulève de nouveaux défis ; tout ceci devrait nous pousser à changer de perceptions et de politiques.



Information et formation itinérante d'ouvrières migrantes marocaines



L'Initiative Conjointe UE – NU sur la Migration et le Développement

Ester ZAPPATA
Point Focal Initiative Conjointe Migration et Développement

**Les Nations Unies sont bien placées pour observer les migrations à l'échelle mondiale, ainsi que leurs conséquences sur le développement économique et social, notamment des pays émetteurs.
Très concernée, l'Europe s'est associée à une Initiative Conjointe UE-NU, déjà traduite par des projets en cours au Maroc. Largement concertés avec les ONG de la société civile et les institutions concernées de part et d'autre de la Méditerranée, ces projets mobilisent les partenaires et progressent à bon escient. L'Oriental est impliquée.**

Le contexte

La migration internationale, le développement et les droits de l'homme sont intrinsèquement liés. Le respect des droits fondamentaux et des libertés des migrants est primordial pour que le potentiel positif des mouvements migratoires se développe de manière optimale. Le rapport mondial sur le développement humain du PNUD datant de 2009, intitulé « Lever les barrières : mobilité et développements humains » a montré à plusieurs niveaux les effets positifs des migrations.
Il existe plusieurs éléments permettant d'apprécier les impacts positifs des migrations – internes et internationales - sur le développement humain, notamment l'augmentation des revenus des foyers et l'amélioration de l'accès à l'éducation et aux services de santé. Aujourd'hui, tout porte à croire que les migrations peuvent donner des moyens d'action aux groupes traditionnellement désavantagés, en particulier les femmes.
Les politiques nationales et locales jouent un rôle central pour atteindre des résultats en matière de développement humain au profit des personnes qui, soit, choisissent d'émigrer librement, soit, sont forcées de se déplacer (conflits, dégradation de l'environnement, etc.). Les mesures restrictives mises en place par le pays d'accueil peuvent à la fois augmenter les coûts et les risques des migrations.
Parallèlement, des résultats négatifs peuvent apparaître au niveau des pays dans lesquels les droits civiques fondamentaux (tels que le droit de vote, l'accès à l'éducation et aux soins de santé) sont refusés à ceux qui se déplacent à l'intérieur de l'Etat dont ils ont la nationalité, pour travailler et vivre.

Le programme

L'Initiative Conjointe Migration et Développement (ICMD) est le résultat de l'intérêt croissant pour les activités liant la migration et le développement. Il s'agit d'un programme mondial sur trois ans mis en œuvre par le PNUD en association avec l'OIM, l'UNHCR, l'UNFPA et l'OIT.
L'objectif de l'ICMD est donc d'encourager les diasporas à contribuer au développement socio-économique des



La lettre de l'Initiative Conjointe



Page d'accueil du site www.migration4development.org

leurs pays d'origine et plus particulièrement de :

• mettre en place et consolider les réseaux de personnes et organisations actives dans le secteur de la migration pour le développement, y compris dans la promotion des droits des migrants ;
• identifier les bonnes pratiques en la matière en vue de les partager et d'enrichir l'élaboration des politiques sur la migration pour le développement au niveau local et international.

Préconisant une approche bottom up dans ses modalités de mise en œuvre, l'ICMD se déploie dans 16 pays à travers le monde : Algérie, Cap Vert, Equateur, Egypte, Ethiopie, Georgie, Ghana, Jamaïque, Mali, Maroc, Moldavie, Nigeria, Philippines, Sénégal, Sri Lanka, Tunisie.
Le programme est financé par l'Union Européenne : il est doté d'un budget de 15 millions d'Euros relevant du Programme de coopération avec les pays tiers.

Les principales activités

Durant la première période 2008 – 2010 sont prévues les activités suivantes :

• un appel à projets adressé aux acteurs de la société civile autour de 4 domaines thématiques (les transferts de fonds, les communautés migrantes, les capacités des organisations et les droits des migrants) ;
• trois salons de la connaissance sur la migration et le développement, dont une plateforme virtuelle d'échanges et deux événements à Bruxelles ;
• la mise en œuvre du portail Internet www.migration4development.org qui se veut un réseau de connaissances sur la migration et le développement pour le partage d'idées, d'informations et l'entraide mutuelle.

L'ICMD au Maroc

Au Maroc, suite à l'appel à propositions lancé en 2009, 7 projets présentés par des consortiums euro-marocains ont été sélectionnés et financés, positionnant ainsi le pays comme l'un des principaux bénéficiaires du programme avec 1 300 000 Euros de budget alloué. Ces projets ont une durée de 12 à 18 mois, avec un budget moyen de



Migration circulaire : femmes marocaines recrutées pour des activités saisonnières en Espagne

200 000 Euros chacun. Ces multiples partenariats voient impliqués 8 acteurs/organisations du Maroc et 11 acteurs/organisations de Belgique, d'Espagne, de France et d'Italie.

Au Maroc l'ICMD est coordonnée par le groupe thématique des Nations Unies sur la migration présidé par l'UNHCR. Le suivi courant des projets est assuré par un point focal du programme basé au PNUD, agence d'exécution du programme.

Après le lancement officiel du programme en décembre 2009, un atelier à mi-parcours a eu lieu en juin 2010 avec les partenaires. L'objectif de cet atelier était de renforcer leurs compétences et de bâtir une démarche d'évaluation du programme. La visibilité du programme a par ailleurs été renforcée au niveau national, notamment auprès des institutions publiques et d'autres acteurs sociaux intéressés, en vue de renforcer les synergies potentielles avec d'autres initiatives en la matière.



Atelier ICMD

Projet	Description	Partenaires / UE	Partenaires / Maroc	Budget
Associations Migrantes, Associations Villageoises : mise en réseau pour un développement local et solidaire au Maroc	Améliorer la qualité et la pertinence des actions de développement local menées en partenariat par les associations de migrants en France et leurs partenaires, les associations villageoises au Maroc : veille sur la bonne gouvernance locale en incluant le point de vue de la société civile.	France : Association IDD (Immigration Développement Démocratie)	FMAS (Forum des Alternatives Maroc) /IFAD (Institut de formation des agents de développement), Maroc, Association Touya pour l'initiative féminine, Maroc	Budget : 225 833 € Durée : 18 mois
Droits des Migrants et Altérité Culturelle	Encourager la promotion et le respect des droits des migrants sub-sahariens au Maroc, en vue de favoriser leur intégration dans la société et lutter contre toute forme de discrimination.	Italie : CISS (Coopération internationale Sud-Sud)	Fondation Orient Occident, Maroc Centre Jacques Berque, Rabat	Budget : 161 000 € Durée : 16 mois
La migration circulaire féminine, vecteur de développement	Cadre : l'Accord de coopération entre l'ANAPEC et la Municipalité espagnole de Cartaya. Des milliers de femmes marocaines partent en Espagne pour y travailler de 3 à 6 mois : le projet vise à renforcer leurs capacités, afin de les impliquer de manière responsable dans le développement local.	Espagne : Fondation Centre d'Initiatives et de Recherches Européennes en Méditerranée (CIREM)	Fondation Orient Occident, Maroc	Budget : 189 520 € Durée : 16 mois
Mutualiser les compétences des migrants pour un développement économique et solidaire du Maroc	Initiative pour l'emploi : identifier et former 3 équipes locales de conseillers en ressources humaines dans 3 Régions. Au Maroc les équipes locales bénéficieront d'une formation initiale et continue, grâce aussi au tutorat en ligne et à une plateforme Internet de partage de matériel et d'idées entre partenaires.	France : Association Nouas	AIDES, Agence Internationale Développement Economie Solidaire, Maroc	Budget : 185 600 € Durée : 18 mois
Migration & Développement, femmes en mouvement à Khouribga	Contexte : la ville et la Province de Khouribga, au taux de chômage particulièrement élevé. Améliorer la situation sociale et professionnelle des femmes, l'un des segments les plus vulnérables de la population, grâce à l'implication de la diaspora marocaine en Italie, Région du Piémont.	Italie : Associazione Nazionale Oltre Le Frontiere, Agenzia di Cooperazione degli Enti Locali, Euroqualità	Centre International de Coopération Sud-Nord (CICSN) Casablanca	Budget : 199 685 € Durée : 18 mois
Projet d'aviculture à Ouled Daoud Azekhanine	Création d'un élevage de poulets comme Activité Génératrice de Revenus pour les habitants de la zone rurale d'Ouled Daoud (Province de Nador). Soutien de la diaspora marocaine de Belgique, principalement par une levée de fonds.	Belgique : IMANE, organisation de MRE, Flandre	Coopérative agricole Al Fath, Ouled Daoud Azkhanine, Maroc	Budget : 200 000 € Durée : 18 mois
Création d'entreprise et encouragement du tissu productif dans la Région de l'Oriental	Renforcer la capacité d'action des migrants marocains résidents dans la Communauté autonome de Murcie et originaires de l'Oriental, dans la promotion de liens socio-économiques entre les Régions de l'Oriental et de Murcie.	Espagne : Direction pour l'Immigration et le Volontariat de Murcie, Municipalité de Carthagène, Association Cepaim, Fondation Crea Empresas	Association Solidarité et Développement, Oujda	Budget : 184 524 € Durée : 12 mois

Les projets en cours



Les flux financiers des MRE au cœur d'une contribution plurielle au développement

Pr. M.CHAFIKI
Direction des Etudes et des Prévisions Financières
Ministère de l'Economie et des Finances

L'importance pour le Royaume des flux financiers venus des MRE n'est peut être plus à démontrer mais en donner une lecture scientifique permet d'en parler avec justesse. Leur place est restituée ici par les indicateurs les plus pertinents, avec une approche analytique des conséquences de leurs évolutions passées, voire prospectives. Impacts évalués, mesures prises pour les amplifier au bénéfice de la collectivité, et surtout approche régionale au vu des nouvelles opportunités politiques annoncées : la priorité semble définitivement acquise à la recherche d'une affectation optimisée de ces ressources. Pourquoi pas au développement régional ?

Les transferts de fonds des migrants sont considérés comme une source importante de revenus pour les pays d'émigration. Ils soutiennent la demande des ménages et peuvent compenser le déficit de la balance commerciale et des opérations courantes, et contribuer au développement économique et social du pays.

Au Maroc, les transferts de fonds des Marocains Résidents à l'Etranger (MRE), de par leur progression régulière, ont conduit pendant plusieurs années à alimenter les réserves de change et, par ricochet, à soutenir la balance des paiements en favorisant par conséquent une meilleure stabilisation du cadre macroéconomique. Toutefois, dès la deuxième moitié de l'année 2008, les volumes de fonds transférés ont accusé des baisses importantes. Ces baisses relèvent, pour l'essentiel, des facteurs liés à la dégradation de la conjoncture économique internationale et des mauvaises performances des économies des principaux pays d'accueil des MRE.

Depuis le quatrième trimestre de l'année 2009, en dépit de la crise financière, ces transferts ont évolué plus favorablement que prévu. Cette évolution a été enre-



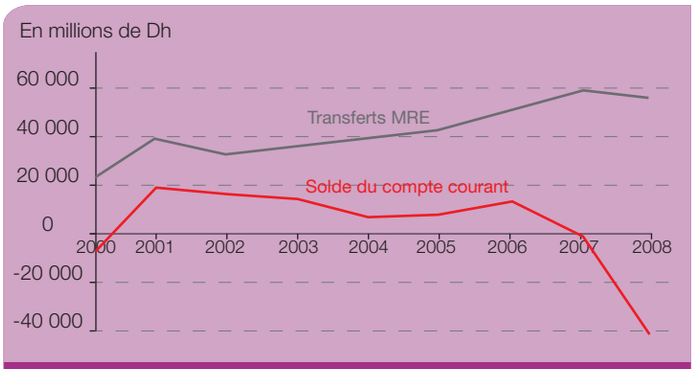
Transferts de fonds des migrants : redémarrage après la crise

gistrée dans un contexte où l'économie marocaine a fait preuve d'une résilience avérée démontrant l'impact positif des réformes engagées au cours de ces dernières années, mais où les impacts limités de la crise ont été surtout ressentis au niveau du compte courant à travers les exportations et les transferts. Le changement de tendance qui a caractérisé l'évolution des flux des transferts des MRE a poussé les pouvoirs publics à mettre en place des actions ayant pour objectif de préserver cette manne financière, réorganiser les circuits de sa mobilisation et stimuler davantage la dynamique des transferts des immigrés au service du développement économique et social du pays en orientant leur affectation vers des emplois productifs. Ces actions ont été dirigées vers la réalisation de deux objectifs majeurs : fluidifier davantage les circuits et faire baisser les coûts des transferts, initier et encourager les programmes d'investissement en leur assurant rentabilité et sécurité.

Par ailleurs, des tendances plus prononcées apparaissent chez les communautés des immigrés en faveur d'une plus grande mobilisation autour des préoccupations régionales en apportant, en plus du capital financier, deux atouts essentiels au développement : le capital humain et le capital social. En mettant davantage l'accent sur le développement local et la décentralisation, les immigrés, à travers le milieu associatif ou par le biais des canaux officiels, peuvent en effet jouer un rôle dans la dynamisation des investissements régionaux et, par conséquent, dans le développement local et régional.

Source prépondérante de financement de l'économie, affectée par la crise financière

Les envois de fonds des MRE constituent, avant la crise financière, la deuxième source de financement de la balance des paiements après les exportations, soit 91% des transferts courants privés en 2007. Ils représentent 18,7% des recettes courantes en moyenne sur les quatre dernières années (même part sur la période 2000-2007) et contribuent à hauteur de 17,5% à l'accroissement de celles-ci pour la même période. Ils représentent, en 2007, 93,7% des recettes touristiques, 18% des importations de biens et de services, 25% des exportations et couvrent plus de 40% du déficit commercial (Graphe 1).



Graphe 1 : Evolution des transferts et du solde courant de la balance des paiements *(Source : Office des Changes)*

Eu égard à leur caractère stable et continu, les flux de fonds en provenance de l'étranger participent considérablement à l'alimentation du stock de devises. En 2007, les transferts des MRE représentent 26% des avoirs nets en devises étrangères et contribuent à hauteur de 40% à leur accroissement, contre 25% et 27% respectivement en 2006. Alimentant, par ailleurs, les dépôts bancaires, ces transferts participent également à la consolidation de l'épargne et au financement de l'économie (Tableau 1).

Depuis 2008, un changement de tendance a été observé, montrant un retournement des transferts des MRE à partir du troisième trimestre, avec une baisse de 5,5% par rapport au même trimestre de l'année 2007. Cette baisse s'est creusée pendant le quatrième trimestre avec une évolution de -16,2% par rapport à la même période de l'année précédente et de -3,4% par rapport à la moyenne de la période 2005-2007.

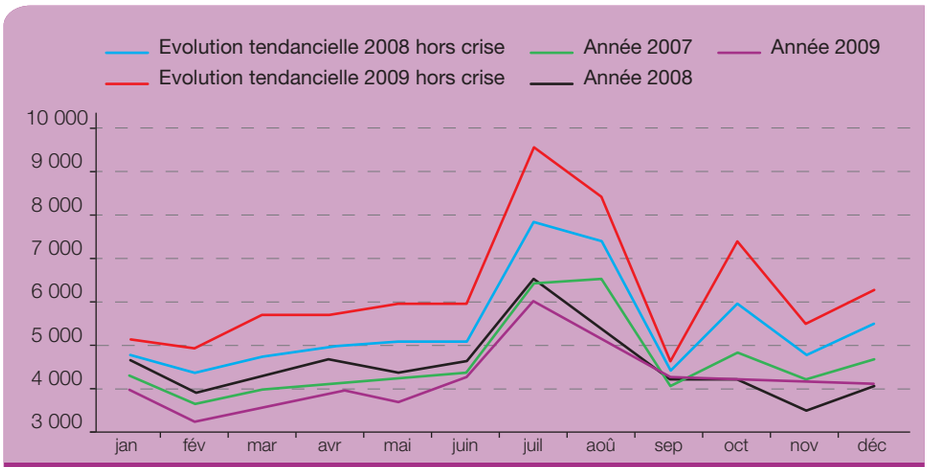
La situation s'est encore dégradée sur l'année 2009, qui a enregistré une baisse des volumes transférés de 5,3% par rapport à 2008 et de 8,7% par rapport à 2007. La dégradation était remarquable surtout sur la période janvier-août, avec des baisses mensuelles atteignant jusqu'à 14% en glissement annuel.

Après les contre-performances précédentes, les transferts MRE ont commencé à se réajuster à partir du mois de septembre 2009 pour s'établir à des niveaux supérieurs à ceux enregistrés en 2008. En moyenne sur la période septembre-décembre 2009, l'évolution positive constatée au niveau des fonds transférés était de l'ordre de 8% en glissement annuel. Cependant, les flux enregistrés demeurent largement en dessous des niveaux qui auraient pu être réalisés en l'absence de la crise financière internationale, soit un montant global de près de 64 milliards de Dh en

	2005	2006	2007	2008	2009
Transferts/recettes courantes	18,3%	18,8%	18,6%	15,8%	18,0%
Transferts/exportations de biens et services (FOB)	24,4%	25,1%	24,6%	20,5%	23,7%
Taux de couverture du déficit commercial par les transferts	47,9%	48,5%	40,5%	31,2%	32,8%
Transferts/avoirs nets en devises étrangères	24,5%	25,0%	26,4%	26,9%	26,1%
Transferts/revenu national brut disponible des ménages	10,6%	11,7%	12,8%	11,2%	n.d

Tableau 1 : Quelques indicateurs sur les transferts des MRE *(DEPF)*

2008 et jusqu'à 75 milliards de Dh pour l'année 2009 (Graphe 2).



Graphe 2 : Evolution des transferts en 2008 et 2009 comparativement à leur évolution tendancielle hors crise *(en millions de Dh)* *(DEPF)*

La tendance à l'amélioration constatée à fin 2009 s'est consolidée au cours du premier semestre de 2010, qui a enregistré une variation positive de 11,5% en glissement annuel par rapport au même semestre de 2009.

Impact sur l'investissement privé et la croissance : une importance croissante

En dehors des transferts destinés à alimenter le budget familial dans les pays d'origine, une partie de ces derniers est également affectée au financement des investissements en capital humain ou en infrastructure (logement) et, dans une moindre mesure, à l'investissement productif, ce qui a été corroboré par une étude de la Banque Africaine de Développement [1] (Tableau 2) :

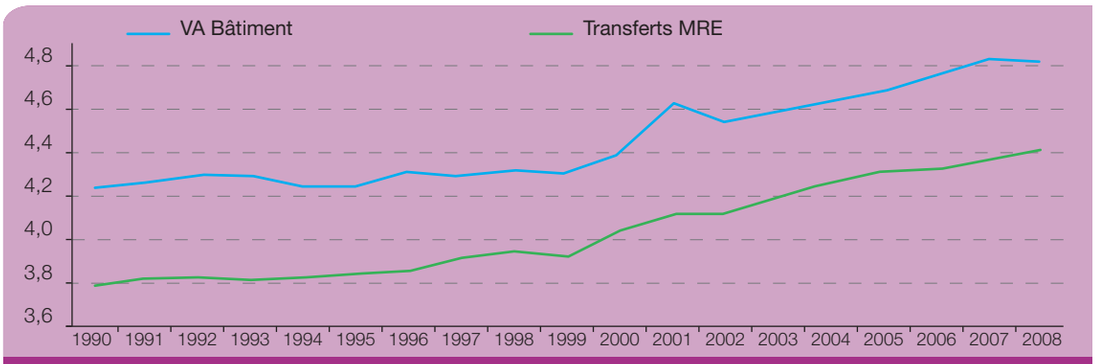
(part en % du total des transferts)	Aide familiale	Immobilier	Investissement productif
Maroc	45%	41%	14%
Sénégal	61%	34%	5%
Mali	41%	41%	18%
Comores	77%	13%	10%

Tableau 2 : Affectation des transferts dans quelques pays d'Afrique *(Source : Banque Africaine de Développement et calculs DEPF)*

Selon les résultats de l'enquête du Haut Commissariat au Plan sur l'insertion économique des immigrés marocains dans les pays d'accueil (2005), les MRE investissent de plus en plus dans leur pays d'origine. En effet, 44,1% des chefs de ménages marocains résidant à l'étranger investissent au Maroc, pour l'essentiel dans l'immobilier (86,9%), le commerce (5,2%) et l'agriculture (4,1%) ; l'industrie et le tourisme n'en totalisent que moins de 2%. L'immobilier représente pour le migrant marocain le placement de prédilection, non seulement parce qu'il a une valeur affective et s'inscrit dans l'éventualité d'un retour, mais aussi car il offre une véritable sécurité pour l'avenir au moment où la crise économique dans les pays d'accueil assombrit les perspectives. Les autres choix d'investissement sont conditionnés par les critères de rentabilité immédiate et de risque faible.

Cependant, les choix d'investissement des immigrés sont appelés à se modifier car, si plus des 4/5 des investissements réalisés au Maroc ont porté sur l'immobilier, ce secteur ne totalise, selon la même enquête, que près du tiers des intentions d'investissement au Maroc ; le reste se répartit entre le commerce (34,0% des projets), l'agriculture (8,7%), le tourisme (5,6%) et l'industrie (5,4%) (Graphe 3).

Malgré leur impact sur les revenus des ménages et la balance des paiements, la question de l'impact des transferts des migrants sur la croissance économique du pays d'origine demeure très controversée, car il est très difficile de mettre en évidence une relation stable et directe entre ces deux variables. Les transferts peuvent exercer un effet direct sur l'emploi, la productivité et la croissance en cas d'affectation à des investissements productifs. L'élasticité positive entre la valeur ajoutée du secteur du bâtiment et les transferts des expatriés marocains (Graphe 3) constituerait une sérieuse présomption de l'existence d'un effet d'entrainement positif de ces derniers sur la croissance de l'économie marocaine. En cas d'autres utilisations des transferts - telles l'épargne, les achats fonciers ou la consommation - les effets multiplicateurs sur la croissance sont indirects et difficiles à cerner.



Graphe 3 : Evolution des transferts MRE et de la valeur ajoutée du secteur bâtiment *(en logarithme des valeurs en millions de Dirhams)* *(DEPF)*

Impact des transferts des MRE sur la pauvreté

L'apport de l'émigration en tant que source de revenus pour l'économie marocaine est essentiel. Mais l'importance des transferts des MRE réside surtout dans leur caractère de protection sociale contre les divers dénuements auxquels les familles pauvres sont confrontées.

Selon une étude[2] sur l'impact des transferts des MRE sur la pauvreté au niveau national, les effets positifs sont indéniables et sur plusieurs plans. Les envois de fonds arrivent directement dans la famille, ce qui se traduit par une hausse des dépenses en biens et services, des créations d'emplois et de revenus. Un cercle vertueux se crée ainsi.

Cettte étude a montré que les transferts des MRE seraient à l'origine d'une baisse du taux de pauvreté au Maroc : de 23,2% à 19%. Autrement dit, près de 1,2 million de marocains auraient échappé à la pauvreté grâce au soutien financier des émigrés opéré sous forme d'investissements et de divers transferts. Par ailleurs, l'enquête CBMS[3] réalisée par le Ministère de l'Economie et des Finances en 2007, dans la Municipalité d'Essaouira et la Commune rurale de Bouaboud, a montré que 42,6% des émigrants de ces deux localités effectuent des transferts d'argent (57,3% par des hommes et 13,5% par des femmes) et de manière régulière, à leurs familles, avec des retombées positives sur le niveau de vie des ménages dans ces deux localités.

Impacts macroéconomiques d'une amélioration des transferts

Les envois de fonds transférés au Maroc ont donc des impacts, plus ou moins importants, sur le développement économique et social du pays. Les résultats d'une simulation, à l'aide du modèle calculable d'équilibre général de la DEPF, confirment ce constat. Le Tableau 3 présente l'impact d'une hausse de 10% des transferts des MRE sur les principaux agrégats macroéconomiques. Par rapport à fin 2009, un tel accroissement annuel induirait, toutes choses égales par ailleurs, une hausse du PIB de 0,11% et une amélioration du revenu des ménages de 1,5%. Cette dernière aurait un impact positif sur la consommation des ménages, qui progresserait de 0,61%, et sur le secteur de la construction qui générerait 0,9% de plus de valeur ajoutée.

Variable	Impact estimé
Produit Intérieur Brut	0,11%
Consommation des ménages	0,61%
Revenu des ménages	1,50%
Formation brut de capital fixe (FBCF)	1,24%
Valeur ajoutée du secteur de la construction	0,90%
FBCF du secteur de la construction	0,95%
Compte courant en % du PIB	1,01%

Tableau 3 : Impact d'une hausse de10% des transferts MRE *(Source : Modèle calculable d'équilibre général, DEPF)*

Les transferts de fonds influent aussi sur la masse monétaire et la gestion de la liquidité. Sur la base d'une élasticité entre masse monétaire et transferts MRE de 0,07, un accroissement annuel de ces transferts de 10% induirait une hausse de l'encours de la masse monétaire de 0,7% et une amélioration de la liquidité de l'économie de 0,6%.

Quelques actions pour mieux dynamiser les transferts des MRE

Les dernières évolutions des transferts MRE dues au contexte de crise internationale ont suscité une nouvelle façon d'agir de la part des autorités publiques pour pérenniser et valoriser cette source de financement de l'économie nationale. Il importe d'entretenir l'entrée massive de ces flux, tout en les orientant davantage vers l'investissement productif, dans le cadre d'une politique plus globale destinée à répondre également aux besoins des marocains du monde.

Cependant, la mobilisation de l'épargne des MRE et la stimulation de leur contribution au développement sont aussi tributaires des performances du système financier national, de la qualité et de l'adéquation des services offerts. Ceci étant, des efforts sont préconisés pour la mise en place de politiques publiques spécifiques et intégrées, visant à dynamiser les transferts au service du développement économique et social. Signalons ci-après plusieurs des principales mesures prises dans le cadre du Comité de Veille Stratégique qui s'est régulièrement penché sur l'évolution de cette question.

Promotion de l'investissement des MRE à travers :

- la mise en place d'un accompagnement sous forme de contribution directe de l'Etat aux projets d'investissement à hauteur de 10% pour tout autofinancement du projet par apport en devises d'au moins 25%, les banques finançant le reste ;
- l'extension du dispositif de garantie «Damane Assakane», géré par la Caisse Centrale de Garantie, pour faciliter l'accès aux crédits immobiliers pouvant couvrir 100% du prix d'achat du logement.

Baisse des coûts de transfert par :

- la gratuité des transferts jusqu'à fin 2009 et la baisse des commissions de change par les banques marocaines ;
- la réduction de la commission de change de la part de l'Etat ;
- la renégociation des conventions liant les banques marocaines aux institutions de transferts financiers (notamment Western Union et MoneyGram), basée sur la suppression de la clause d'exclusivité afin de réduire les commissions appliquées aux transferts vers le Maroc.

Certaines actions d'accompagnement

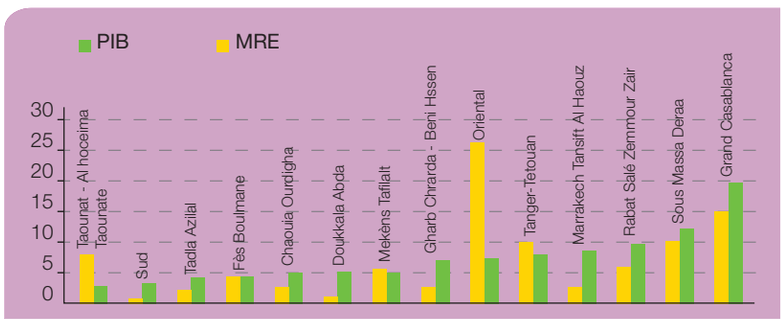
Dans les pays d'accueil, des mesures ont été prises en relation, notamment, avec la levée de la pratique de la préférence nationale et européenne, l'assouplissement des conditions de séjour pour les MRE touchés par la crise, leur accompagnement rapproché pour la gestion des conséquences sociales de la crise et l'ouverture de discussion avec les Gouvernements et les banques

des pays d'accueil pour des moratoires sur le remboursement des crédits.
La dynamisation des transferts passe aussi par la stimulation de l'investissement privé des MRE au Maroc, physique et en portefeuille, dont la part dans l'investissement national est jugée encore faible eu égard à l'importance des montants transférés. Il importe, en ce sens, d'accompagner les MRE porteurs de projets d'investissements productifs par des mesures incitatives de modernisation du climat des affaires, de sensibilisation et de communication d'informations sur l'environnement et les opportunités d'investissement au Maroc, et par le renforcement des structures d'accueil, de conseil et d'accompagnement et l'adaptation des procédures aux particularismes de leurs conditions de non-résidents. Il s'agit, entre autres, de dynamiser l'action des Centres Régionaux d'Investissement (CRI) en matière d'assistance à la création d'entreprises, d'allègement des procédures administratives et d'élaboration d'études sur l'économie régionale et sur les niches d'investissements futurs.

L'objectif de ces initiatives est de lever les contraintes qui entravent l'investissement des MRE[4] et d'intensifier et diversifier cet investissement fortement concentré sur le secteur immobilier[5], sans pour autant ignorer les mesures d'ordre qualitatif ayant trait, d'une part, aux politiques de coopération avec les pays d'accueil (pour appuyer l'expertise locale, renforcer le réseau des transferts formels et abaisser les coûts de transaction à des niveaux raisonnables) et, d'autre part, aux initiatives du Maroc à l'étranger visant à renforcer l'attachement des marocains à leur pays d'origine.

Régionalisation : nouvelle opportunité pour mieux valoriser l'épargne des immigrés dans le développement local

Une étude[6] de la Fondation Hassan II en 2005, sur la répartition régionale des transferts des MRE sous forme de dépôts, révèle une forte concentration de leur volume au niveau territorial. Trois Régions sur les seize accaparent plus de la moitié des montants déposés en banque. La Région de l'Oriental et largement prédominante, avec plus du quart du montant total, suivie par les Régions du Grand Casablanca (14,7%) et Souss-Massa-Daraâ (10%). Hors, les résultats de la répartition régionale du PIB font apparaître que l'Oriental ne représente que 7% du PIB national, contre 19,3% pour le Grand Casablanca et 12% pour le Souss-Massa-Daraâ.



Répartition régionale du PIB et des dépôts des MRE (en%)
(Source : Ministère de l'Economie et des Finances (DEPF), Fondation Hassan II 2005)

Ces disparités interrégionales en matière de création des richesses et des transferts des MRE montrent l'effort à déployer en matière d'affectation de ces ressources au profit du développement régional. Les ressources financières, le potentiel d'investissement et les compétences de 3,3 millions de ressortissants marocains à l'étranger sont des atouts qui nécessitent la mise en place d'une stratégie nationale avantageuse, à la fois pour les MRE et le développement régional du Maroc. Le projet de régionalisation constitue aujourd'hui une opportunité pour mettre en place cette stratégie.
L'analyse des investissements industriels des MRE montre la dominante régionale de leur destination, liée fort probablement à leurs origines géographiques. Pour accompagner ce mouvement, il faudra favoriser une meilleure connaissance des opportunités d'investissement dans les Régions d'origine et mettre en exergue leur potentiel de développement. La motivation à s'impliquer dans le développement et la création des richesses au plan local s'en trouverait renforcée.

La contribution des transferts des MRE au développement du pays n'est plus à démontrer au regard de son impact avéré, non seulement sur les grands équilibres macroéconomiques, mais aussi sur les équilibres sociaux, surtout au niveau local, là où de nouvelles approches du développement bourgeonnent au gré d'initiatives locales riches d'enseignement. Certes, les Régions pourvoyeuses d'émigration continuent à pâtir de déficits sociaux, mais elles peuvent repartir à la conquête de nouveaux horizons d'auto-développement, en utilisant autrement, non seulement, les transferts financiers comme levier ou comme une sorte «d'accumulation primitive», mais aussi en capitalisant sur le savoir-faire et le réseau relationnel de leurs ressortissants au meilleur profit de leur modernisation et de leur développement.
Au carrefour de ces logiques de développement endogène et des dynamiques d'ouverture sur le monde, de nouvelles espérances se dessinent à travers une contribution plus féconde des marocains du monde au développement d'un Maroc toujours plus ouvert à sa pluralité et à celle du monde.

(1) «Les transferts de fonds des migrants, un enjeu de développement», Banque Africaine de Développement, 2007.
(2) «Apports des transferts des résidents à l'étranger à la réduction de la pauvreté : cas du Maroc », Jamal Bourchachen, Développement et Droits de l'Homme, Session I-Pa 5c, 2000.
(3) Dispositif de Suivi Communautaire
(4) Selon une étude de l'Observatoire de la Fondation Hassan II sur l'utilisation des transferts des MRE (2008), les problèmes rencontrés par les MRE dans la réalisation de leurs projets d'investissement au Maroc, classés par ordre d'importance, sont : l'administration publique, la corruption, la fiscalité, le financement, la confiance et le besoin de soutien technique et de conseil, associé au problème d'accueil et d'information.
(5) L'immobilier constitue de loin le premier investissement des MRE, que ce soit dans le pays d'origine (86,07% des montants investis au Maroc) ou d'accueil (83,5% des investissements dans le pays de résidence) selon l'étude de l'Observatoire de la Fondation Hassan II sur l'utilisation des transferts des MRE, parue en 2008.
(6) Etude sur les marocains de l'extérieur et développement, Fondation Hassan II, 2005.



LA DIASPORA CHINOISE
Acteur économique et culturel majeur

Son Excellence XU JINGHU
Ambassadeur de Chine au Maroc

« *Important élément du développement du pays et grande messagère de l'amitié* », c'est en ces termes que Son Excellence l'Ambassadeur de Chine au Maroc parle de la diaspora de ses concitoyens expatriés. A le lire, on mesure l'apport de ces chinois essaimés de par le monde à la prospérité de leur pays, mais aussi à sa modernisation sur bien des plans et, plus largement, à son ouverture sur d'autres cultures. Les expatriés renforcent les liens de toutes natures et ouvrent les routes des connaissances réciproques. La Chine le sait et l'applique.

Depuis le lancement de la politique de réforme et d'ouverture sur l'extérieur en 1978, la Chine a obtenu des succès éclatants dans le développement économique et la part de la contribution de la diaspora chinoise n'y est pas négligeable.

Comme l'a dit M. Deng Xiaoping, architecte en chef chinois de la réforme et de l'ouverture : «*nous avons des dizaines de millions de chinois patriotes à l'étranger, qui aspirent ardemment à la prospérité de la Chine*». C'est unique dans le monde. Selon les dernières recherches et jusqu'en 2008, le nombre total de ressortissants chinois d'outre-mer a dépassé 48 millions, dont 33 millions en Asie du Sud-Est (soit 70% du chiffre total), 7,5 millions en Europe et en Amérique du Nord et environ 2 millions en Amérique du Sud et en Afrique.

En développant leurs propres carrières à l'étranger, ils suivent de près le développement et le progrès de leur pays d'origine et se jettent dans l'oeuvre de la modernisation de la Chine. Ils ont apporté une contribution importante au développement économique et social de la Chine.



L'amitié, l'un des messages de la diaspora

Ils ont amené en Chine des investissements massifs

Depuis 1978, les ressortissants chinois à l'étranger demeurent toujours l'une des principales sources d'investissements.

Prenons l'exemple de la Province du Guangdong, région très connue pour l'importance de ses ressortissants. Selon les statistiques, depuis plus de 30 ans, les ressortissants d'outre-mer, y compris les compatriotes de Hong Kong et de Macao, ont investi dans cette Province plus de 140 milliards de dollars US, soit 60% des capitaux étrangers absorbés par toute la Province.

Par l'intermédiaire des ressortissants chinois, de nombreuses entreprises étrangères, dont beaucoup parmi les plus renommées, sont venues en Chine pour y investir.

Ils ont apporté en Chine des technologies avancées et des expériences managériales

En plaçant des capitaux en Chine, les ressortissants ont également introduit de l'étranger des technologies et tech-


La main d'œuvre chinoise travaille dur

niques de pointe, ainsi que des connaissances en gestion, notamment dans les secteurs de hautes et nouvelles technologies comme l'électronique, les télécommunications, l'automobile, etc. Ceci a beaucoup contribué à l'industrialisation et aux progrès technologiques de la Chine.

Ils ont servi de guide aux entreprises chinoises visant à sortir du pays

Avec la croissance rapide de l'économie chinoise, de plus en plus d'entreprises chinoises ont commencé à sortir du pays. En profitant de leurs atouts linguistiques et culturels ainsi que de leur réseau commercial, les ressortissant chinois ont joué le rôle d'intermédiaires pour aider les entreprises chinoises à explorer le marché extérieur et à mener la coopération économique et commerciale internationale.
Grâce à eux, la participation à la mondialisation économique et l'intégration au système économique mondial de la Chine se sont bien accélérés.

Ils ont pris une part active à la modernisation de la Chine

Noués par les liens du sang à la patrie, les ressortissants chinois, en développant leurs propres affaires en Chine, n'ont pas oublié de se consacrer aux services d'intérêt public. Ils ont fait des dons immenses, surtout à leurs régions ou villes d'origine, pour construire des routes, des écoles, des hôpitaux, des bibliothèque et des stades, etc. Ceci constitue un soutien fort au développement socio-économique de la Chine. Par exemple, à Meixian, une petite ville du Guangdong, la somme annuelle des dons venant des ressortissants d'outre-mer dépasse 100 millions de dollars US. Lorsque la Chine a été frappée par de graves calamités naturelles, comme les inondations, la sécheresse ou les séismes, les ressortissants chinois n'ont pas hésité à accorder leur contribution, en nature ou en espèces, pour aider les sinistrés à reconstruire leurs foyers.

Ils sont des messagers de l'amitié entre la Chine et leurs pays de résidence

Les ressortissant chinois à l'étranger travaillent toujours dur, apportant ainsi une contribution importante au développement économique de leurs pays de résidence.

En même temps, ils se sont efforcés de s'intégrer, de rendre service à la société d'accueil, et de vivre en bons termes avec la population locale. Ils ont édifié, de par leurs propres comportements, une image d'eux-mêmes et du peuple chinois : travailleurs, intelligents, bienveillants et amicaux.

A travers eux, la langue, la culture, l'art et la gastronomie de la Chine se sont faits connaître à travers le monde. Les ressortissants chinois, en se consacrant à la cause de l'amitié entre la Chine et les pays étrangers, ont pu promouvoir énergiquement les échanges amicaux et la coopération dans divers domaines entre la Chine et leurs pays d'accueil. Ils sont devenus le trait d'union entre le peuple chinois et les autres peuples du monde.

Et pour demain ...

Actuellement, la Chine continue à s'avancer à grande vitesse sur la voie de modernisation. Le développement de la Chine offrira à ses ressortissants d'outre-mer une scène plus large. En revanche, les ressortissants d'outre-mer apporteront également de nouvelles contributions, encore plus importantes, au développement de leur mère patrie et au renforcement de l'amitié et de la coopération entre la Chine et les pays étrangers.


La Chine est entrée activement dans les nouvelles technologies



Pour bien vivre et bien se développer ensemble

Philippe MOUREAUX
Ministre d'Etat, Sénateur,
Bourgmestre de la Commune de Molenbeek-Saint-Jean / Belgique

Vue d'Europe en l'occurence, la diaspora d'origine marocaine démontre sa capacité à fertiliser la vie culturelle : une clé du bien vivre ensemble là-bas. La facilitation du retour des compétences au Maroc n'est pas forcément perçue comme une offre concurrente : plutôt le moyen d'inter-relations tissées dans un rapport gagnant-gagnant.
L'auteur, à la fois élu communal ancré sur les réalités locales et acteur politique national, propose une lecture très positivée des évolutions perçues depuis la Belgique.

En Belgique vit une importante communauté d'origine marocaine, évaluée à quelque 400 000 personnes, dont une forte proportion de binationaux.
Selon les spécialistes des flux migratoires, un Marocain sur dix est établi en dehors du territoire marocain, soit 3 millions de personnes, dont 85 % vivent en Europe, ce qui en fait le deuxième groupe de migrants dans l'Union Européenne après les Turcs.

Ces quelques statistiques suffisent à souligner l'opportunité que représente l'émigration marocaine en tant que force contributive au développement régional et national du Maroc.
Pour peu, naturellement, que ce vaste potentiel de la diaspora soit appréhendé à l'aune d'un processus cohérent et durable prenant dûment en compte la plénitude du facteur humain avec tout ce que cela peut impliquer : le respect des libertés individuelles, la nécessaire participation des intéressés, un cadre général non contraignant, une volonté partagée de servir l'intérêt général.

De ce point de vue, les observateurs s'accordent à reconnaître que les au-



Liège, le 9 octobre 2010 : création d'un réseau de compétences marocaines en Belgique, réunion présidée par Son Excellence l'Ambassadeur du Maroc en Belgique, M. Samir Addahre

torités marocaines ont pu, depuis quelques années maintenant, réunir les conditions propres à intensifier la dynamique de cimentation de la diaspora dans le corps social et économique du pays. J'aime à croire, toutefois, que l'on peut aller encore plus loin, au regard du potentiel formidable que représentent les Marocains résidant à l'étranger.
Pour avoir eu personnellement l'occasion de séjourner à plusieurs reprises dans ce bel et vaste pays qu'est le Maroc, notamment dans la Région de l'Oriental, dans le cadre de visites privées ou de travail, je sors conforté dans ma conviction première que l'apport de la diaspora en termes de mutations économiques, sociales et culturelles dans tous les pays européens où elle est établie - en Belgique, en particulier, pour ce qui nous concerne – peut être d'un impact positif considérable, non seulement pour le pays d'origine mais également pour le pays d'accueil.


Un Cd-Rom pédagogique célèbre 40 ans d'immigration marocaine en Belgique : il met l'accent sur la dimension artistique

S'agissant de la diaspora marocaine implantée en Belgique, j'ai le sentiment que les possibilités de sa mobilisation et de son implication déterminante dans le développement multiforme du Maroc sont réelles. Cette assertion peut se vérifier à l'analyse des conditions objectives prévalant de part et d'autre et qui, significativement, constituent des atouts pouvant propulser la coopération belgo-marocaine à une étape supérieure hautement qualitative et, corrélativement, solidifier le rôle de la diaspora dans le processus d'épanouissement des Régions du Maroc. Voici, à cet égard, ce qui à mon sens en constitue les points forts.

Côté belge

On peut relever que ce petit pays, le Royaume de Belgique (10 millions d'habitants pour une superficie de 30 527 km^2), jouit d'une position plutôt favorable, notamment aux plans économique et diplomatique. La capitale, Bruxelles, où vit la majeure partie de la communauté marocaine, est le premier centre économique national, qui concentre 20% du PNB. C'est, bien sûr, la capitale européenne et le siège de plusieurs institutions internationales ; ce qui fait d'elle la deuxième métropole diplomatique mondiale après New-York.
Au plan bilatéral, il est important de préciser que les rapports belgo-marocains au niveau étatique sont, depuis toujours, excellents. Et le Maroc reste un partenaire de premier plan de la coopération belge au développement qui, au fil des années, embrasse plusieurs domaines. Pour rappel, la première Convention générale de coopération technique entre les deux pays date du 25 avril 1965.
Il faut noter, par ailleurs, que la philosophie qui préside à la politique d'intégration en Belgique, et qui se différencie, entre autres, du modèle assimilationniste français comme du modèle communautariste anglais, est plutôt bien vécue par la diaspora marocaine. Les Marocains de Belgique, et a fortiori ceux de Bruxelles, sont dans une très large mesure intimement liés au sort de leur pays d'adoption. Ils sont présents dans tous les secteurs d'activités et à divers niveaux de pouvoir et de décision.

Pour ne citer que le domaine de la culture et de l'édition par exemple, on ne compte plus aujourd'hui le nombre de productions qui sont l'œuvre de Belges d'origine marocaine. Des créations et des productions qui sont le reflet des réalités de la société belge dans son ensemble ou en rapport avec les traditions et la culture prévalant au Maroc, le tout s'exprimant sans aucune entrave et dans le respect mutuel des multiples composantes de la société belge. A vrai dire, force est de reconnaître que l'apport des citoyens belges d'origine marocaine, qu'ils soient issus de la première ou de la deuxième génération, est tel qu'on ne peut pas aujourd'hui parler de la richesse et de la diversité de la culture en Belgique sans penser à la dimension culturelle venue du Maroc.

Cette inclusion aisée de l'apport culturel et civilisationnel de la diaspora est, au demeurant, un élément indispensable dans le processus de cohésion sociale dans nos cités. J'ai pu, personnellement, vérifier la pertinence de cette démarche en ayant mis en place dans ma Commune, où vivent des populations issues de pays et de cultures divers, dont bon nombre de Marocains, des mécanismes et des infrastructures (comme la Maison des Cultures et de la Cohésion Sociale) favorisant le vivre ensemble et le métissage culturel et social, gage de l'avenir de nos sociétés.

Côté marocain

Au Maroc, il y a indéniablement des instruments facilitateurs d'importance, par rapport à d'autres pays du Sud ayant une diaspora comparable.
Outre les avancées constatées ces dernières années à plusieurs niveaux, je retiendrai, entre autres, la mise en place de la Commission consultative de la régionalisation par Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Ce processus de régionalisation avancée, sous-tendu par les prémices méthodologiques posées par Sa Majesté le Roi, est de nature à asseoir un mécanisme durable dans un rapport de réelle proximité avec les

citoyens et, partant, de garantir les mêmes chances d'épanouissement sur l'entièreté du territoire.

C'est, au demeurant, un modèle en phase avec celui des pays partenaires comme la Belgique et d'autres pays d'Europe où le fait régional, encouragé par l'Union Européenne, a administré la preuve de son efficience en termes de rationalisation économique et sociale, quelle que soit d'ailleurs la nature des systèmes politiques en place (unitaire, fédéral, confédéral…).



Ensemble Rafik El Maai en répétition, créé à Bruxelles et dédié à la musique arabo-andalouse

Je note aussi avec intérêt l'instauration en 1989 de la Fondation Hassan II pour les MRE et en 2005 du Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger, qui constituent sans doute des structures aptes à agréger les ressources de la diaspora.

Les Marocains de l'étranger se singularisent par un attachement fort à leur culture et pays d'origine. L'autre atout réside dans le changement de statut personnel qui fait que, même naturalisés, ils ne perdent pas leur nationalité d'origine. Le gouvernement marocain consacre ainsi le principe de la double nationalité comme facteur enrichissant pour les deux pays.

Force est de constater que, mutatis mutandis, le Maroc affiche désormais un regard bienveillant à l'égard de sa diaspora se démarquant ainsi de plusieurs pays du Sud qui continuent, en dépit du bon sens, de se méfier de leurs émigrés au motif qu'ils pourraient être une source potentielle d'importation de modèles.

Réputée être une pourvoyeuse importante de transferts financiers, cette diaspora est en mesure aujourd'hui d'accéder à une phase d'intégration plus en adéquation avec le substrat marocain, ce que justifie un niveau de connaissances et de formation nettement plus élevé que par le passé.

Dans cet ordre d'idées, les 16 CRI (Centres Régionaux d'Investissement) créés en 2002 et l'élaboration de certains programmes comme, par exemple, le FINCOME (Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger) me paraissent des plateformes à même d'offrir l'assistance nécessaire et de canaliser le savoir-faire entrepreneurial d'une diaspora qui n'est plus celle des années 70.

On le voit, je ne crois pas trouver un autre exemple parmi les pays du Sud qui ait posé autant de jalons, initié autant de mécanismes permettant à ses citoyens vivant à l'étranger de pouvoir mieux contribuer à l'effort de développement national.

Certes, il reste beaucoup à faire pour mettre à profit le maximum de potentialités que recèle la diaspora. Je crois, pour ma part, qu'il serait dommageable que le large éventail d'instruments initiés par les autorités marocaines à la faveur du processus en cours de démocratisation et de développement du pays, ne soit pas accompagné de moyens propres à garantir sa pleine efficacité. Il gagnerait, à mon sens, à être entouré de toutes les garanties en termes d'audit et d'expertise idéalement confiés à des instances neutres en amont et en aval.

Dans ce cadre, je pense qu'il serait approprié de mettre en œuvre de véritables états généraux de la diaspora dont la préparation, l'organisation aussi bien que le suivi permanent doivent être menés selon une approche systémique et des technique d'analyse de type recherche opérationnelle, ce qui permettrait de sérier aussi bien les éléments positifs que négatifs et de donner une meilleure cohérence à la politique d'inclusion de la diaspora en tant que ressource essentielle.



Fête de la musique à Bruxelles avec un groupe traditionnel gnawa

A une époque où prédomine la globalisation, où l'interdépendance est une réalité et où l'avenir des sociétés des vieux pays développés est tributaire des apports culturels et humains des autres peuples de la planète, il est évident que ces problématiques sont devenues un enjeu mondial.

Grâce doit être rendue aux décideurs marocains d'avoir, assez tôt, compris cet enjeu.



MIGRATION ET DEVELOPPEMENT DANS L'ORIENTAL
Etat des lieux

Abdesselam EL FTOUH
Directeur du Pôle Promotion Economique
Fondation Hassan II pour les MRE

Dans l'Oriental, les vagues migratoires sont une composante de l'histoire : celle du siècle dernier vers l'Europe en fait partie. Les capitaux migrent aujourd'hui bien plus vite que les Hommes et, là encore, l'Oriental est aux avant-postes. Par contre, à peine déposés, les transferts des MRE émigrent à nouveau et s'en vont s'investir au bénéfice d'autres Régions du Maroc. Il en ira des capitaux comme des Hommes : pour les garder et les faire fructifier, il faut leur offrir de bonnes conditions d'investissement. Des initiatives sont prises. Le contexte est désormais porteur. Les résultats sont attendus.

Un des plus anciens bassins de la migration nationale et internationale : l'Oriental se situe au carrefour des voies de communication les plus anciennes entre l'Algérie et le Maroc d'une part, entre le Grand Sahara et la Méditerranée d'autre part. Reliant Sijilmassa, grande ville caravanière du commerce transsaharien, avec les agglomérations situées au Nord-Est du massif de l'Atlas, l'Oriental constituait depuis le moyen âge un espace de mobilité et d'échange. Cette vocation n'a pas fléchi avec le temps, en dépit de la fermeture des frontières avec l'Algérie. En effet, son utilisation, ces dernières années, par les flux migratoires clandestins venus d'Algérie et des pays subsahariens confirme de nos jours encore cette vocation de voie d'accès vers le Maroc central et la Méditerranée.


Désert et balnéaire, deux pôles d'attractivité extrêmes

Sur 83 000 km², soit l'équivalent, à quelques milliers de km² près, d'un pays tel que la Jordanie (89 200 km²), l'Oriental marocain offre une mosaïque de paysages, de climats, d'ethnies, de cultures et d'activités économiques. En effet, le Rif, constituant la frontière Nord de cette Région, est un territoire berbère qui se déploie sur un paysage joignant le bleu de la Méditerranée à la verdure des montagnes des Beni Snassen. Il représente le panorama type des îles de cette « Mare Nostrum », paisibles et ensoleillées, où il fait bon vivre.

Il contraste fortement avec le pittoresque exotique des oasis du Sud et ses palmeraies ancestrales autour de Figuig. Entre les deux, s'étendent les plaines fertiles de Berkane avec ses agrumes, ses vignobles, ses maraîchages, puis les plateaux arides, terre du nomadisme pastoral. Cette variété de reliefs, de climats et d'ethnies a été déterminante dans la nature et la destination des flux migratoires internationaux et des périodes de leur engagement.

L'Oriental et la migration internationale

Historiquement chaque sous-région de l'Oriental a vécu sa migration internationale propre. En effet, les Figuiguis (originaires de l'extrême Sud de la Région, Figuig) auraient été les premiers à partir en Europe. Ayant opposé une forte résistance au protectorat français, comme les habitants de la région de Souss-Massa-Deraa, de Goulimim et de Tata, ils vont être enrôlés par le maréchal Lyautey dans l'armée française dès 1914 pour prêter main forte aux alliés pendant la première guerre mondiale. D'une pierre trois coups, il a réduit le vivier de la résistance au Sud du Maroc, prévenu la contagion avec la population de «l'Algérie française» et renforcé le camp des alliés en Europe. Depuis, la voie a été ouverte pour le recrutement d'une main-d'œuvre bon marché pour l'extraction minière et l'industrie française. Avec le temps, ces migrants se sont installés dans la région parisienne, dans le département de la Seine-Saint-Denis (notamment Stains, Sevran, Bobigny, La Courneuve…) et en Flandre. Mais, au delà de la France, les Figuiguis ont migré récemment au Canada, aux USA, en Espagne, en Italie et dans les pays du Bénélux. Leurs transferts constitueraient la première source économique et financière de cette sous-région des oasis.

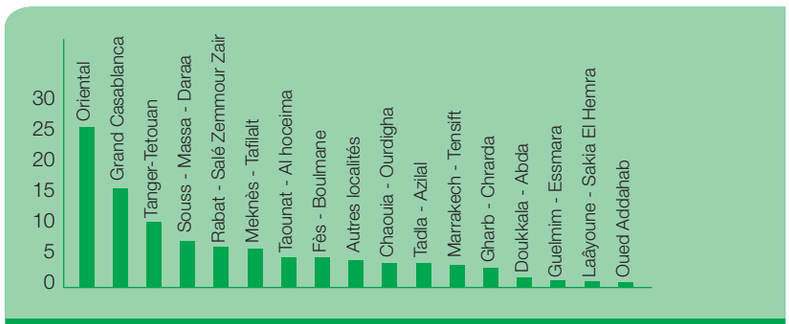
Les Rifains, après les épopées et les revers de la guerre dite du Rif contre le colonisateur espagnol dans les années 20, ont initié les premiers mouvements migratoires vers l'Ouest et le Centre du Maroc et vers « l'Algérie française », dans le cadre d'une mobilité saisonnière en tant qu'ouvriers agricoles.
Pendant la guerre d'Espagne (1936-1939), le général Franco va enrôler à son tour les jeunes Rifains dans l'armée nationaliste, ce qui va sceller sa victoire face aux républicains. L'histoire rapporte que, sur environ 100 000 enrôlés marocains, pas moins de 38 000 hommes auraient laissé leur vie sur les champs de bataille de cette guerre fratricide espagnole. Après la guerre, l'installation des survivants en Espagne restait fort limitée en raison du faible niveau de développement de ce pays.

La migration des Rifains dans les années 60 se dirigea vers l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas. Et ce n'est que dans les années 90, suite à l'entrée de l'Espagne dans l'Union Européenne, qu'ils migrèrent vers ce pays. Ils s'installèrent surtout dans la région Catalane. Plus tard, ils feront la découverte de l'Italie. On les retrouve dans le Piémont et dans la région romaine.

Les autres populations, habitant les terres fertiles de la plaine de la Moulouya ou les hauts plateaux, ont aussi migré vers la France et le Sud de la Belgique. Les citadins Oujdis, plus lettrés et politiquement engagés, ont mieux réussi dans l'ensemble leur intégration au niveau national. Leur migration à l'étranger, en dehors de la poursuite des études universitaires, restait éparse et limitée.
Au total, c'est une population estimée à plus de 800 000 personnes issues de l'Oriental qui vit actuellement à l'étranger. Son retour pendant les mois d'été atteste d'un attachement inaltérable à leur Région d'origine. Cette population fière et vaillante a su préserver ses traditions, ses fêtes et ses coutumes. Elle a scellé, entre ses membres, un pacte tacite de fidélité et de solidarité à l'intérieur comme à l'extérieur du pays.

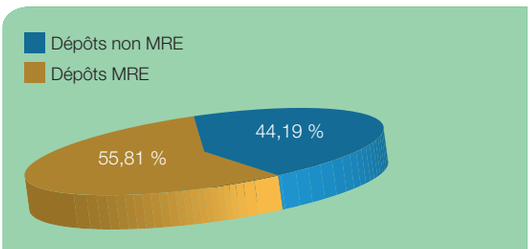
Migration et Développement dans l'Oriental

Mais cet attachement n'est pas seulement affectif. Le sens de la famille, de la solidarité et de l'altruisme, comme le sens des affaires, chez les émigrés issus de cette Région, ont permis de faire de l'Oriental et de Nador la première place financière du pays, grâce à leurs remises d'épargne. La Région reçoit globalement plus de 23 % des transferts effectués vers tout le Maroc, soit plus de 11,5 milliards de Dh par an sur un total de 50 milliards reçus par le pays en 2009. La partie non consommée de ce montant alimente les liquidités bancaires et participe à hauteur de 26 % aux dépôts à vue et à terme de cette catégorie de clientèle à l'échelle nationale : soit plus de 30 milliards de Dh en 2009. L'Oriental se positionne ainsi à la tête de toutes les Régions du Maroc pour les transferts financiers des migrants et pour leurs dépôts bancaires, comme le fait ressortir le graphique suivant :



Dépôts bancaires des MRE en % par Région (2009)
(Source BAM, traitement de l'auteur)

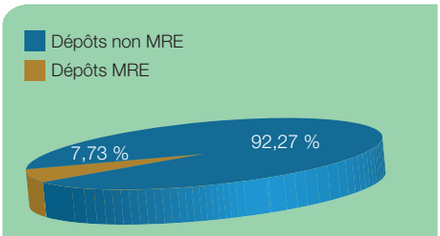
En raison de la faiblesse relative de l'activité économique de cette Région, ces transferts s'avèrent être sa première ressource financière. En effet, l'analyse de la structure des dépôts bancaires de la Région révèle que sur un total des dépôts d'environ 55 milliards de Dh en 2009, l'apport des migrants constitue plus de la moitié (près de 56%), comme l'illustre le graphique ci-dessous :



Dépôts bancaires dans l'Oriental

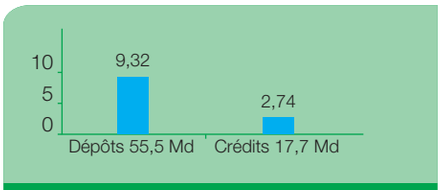
Il est à noter que ce taux est bien loin de la moyenne nationale (qui est de 20%) et de la moyenne des autres Régions, Oriental non compris (qui s'établit à 16%). On en déduit que l'épargne, en tant que surplus de financement, dégagée à partir de l'économie « domestique » de la Région de l'Oriental est très faible, ce qui permet de mesurer l'effort

restant à fournir pour son développement.
Nous pouvons voir, à titre de comparaison, le cas, certes extrême, de la Région du Grand Casablanca, qui permet néanmoins d'illustrer l'importance du décalage économique entre une « Mega City » en croissance rapide et toute la Région économique de l'Oriental, ce qu'illustre le graphique ci-après.
L'importance de l'épargne dégagée par l'économie Casablancaise rend la recette financière des émigrés de cette ville peu significative .



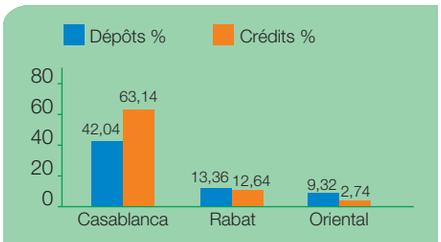
Grand Casablanca

C'est aussi le cas de Rabat-Salé-Zaïr-Zemmour, Marrakech-Tensift-El Haouz et dans une certaine mesure de la Région de Tanger-Tétouan.
En dépit du retard de développement que cela illustre, la situation de l'Oriental incite à l'optimisme, puisque la Région dispose de ressources importantes pour assurer le financement d'une construction économique forte. Une telle puissance financière constitue, pour l'Oriental, un levier de développement sans pareil, car sa bonne répartition entre les différentes localités et sa bonne diffusion dans la population sur tout le territoire, sont de nature à garantir une croissance économique diffuse et équilibrée.
Mais cette dynamique de croissance n'est pas encore au rendez-vous si l'on en juge d'après la capacité intérieure de mobilisation de ces ressources. En effet, les crédits accordés par le système bancaire pour la création de nouveaux projets économiques dans l'Oriental restent très limités et dépassent à peine 17,7 milliards de Dh. L'Oriental, qui participe à hauteur de près de 10% à l'épargne nationale confiée aux banques, ne bénéficie que de 2.74% des crédits distribués par ces banques comme le souligne le graphique ci-après.



Mobilisation des ressources financières dans l'Oriental (2009)

Cette variable (le crédit mobilisé par rapport à l'épargne dégagée) constitue un indicateur important de l'efficacité économique régionale et de son dynamisme.
L'Oriental utilise 28% de l'épargne qu'elle dégage. Ce taux est le plus bas de toutes les Régions du Maroc. Les cas du Grand Casablanca et de Rabat-Salé-Zaïr-Zemmour ci-dessous permettent de mieux saisir cette notion.



Mobilisation des ressources financières dans l'Oriental (2009)



Toutes les grandes banques sont présentes dans l'Oriental

Le Grand Casablanca consomme presque une fois et demi (150%) l'épargne qu'elle réalise. La Région de Rabat-SZZ utilise presque l'intégralité de ce qu'elle dégage comme épargne. L'Oriental mobilise seulement 28% de sa propre épargne.
En d'autres termes, 72% des dépôts bancaires de la Région de l'Oriental financent le développement d'autres Régions plus prospères, en l'occurrence surtout celle du Grand Casablanca. On en déduit que les fonds drainés par les émigrés vers l'Oriental, qui constituent 56% de l'épargne régionale, sont canalisés vers d'autres Régions du Maroc.
Le migrant issu de l'Oriental transfère et épargne dans sa Région d'origine. C'est son apport le plus précieux. La bonne allocation de ses fonds au développement régional est une affaire de stratégie bien conçue et surtout bien menée au niveau opérationnel.

«Migration & Développement» en perspective

Il est clair que l'action de développement dans une économie de marché ne se décrète pas. L'action stratégique de pouvoirs publics consiste à réaliser des infrastructures, décréter des mesures d'encouragement et de facilitation permettant de favoriser l'éclosion d'opportunités d'investissement dans des filières préalablement identifées. La création des projets est assurée directement et spontanément par les opérateurs économiques.
C'est d'ailleurs ce que font les marocains de l'extérieur. Ces derniers sont des acteurs économiques rationnels. Ils s'insèrent parfaitement dans les choix stratégiques de l'Etat, même s'il restent commandés par certains réflexes, tels que la préférence de la Région d'origine, le choix des projets les plus sûrs ou les moins risqués, et l'option pour des projets individuels : micro-entreprise, entreprise artisanale ou PME-PMI, avec le minimum de financement bancaire.
Les études réalisées dans ce domaine ont permis de constater que l'intervention des migrants constitue le premier support de l'économie régionale de l'Oriental, dans la mesure où elle assurerait le financement de :

• la consommation des ménages (à hauteur de 9 MMDh/an) ;
• de l'investissement par l'acquisition de logement et la réalisation de projets productifs (à concurrence de 2.5 MMDh/an).

Cette intervention a permis d'accélérer certaines évolutions au niveau régional. On peut citer à titre d'exemples :

• l'élargissement du tissu urbain ;
• l'urbanisation des villages et la modernisation de l'habitat ;
• la création d'entreprises de services (intermédiation, restauration, hammams, assistance auto, cafés, téléphonie…) ;
• le remembrement des terres et l'amélioration des techniques agricoles.

Par ailleurs l'apport qualitatif de la migration dans la Région est de plus en plus clair. Une étude réalisée dans la Région[1] a pu démontrer une nette amélioration de la scolarité des enfants dans les familles de migrants, notamment en ce qui concerne la jeune fille, ainsi que le développement de l'initiative féminine pour la création et la gestion d'entreprise. En effet, plus de 6% des entreprises enquêtées sont dirigées par des femmes. Le constat d'une telle évolution dans une Région (qui serait réputée pour son «conservatisme aigü») comme celle de Nador, illustre bien l'apport qualitatif socio-économique de la migration. Sur un autre plan il y a lieu de souligner le foisonnement de sites communautaires créés d'une manière spontanée pour organiser la participation de leurs adhérents au développement économique et social de leur Région d'origine : on peut citer le cas des originaires de Figuig en France et de Nador en Allemagne.

Enfin, l'action spécifique menée par les compétences marocaines expatriées dans les domaines scientifiques et techniques prend de l'ampleur. Il s'agit du développement de réseautage international au niveau universitaire, la création de grands projets en faveur de la Région (tel le centre d'étude des énergies renouvelables) et la promotion de la Région au niveau international.



Internet relaie la citoyenneté des migrants

L'Agence de l'Oriental et la Fondation Hassan II pour les MRE, travaillant en partenariat sur ce registre, ont pu initier des actions de communications ciblées en faveur des ressortissants de l'Oriental à l'étranger.
Par ailleurs, et en collaboration avec d'autres instances il a été procédé à la création de structures opérationnelles, comme MIDEO (Migration Internationale et Développement Economique de l'Oriental). Il s'agit d'un projet financé par l'UE et la coopération allemande, permettant, en plus de la création d'un bureau d'accueil des investisseurs régionaux issus de la migration, de mettre en place un organe de conseil et de soutien pour les initiatives régionales en faveur du développement. Cela par une action de communication, de mobilisation de MRE et par la proposition d'ajustement permettant l'amélioration du climat des affaires au niveau régional. D'autres initiatives ont été prises par le PNUD dans le cadre du Programme ArtGold pour aider à l'introduction de méthodologies d'approche pour le choix et le montage de projets et pour le développement local, et à travers l'application des règles de bonne gouvernance. D'autres programmes de coopération portant sur des mesures structurantes ont été aussi menées dans la Région. On peut citer à titre d'exemple le projet « e-invest » financé par l'USAID.


Développement durable : la Fondation Hassan II pour les MRE mobilise les jeunes marocains

Conclusion

Si la migration dans l'Oriental constitue le support réél pour plus de la moitié de l'économie régionale à l'heure actuelle, le potentiel de développement qu'elle recèle est encore loin d'être totalement mobilisé. Le programme mené d'une manière diligente par l'autorité suprême du pays pour le décloisonnement de la Région et sa dotation en infrastrutures larges et diversifées, constitue le point de départ de toute action de développement. L'élaboration de choix stratégiques dans ce domaine par l'Agence de l'Oriental et les actions menées par d'autres intervenants de manière concertée avec ladite Agence pour la promotion de la gouvernance locale, l'amélioration du climat des affaires, et la mobilisation des investisseurs potentiels parmi nos ressortissants à l'étranger ; tout cela apportera certainement le développement économique et social escompté.
Si l'Oriental vit encore, en apparence, au rythme des années passées, elle sera à moyen terme un pôle d'attraction qui aiguisera les convoitises d'affaires au niveau national et international. Ses ressortissants à l'étranger se doivent, en conséquence, de se positionner les premiers.

(1) Etude réalisée par l'AMERM, avec les Professeurs BENSAÏD et IHADYAN, 2009



Dissymétries régionales et migrations

Pr. Mohamed LEGSSYER
Responsable du Centre d'Études des Mouvements Migratoires Maghrébins
Université Mohammed Ier d'Oujda

Il en va de l'émigration des Hommes comme du mouvement des électrons : la différenciation régionale agit comme la différence de potentiel et l'une met les Hommes en mouvement comme l'autre génère le courant électrique. Ce « potentiel » régional est pensé ici en termes de caractéristiques du travail offert, de contenu technologique lié aux modes de consommation, ou encore à travers le prisme des relations inter-spatiales, moteur ou frein du désir d'émigration. Car il y a aussi des obstacles à la mobilité, sans rapport avec les procédures ou les contraintes physiques. Eclairages.

Toute analyse de l'espace économique renvoie automatiquement à la réalité phénoménale que représente la Région, imposant ainsi une perpétuelle «dialectique» entre l'abstraction d'un côté et la recherche empirique de l'autre. Si le recours aux «espaces abstraits» est pertinent, il n'empêche qu'il demeure indispensable de se confronter à l'espace concret : l'espace socio-économique. L'objet de toute réflexion rationnelle n'est, en effet, pas le développement autonome d'un système logique, mais l'appréhension de l'essence des phénomènes réels. À l'inverse, une démarche qui tient compte de la seule dimension phénoménale conduit automatiquement à une vision empiriste de l'espace qui serait alors conçu comme simple contenant à inventorier, ou encore comme facteur à modéliser (sans contenu théorique), et non comme forme d'existence de la structure sociale.



Automobile : emblématique de l'industrialisation du XXème siècle

Par ailleurs, si toutes les études établissent une relation étroite entre la structuration de l'espace économique et la mobilité des facteurs de production, il faut bien reconnaître que cette mobilité peut agir à son tour sur la structuration des espaces économiques.

Dans ce cas, et concernant le facteur travail, on peut s'interroger sur la dynamique des flux migratoires :

• quels sont les facteurs explicatifs du comportement de migration ?
• quel est l'impact de ces mouvements sur la hiérarchisation des Régions ?
• quel est le rôle des inégalités régionales des rémunérations des facteurs de production dans l'explication des mouvements migratoires, etc.

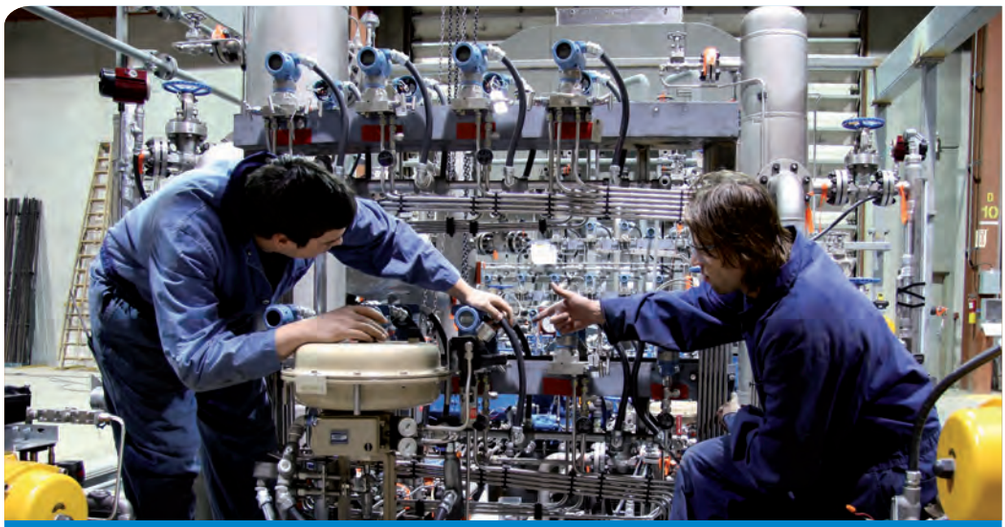
Avant d'aborder ces éléments du comportement migratoire, cherchons d'abord à poser les termes de la réflexion, en l'occurrence, les fondements de la différenciation régionale.

Fondements de la différenciation régionale

Dans la littérature économique, plusieurs notions sont utilisées par les auteurs dans le domaine de la technique de production. Cependant, la terminologie utilisée reste entachée de certaines ambigüités. C'est pourquoi il est nécessaire de préciser la signification que nous donnons à chaque notion.
Tout d'abord, en ce qui concerne l'évolution des techniques et de la productivité, plusieurs auteurs utilisent le terme de progrès technique. Celui-ci caractérise un facteur résiduel de la fonction de production. Ce facteur engendre une évolution de la productivité.
Pour nous, il s'agit de distinguer deux termes essentiels : la technique et la technologie. La technique caractérise une succession de gestes productifs que le travailleur accomplit sur les biens de production. La technique est donc immatérielle, mais elle suscite une traduction matérielle constituée par les matières premières et les machines qu'elle demande. Elle est donc indissolublement liée à la fois à la notion de technologie et à la nature des biens de production.
Plusieurs techniques possibles peuvent caractériser une production donnée. Elles se diffusent en technologie en fonction du niveau des connaissances techniques qu'elles emploient et de la quantité de progrès technique incorporée en elle. Ainsi donc, la technologie peut être définie par le niveau d'invention que suscite la conception des gestes et des machines, et sa progression doit être étudiée en liaison étroite avec l'évolution sociale. Nous considérons donc le progrès technique comme étant un phénomène complexe incluant à la fois les différents aspects des processus productifs et les schémas de consommation correspondants.

Lois de la progression technologique

L'unanimité des économistes met l'accent sur le rôle du capital dans la production. Que ce soit en admettant la constance du coefficient du capital à l'équilibre (chez les libéraux) ou en développant des conceptions issues de la valeur travail (chez les marxistes). L'accumulation du capital productif apparaît comme étant le seul moteur essentiel de la croissance de la productivité.
Une nouvelle technologie ne se définit pas seulement par les machines qui la matérialisent ou les produits nouveaux sur lesquels elle débouche, mais elle se définit surtout par les tâches et les gestes qu'elle exige. À chaque état technologique correspond un état de la qualification du travail. Le corollaire de cette hypothèse est que l'évolution de la qualification de la main-d'œuvre est liée positivement à la progression technologique.
Toutefois, le processus de qualification du travail ne s'adapte pas mécaniquement aux procédés productifs : il existe un délai d'adaptation qui dépend de la qualification des travailleurs qui sont appelés à l'utiliser. Cela explique pourquoi l'entreprise, lorsqu'elle promeut une innovation, choisit une relation technologie-caractéristiques du travail, et non pas un couple technologie-productivité.
La croissance technologique nécessite un accroissement de la qualification du travail de même ampleur que la croissance des possibilités de production des techniques.
Autrement dit, il faut que la croissance des techniques s'effectue au même rythme dans les deux secteurs : celui des biens de production et celui des biens de consommation.
Une innovation technique est définie par les caractéristiques du facteur travail qui est appelé à l'utiliser. À ce niveau, le choix de la technologie est directement lié au choix régional.
Pour les grandes entreprises qui dominent l'espace, on peut relever une substitution entre espace et technologie par l'intermédiaire du travail. Ainsi, de la même manière qu'une région est définie par les techniques autorisées par le travail localisé, chaque technique est également définie par l'espace où se trouve le travail adapté.


De la technique à la technologie : du savoir-faire au concept

Rôle des pôles régionaux

Tous les modèles de localisation mettent l'accent sur le rôle des pôles régionaux. Ces derniers produisent des externali-

tés par le biais des activités qui y sont localisées et qui produisent des biens et des facteurs. Autrement dit, ces pôles sont offreurs d'externalités dans la mesure où ils produisent des facteurs qui correspondent aux fonctions de production d'autres activités.
En conséquence, l'aptitude d'un pôle régional (centre) à engendrer des économies externes est fonction de l'adéquation entre sa fonction de production des biens et des services, et les fonctions de production des autres activités économiques. Par ailleurs, les économies externes sont géographiquement immobiles et ne sont disponibles pour l'entreprise qu'à proximité immédiate de leur source.

Partant de là, à une époque donnée, chaque activité donnée définit les caractéristiques des facteurs requis pour sa fonction de production et essaiera de s'approcher du centre qui lui offre les facteurs correspondants. Ainsi, ce processus d'ajustement continu jusqu'à ce que chaque activité ait atteint une localisation optimale. Ce n'est donc qu'à la fin du processus (au stade de l'immobilité) que se stabilise la structure des pôles régionaux. Cette structuration de l'espace économique se perpétuera aussi longtemps que la modification des fonctions de production n'a pas engendré une nouvelle dynamique de localisation. On peut donc tenter de dégager les règles de structuration de l'espace économique en partant des hypothèses développées plus haut. Ainsi, il y aura concentration de plus en plus dense des activités autour des espaces centres, et les « couronnes concentriques » seront fonction du rythme de décroissance des effets externes.
Dans chaque point-espace, l'innovation contribue à élever la densité des activités (qui engendre à son tour une croissance de la dimension des constructions, etc.) et, à long terme, l'apparition des déséconomies externes d'échelle au sein des espaces-centres. En dehors des changements qui peuvent survenir au niveau des fonctions de production, ces déséconomies externes d'échelle, croissantes, tendent à stopper le processus d'intensification des activités du centre. Voire, elles entraînent un mouvement de reflux des activités qui peut être accentué, notamment, par l'inertie des structures foncières dans les espaces centres.

Facteurs objectifs de la migration

À la lumière des développements précédents qui expliquent la hiérarchisation spatiale, nous allons mettre l'accent sur l'explication des comportements migratoires. À cet égard, le phénomène migratoire doit être analysé dans le cadre d'un ensemble qui constitue celui de la structuration – restructuration de l'espace économique. En effet, des approches partielles d'un tel processus de migration ne peuvent déboucher sur une théorie globale dans laquelle les ajustements statistiques doivent trouver une signification cohérente.


Outils et sauts technologiques

En définissant la technologie par le niveau des connaissances et de qualification contenu dans les fonctions de production et par la structure des consommations correspondantes. Les espaces régionaux se différencient par le niveau technologique qu'ils incorporent. Le phénomène des migrations peut être appréhendé aisément par la variable Technologie. Dans ce cas, la problématique est construite non pas sur une dynamique de l'équilibre, mais sur la théorie du développement inégal, pour apparaître ainsi comme une composante significative de la formation des systèmes régionaux.
Les économistes considèrent généralement que la croissance des espaces est expliquée à la fois par un facteur démographique et par un facteur résiduel appelé « progrès technique » qui affecte positivement l'accroissement de la productivité. Si on suppose que la première variable est exogène, alors le facteur résiduel reste la seule variable déterminante dans toute analyse spatiale dynamique. En outre, la dualité dans l'approche de la technologie permet de traiter de la même manière aussi bien le comportement de mobilité des entreprises que celui de la main-d'œuvre.
En revanche, si l'on hiérarchise l'espace économique en considérant la structure des fonctions de consommation, alors il devient significatif de hiérarchiser les schémas de consommation imposés par les techniques de production. Ainsi, dans une telle vision, la migration peut être liée au choix des techniques, et on peut ainsi analyser le degré d'intégration technologique comme un élément favorable aux mouvements migratoires, et la distance technologique comme une barrière à ces mouvements.

Degré d'intégration technologique

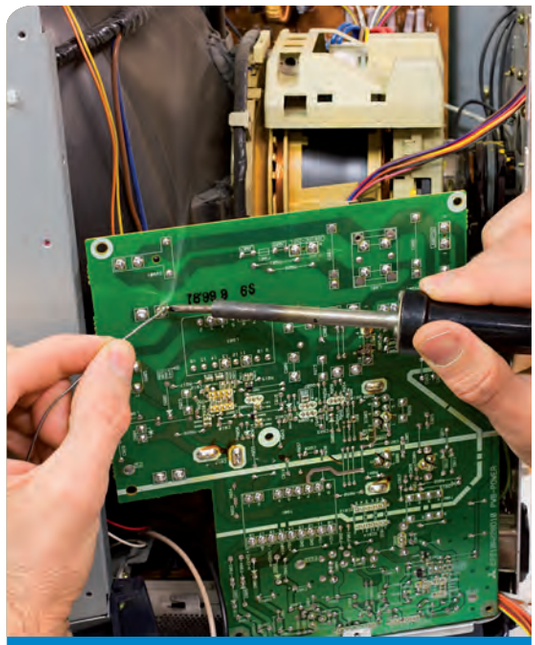
Au sein d'une région donnée, le degré d'intégration technologique peut avoir une influence appréciable sur le comportement des migrations. Ce degré d'intégration peut être appréhendé par deux éléments essentiels : l'information et la solidarité.
L'information est l'ensemble des informations que peuvent avoir les travailleurs habitant dans une région déterminée. Ces informations ont trait essentiellement aux conditions économiques qui existent dans les autres sous-espaces composant l'espace global. L'information consiste donc pour le migrant d'une zone donnée à prendre connaissance des conditions d'exercice du travail dans d'autres sous-espaces. Il n'y pas de migration si l'information est nulle. L'information nécessaire pour le migrant concerne les marchés locaux du travail et les niveaux technologiques (définis successivement par le niveau

des techniques et les fonctions de consommation correspondantes). Elle différencie en outre le comportement migratoire des agents économiques selon que ces derniers ont accès ou non à l'information. L'accès à l'information dépend donc automatiquement du niveau intellectuel et de la localisation.
Quant à la solidarité, elle englobe l'ensemble des relations que les différents sous-espaces entretiennent entre eux. Elle n'est donc pas entendue dans le sens moral du terme, mais comme l'expression des relations inter–spatiales susceptibles d'engendrer des tendances à l'homogénéisation des espaces intégrés dans un ensemble supra-spatial. Là encore, il ne peut y avoir solidarité sans information.
Les relations inter-spatiales qui constituent donc la base de la solidarité, peuvent dépendre des diverses structures : l'appartenance à un même espace politique, social, syndical, fiscal, le développement des moyens de communication (notamment avec la mondialisation de l'information), etc. Tous ces éléments peuvent contribuer en effet à l'homogénéisation des structures spatiales. Inversement, une indépendance absolue des sous-espaces peut engendrer des écarts entre ces derniers.
On peut donc dire en définitive qu'il y a deux forces contradictoires quant à l'explication des mouvements migratoires : une force centrifuge et une force centripète. Autrement dit, une force imposée par l'existence des relations inter–spatiales (présence de solidarité), qui tendent à homogénéiser les espaces, et une force symétrique, imposée par l'absence de solidarité (indépendance totale) qui agit dans le sens de l'aggravation des écarts régionaux. Selon que l'une ou l'autre des deux forces en présence domine, on peut assister à des phénomènes d'aggravation ou de réduction des disparités régionales et des mouvements des migrations.
On peut enfin préciser que la notion de solidarité permet de tenir compte des facteurs économiques, mais aussi des facteurs non économiques (comme les facteurs politiques) dans l'étude de l'évolution dynamique des disparités spatiales.

Barrières à la mobilité

De la même manière que nous avons développé les facteurs favorables à la migration, nous pouvons préciser les facteurs qui freinent le mouvement migratoire : ils sont constitués essentiellement par la distance technologique. Là encore, la notion de technologie se retrouve à la base de l'explication des migrations. L'écart technologique qui existe entre les différents espaces (ou régions) potentiels d'implantation joue un rôle d'incitation à la mobilité des travailleurs. Cet écart doit être positif sans qu'il soit pour autant trop important. En effet, le migrant cherche une promotion possible. Ce qui signifie que si l'écart technologique est trop important, le travailleur pourra hésiter devant un « dépaysement » lourd à supporter. Ce dépaysement s'explique par des problèmes d'adaptation à des tâches nouvelles et à l'environnement socio-culturel engendré par l'organisation spatiale. De même, puisque tout déplacement de travailleur nécessite un délai d'apprentissage plus ou moins long, le migrant cherche les espaces d'implantation où le cadre technologique ne lui pose pas trop de difficultés d'adaptation. Cette distance technologique peut être à la base de l'explication à la fois du comportement des migrants (notamment le comportement de consommation) et des discours d'intégration.

Pour mieux éclairer le schéma, on peut approfondir la notion de distance technologique en considérant deux espaces A et B différenciés par les techniques utilisées. La région A utilise des techniques plus avancées que la région B. Dans ce cas, la distance technologique entre ces deux espaces est définie par des écarts au niveau de l'environnement matériel nécessaire. Autrement dit, cette distance s'incarne non pas dans les différences des caractéristiques liées au travail, mais dans les différences au niveau de la dotation en capital technique (un balayeur peut utiliser un balai dans la zone B ou une machine de nettoyage dans la zone A). Lorsque le travailleur peut utiliser sans délais trop longs une



Main-d'œuvre et nouvelles technologies

technique de production ou d'organisation spatiale, cela constitue pour lui une incitation à la migration. Dans le cas où ce temps d'apprentissage est trop long, cela constitue pour lui une barrière à la mobilité.
A coté de la distance technologique qui sépare les espaces, on peut considérer également la distance économique, sociale et géographique. En effet, tout déplacement de travailleur induit des coûts d'installation, des coûts liés à la distance géographique et des coûts sociologiques.
Si les coûts de déplacement géographique ont tendance à diminuer avec les progrès réalisés dans le domaine des transports, il n'en demeure pas moins que les coûts de reconversion psychologiques apparaissent d'autant plus contraignants que l'écart culturel est important. C'est pourquoi on peut noter que l'âge réduit les facultés d'adaptation, et par conséquent, accroît la distance entre les espaces (les jeunes sont par exemple meilleurs migrants que les moins jeunes). Enfin, l'information et les progrès réalisés en matière de communication ont pour rôle de contrecarrer les facteurs limitant la mobilité de la main-d'œuvre et élargissent par conséquent le champ des migrations.



Avec Noor, le rugby conduit au monde associatif

Abdelatif BENAZZI
Rugbyman international de notoriété mondiale,
Président de l'Association Noor

Propos recueillis par la rédaction de Oriental.ma

L'Association Noor conduit différentes actions économiques et sociales dans la Région de l'Oriental. En tant que Président de cette Association, pourriez-vous les résumer ici ?

Noor a été fondée selon un seul principe d'intervention et pour une unique cible de bénéficiaires, qui sont les enfants en difficultés. Ce principe a deux facettes : le sport et l'éducation qui, pour nous, vont de pair. Noor intervient donc tout particulièrement sur la construction et la rénovation d'établissements scolaires.
Même si l'association a une envergure internationale, elle a une action privilégiée sur la Région de l'Oriental, chère à mon cœur comme à celui de tous les marocains.
Chacun pourra connaître le détail de notre action et plus d'information sur l'Association Noor sur notre site www.association-noor.org, mais je veux citer ici quelques interventions très signifiantes et fortes auxquelles Noor est associée.
Le cas du Stade Municipal de Rugby d'Oujda par exemple, sport emblématique pour la Région et épicentre de son rayonnement sur l'Oriental, inauguré voici quelques mois dans sa version nouvelle, désormais aux standards internationaux, par Sa Majesté le Roi, que Dieu Le protège : comme toutes les grandes arènes sportives modernes à travers le monde, ce stade est placé au cœur d'un ensemble d'équipements conçus en accompagnement pour donner au site une vie permanente et drainer le public (la jeunesse en particulier) vers la pluriactivité autour du Rugby. C'est ainsi qu'un Centre Social et un Musée dédiés au Rugby font partie du nouveau complexe et nous y sommes présents, partenaires des forces motrices de la Région attentives au développement du Rugby dans l'Oriental.
Proche du terrain et des préoccupations de tous les citoyens de l'Oriental, nous intervenons aussi dans des cadres moins médiatiques, mais à nos yeux tout aussi importants.
Je veux citer par exemple la mise en œuvre d'un transport scolaire dans la Commune de Laiouinat (Province de Jerada) qui va rendre un service considérable aux familles et faciliter, sinon simplement rendre possible, la scolarisation de nombreux enfants.Un autre exemple est la construction d'un internat pour 80 jeunes garçons et filles, en partenariat avec l'INDH et la Direction Régionale de l'Education Nationale.



Aux côtés de l'UNESCO

Vous êtes vous-même un membre de cette diaspora marocaine originaire de l'Oriental. Quelle est votre vision de la contribution que cette diaspora peut apporter au pays, notamment aux Régions d'origine ?

Je pense que l'attachement des marocains au pays et à la Région d'origine est quasi-viscéral. Personne n'oublie d'où il vient. Ce que nous n'avons parfois pas connu nous a été transmis par nos parents et continue d'être entretenu et enrichi.
Notre attachement est donc bien vivant, souvent nourri de visites au bled et de redécouverte, alimenté par le lien avec nos familles restées au pays. Le cadre physique où s'entretient la relation et le cadre familial expliquent le lien particulier avec la Région, prolongé par nos pratiques quotidiennes, comme la cuisine, les accentuations données à la langue parlée, les tournures, les expressions, les mœurs aussi.
Notre culture vivante, tout autant que l'Islam, nous conduisent à la solidarité et nous amènent à en témoigner naturellement en participant au développement humain à bien des titres.
C'est une dimension du destin de chaque membre de la diaspora. Ne pas manifester notre solidarité serait se renier et je crois que c'est définitivement exclu.

La Région connaît grâce à la mise en œuvre de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental une renaissance économique sans précédent. Quelle est votre perception de cette nouvelle dynamique ? Comment pensez-vous y prendre part ?

Je pense que tous les responsables associatifs ont bien compris que tout allait changer après le Discours Royal d'Oujda, comme tous les acteurs économiques, politiques et sociaux. A Noor, nous savons que l'Initiative Royale est une chance historique qui distingue notre Région et lui confère une mission nationale puisqu'elle est appelée à devenir la tête de pont du rayonnement méditerranéen de notre pays.
On le voit déjà en matière touristique balnéaire avec la station de Saïdia et le processus est entamé pour l'agroalimentaire à Berkane ou les énergies nouvelles à Oujda et Aïn Beni Mathar notamment. L'Initiative Royale a remis la Région en mouvement et restauré sa compétitivité économique, valorisé aussi de nombreux facteurs de son attractivité globlale. Le développement économique et social, c'est la véritable chance offerte aux jeunes en difficultés pour s'intégrer au plan social, pour être éduqués et accéder aux principes d'une vie saine et morale à travers le sport. Avec l'Initiative Royale et le développement qui s'ensuit, l'objectif prioritaire n'est plus pionnier : il devient de veiller à éviter tout laissé-pour-compte, à ne laisser personne au bord du chemin, en particulier dans notre jeunesse. Ces jeunes d'aujourd'hui seront nos ressources humaines de demain, dans très peu de temps, et leur éducation est primordiale pour l'avenir de tous : ils sont la finalité ultime de nos efforts.
Les enfants de l'Oriental restent donc plus que jamais une cible déterminante. Au delà, je visite des pays bien différents et je leur porte toujours le même message ; celui du développement exceptionnel de notre Région et des nouvelles opportunités qu'elle offre. Je tiens le même discours auprès des organisations internationales et des instances étrangères lorsque je les rencontre. Notre permanence culturelle reste empreinte de charme, de beauté, d'accueil et d'humanité, à deux pas de l'Europe.
Cette dynamique a fait de nous les ambassadeurs obligés de notre Région, pour la faire connaître et la faire aimer.


Avec les enfants de tous les âges

Noor et Benazzi passent en première ligne !

Noor

Association Humanitaire



Il a l'humilité des gens qui ont tout réussi par eux-mêmes et la gentillesse de ceux qui ont toujours été très forts. A. BENAZZI est admiré partout où l'on s'intéresse au Rugby. Cette gloire au rayonnement international, originaire de l'Oriental, couvert d'honneur et de titres, s'est frotté aux meilleurs mondiaux. Sa force physique, son intelligence des hommes et du jeu, sa fraternité avec ses camarades et son courage ont fait merveille, de l'Ecosse à l'Afrique du Sud, de la Nouvelle Zélande à l'Argentine.
Aujourd'hui jeune retraité, c'est auprès des enfants qu'il exerce ses qualités. A. BENAZZI préside Noor, et le géant n'a de cesse de redevenir un enfant parmi les enfants, que seule sa taille imposante distingue.
« Tous Ensemble à Oujda » a lancé Noor au Maroc dès 2006. Puis sont venus le Mali, le Sénégal, et la liste n'est pas close. D'autres « enfants » du sport de haute compétition l'ont rejoint, comme le judoka Pascal GENTIL ou Oliver MERLE, autre géant du Rugby tricolore.
Leur prestige et le respect, sinon l'admiration, qu'ils inspirent sont de puissants leviers de mobilisation : les sponsors et soutiens de Noor sont internationaux (comme l'UNESCO et ou le Groupe ACCOR, partenaires historiques), nationaux (à l'instar de la Compagnie Royal Air Maroc) ou encore régionaux (les Communes d'Oujda et Figuig par exemple, ou encore l'Université Mohammed 1er d'Oujda).
Disponible pour ces enfants qu'il chérit et soutient, A. BENAZZI ne parle jamais de lui : Noor est son drapeau.
Pour Noor, il est le pilier ! … en première ligne !



Césam cultive l'amitié franco-marocaine

Philippe KLEINHENTZ
Journaliste à l'Est Républicain (quotidien régional français)

Depuis 2006, l'association basée à Vandœuvre, au Nord-Est de la France et présidée par Mohammed Marrakchi, originaire d'Oujda, multiplie les échanges culturels, éducatifs et sportifs avec la capitale de l'Oriental.
Elle a su mobiliser des alliés décisifs dans le monde sportif, des deux côtés de la Méditerranée. L'effet d'entraînement était donc garanti. Bilan provisoire et témoignages.

Depuis 1990 et son arrivée en France à Vandœuvre, la seconde ville de Meurthe-et-Moselle qui compte 32.000 habitants et se situe dans l'agglomération de Nancy, Mohamed Marrakchi n'a jamais oublié Oujda, la ville de son enfance. Plus particulièrement le quartier du village Touba qui l'a vu grandir au côté de Mohamed, son papa facteur, impliqué dans le tissu associatif sportif local, sous les couleurs du club du MC Oujda Basket. Mais voilà, à 22 ans, Mohammed Marrakchi a eu l'opportunité de rejoindre son frère Rachid, enseignant de sciences physiques dans un grand lycée de Nancy, afin de poursuivre ses études.

La construction d'un réseau

« *Je voulais faire quelque chose en rapport avec le sport*», rappelle le franco-marocain. « *Pour moi, le modèle français dans le domaine sportif et plus particulièrement dans le secteur de l'encadrement et du management était une référence. C'est ainsi que j'ai intégré la Faculté du Sport de Nancy*». En parallèle à de brillantes études, Mohammed Marrakchi s'investit dans de nombreuses associations nancéiennes et vandopériennes : notamment à l'US Vandœuvre Basket où il devient l'un des membres dirigeants. Avec ce club, il accèdera d'ailleurs à la Nationale 3 avant d'en être, pendant quelques années, l'entraîneur.
Pendant seize années, Mohammed Marrakchi va se construire un réseau d'amis, mais aussi de partenaires, alors qu'il est devenu éducateur sportif pour la ville de Vandœuvre. Ses compétences et son savoir-faire sont ainsi reconnus par la Faculté du Sport, qui lui demande d'intervenir régulièrement auprès des étudiants de la filière « Management du sport ».
Il devient aussi le coordinateur sportif du challenge Batigère (bailleur social), qui n'est ni plus ni moins que le plus grand tournoi de basket « 3 contre 3 » de France.



La passion du sport et celle des enfants

2006, le début de l'aventure

« En 2006, j'ai créé l'association Césam (culture, échange, sport, animation, manifestation) dont le principal objectif est de mettre en place des projets d'échange avec ma ville natale et sa Région», indique-t-il. Quelques semaines plus tard, dix jeunes Vandopériens participèrent à un grand projet citoyen.

Ainsi, après avoir œuvré dans un chantier de jeunes sur Vandœuvre, ils se rendirent à Oujda pour découvrir une autre culture et participer à un tournoi de football avec la collaboration du Club des Electriciens d'Oujda. *« Le sport demeure un formidable terrain d'apprentissage de la vie en collectivité, un vecteur de mixité sociale, culturelle et religieuse inégalé»,* affirme haut et fort Mohammed Marrakchi qui va s'appuyer sur le succès de cette première expérience pour développer son projet.

« La première de mes volontés était de permettre à des jeunes Français de rencontrer et d'échanger avec leurs homologues de l'Oriental. Du reste, ces gamins étaient faits pour se rencontrer. Car le hasard fait que, géographiquement, Vandœuvre et Oujda sont deux villes situées dans le Nord-Est de leurs pays respectifs». Tour à tour, les jeunes Oujdis et Vandopériens s'immergent dans les familles d'accueil qui les reçoivent. Et c'est à chaque fois un véritable crève-cœur quand retentit l'heure du retour au pays. *« J'ai aussi voulu mettre en place un échange de compétences et de savoir-faire»,* poursuit Mohammed Marrakchi.



Nancy contre l'Oriental : la photo après le sport

Des professionnels de l'encadrement

Pour ce faire, il obtient le concours de quelques-uns des plus réputés éducateurs de l'agglomération nancéienne. Ainsi, Laurent Dispot, professeur de tennis, Jean-François Strzykala, enseignant à la Faculté du Sport et double vainqueur des Jeux Mondiaux Universitaires à la tête de l'équipe de football de Nancy Université, Segundo Simon, ancien joueur professionnel de l'AS Nancy Lorraine et désormais éducateur sportif à Vandœuvre, ainsi que Sofian Sahrij, entraîneur à l'ASNL et éducateur sportif, vont venir faire partager leur expérience avec les éducateurs oujdis. *« J'ai expliqué aux cadres locaux comment je préparais mes séances d'entraînement, de l'échauffement au jeu»,* expliquait alors Laurent Dispot.


Stage de tennis de jeunes oujdis
avec Youness Elaynaoui et Mickael Basser

« Je leur ai aussi donné quelques pistes pour gérer un groupe et pour faire vivre un club. Maintenant, il est certain qu'ils rencontrent beaucoup de contraintes matérielles». Mais la transmission de savoir-faire s'exécute aussi dans les deux sens : *« Ces déplacements à Oujda m'apportent beaucoup»*, assure Jean-François Strzykala, désormais directeur régional de la Fédération Française du Sport Universitaire. *« A chaque fois ce sont des belles rencontres».*

Dans ses bagages, Mohammed Marrakchi a aussi amené Séan, l'ancien champion du Monde de foot freestyle, des représentants de la Fédération Française de Sauvetage, Gil Denis, responsable du Master ''Conduite de projets et aménagement du territoire" à la Faculté du Sport de Nancy et Aline Brunwasser du bailleur social Batigère. *« Lors du Mondialito des jeunes que l'on a organisé en mai dernier à Oujda, ces intervenants ont animé un immense colloque, « Sport et développement du territoire » où les échanges ont été fructueux pour tous»,* glisse Mohammed Marrakchi.

Sous les feux des projecteurs

Au niveau de l'éducation, le président de Césam a reçu, en mars 2009, à Vandœuvre, Allal Malki et Mohammed Makhoukh, deux enseignants de français de la petite école élémentaire du groupe scolaire Ibn Tourmert de la Commune frontalière de Sidi Boubker. *« On a pu découvrir le quotidien des classes de quelques écoles du bassin nancéien»,* expliquaient à l'époque les deux enseignants. *« On est venu chercher ce que l'on n'a pas chez nous. Grâce à cet échange, on a pu enrichir nos connaissances mais aussi partager notre vécu avec nos interlocuteurs. Un échange prend tout son sens quand les deux parties en tirent profit».*

Aujourd'hui, les actions de Césam sont unanimement reconnues. D'ailleurs, France 3 Télévision et le quotidien régional de presse écrite L'Est Républicain, les deux grands médias locaux, relatent de manière régulière les actions de l'association vandopérienne, qui a étendu, à leur demande, son intervention à de nombreuses villes de Lorraine (Neuves-Maisons, Heillecourt, Saint-Max et Florange). La Communauté Urbaine du Grand Nancy (CUGN), présidée par

l'ancien Ministre et Maire de Nancy André Rossinot, qui regroupe 20 Communes, est devenue un fidèle partenaire de Césam, tout comme le Comité 54 de basket-ball, la Fédération Française de Basket-Ball, la Fédération Française du Sport Universitaire, Batigère et l'ASNL.
« Césam me permet de rendre la monnaie de la pièce au sport qui m'a permis de m'en sortir dans la vie», confie Mohammed Marrakchi. *« Tout ce que j'ai pu découvrir en France, je le mets désormais au service de ma ville natale. Aujourd'hui, j'ai 42 ans. J'ai passé les 20 premières années de ma vie au Maroc. Ensuite, pendant 18 ans, j'ai étudié et travaillé en France. Depuis 4 ans et grâce à Césam, je peux mettre en place des projets, des actions et des partenariats avec les deux pays chers à mon cœur. C'est bien tout ce que je souhaitais dans ma vie ; et c'était mon rêve en arrivant pour faire mes études en France ».*

Des parrains en or

Pour ceux qui douteraient encore de la crédibilité des actions menées par l'association Césam la liste des personnalités sportives qui soutiennent et s'impliquent dans cette structure devraient leur permettre de lever leurs derniers doutes. Effectivement, le travail accompli sur le terrain par Mohammed Marrakchi et toute son équipe a immédiatement convaincu Adil Belgaïd, le champion de judo, et l'ancien professionnel de tennis de Rabat Younès El Aynaoui, ex-numéro 14 à l'ATP.
« Le soutien de ces deux conseillers du Ministre des Sports marocain témoigne de la volonté de Sa Majesté le Roi et du Ministère de développer le sport notamment dans la mise en place de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) », se félicite Mohammed Marrakchi. *« Avec Césam, on touche de plein fouet ce domaine car on utilise le sport comme vecteur d'intégration sociale et d'épanouissement personnel ».*
Le tennisman et le judoka ne sont pas les seuls à être en adéquation avec la démarche de Mohammed Marrakchi. Celui-ci a effectivement reçu le soutien inconditionnel de Michaël Chrétien Basser, l'international marocain de l'AS Nancy Lorraine qui a grandi dans un des quartiers de Vandoeuvre. Parrain historique de Césam, Michaël Chrétien Basser a volontiers accepté d'associer son image à Césam et au récent Mondialito des 13/14 ans qui s'est déroulé en mai dernier au Maroc avec la participation d'une centaine de jeunes, dont cinquante Français et une quarantaine de Marocains. *« Michaël a le cœur sur le main»*, glisse Jean-Louis Chapput, le secrétaire de l'association Césam. *« Il est l'image même de ce que représentent, pour nous, les jeunes d'origine étrangère. Il est le parfait exemple d'une intégration réussie».* Michael Chrétien Basser, qui a porté les couleurs de Vandoeuvre, fait effectivement figure d'exemple pour tous les gamins de la ville.
De par son histoire, il a démontré que même si l'on est Marocain et que l'on vit à Vand'Est, un quartier populaire de Vandoeuvre, on peut espérer atteindre les sommets à force de travail et d'humilité.
« C'est vraiment un honneur pour moi d'être le parrain de cette association», assure Michaël Chrétien. *« Il y a deux ans, j'avais déjà participé à une vidéo pour l'association Césam dans le cadre des échanges sportifs avec le Maroc. Vous comprenez que par rapport à mon image je ne peux pas me permettre de faire n'importe quoi. Mais je sais qu'avec Mohammed (Marrakchi) il n'y aura aucun souci car je le connais depuis que je suis petit. A Nancy, j'ai une certaine image, mais au Maroc, c'est encore plus fort ».* Les dirigeants de Césam ont bien conscience qu'avec une telle locomotive leurs initiatives ont pris une tout autre dimension. *« Son engagement nous oblige à être à la hauteur de son image»*, conclut Jean-Luis Chapput.


Educateurs : formation aux premiers secours pour 30 éducateurs

Césam, quatre années à la loupe

Césam n'a vu le jour qu'en 2006, mais son livre d'histoire est déjà bien rempli.
- Janvier 2006 : création de Césam autour de Mohammed Marrakchi.
- Février 2006 : dix jeunes Vandopériens découvrent Oujda.
- Novembre 2007 : nouvelle délégation de dix jeunes Vandopériens à la rencontre de leurs homologues Oujdis ; première formation de cadres du football avec Sofian Sahrij et Segundo Simon.
- Juin 2008 : intervention de Jean-François Strykala, enseignant à la Faculté du Sport de Nancy et double vainqueur des Jeux Mondiaux Universitaires de football avec Nancy Université, auprès des éducateurs sportifs d'Oujda.
- Juillet 2008 : séjour culturel et sportif d'une délégation du club des Electriciens d'Oujda à Nancy.
- Novembre 2008 : des étudiants de la Faculté du Sport de Nancy se rendent à Oujda avec Séan, le champion du Monde de foot freestyle.
- Mars 2009 : deux enseignants de l'école élémentaire Ibn Tourmert de Sidi Bouker rencontrent les enseignants de Tomblaine et Vandœuvre.
- Juin 2009 : séjour culturel et sportif d'une équipe de jeunes de l'ASNL ; Laurent Dispot, professeur de tennis, intervient au club local oujdi (STCO).
- Janvier 2010 : deux membres de la Fédération Française de Secourisme partagent leur expérience à Oujda : *Formation aux premiers secours de 30 spécialistes du milieu de l'éducation*.
- Mars 2010 : stage de tennis pour cinq jeunes Oujdis en Lorraine en collaboration avec le club de Ludres et sous la responsabilité de Laurent Dispot.
- Mai 2010 : Mondialito des 13/14 ans à Oujda avec les équipes françaises de Vandœuvre, de l'ASNL, d'Heillecourt, de Florange et de Neuves-Maisons.

Césam s'ouvre sur l'ensemble des acteurs sportifs de l'Oriental. Des conventions sont en place avec l'USMO, le MC Oujda, avec les délégations régionales Jeunesse et Sports, avec l'Association de Soutien au Sport de l'Oriental, ainsi qu'avec le milieu universitaire.
Mais tout ceci est une autre histoire...



Fonds d'Investissement de l'Oriental & Success Stories de la Diaspora

Abdelkrim MEHDI
Directeur Général de FIROGEST

Un Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental est une bonne chose pour le développement, mais pas une panacée : tout dépend de ses interventions effectives. Dans l'Oriental, le FIRO multiplie les initiatives. Doper les entreprises créées par des citoyens marocains issus de la diaspora, voire les aider, sinon les stimuler, à les constituer dans l'Oriental, voilà un axe d'action plus original. Mieux que des intentions, le FIRO a des réussites : exemples à l'appui et cas d'école.

Créé dans le cadre de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental s'est fixé comme objectif d'accompagner la dynamique d'investissement enclenchée grâce à Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, compte tenu du repositionnement stratégique de la Région dans l'espace euro- méditerranéen, et de l'effort considérable visant à doter l'Oriental de toutes les infrastructures de base nécessaires au décollage économique.

Compte tenu de l'importance de la diaspora marocaine issue de la Région de l'Oriental, un intérêt particulier a été porté, à travers plusieurs démarches prospectives, envers les Marocains Résidents en Allemagne, en France, en Espagne et aux Pays-Bas : soit par le biais de contacts directs, ou encore moyennant l'intermédiation de réseaux (DMK–Allemagne, Forum Entreprendre–France, Forum Maroc-Allemagne Offenbach).

Cette démarche est devenue toujours plus concrète et efficace, dans la mesure où le Fonds a pu apporter des témoignages réels de ces partenariats



Siège social du FIRO à Oujda

actuels avec des promoteurs issus de la diaspora marocaine, notamment les fondateurs des sociétés MICROCHOIX et MONLAIT présentés ici à titre d'exemples et qui peuvent être considérées comme des success stories.

A ce titre, le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental a procédé à la signature d'un pacte d'actionnaires le 6 mars 2009 avec MICROCHOIX Maroc, société basée à Oujda et fondée par Messieurs Khalid Saadi et Houssam Alami, originaires de cette ville et forts de leur expérience à l'international, notamment en France à travers MICROCHOIX France. Leader dans le e-commerce et spécialisée dans la commercialisation des produits informatiques et multimédia, la société MICROCHOIX, au capital de 6 millions de Dirhams, se positionne depuis 2005 sur un secteur offrant d'énormes potentialités de croissance[1].

En vertu de ce partenariat, le Fonds a contribué, aussi bien en termes financiers qu'en matière d'appuis stratégiques et organisationnels, à la dynamique de croissance de la société MICROCHOIX, axée sur l'extension de la plateforme de distribution et le développement de métiers à forte valeur ajoutée (Offshoring, Web marketing,…).

En d'autres termes, l'entrée du FIRO dans le capital de MICROCHOIX a permis de multiplier les fonds propres par 4 en vue d'accélérer la croissance de cette société, moyennant :

- une campagne de marketing agressive ;
- l'extension du réseau par l'ouverture de 3 nouveaux magasins (Fès, Tanger, Casablanca) et une plateforme logistique à Témara (soit 4 ouvertures en une année comparée à cinq magasins depuis la création en 2005) ;
- le renforcement du levier financier bancaire pour financer le développement ;
- le recrutement du personnel et le renforcement de la force commerciale ;
- l'institutionnalisation de la relation commerciale au niveau régional, à travers la signature de conventions avec certains organismes (Université Mohammed Premier d'Oujda, ORMVAM de Berkane, CCIS de Nador) ;
- le renforcement du positionnement stratégique au niveau de la Région à travers des showrooms en projet dans la Technopole d'Oujda et le Parc Industriel de Selouane près de Nador.

Par ailleurs, le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental a finalisé le 18 mars 2010 un pacte d'actionnaires avec MONLAIT, société basée à Berkane et fondée par les frères Messaoudi, originaires de cette ville et dotés d'une solide expérience acquise en Belgique. Opérant dans l'industrie laitière, MONLAIT, société au capital de 4 millions de Dirhams, s'oriente vers une extension de sa capacité de production moyennant une sécurisation de son approvisionnement et une forte valorisation de ses produits[2].

Le partenariat avec MONLAIT sera axé sur le développement de l'activité à travers la délocalisation de l'unité au niveau de l'Agropole de Berkane et la réalisation d'un ambitieux programme d'extension et de diversification.

Le FIRO en quelques lignes

صندوق الإستثمار للجهة الشرقية
FIRO
Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental

- Date de création : 31 mai 2007
- Capitaux gérés : 150 millions de MAD (à porter à 300 millions de MAD)
- Souscripteurs : Région de l'Oriental, Agence de l'Oriental, Fonds Hassan II, Banque Populaire, Attijariwafa Bank, BMCE Bank, CDG, Holmarcom, Crédit Agricole
- Durée : 10 ans
- Tickets d'intervention : 1à 30 MMAD
- Secteurs d'activité : tous les secteurs, mis à part le négoce, la promotion immobilière (hors-projets touristiques et para-touristiques) et les services financiers.

Microchoix

Microchoix
Le choix gagnant

- Activité : Commercialisation produits informatiques, multimédia & E-commerce
- Date de création : Juin 2004
- Promoteurs : Khalid Saadi & Houssam Alami (promoteurs issus de la diaspora marocaine de France)
- Démarrage activité : 2005
- Pacté signé le : 6 mars 2009
- Participation FIRO : 30%
- Evolution partenariat

	Avant l'entrée du FIRO	Après l'entrée du FIRO
Forme juridique	SARL	SA
Fonds propres	7,2 MDh (2008)	28 MDh (2009)
Chiffre d'affaires	57 MDh (2008)	100 MDh (prévu en 2010)
Effectifs	59 personnes	80 personnes
Points de vente	5	8 + plateforme logistique

- Partenariats réalisés : Conventions d'octroi d'avantages grands comptes avec l'Université
- Projets en cours : Installation de show room à la Technopole d'Oujda & au Parc de Selouane

En plus de l'appui financier, le Fonds apportera un appui stratégique que nous pilotons directement en concertation avec les fondateurs pour leur permettre de s'inscrire dans une logique de compétitivité et de transparence.

Dans ce cadre, un travail d'audit des procédures comptables et organisationnelles a d'ores et déjà été entamé et se poursuivra par la mise à niveau du système d'information, la mise en place des manuels de procédures ainsi que de tous les processus de certification (procédures de production, produits, normes de qualité……), avec une mobilisation importante d'experts métiers.

Ainsi, à travers ces deux partenariats exemplaires, le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental a permis aux fondateurs de ces deux sociétés issus de la diaspora marocaine d'atteindre trois objectifs :

- consolider considérablement l'assise financière de leurs sociétés ;
- institutionnaliser le tour de table de chaque société ;
- augmenter la notoriété et l'image de marque des deux entreprises ;
- mettre à niveau les aspects comptables et organisationnels ;
- mettre en place les pratiques de bonne gouvernance (changement de la forme juridique de SARL à SA) ;
- renforcer et valoriser les ressources humaines.

Actuellement, le Fonds est en phase d'étude avec d'autres MRE qui envisagent et travaillent à finaliser des projets dans l'agro-alimentaire (Pays-Bas), l'éco-tourisme (France), la construction et la maintenance des petits bateaux (Espagne). Notre objectif est d'accompagner les porteurs de projets dans l'étude de faisabilité et le montage financier, mais aussi de faciliter les contacts avec les administrations compétentes et les organismes financiers pour aboutir à leur réalisation.

Ainsi, le FIRO confirme sa vocation de stimulateur de croissance pour accompagner le développement des entreprises créées par la diaspora marocaine et entend bien continuer de déployer ses efforts pour être un levier de financement au service des MRE porteurs de nouveaux projets.

(1) Voir film institutionnel sur le site FIRO : http://www.firo.ma/actualites/micro.html
(2) Voir film institutionnel sur le site FIRO : http://www.firo.ma/actualites/mon-lait.html

Monlait

MONLAIT
Industrie laitière

- Activité : Production du lait et ses dérivés
- Date de création : 1999
- Promoteurs : Messaoudi Abdelkader, Messaoudi Amar & Messaoudi Mamoun (promoteurs issus de la diaspora marocaine de Belgique)
- Démarrage de l'activité : 2005
- Pacte signé le : 18 mars 2010
- Participation FIRO : 28%
- Evolution partenariat

	Avant l'entrée du FIRO	Après l'entrée du FIRO
Forme juridique	SARL	SA
Fonds propres	4 MDh (2008)	22 MDh (2010)
Effectifs	65 personnes	110 personnes

- Projet partenariat : Extension et diversification de l'activité

Midi Peinture

MIDI PEINTURE

- Activité : Production de peintures pour le bâtiment et dérivés
- Date de création : 1984
- Promoteurs : Groupe El Harti
- Capital social : 21,12 MDh
- Distribution : 500 points de vente, 3 distributeurs exclusifs.
- Projet : Extension de la plateforme de distribution et amélioration de la qualité des produits
- Evolution : Pacte d'actionnaires signé le 17 décembre 2010



Page d'accueil du site du Fonds d'Investissement : www.firo.ma



Diaspora de l'Oriental une contribution déterminante au développement régional

Taoufiq BOUDCHICHE
Économiste, Directeur du Pôle Coopération Internationale et Promotion Économique - Agence de l'Oriental

Insaisissables et libres : les transferts sont pareils à ceux qui les font. Capricieux, ils ne s'investissent pas là où on les attend ; mais, fidèles, leur résilience défie la crise. Les mobiliser au bénéfice de l'Oriental, qui en reçoit une part majeure, serait un levier de développement décisif si seulement ils s'investissaient en Région. Séduire et convaincre les détenteurs de ces capitaux volatiles, voilà l'ambition du moment.

Liaison migration et développement économique, une problématique nécessairement internationale

Le phénomène de la migration économique, parce qu'il implique des échanges humains, culturels, économiques et financiers entre plusieurs continents, pays et régions du Monde est par essence une question d'ordre international. Cela a motivé la communauté internationale à créer l'Office International de la Migration (OIM), basé à Genève, chargé d'étudier et de proposer des règles d'encadrement de la migration internationale.
Selon le dernier rapport de la commission globale de la migration, les migrants internationaux représentaient 200 millions de personnes en 2005. Près de la moitié (48,6 %) sont des femmes et 51 % vivent dans les régions développées (la communication de Abdelghani Bouayad in Les Cahiers du centre d'études des mouvements migratoires maghrébins – Université Mohammed Premier d'Oujda, numéro 9, mars 2011).



Plus de 200 millions de migrants internationaux dès 2005

Le nombre des migrants a doublé entre 1980 et 2005. Et, selon la plupart des observateurs de la migration, la mondialisation, les disparités démographiques, les écarts de revenus et de niveau de vie observés entre pays, ainsi que les tensions sur le marché du travail, vont contribuer à accélérer la mi-

gration de masse dans le futur. Dans ce contexte, parmi les problématiques d'actualité qui intéressent la liaison entre « migration et développement » figurent, notamment, la question des droits sociaux des migrants dans les pays d'accueil et celle des transferts financiers vers les pays d'origine.

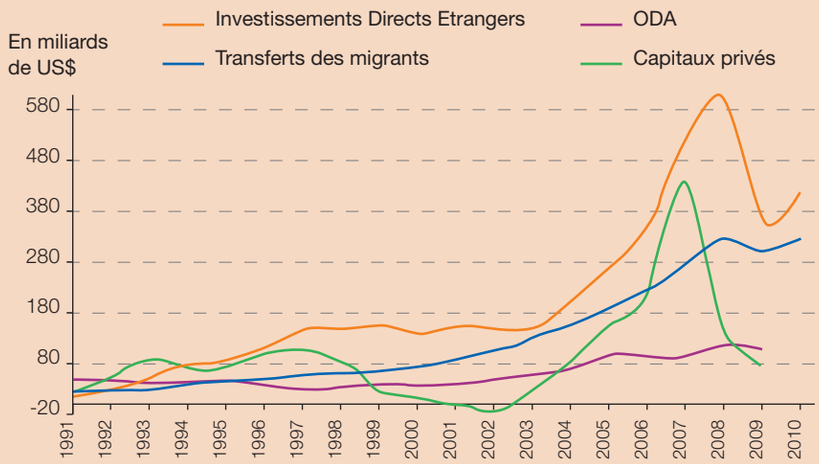
Ces deux points représentent des déterminants importants de la liaison entre migration et développement économique. La question des droits sociaux dans les pays d'accueil est essentielle car en découlent les aspects liés à la bonne intégration des migrants dans les pays d'accueil et leur insertion sur le marché du travail et, par conséquent, leur sécurité économique. La question des transferts financiers met en perspective la relation du migrant avec son pays d'origine. L'importance acquise par ces transferts dans l'économie des pays d'origine pousse le migrant à revendiquer un « rôle d'acteur économique » à part entière dans le pays d'origine.



Transferts financiers des migrants : 440 milliards USD en 2010

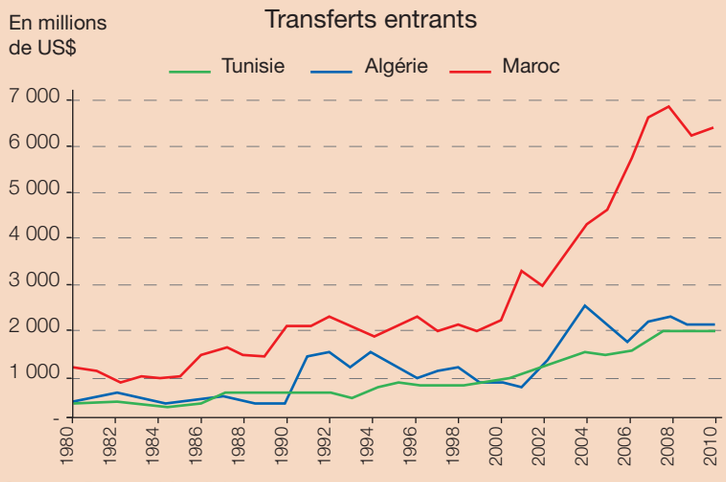
En 2010, selon l'OIM, les transferts financiers des migrants ont représenté 440 milliards de dollars US dans le monde, dont 325 ont été reçus par les pays en développement. Cela représente dans certains pays jusqu'à 30 % du revenu national et 2 à 3 fois l'aide au développement bilatérale et multilatérale. Selon l'OIM, il faudrait encore rajouter à ces montants les transferts informels qui, selon les pays, peuvent parfois représenter jusqu'à 50 % de plus que les montants affichés officiellement (voir à ce propos la réunion CNUCED, « Single-Year expert meeting on maximizing the development impact of remittances », Genève 14-15 février 2011)[1].

En termes de projection, le taux de croissance estimé serait de 6,2% en 2011 et 8,1% en 2012 (source Banque Mondiale). Comme le souligne M William Lacy Swing, Directeur Général de l'OIM, lors de la réunion d'experts tenu à la CNUCED évoquée ci-haut : « *les transferts financiers sont devenus un enjeu clé dans l'économie globalisée* » (voir document CNUCED op. cité).
De tous les agrégats économiques, les transferts des migrants ont connu la plus forte résilience à la crise économique.



Source : World Development Indicators (Septembre 2010), Global Economic Monitor, and staff estimates.

Figure 1 : Les transferts montrent leur résilience depuis la crise économique, comparés au flux du capital privé, et se redressent en 2010.



Source : Banque Mondiale

Figure 2 : La résilience de la part des transferts dans les PIB nationaux est avérée en 2009 (Maroc : 6,6 %; Tunisie : 5,3 %; Algérie : 1,4 %)

Néanmoins, experts, économistes et planificateurs continuent de soulever la question de la bonne intégration des transferts financiers dans les programmes de développement des pays d'origine. Il est clair que ces transferts contribuent à la réduction de la pauvreté, jouant un rôle social important auprès des familles, parents, femmes et enfants restés au pays (couverture des dépenses de nourriture, santé, éducation, logement), mais ils sont après tout des flux financiers privés et individuels. Comment alors les intégrer dans le cadre d'une stratégie de développement nationale et régionale ?

comme le Mexique où, pour chaque dollar transféré par un membre de la diaspora en faveur d'un projet de développement local, est affecté un dollar par la municipalité, un dollar par la Région et un dollar par le gouvernement fédéral. Le programme s'intitule « 3 pour 1 ».

En outre, parmi les recommandations de l'OIM à ce sujet, retenons le concept de transfert social et humain. Il est suggéré ici de promouvoir des programmes dans les pays d'accueil et d'origine afin de mettre en place des systèmes de coopération à travers lesquels le migrant pourrait à son retour bénéficier de plus de compétences et d'un capital à investir.



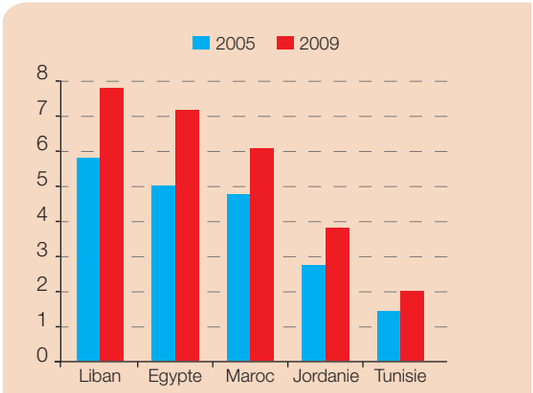
Au Maroc, les transferts financiers des migrants sont pour l'essentiel réalisés en devises

Au Maroc, les transferts financiers qui proviennent essentiellement en devises permettent au plan macro-économique de compenser les déséquilibres éventuels de la balance des paiements, mais il n'y a pas encore de véritable stratégie de réutilisation de ces fonds comme levier du développement régional et local.

Peut-être y a-t-il lieu de s'inspirer de bonnes pratiques à l'échelle internationale. Par exemple, certains pays ont expérimenté des solutions pragmatiques

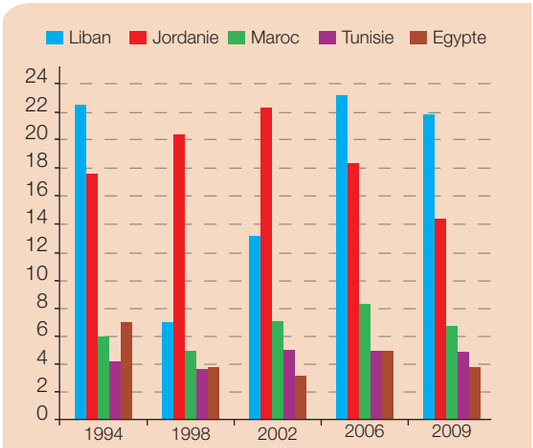
Qu'en est-il de l'Oriental ?

Les données relatives à la diaspora liée à l'Oriental font ressortir une place prépondérante de cette Région dans l'ensemble national. Ainsi, si l'on se base sur les flux des transferts financiers et les dépôts bancaires, l'Oriental est classée en tête des Régions d'émigration.



Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Transferts entre 2005 et 2009



Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Évaluation des transferts en % du PIB :

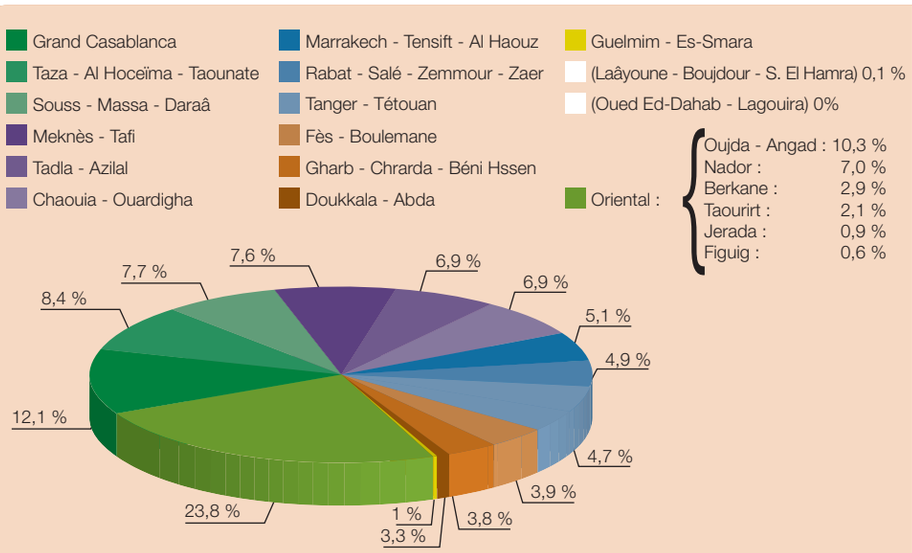
- les transferts de fonds demeurent une source importante dans le financement de l'économie pour un grand nombre de pays de la région MENA.
- le Maroc occupe le troisième rang dans la région MENA derrière l'Egypte et le Liban.



Des exportations tournées vers l'Europe

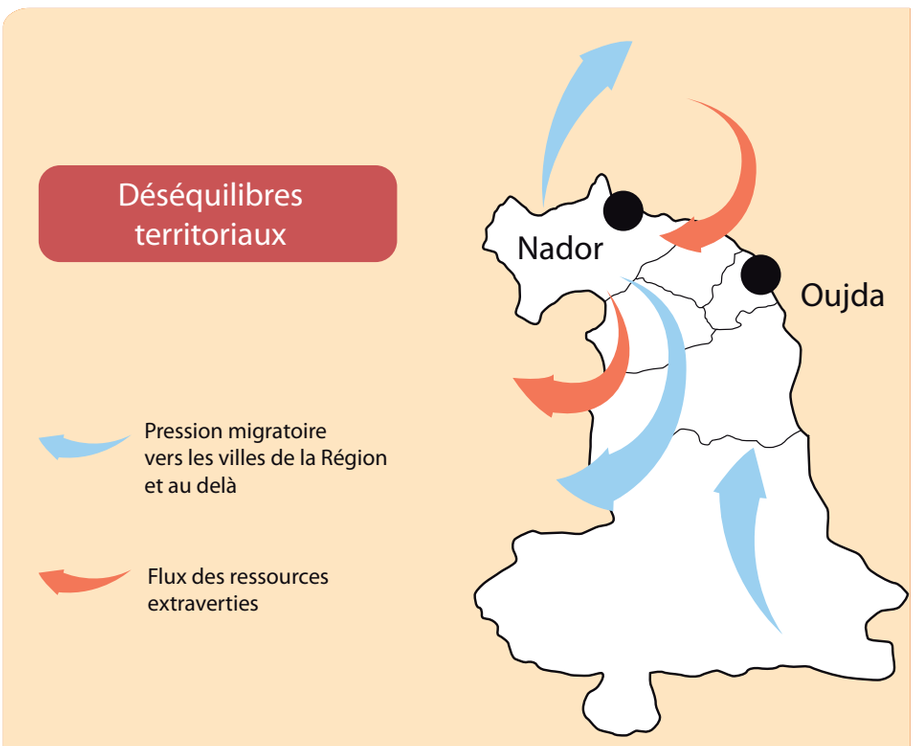
Rôle important des transferts d'une manière générale dans les équilibres interrégionaux notamment pour les régions dont les MRE sont originaires :

Les causes sont historiques et géographiques. En effet, l'Oriental, territoire de plus de 82 820 km², situé dans le prolongement Nord-Est du Royaume, avec une population de près de 2 millions d'habitants, a, de tous temps, de par son histoire et sa géographie, été une zone de flux économiques et sociaux ouverte sur son environnement international, avec ses deux fenêtres, l'une donnant à l'Est vers l'Algérie, le reste du Maghreb et par extension vers l'Afrique subsaharienne, la seconde donnant sur le pourtour méditerranéen.



Répartition régionale des transferts financiers :

• en 2005, l'Oriental était l'origine de naissance de 23,8% des MRE enquêtés, avec seulement 6,4% de la population nationale ;
• selon le découpage proposé par le CCR, la Région de l'Oriental-Rif concentrerait 25,2% des MRE pour 7,5% de la population nationale.

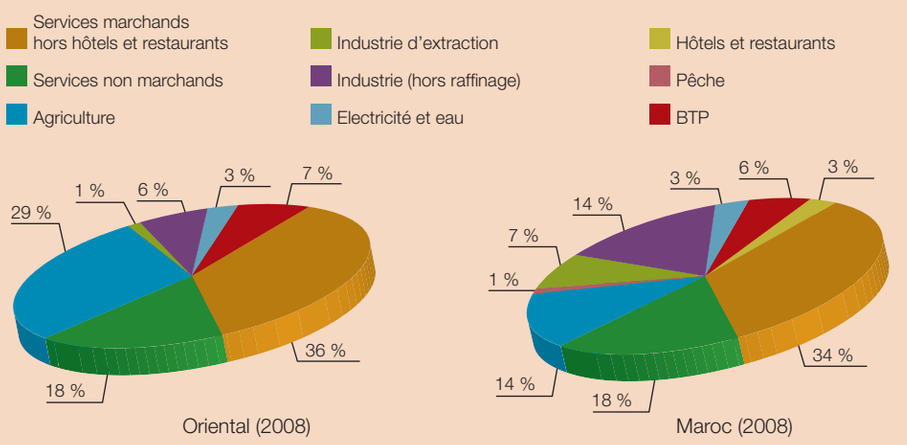


La carte des flux

La géographie a façonné le destin de cette Région frontalière devenue très sensible au degré d'intensité des échanges avec son environnement international immédiat. Plusieurs pans de l'économie régionale se sont construits sur la base des liens frontaliers, notamment avec l'Algérie à l'Est et l'Espagne au Nord (commerce et services, transport routier, maritime et ferroviaire, banques et services financiers, etc.). L'analyse des flux économiques montre d'ailleurs que la Région a été historiquement plus un espace de transit qu'une Région valorisant ses ressources localement (voir ci-contre la carte des flux).

Ce contexte économique, provoqué par l'éloignement de la Région par rapport au centre du pays et la fermeture des frontières à l'Est, a entraîné la Région à orienter ses flux vers le Nord de la Méditerranée ; en l'occurrence vers l'Europe. Aujourd'hui, l'Oriental est devenue par sa diaspora et ses échanges économiques, l'une des Régions du Royaume parmi les plus connectées avec l'Europe. C'est l'une de ses réalités, encore méconnue aux plans national et international.
On estime qu'entre 800 000 à 1 million d'hommes et de femmes issus de l'Oriental sont à l'étranger, essentiellement en Europe. Si l'on rapproche ce chiffre à la population totale de l'Oriental qui ne dépasse pas 2 millions (selon le recensement de 2004) nous pouvons mesurer, l'importance des liens humains de l'Oriental avec l'autre rive de la Méditerranée.

Les estimations statistiques relatives à la diaspora indiquent que 70% des marocains résidant en Allemagne sont issus de l'Oriental, le même chiffre est



Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Les vocations régionales sont un moyen pour drainer les transferts des MRE vers des investissements à forte valeur ajoutée et contribuer ainsi à la construction d'un modèle de croissance propre à chaque Région (cas de l'agriculture et des services pour l'Oriental).

Région	%
Oriental	26,31
Grand Casablanca	15,88
Tanger-Tétouan	10,32
Souss - Massa - Daraâ	7,81
Chaoui-Ouardigha et Tadla-Azilal	6,82
Rabat-Salé-Zemmour-Zaër	6,13
Meknès-Tafilalt	5,5
Taounat-El Hoceima	5,14
Total	83,91

Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Dépôts des MRE par Région en 2008

Région	% des dépôts	% des crédits
Grand Casablanca	41,66	63,18
Rabat-Salé-Zemmour-Zaër	13,08	12,44
Marrakech-Tensift-Al Haouz	4,36	4,02
Souss-Massa-Daraâ	4,77	3,77
Tanger-Tétouan	7,22	3,61
Meknès -Tafilalt	4,66	3,41
Oriental	10,17	2,79
Chaouia Tadla	4,33	1,62
Total	90	95

Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Dépôts (MRE et résidents) et crédits par Région en 2008

avancé pour les Pays-Bas, 60% en Espagne, 50% en Belgique et 30% en France. De même, selon les chiffres disponibles, 25 % des flux financiers de la diaspora transférés au Maroc (plus de 4 milliards d'Euros en 2007 ; voir à ce sujet l'étude Marocains de l'Extérieur éditée par la Fondation Hassan II pour les MRE) le sont vers l'Oriental. En matière d'import-export, 80 % des revenus des produits d'exportation de la Région (produits agricoles et agro-industriels, le sont à la faveur des exportations vers les marchés européens.

Par ailleurs, la proximité d'une Province aussi importante que celle de Nador avec l'enclave occupée espagnole de Melillia, génère des courants d'échanges économiques non négligeables dans la Région.

Dans l'attente de la construction du Maghreb Arabe, la Région a établi des liens forts avec l'Europe, qui méritent d'être capitalisés dans une stratégie de développement régional en phase avec le partenariat stratégique recherché par notre pays avec l'Europe et inversement.

De ce point de vue, l'Agence de l'Oriental a engagé dès sa création des initiatives pour favoriser l'investissement productif des MRE de l'Oriental installés en Europe. Partant du constat que la Région ne bénéficie pas suffisamment des flux financiers qui proviennent de l'étranger vers la Région (voir tableau des ratios crédits bancaires / dépôts), ont été initiés un certain nombre de projets de coopération destinés à permettre aux membres de la diaspora d'accéder aux opportunités d'investissement dans la Région. Nous les passons ci-après en revue.

Le Projet « e-regulation »

Il s'agit d'un système d'information et de facilitation de l'investissement numérique en cours d'installation au Centre Régional d'Investissement de l'Oriental, qui permettra d'accéder à toute les procédures d'investissement et de création d'entreprises en ligne. Une version préliminaire est accessible sur le site http://oujda.e-regulations.org/

Ce projet est réalisé dans le cadre d'un accord de coopération avec la CNUCED au sein du projet « promotion des investissements étrangers directs dans l'Oriental ».

Une fois réalisé, il permettra un accès par internet opérationnel et efficace aux procédures et à la réglementation en vigueur en plusieurs langues (arabe, français, allemand, espagnol, anglais, chinois).

L'usager pourra à travers « e-regulation » télécharger des documents et formulaires à remplir, accéder aux textes régissant la procédure en question. Il représente un précieux outil d'accès à distance à l'information pertinente et constitue également un formidable moyen de transparence des transactions.

Projet MIDEO (Migration et développement de l'Oriental)

Projet cofinancé par la GIZ (coopération technique allemande) et l'Union Européenne destiné à étudier et proposer



L'Oriental est au cœur des échanges euro-méditerranéens

des instruments et mécanismes de promotion de l'investissement au profit des membres de la diaspora. Il est installé à Nador au sein de la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services. Il a permis, à travers plusieurs actions (site web, ateliers de formations à l'entrepreneriat, études sectorielles, identification des opportunités d'investissement, etc.) d'établir un lien direct avec les membres de la diaspora, notamment ceux installés en Allemagne et désireux d'investir dans la Région de l'Oriental.

Centre de ressources et de services euro-méditerranéens (CERES)

Il est basé à Oujda et réalisé dans le cadre d'un projet de jumelage institutionnel financé par l'Union Européenne entre l'Agence Andalouse de Coopération Internationale et l'Agence de l'Oriental. L'ambition du CERES est d'offrir des services selon les grands axes suivants : information et documentation, bourse de projets et partenariat d'entreprises, veille économique et financière, promotion du dialogue des cultures et des civilisations, promotion de la rencontre des intellectuels du Sud et du Nord, incitation à la recherche et la publication conjointes Nord-Sud, fournir un espace associatif et de rencontre pour la société civile des deux bords de la Méditerranée.

Projets de promotion économique

L'action continue de l'Agence en matière de marketing territorial et de promotion économique auprès des investisseurs cible systématiquement les membres de la diaspora installés à l'étranger. Il en est ainsi des actions de promotion des projets structurants en cours dans la Région à vocation industrielle : Technopole d'Oujda, Agropole de Berkane et Technoparc de Selouane. Les membres de la diaspora collaborent étroitement à l'action internationale de l'Agence de l'Oriental à travers les associations, ONG et contributions individuelles, sous l'égide de nos représentations diplomatiques, contribuant à renforcer les liens humains et culturels avec les pays d'accueil.

A travers ses projets, l'Agence de l'Oriental participe, dans la mesure de ses moyens et de ses missions, à mobiliser le formidable potentiel des migrants dont le rôle d'acteur économique à part entière a été réaffirmé dans le discours royal prononcé par sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'Assiste, le 18 mars 2003, à Oujda, à l'occasion du lancement de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

En effet, comme le note à juste titre, la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger, « *les Marocains de l'Extérieur sont une communauté plurielle et évolutive, la première concentration de compétences, la première source de devises (bien avant la recette touristique), les premiers investisseurs privés* » (voir article Abdessalm Ftouh dans ce même numéro).



Page d'accueil du site e-regulations

(1) « Le Maroc figure parmi les six pays ayant le plus bénéficié des transferts de fonds des émigrés », révèle, un rapport conjoint de la Commission économique de l'ONU pour l'Afrique et de l'Union Africaine (UA). Selon ce rapport, qui sera présenté au siège de l'ONU, « six pays africains (Algérie, Egypte, Maroc, Nigeria, Soudan et Tunisie) ont absorbé plus pc du total des transferts vers le continent ». Il ressort de ce rapport, qu'il y a eu « une baisse des entrées totales d'envois de fonds en Afrique » en raison des répercussions de la crise économique mondiale. Les envois de fonds ont, en valeur, considérément augmenté au niveau mondial durant la dernière décennie. Toutefois, « les pertes d'emplois dues à la crise économique économique mondiale et les conditions de travail plus difficiles des migrants dans les pays d'accueil ont modifié cette tendance », précise ce rapport. Ces transferts sont passés de 41,1 milliards USD en 2008 , à 38,5 milliards USD en 2009 et à 21,5 milliards USD en 2010 ». Source : communiqué CCME.



Diaspora et retour, entre mythes et réalités

Jamal BELAHRACH
Directeur Général de MANPOWER
Président de la Commission Sociale de la CGEM

L'auteur est emblématique de cette émigration qui revient au pays, compétences constituées ou renforcées.
Ces qualifications si nécessaires au développement sont portées par des Hommes, non des machines. Le retour comporte donc d'autres challenges, simplement humains. Homme du social et intermédiateur de nature, sinon de profession, l'auteur nous rappelle aussi que la migration est douloureuse par essence, quel que soit son sens.
On peut faire plus pour qu'elle le soit moins... et donner plus l'envie d'entreprendre ici que d'être simplement un marocain d'ailleurs.
Confidences éclairées.

L'intérêt croissant du Maroc et de ses responsables politiques et économiques pour sa diaspora est heureux, car cela présuppose que l'avenir du Maroc est à construire avec cette communauté. Celle-ci a fait le choix de s'expatrier ou bien, du fait des générations, elle est définitivement ancrée dans son pays d'accueil, comme on dit dans la sémantique sur ce sujet. Et disons-le, sans les différents messages du Souverain marocain, à travers Ses discours successifs, la diaspora marocaine ne serait pas ce nouveau corpus qui est en cours d'édification pour s'intégrer définitivement dans le projet sociétal que nous propose Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

En revanche, il nous reste un travail préalable pour nommer définitivement cette communauté tantôt baptisée diaspora, tantôt MRE, voire TME par les anciens. Pour ma part, j'ai toujours considéré que le mot « diaspora » était juste. Nonobstant les réticences de certains qui lui donnent une connotation religieuse, je préfère garder son étymologie initiale. La notion de MRE est réductrice, car elle désigne une typologie de personnes qui sont simplement résidentes dans un pays tiers. Elles y sont nées, y travaillent, et souvent sont citoyennes au sens politique du terme. Intégrées ou assimilées, c'est selon. Pour autant, elles sont très attachées à leur pays d'origine ou à celui de leurs parents ou arrière-grands-parents.

Nous ne sommes plus en présence d'une immigration avec objectif de retour, mais bien d'une population qui a choisi de s'ancrer de plus en plus dans le pays d'accueil.
Les mots sont importants et peuvent préfigurer de futurs comportements, des définitions identitaires, et, bien entendu, des stratégies associées.
Politiquement, il serait également souhaitable d'avoir une position claire vis-à-vis de la diaspora. Ce serait un acte fort que de dire aux membres de la diaspora qu'ils sont d'abord des citoyens de leurs pays d'accueil respectifs, dans lesquels ils doivent se conformer aux règles ainsi qu'aux us et coutumes, et qu'il ne doivent pas pour autant en oublier leur pays d'origine. Leur redonner une fierté et les aider à avoir une vision objective et moderne de leur pays d'origine, ainsi qu'un espace d'expression. La construction identitaire est souvent difficile au sein des communautés binationales. C'est pourquoi le message à communiquer à travers cette démarche doit être le plus clair possible.

Depuis l'avènement de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, la diaspora marocaine

s'intéresse fortement à toutes les formes d'évolution et, partant, se pose la question soit d'un retour, soit d'un projet d'investissement. Dans tous les cas de figure, la diaspora marocaine a une réelle volonté de contribuer à ce nouveau projet de société.
Au-delà des devises annuelles envoyées par la diaspora, il est important de savoir que 75 % de cette manne financière sert à soutenir économiquement les familles restées au Maroc. Si cet apport important est heureux, il n'en est pas moins inquiétant car cette source pourrait se tarir un jour.



Chaque année, opération «Marhaba» dans les ports marocains

Ces derniers temps, on parle beaucoup de retour de membres de la communauté diasporique au Maroc. Il s'agit plus d'un fantasme collectif que d'une réalité. En effet, des expériences de retour existent, mais elles restent marginales. D'abord, parce qu'en fonction de la typologie des personnes qui reviennent au Maroc, l'intégration est plus ou moins difficile. Enfant de l'immigration ou expatrié pour une durée plus ou moins courte, le problème n'est pas le même.

Ma propre expérience a été douloureuse à certains égards et je peux comprendre pourquoi certains ne restent pas. C'est d'ailleurs ce qui nous a amenés, avec certains amis binationaux qui sont rentrés, à créer une association (www.ridm-maroc.com) pour accompagner les candidats au retour et leur permettre de mieux s'intégrer économiquement et socialement. Nous allons créer la Maison de la diaspora à Casablanca et nous espérons, dans le cadre de la régionalisation, en créer une dans chaque nouvelle Région.

Le retour ne s'improvise pas. D'ailleurs, le discours ambiant pour la promotion du retour est une erreur à mon sens, parce qu'une fois que les personnes arrivent au Maroc, elles sont livrées à elles-mêmes et deviennent des citoyens « lambda ». Non pas qu'il faille créer une citoyenneté d'un nouveau genre, mais il faut absolument comprendre que le référentiel de la diaspora est différent et qu'il faut une véritable politique d'accompagnement pour éviter les échecs d'intégration pour certains et de réintégration pour d'autres.

Le « retour au pays » est un vrai parcours du combattant. Tous les maux ont été identifiés, mais à ce jour rien n'est encore réglé. Viennent ensuite les fondamentaux, s'agissant de la maîtrise de la langue, des codes de la société marocaine, la lourdeur administrative souvent irrationnelle, et enfin les relations professionnelles. Vous comprendrez que cela fait beaucoup à intégrer. Imaginez alors - et c'est d'autant plus méritoire - ce qu'ont pu vivre nos parents lors des premières heures d'immigration dans les années 60.

Les communautés qui forment la diaspora vivent dans des univers différents, en Europe, en Asie, en Afrique et dans les pays anglo-saxons. Elles ont été formatées pour vivre dans leur environnement et par conséquent leurs difficultés d'intégration ne peuvent qu'être évidentes. C'est pourquoi, j'insiste sur le regard porté sur la diaspora et le procès qui lui est souvent fait sur ses comportements, son fonctionnement, sa psychologie. C'est ainsi. Il faut apprendre à accepter l'autre et surtout l'aider plutôt que le condamner.
Cela ne nous empêche pas d'être de véritables patriotes, mais il y a une différence qu'il faut accepter et avec laquelle il faudra composer durablement si nous voulons construire une société plurielle dans laquelle, véritablement, les richesses naissent des différences. C'est à ce prix que la construction de l'édifice du nouveau Maroc se fera.
Au sein de notre association, nous l'avons compris et nous allons tout faire pour faciliter la vie de nos compatriotes et faire en sorte que les opportunités qui émergent actuellement au Maroc soient connues de tous, sans créer d'illusions. Tous les acteurs qui travaillent sur la diaspora, les chancelleries marocaines dans les pays d'accueil, les chancelleries étrangères au Maroc, ainsi que les Régions, devront se mobiliser pour créer de véritables conditions d'accueil et d'intégration. Il ne suffit plus de créer des guichets de banques ou des salons de l'immobilier.

Nous avons créé tous les mécanismes possibles et imaginables et toutes les institutions ont joué leurs partitions pour séduire et faire leur marketing. La véritable dimension qui manque à tout cela, c'est l'humanisme et la relation de proximité qu'il nous faut instaurer avec cette communauté. Nous avons besoin de mettre de la sincérité dans nos messages. C'est fort de cela que nous donnerons envie à la diaspora de contribuer davantage.

La diaspora a un autre visage, des compétences nouvelles, une personnalité forte et des attentes. Il faut que la diaspora fasse preuve d'humilité, mais il nous faut, ici, prouver que nous avons tous envie de bien vivre ensemble. Je conclurais en disant qu'être patriote, c'est ce que nous faisons et la manière dont nous contribuons à la vie de notre pays pour le bien de l'intérêt général ; qu'importe le lieu d'où nous le faisons.



APPORT DES MAROCAINS DE FRANCE AU DÉVELOPPEMENT DU MAROC
Cas de l'Oriental

Zouhir BAHAMMOU - Chercheur associé à la Chaire de Recherche en Immigration, Ethnicité et Citoyenneté (CRIEC) Université du Québec à Montréal (UQAM)

Il en va des communautés comme des peuples : elles veulent prendre leur avenir en main, être actives et co-décisionnelles pour la mise en œuvre des projets de développement local qui les impliquent.
Un double mouvement de structuration s'affirme : les organisations de MRE d'un côté, les communautés restées au pays de l'autre.
Consolider ces deux pôles facilite le dialogue et rend les partenariats crédibles avec les organismes et les institutions des pays d'accueil.
C'est affaire de représentativité reconnue, de crédibilité partagée.
Exemples à l'appui.

Au Maroc oriental, l'émigration est un phénomène de société. On peut affirmer, sans risque de se tromper, qu'il n'y a pas de famille qui n'a pas au moins un migrant à l'étranger. La position frontalière de cette Région et, jadis, la sous-exploitation de ses ressources locales, ont engendré une économie marginale, périphérique, basée sur l'extérieur et ont fait d'elle le premier foyer d'émigration au Maroc. Des ''marocains de l'Est'', on en trouve partout dans le monde : en Europe, au Maghreb, en Afrique subsaharienne, dans les pays du Golfe arabe et en Amérique du Nord.



Signature du contrat du travail : la migration s'institutionnalise

Le départ des membres actifs des familles et de la communauté est compensé au niveau des ménages et des institutions communautaires par une série d'adaptations, que l'étude de l'INSEA (Hamdouch, 2000) a bien mis en évidence et sur lesquelles nous ne reviendrons pas ici.
Cependant, la tendance de l'établissement des migrants dans les pays d'accueil (et l'apparition d'une seconde génération issue de l'immigration) accroît le risque que les migrants se détachent progressivement de leurs engagements envers le pays d'origine et pose donc un défi majeur à la survie des ménages et de la communauté de départ. Ce défi est affronté par les familles et par les pouvoirs publics marocains à tra-



Migrant : du choix individuel à la vie associative

vers deux processus intimement liés, auxquels contribuent les associations de migrants : l'institutionnalisation de la migration et la trans-nationalisation des réseaux migratoires.
D'ailleurs, c'est l'une des raisons pour lesquelles, nous assistons aujourd'hui à une forte implication dans un processus continu d'amélioration du degré d'aménagement du territoire et du développement régional pris en charge par l'Etat et ses différentes institutions (à leur tête l'Agence de l'Oriental et le Centre Régional d'Investissement) et par les différentes composantes de la société civile marocaine, en particulier les associations des émigrants de la Région.

C'est aux initiatives de ces associations et à leur impact sur le développement local que nous nous intéressons ici. Nous verrons l'expérience de trois associations[1] l'Association des Ami(e)s de Taourirt (AAT), l'Association Wartasse Solidarité & Développement et la Fédération des Associations de Figuig Maroc-France (FAF-MF). Des associations que nous ne prétendons pas représentatives du mouvement associatif des immigrants marocains de l'Oriental en France, mais qui ont été sélectionnées en fonction de leurs capacités d'agir et de mobiliser les ressources en France et au Maroc[2].

Initiatives des associations d'émigrés de l'Oriental pour le développement local

La mise en œuvre d'initiatives en faveur du développement de leur Région d'origine est une pratique très récente pour les associations d'immigrants de l'Oriental, à l'exception des associations de Figuig[3]. Jusqu'en 1999, la réalisation de projets de développement par les associations de l'Oriental était exceptionnelle. Pour ces associations, la mobilisation des ressources convient aux objectifs relativement modestes qu'elles se sont fixées jusqu'à présent. Les trois associations consacrent la majeure partie de leur temps et de leurs fonds à l'organisation d'activités récréatives (soirées festives, visites culturelles, tournois sportifs), à vocation sociale (information sur la régularisation, conseils aux familles dont les enfants sont exposés aux problèmes de délinquance) ou culturelles (organisation des festivals ou moussems), mais elles passent aussi beaucoup de temps à élaborer et à monter des projets de développement pour les villages d'origine et donc beaucoup d'efforts à chercher des fonds pour la réalisation de ces projets.
Les trois associations font partie du réseau Immigration Développement Démocratie (IDD) et participent à l'organisation du Forum de Développement Solidaire-Maroc en collaboration avec les autres associations du réseau[4]. Le Forum est une rencontre annuelle où chaque association présente ses réalisations et ses projets en cours. Le but déclaré de cette manifestation est, d'abord, de valoriser les actions de ces associations dans le pays d'accueil en leur donnant plus de visibilité, ensuite de pouvoir échanger et réfléchir collectivement sur la problématique migration/développement, et enfin de maintenir la cohésion de la communauté d'immigrants marocains et de coopter de nouvelles associations et de nouveaux militants.
Grâce à ses projets, la FAF-MF est déjà perçue dans la communauté des figuiguis comme un acteur de la transformation sociale. Cela s'explique par l'ancienneté de la structure et la nature de ses projets à caractère social, économique et culturel[5]. Dans la communauté des migrants, le rôle joué par les principaux leaders - qui ont su surmonter les conflits internes aux Ksar - a été déterminant dans la création et la pérennité de la Fédération[6], et donc la mobilisation des originaires de Figuig en France. La cohésion repose aussi sur le caractère rassembleur des projets de la Fédération, tels le transport en commun et l'assainissement de la ville. L'habileté avec laquelle la Fédération a mené plusieurs réalisations a effacé les réserves et critiques des populations locales et fait naître en elles un sentiment de fierté. Par ailleurs, la volonté, dès le départ, d'incorporer les représentants des différentes institutions de la communauté d'origine dans les différentes phases des projets (choix du projet, financement, suivi) a permis la légitimation locale de l'organisation. Un document officiel[7] reconnaît la Fédération en tant qu'acteur déterminant dans la coopération décentralisée entre la Commune de Figuig et le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis. De même, plusieurs réunions[8] ont été organisées à Figuig pour définir les axes de collaboration futurs entre les diverses institutions locales (Municipalité, Province, représentants locaux et régionaux du Ministère de la Santé, de l'Education Nationale, et de la Culture, des associations locales) et la Fédération.

Cette approche a permis de remettre en vigueur et de remotiver les institutions socio-économiques existantes dans la communauté. Plusieurs projets sont ainsi étudiés avec les différents acteurs de la vie sociale et économique de la communauté, tels que le soutien financier à l'école[9], l'assainissement des ksar, la construction des canaux pour l'irrigation ou la création d'un couloir touristique pour promouvoir les activités artisanales locales (tapis traditionnel) ou encore l'équipement de la ville en transport en commun en partenariat avec le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis. Une sorte d'accord tacite semble avoir été passé entre les immigrants et les

institutions locales. La Fédération fournit un soutien financier, technique et logistique et, en échange, la communauté se charge de fournir la main-d'œuvre et d'entretenir la réalisation. Cependant, on peut se poser des questions sur la capacité de la Fédération et de la communauté à mener certains de ces projets et à gérer leurs effets induits, tel le transport en commun[10]. Pourtant, ce dernier projet est celui qui semble avoir retenu le plus d'attention chez les responsables de la Fédération et de la communauté.

En revanche, dans leurs zones d'intervention, les associations Wartasse Solidarité & Développement et AAT ne sont pas encore perçues comme des acteurs de transformation sociale. Pour le moment, il s'agit plus d'une affirmation pour les migrants de leur appartenance à ce milieu qu'ils ont dû quitter. Cependant, les relations entre les associations de migrants et la communauté d'origine ne se réduisent pas seulement à des envois d'argent symboliques, mais elles vont aussi à subventionner des projets de développement local, tels que la construction d'une clôture pour des écoles, un centre d'hémodialyse[11], un centre socioculturel[12], des formations pour les responsables associatifs locaux, ou tout simplement des œuvres charitables comme la prise en charge des familles et des enfants pauvres[13]. Néanmoins, les populations locales sont conscientes qu'elles pourront compter dans les situations de crise sur la solidarité et la capacité de la communauté des migrants à collecter rapidement des fonds. Ces associations ont ainsi récemment prouvé qu'elles pouvaient mobiliser la communauté des marocains de l'étranger en rassemblant plusieurs milliers d'Euros pour venir en aide aux villages de la région d'Al-Hoceima sinistrés suite au terrible séisme du 24 février 2004.

Les relations entre la communauté d'origine et les associations sont déterminantes dans la réussite des projets des associations de migrants. Les quelques études (Millet, 2005) conduites dans ce domaine ont montré que les échecs des initiatives des associations de migrants sont soit liés à la prise en compte insuffisante des populations locales dans le choix et la formulation des projets, soit à l'apparition de conflits entre les responsables des associations et les représentants des institutions traditionnelles de la communauté.

Impact de ces associations sur le développement local de l'Oriental

Le « développement » est un concept qui ne fait pas l'unanimité : il est chargé de valeurs fortes, tant positives que négatives. Les économistes le définissent comme un « *changement qualitatif qui entraîne des modifications dans la structure de l'économie comprenant les changements institutionnels, les évolutions des comportements et les changements technologiques* » (Assidon, 1992, p.37). Ils le différencient de la croissance en tant que « *changement quantitatif à l'échelle de l'économie qui se mesure en termes d'investissement, de production, de consommation et de revenu* » (Assidon, ibid). Ces deux notions ne renvoient donc pas à la même réalité. Alors que la socio-anthropologie le définit comme « *l'ensemble des processus sociaux induits par des opérations volontaristes de transformation d'un milieu social, entreprises par le biais d'institutions ou d'acteurs extérieurs à ce milieu, mais cherchant à mobiliser ce milieu, et reposant sur une tentative de greffe de ressources, des techniques ou des savoirs* » (Sardan, 1995, p. 7). C'est la définition que nous avons adoptée.


Le patrimoine, objet d'investissement des associations

Les migrants de l'Oriental marocain connaissent mieux que quiconque la société d'origine, ses valeurs traditionnelles, ses normes sociales, son fonctionnement interne, etc. De plus, ils ont acquis dans les pays d'accueil des compétences nouvelles - qui peuvent être associatives, comme la conception et le montage de projets, l'animation des activités - ou plus professionnelles, comme la maîtrise des nouvelles technologies ; ces savoir-faire s'accompagnent d'une compétence dite « interculturelle », celle d'articuler au moins deux espaces de références, deux systèmes de pensée, deux modes de vie différents. Dès lors, ils sont mieux placés pour stimuler la société civile dans le pays d'origine, grâce à leur mode d'action qui est basé sur des partenariats locaux.

Cependant, sans démocratie participative, nous pouvons difficilement parler d'initiatives de développement « par le bas » portés par les migrants ou par les populations locales elles-mêmes. La démocratie locale reste un concept très sensible car elle est en rapport direct avec les enjeux réels du pouvoir local et central. Dans un pays en transition comme le Maroc, son existence est indispensable à la libération des initiatives individuelles et des énergies collectives. L'échelon local est le niveau où les rapports entre le public et le privé sont plus intenses et plus saisissables, dans tous les domaines. Sans démocratie, il s'avère difficile d'imaginer l'implication de la population locale autour d'un projet d'intérêt commun. La démocratie participative est considérée comme un principe fondamental, mais aussi comme une condition sine qua non sans laquelle le développement local, en particulier, et le développement de manière générale, ne réaliseront pas les objectifs recherchés.

Les associations des migrants de l'Oriental occupent un rôle déterminant dans l'introduction de cette pratique de démocratie locale et de son apprentissage au niveau de la Région ; et cela, grâce aux dynamiques de partenariat et d'échanges qu'elles créent entre les populations locales, les associations villageoises et les autorités locales, mais aussi grâce au plaidoyer, avec d'autres acteurs de la société civile marocaine, auprès des autorités et des institutions régionales et nationales marocaines.

Le dynamisme des associations des migrants est renforcé, ces dernières années, par la politique dite de co-développement qui exige la participation des ONG et des associations locales dans la gestion des projets bénéficiant d'aide financière de la part des gouvernements européens. Du coup, les fonds, qui auparavant étaient alloués directement aux gouvernants ou aux responsables officiels de projets, sont maintenant conjointement gérés par la collectivité décentralisée, les associations locales ou régionales et les ONG intermédiaires. Les associations des migrants de l'Oriental, comme toutes les organisations de solidarité internationale issues de l'immigration (OSIIM), ont su profiter de ces orientations et ont réussi à entretenir de nombreux partenariats avec les grandes ONG françaises (comme Solidarité Laïque, la Fondation Abbé Pierre, Coordination-Sud, et bien d'autres). L'association Wartasse Solidarité & Développement et l'AAT ont pu réaliser leurs centres socioculturels, respectivement à Berkane et à Taourirt, grâce à l'appui financier de la CIMADE.

Conclusion

En somme, les associations que nous avons vues plus haut, avec sans doute une grande quantité de variantes, ont démontré qu'elles sont des acteurs et des interlocuteurs incontournables dans le processus de développement local de la Région de l'Oriental. Cependant, celles-ci restent très largement enfermées dans une dimension locale, ce qui constitue un obstacle pour l'obtention d'un soutien extérieur plus large et la formation d'une fédération capable de réaliser des projets d'envergure au niveau régional.

Avec l'État, les responsables des associations des migrants de l'Oriental tendent à revendiquer un rapport de force plutôt qu'à chercher à négocier. Il existe un intérêt réel de l'État vis-à-vis de ces associations qui se traduit surtout par une réelle volonté de les faire participer au développement local. Mais l'État marocain, de son côté, doit s'engager à les soutenir dans leurs initiatives. Ce soutien doit correspondre à une proposition de solutions adéquates quant aux problèmes qu'elles rencontrent. L'Agence de l'Oriental peut jouer un rôle déterminant à ce niveau.

Il résulte ainsi de toutes ces données que l'apport des Marocains de l'extérieur au pays d'origine et leur contribution à son développement est important, mais qu'il pourrait l'être plus si les conditions étaient satisfaisantes, aussi bien par les autorités des pays d'accueil que par celles du pays d'origine. De plus grandes facilités, de natures diverses (juridiques, administratives, financières…) pourraient permettre aux im-(é)migrants de développer leurs comportements transnationaux au bénéfice d'un co-développement juste et équitable.

(1) Ces associations ont fait l'objet d'une étude menée en France entre 2004 et 2008. Voir : Zouhir Bahammou, (2008). Les associations socio-économiques des migrants marocains en France entre pays d'accueil et pays d'origine, thèse de doctorat en sociologie, Université Paris VIII.

(2) Les trois associations sont basées en région parisienne et interviennent respectivement à Wartass/Berkane, Taourirt et Figuig.

(3) La pratique associative chez les figuiguis est ancienne en France. Avant la création de la FAF-MF en 2001, les figuiguis avaient déjà des associations informelles et des « Caisses des écoles » pour financer les écoles primaires à Figuig.

(4) Le réseau IDD compte dix-huit associations : AREDF, Wartasse Solidarité & Développempent, AAT, FAF-MF, Khamsa, Oued Maït, Cad-Souss, ATMF Vauréal, MCDA Migration et Co-Développement Alsace, Taddart, Palmier & Savoir, Esaf 54, Réponse, IDD-Alsace, ATMF BHL, Attacharouk, Crépuscule, Znaga d'Europe

(5) La FAF-MF a déjà à son actif des dizaines de projets et d'actions :

- acheminement des bus ;

- formation en informatique du personnel de la Municipalité de Figuig ;

- formation en agriculture des membres des associations de Figuig ;

- formation du personnel de la Bibliothèque municipale de Figuig ;

- formation des jeunes figuiguis à la création d'entreprise ;

- échanges de jeunes entre deux collèges (Maroc et France) ;

- assainissement de quelques Ksar de Figuig ;

- organisation de chantiers internationaux pour les jeunes français ;

- participation à l'assainissement dans le cadre de la coopération décentralisée Ville de Figuig / Conseil Général de la Seine- Saint-Denis.

(6) La Fédération des Associations de Figuig est une organisation à but non lucratif fondée en 2001 par des citoyens originaires de Figuig et installés en France.

(7) Protocole de coopération décentralisée signé entre la Commune de Figuig et le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis, le 8 juin 2008.

(8) Voir : Compte-rendu de la mission à Figuig avril 2003, « Mise en place d'un dispositif d'appui à la création d'activités à Figuig ». Conseil Général Seine-Saint-Denis et Municipalité de Figuig

(9) Les migrants figuiguis avaient mis en place depuis les années 1970-1980 des « Caisses des écoles » afin de soutenir les écoles primaires et les élèves nécessiteux.

(10) La gestion du transport en commun a été confiée à la Municipalité de Figuig, mais elle a rapidement connu des difficultés financières et donc de pérennité.

(11) Une des réalisations de AAT, en 2006, en partenariat avec l'association française Matériel Médical Sans Frontières (MMSF)

(12) Une des réalisations de l'association Wartasse Solidarité & Développement à Berkane en partenariat avec le Conseil Régional d'Ile-de-France et la CIMADE en 2007

(13) L'AAT parraine 9 élèves issus des familles les plus défavorisées de Taourirt.

Références

Assidon, E. (1992). Les théories économiques du développement, Paris, La Découverte.

Bahammou, Z. (2008). Les associations socio-économiques des migrants marocains en France entre pays d'accueil et pays d'origine, thèse de doctorat en sociologie, université Paris VIII.

Conseil Général Seine-Saint-Denis et Municipalité de Figuig « Mise en place d'un dispositif d'appui à la création d'activités à Figuig ». Compte-rendu de la mission à Figuig avril 2003,

Hamdouch, B. (dir.) (2000). Les Marocains résidents à l'étranger : une enquête socio-économique. Rabat, Enquête INSEA, Imprimerie El Maârif Aljadida.

Millet, E. (2005). La place des associations de migrants dans la solidarité internationale. Mémoire de DESS Développement, Coopération Internationale et Action Humanitaire. Université Paris I-Panthéon-Sorbonne

Protocole de coopération décentralisée signé entre la Commune de Figuig et le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis le 8 juin 2008.

Sardan, J.P.O (1995). Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social, Paris, Karthala.

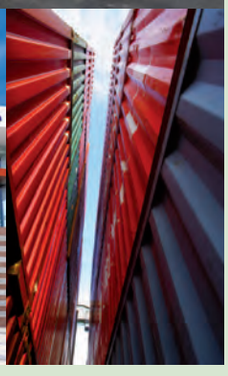
Transport et logistique Un challenge pour l'Oriental

Chacun le sait : l'essentiel du commerce international se fait aujourd'hui par la mer, notamment via les conteneurs, mais pas seulement.
Les 200 kilomètres de façade maritime sur la Méditerranée sont donc un atout pour l'Oriental Marocain, mais aussi l'actuel port de Nador ainsi que le futur complexe industrialo-portuaire Nador West Med.
En fait, pour les échanges internationaux, cette côte porteuse d'équipements portuaires de grande capacité offre une formidable opportunité à la Région de l'Oriental.

Ce qui doit être transporté vite sollicite l'avion : les aéroports internationaux de l'Oriental - Nador-El Aroui et Oudja-Angad - accueillent sans difficulté les avions-cargos. Le premier a été grandement réaménagé ; le second carrément reconstruit et déplacé. Tous deux sont loin d'être saturés. Les dessertes intérieures et internationales ont été considérablement améliorées, notamment grâce aux effort de la compagnie nationale, Royal Air Maroc.







Si les grandes infrastructures internationales expédient les produits à l'export, elles reçoivent aussi les importations, avec donc un double besoin logistique d'éclatement et de groupage. En amont ou en aval, les voies terrestres assurent les distributions comme les collectes.

De fait, les ports et aéroports ne prennent leur sens et n'atteignent leur pleine efficacité que lorsque trains et camions peuvent les relayer pour la distribution en aval ou les précéder pour drainer les marchandises dédiées à l'export.
La première réalisation majeure en ce sens est la voie ferrée nouvelle Taourirt-Nador, artère essentielle au lien avec l'hinterland régional et

amorce d'une connexion future avec le gigantesque et très ambitieux projet Nador West Med. De même, l'achèvement de l'autoroute Fès-Oujda et les nombreuses voies rapides qui désormais relient les centres d'activités économiques régionaux sont des atouts majeurs d'efficacité, de rentabilité et de compétitivité.

Dans tous ces domaines, les progrès de la Région sont énormes et ont suivi, au fil de lourds investissements, l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. Ce furent même dans un premier temps les conséquences les plus visibles de ce Discours fondateur de 2003. Le mot «désenclavement» semblait alors le point de départ d'une mise à niveau radicale de l'économie régionale. La première génération de projets désormais achevée, pose la question des investissements à suivre et de l'usage optimal des réalisation nouvellement créées.

Les clés d'un futur où seront mieux valorisées les infrastructures modernes, nouvelles ou revisitées, se situent sur plusieurs plans. La Région prend ainsi toute sa part à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique. Il s'agit d'atteindre le niveau technologique et le professionnalisme des standards mondiaux les plus exigeants.
Pour compléter l'édifice, le Plan Rawaj mobilise le soutien de l'Agence de l'Oriental. Il vise à optimiser la distribution finale au consommateur direct.
L'ensemble ainsi constitué, de l'amont à l'aval, peut aisément faire gagner plusieurs points au PIB régional.

Mais d'autres, ailleurs, ont ouvert les voies, qui offrent aujourd'hui de forts exemples de ce qui peut être fait et des bénéfices à en attendre. La situation patiemment constituée, à coup d'incessants et savants investissements, dans la Région belge de Flandre, propose un contrepoint intéressant pour l'Oriental. L'étroitesse des liens entre les décideurs et acteurs du transport, les producteurs industriels, ceux de l'import et ceux de l'export, tout un monde de compétences concourant ensemble à l'enrichissement de la Région et de ses habitants, voilà un modèle dont bien des leçons doivent être tirées.

L'Oriental Marocain a fait beaucoup et beaucoup lui reste à faire. De la PME à la grande industrie, de l'agriculture à l'élevage, d'Oujda à Figuig, l'avenir de toute une Région en dépend.

oriental.ma

LE TRIMESTRIEL D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL N°11 - SEPTEMBRE 2012

Eclairage international

L'ORIENTAL & GRANADA
une même région et deux rives

Ángel DIAZ SOL
Président de l´Autorité Portuaire de Motril 44

TRANSPORT & LOGISTIQUE

Enjeu national, challenge pour l'Oriental



Le point

Transport &
Compétitivité



Abdellah EL ALAOUI
Chef de la Division de la Réglementation et de la Facilitation Commerciale
Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies 3

Transport et logistique : où en est le Maroc ?
Mustapha EL KHAYAT
Président de l'Association Marocaine pour la Logistique 5

Transport et logistique dans les stratégies de développementsectoriel et territorial
Ahmed LAMRINI
Directeur du Pôle Développement et Opérations Agence de l'Oriental 21

Formation en Gestion Logistique et Transport à l'E.S.T. Oujda
Naïma BENAZZI
Université Mohammed I - Ecole Supérieure de Technologie - Oujda 47

SOMMAIRE

Eclairage international

L'ORIENTAL & GRANADA
UNE MÊME RÉGION
ET DEUX RIVES **44**

Repères

TRANSPORT ET LOGISTIQUE : OÙ EN EST LE MAROC ? **5**







FLANDRE, PARADIS DE LA LOGISTIQUE
Tous les atouts logistiques **15**

DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL
Plaidoyer pour un hub logistique entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique **34**

ÉDITORIAL

Au millieu du gué **2**

LE POINT

Transport & Compétitivité
Abdellah EL ALAOUI
Chef de la Division de la Réglementation et de la Facilitation Commerciale
Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies **3**

REPÈRES

Transport et logistique : où en est le Maroc ?
Mustapha EL KHAYAT
Président de l'Association Marocaine pour la Logistique **5**

La performance logistique, un levier stratégique pour la compétitivité des PME marocaines
Abdelali BERRADA
Expert ONUDI **11**

FLANDRE, PARADIS DE LA LOGISTIQUE
La Flandre a tous les atouts logistiques à sa portée
Conny VAN WULPEN
Attachée économique et commerciale
Consulat Général de Belgique à Casablanca **15**

ÉCLAIRAGES

ADM DANS L'ORIENTAL
Des Hommes qui relient les Hommes
Société Nationale des Autoroutes du Maroc **19**

Transport et logistique dans les stratégies de développement sectoriel et territorial
Ahmed LAMRINI,
Directeur du Pôle Développement et Opérations
Agence de l'Oriental **21**

Développement du réseau ferroviaire et logistique
Mohamed Rabie KHLIE
Directeur Général de l'Office National des Chemins de Fer **28**

Quelle stratégie de la RAM pour appuyer le développement territorial dans l'Oriental ?
Driss BENHIMA
Directeur Général de Royal Air Maroc **31**

DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL
Plaidoyer pour un hub logistique entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique
Taoufiq BOUDCHICHE
Économiste, Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental **34**

AÉROPORT D'OUJDA-ANGAD
Un nouvel atout du développement régional
Dalil GUENDOUZ
Directeur Général de l'Office National Des Aéroports **39**

RÉGION DE L'ORIENTAL
Autoroutes et pistes d'avenir : quel accompagnement au désenclavement ?
Omar ALOUI
Directeur Général du Cabinet Agro-Concept **41**

L'ORIENTAL & GRANADA
Une même région et deux rives
Ángel DIAZ SOL
Président de l´Autorité Portuaire de Motril **44**

Formation en Gestion Logistique et Transport à l'E.S.T. Oujda
Naïma BENAZZI
Université Mohammed I
Ecole Supérieure de Technologie - Oujda **47**

AGENCE DE L'ORIENTAL

Oriental.ma
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • **Directeur de Rédaction :** Taoufiq BOUDCHICHE
Secrétaire de Rédaction : Meryem NAOUI • **Traduction vers l'arabe :** Abadr EL MRINI
Conception : MPCOM • **Dépôt légal :** 24/07 • **ISSN :** en cours • **Agence de l'Oriental :** 12, rue Mekki Bitaouri, Souissi - Rabat • Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20
Site web : www.oriental.ma

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

Éditorial

Au milieu du gué



Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, accorde depuis longtemps une attention soutenue à la question logistique, sujet d'intérêt national. Discours, orientations, accords et conventions signés en Sa présence (comme avec la CGEM pour le Contrat Programme 2010 - 2015) : le cadre de progrès et les objectifs crédibles sont un décor désormais planté dont le pays attend de précieux points de croissance que tout immobilisme lui interdirait.
De cette mobilisation autour d'une vision éclairée sont nés des résultats tangibles : déjà, la Banque Mondiale, toujours soucieuse d'élaborer des indices de performance, classe désormais le Royaume au 50ème rang de la planète en 2012(1) en matière de logistique commerciale, alors qu'il pointait péniblement à la 113ème cinq ans plus tôt.
Une telle progression est signifiante, avec une force qui ne peut que révéler des progrès hors du commun. Encore sommes-nous loin, après une décennie d'efforts, d'avoir appliqué toutes les mesures et achevé toutes les réalisations programmées. D'ici 2015 par exemple, plus de 61 000 emplois spécialisés devraient être créés au Maroc si les engagements des programmes en cours sont tenus.

Sur le sujet, le Royaume a donc de bonnes chances de se révéler exemplaire dans les années qui viennent, surtout s'il accède à la maîtrise de chaînes d'approvisionnement complexes telles qu'en réclame la modernité des échanges et celle de la production. Conséquence de l'application de l'approche marocaine, on salue sa «stratégie globale» laquelle fait florès malgré le contexte planétaire de ralentissement économique. Mieux, la gestion au niveau des frontières est soulignée comme un facteur particulièrement décisif des progrès enregistrés.
Frontière est un mot qui résonne fort dans la Région de l'Oriental. Décideurs et acteurs économiques entendent ainsi qu'une réouverture des frontières terrestres ne trouverait pas le Maroc démuni, mais bien au contraire préparé à en tirer tous les bénéfices et à s'y montrer performant. C'est une garantie pour l'avenir, mais déjà un atout pour le présent. La Région investit, crée ce qu'il faut d'infrastructures et d'équipements pour gagner en compétitivité, peaufine son expérience et ses compétences pour renforcer son attractivité. En témoignent la conception des nouveaux espaces industriels d'Oujda, Nador et Berkane, mais aussi le formidable renforcement des infrastructures de connectivité issu de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

On peut donc se féliciter d'avoir parcouru une part significative du chemin, mais tout autant mesurer la distance qui nous sépare encore des objectifs accessibles. Au delà, la réussite n'est pas acquise pour longtemps ; nos concurrents progressent aussi et repoussent d'autant nos ambitions pour demain. Le challenge est et restera permanent.

Merci aux auteurs qui permettent ces conclusions … provisoires. Leurs éclairages donnent la mesure des enjeux, des réussites comme des lacunes ; leur expertise contribuera à ne laisser personne sans veille et alerte permanente sur ce sujet stratégique. Puisse la Région de l'Oriental rester mobilisée et attentive à relever le défi logistique.

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

1- in Connecting to Compete 2012 : Trade Logistics in the Global Economy, B.M., Washington, mai 2012.

Transport & Compétitivité

Abdellah EL ALAOUI
Chef de la Division de la Réglementation et de la Facilitation Commerciale
Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies

Le Département du Commerce Extérieur se préoccupe de compétitivité au nom de l'intérêt économique national. L'adoption de textes réglementaires est une bonne chose. Meilleure encore est la concertation des acteurs, au delà des limites sectorielles et au long de la chaîne des compétences mobilisées. La pensée globale génère de la transversalité : tant mieux, c'est la modernité !

Le secteur du transport et de la logistique constitue l'un des piliers nécessaires pour l'amélioration de la compétitivité des échanges commerciaux du Maroc.
Le diagnostic effectué par la Banque Mondiale sur la logistique du commerce et la compétitivité du Maroc, élaboré en 2006, établit que les coûts de la logistique et du transport constituent 20% du PIB, ce qui grève la compétitivité du commerce extérieur marocain.

Conscients de cet état de fait, les pouvoirs publics ont fait du secteur des transports l'un de leurs domaines prioritaires d'intervention et ce, afin d'agir sur les surcoûts et d'améliorer la qualité de service. Toutefois, les efforts devront être multipliés pour parvenir à un système de transport de qualité, à des prix compétitifs, afin de renforcer la compétitivité du commerce extérieur par la diminution des coûts d'importation et le soutien de la compétitivité des prix à l'export.
L'objectif recherché est que le système de transport international de marchandises puisse procurer à l'opérateur un service de qualité avec des coûts réduits aussi bien en ce qui concerne le coût du fret (aérien, maritime et terrestre), la manipulation de la marchandise, le stockage, le magasinage ainsi que la garantie du respect des délais de livraison qui est l'une des conditions essentielles pour préserver les parts de marchés.
Cet objectif ne pourra être totalement atteint que si l'on parvient à un système de transport multimodal combiné et intégré dans ses différentes composantes. Le transport multimodal et la maîtrise de la chaîne logistique du commerce extérieur sont des paramètres importants dans toute action visant la promotion du commerce extérieur et le renforcement de sa compétitivité.
A cet effet, un ensemble de réformes et de mesures ont été réalisées ou sont en cours de réalisation dans les différents maillons de la chaîne de transport, en vue de réformer le cadre institutionnel et d'améliorer et développer l'infrastructure.
En matière de transport maritime, qui génère plus de 97% du trafic international de marchandises, la réforme portuaire a permis l'introduction de la concurrence et le désengagement de l'Etat par la concession de la manutention et les autres services portuaires au secteur privé.
Pour ce qui concerne le transport terrestre, qui ne génère qu'environ 2% du trafic international de marchandises, le gouvernement poursuit la réforme de ce secteur qui a été libéralisé, notamment par :

- la professionnalisation ;
- la lutte contre le secteur informel ;
- le développement de centres logistiques.





Le port de Tanger Med II, emblématique du Maroc compétitif (ici en travaux en 2010) : une capacité nominale de 5 millions de conteneurs

Dans le domaine du transport ferroviaire, l'investissement se poursuit en matière de transport conteneurisé et frigorifié.
Pour le transport aérien, qui ne présente que moins de 1% du trafic international de marchandises, la réflexion porte sur la mise en œuvre d'une stratégie nationale, notamment par l'action sur les tarifs et de développement d'une offre de services conformes aux attentes des exportateurs, pour plus de réactivité, d'efficacité et de flexibilité. Une étude vient d'être lancée par le Département du transport à ce sujet.

D'une manière générale, la réussite de ces réformes est tributaire d'une démarche solidaire gagnant-gagnant entre opérateurs du commerce international et transporteurs.



Pour produire leurs effets, ces réformes doivent s'accompagner d'actions pragmatiques telles que :

- la promotion de partenariats entre les chargeurs et les transporteurs, conformément à une approche de solidarité, pour permettre aux chargeurs de bénéficier de prix avantageux, ce qui permettra de réduire le coût du transport des marchandises ;
- l'association des transporteurs lors des missions d'executive-marketing, afin de permettre aux nouveaux clients d'être en situation de négocier des contrats avantageux ;
- la constitution de consortiums entre chargeurs et transporteurs…



Transport et logistique : où en est le Maroc ?

Mustapha EL KHAYAT
Président de l'Association Marocaine pour la Logistique

Pas d'activités gagnantes sans transports et logistique modernes. L'état des lieux disqualifie trop les opérateurs marocains sur leur propre territoire national. L'enjeu : générer et stimuler une offre marocaine dans les standards internationaux. On est au milieu du gué ; des initiatives publiques sont attendues. Qui a les clés du camion ?

L'activité transport-logistique constitue un déterminant de la compétitivité d'une économie. Au Maroc, celle-ci est grevée par des problèmes structuraux que plusieurs études ont démontrés ainsi que leur impact sur la compétitivité de l'économie nationale.
Pour relever les défis de la compétitivité, il faut développer des outils stratégiques spécifiques adaptés aux contraintes de l'environnement évolutif et concurrentiel. La logistique est aujourd'hui un élément incontournable pour conquérir les marchés et assurer un aménagement du territoire. Elle permet d'assurer de manière efficace et rationnelle la gestion des flux physiques (des matières et des produits) et informationnels, une meilleure organisation des flux et des espaces, une plus grande responsabilisation, une meilleure communication, donc une qualité de service.

Sur la logistique, les questions qui se posent au Maroc sont nombreuses

Faut-il s'intéresser à la logistique du contenant (logistique du conteneur ou des remorques) ou à la logistique du contenu (la marchandise) ?
En un mot, comment prendre en compte l'intérêt de la marchandise (chaînes de flux physique) et les servitudes et objectifs du transporteur et des prestataires de service logistique ?
Quelles sont les difficultés du passage de la profession de transporteur à celle de logisticien ?
Sont-elles le fait des rigidités dans l'organisation des opérations physiques de la chaîne de transport ?
Ou sont-elles dues aux rigidités dans l'organisation de systèmes et réseaux d'information, ou bien encore, sont-elles les conséquences de l'articulation des différentes professions impliquées



Au Maroc, faut-il privilégier la logistique du conteneur ?

dans les chaînes de transport (rigidités dans les métiers, etc.) ?
Enfin, quels sont les moyens pour dépasser ces rigidités et passer d'opérateur de transport à celui d'organisateur de chaîne logistique ?
Faut-il mettre au point un cadre institutionnel, un environnement générateur de compétence et des moyens de financement de cette nouvelle profession ?

Les compétences des organisateurs de chaînes logistiques nécessitent une recomposition des emplois dans les entreprises et chez les transporteurs marocains. Celle-ci implique une formation en management et technique logistiques afin de créer une véritable culture logistique. Quelles manœuvres stratégiques faut-il concevoir pour intégrer la logistique dans la politique macro-économique et la rendre efficace au niveau micro-économique (entreprises marocaines et transporteurs) ?
Comment préparer les opérateurs logisticiens marocains émergents à faire face aux opérateurs mondiaux afin de maîtriser les chaînes logistiques qui intéressent le Maroc ?
Pour essayer de répondre à certaines de ces questions, une présentation très sommaire de l'état des lieux s'impose, suivie d'un aperçu de la politique volontariste de maîtrise de la logistique dans toutes ses dimensions, pour ensuite montrer la position stratégique de la logistique du Maroc Oriental.

Etat des lieux du transport-logistique

Les investissements massifs en infrastructure routière, ferroviaire et portuaire sont un signe de la volonté politique de doter le Maroc d'une infrastructure logistique moderne. Nous centrons notre présentation sur le vecteur logistique -transport qui présente encore des faiblesses notables.

1- Le transport routier de marchandises

Il représente 75% des flux de trafics hors phosphate. En 2007, le volume total de marchandises transportées par route est de l'ordre de 70 millions de tonnes, sous deux formes :

- le transport pour compte propre (47% du parc total appartient aux entreprises industrielles et commerciales, ce qui montre que ces entreprises préfèrent internaliser l'activité transport afin de maîtriser le vecteur transport) ;
- le transport pour compte d'autrui ou transport public (il a une structure atomisée, encore artisanale et non efficiente, où, malgré la réforme - Loi 16-99 et décrets d'application en 2003 - le secteur informel reste encore présent). Ce dernier est en baisse, certes, mais relative.

Vu cette structure, le marché est très concurrentiel en matière de prix et caractérisé par un tarif moyen inférieur au prix de revient, en particulier à cause de l'informel. Même si le MET publie le tarif référentiel, celui-ci n'est que facultatif et non contraignant. D'après le MET, il y a 25 000 entreprises de transport routier de marchandises. Près de 90% ne possèdent qu'un camion ou deux. Seules une cinquantaine d'entreprises possèdent des parcs de 20 camions. Le principal opérateur de transport de grande taille est la SNTL avec un parc d'une centaine de camions. Elle contrôle 20% du marché formel.
Les entreprises industrielles, commerciales et agricoles possèdent leurs propres moyens de transport : 30 000 véhicules (45% de véhicules légers d'un tonnage unitaire inférieur à 8 tonnes). Depuis la réforme, 18 entreprises de location de véhicules ont vu le jour.
La réforme n'a pas eu les effets escomptés. La dérégulation du marché s'est soldée par une concurrence déloyale, une offre multiforme proposée par une multitude d'opérateurs souvent non qualifiés. Cette offre est surdimensionnée. Le renouvellement du parc de véhicules, souvent vétustes, se heurte à des difficultés organisationnelles et financières. Certes, une politique de modernisation du transport routier est annoncée, mais elle n'est pas cohérente et s'avère peu efficiente pour la mise à niveau du secteur.

En résumé, les offres de groupage sont rares, ce qui handicape les PME industrielles et commerciales. Les entreprises de ce secteur offrant une gamme diversifiée de services pour l'international sont peu nombreuses. Ce marché est souvent accaparé par les entreprises européennes. Le transport de marchandises dangereuses souffre de graves déficiences en matière de sécurité. Certes, une réglementation vient d'être approuvée (inspirée de la convention ADR), mais son application nécessitera une politique rigoureuse et praticable. Le transport frigorifique est dans un état alarmant à tous les niveaux (technique, organisationnel, institutionnel, culturel, financier, etc.). La chaîne de froid souffre du manque d'opérateurs dignes de ce nom. L'arrivée de nouveaux entrants dans ce segment est un signe de structuration de cette chaîne, mais c'est une entrée encore timide.

2- Le transport ferroviaire

Il est bon que sa réforme soit en cours ; un seul opérateur monopolise le secteur ferroviaire : l'ONCF. Il n'existe pas d'opérateur de transport combiné rail-route. Après les résultats satisfaisants du Contrat Programme 2005-2009, l'ONCF a signé un nouveau Contrat Programme 2010-2015.


Le rail conduit jusqu'au port

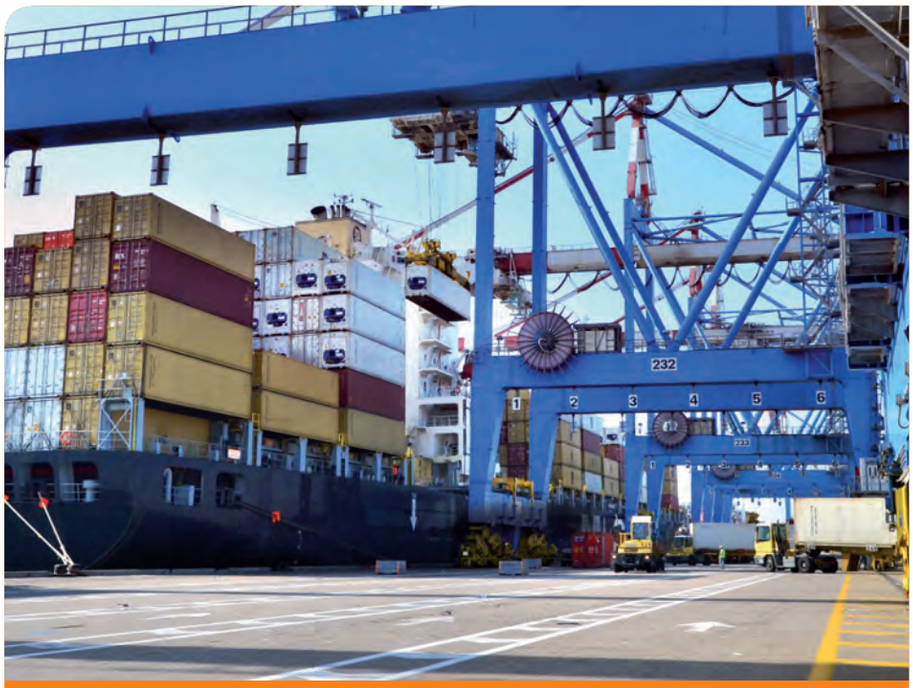
Il comporte un important programme d'investissement d'un montant de 33 milliards de Dh : TGV Tanger-Casablanca et poursuite de la modernisation du réseau actuel. L'ONCF offre deux types de services pour les marchandises :

- des convois mono-clients pour les grandes entreprises industrielles ou commerciales ;
- le transport de conteneurs sous la forme de trains entiers ou en convois multi-clients, pour deux types de clients nettement différenciés : les compagnies maritimes, les transitaires.

3- Transport maritime et portuaire

On peut présenter le secteur en quelques chiffres : plus de 300 opérateurs maritimes et portuaires, dont 9 armateurs, 75 consignataires de navire, 3 entreprises d'assistance, de sauvetage et de remorquage en mer et 4 sociétés de classification. 110 commissionnaires de transport, dont 90% sont étrangers. Les entreprises locales n'interviennent que dans l'organisation des transports, alors que celles d'origine étrangère offrent aussi des prestations logistiques.

La réforme portuaire et l'émergence de Tanger Med comme hub international ont graduellement changé la compétitivité des ports marocains. L'ANP joue le rôle de régulateur et responsable de l'infrastructure des ports. Certes, en dehors des ports de Casablanca et Tanger Med, les autres ports sont encore monopolisés par un seul opérateur de manutention (Marsa Maroc). L'ANP a permis au système portuaire de se doter d'un guichet unique avec une plateforme d'échange de données entre les membres de la Communauté portuaire. Au niveau des entreprises de transport maritime, le Maroc a fait un pas en arrière en liquidant l'armement pilote COMANAV et en libéralisant le secteur d'une manière brutale sans soutenir le renforcement de l'armement marocain. Le trafic maritime est dorénavant maitrisé par les méga-carriers (Maersk, CMA-CGM, etc.).
A cette non maîtrise du vecteur maritime s'ajoutent d'autres facteurs qui



L'efficacité : penser en termes de chaîne logistique et portuaire

nuisent à l'efficacité de la chaîne logistique maritime et portuaire : manque de professionnalisme des opérateurs maritimes et portuaires, non maîtrise des Incoterms par les importateurs marocains, manque de Prestataires Services logistiques maritimes nationaux, etc. Les chargeurs marocains ne disposent pas d'une capacité de stockage suffisante et utilisent souvent le port ou le nouveau port sec à Casablanca comme zone de stockage.

4- Le transport intermodal

Encore peu développé, ce type de transport est souvent lié au commerce international (conteneurs, RO-RO). Le transport intermodal est presque inexistant à l'intérieur du Maroc : manque de terminaux intermodaux et de zones logistiques appropriées pour massifier les flux des trafics conteneurisés en particulier. A côté du manque d'infrastructure adaptée, s'ajoutent l'inexistence de réglementation spécifique pour les opérateurs intermodaux et pour les contrats de transport intermodal. On note également une non maîtrise des flux d'information le long de la chaîne intermodale dans laquelle plusieurs intervenants sont impliqués. Il faut aussi souligner que le transport intermodal est apparemment efficace pour le transport mer-route, mais pose plus des problèmes dans le cas des modalités combinées rail-route et mer-rail. L'ONCF fait des efforts pour proposer une offre multi-client avec des services complémentaires d'entreposage, de stockage et de prestation de services logistiques dans des zones dédiées à cette activité et connectées au réseau ferroviaire.

5- Services logistiques & opérateurs logistiques

La majorité des grandes entreprises industrielles et commerciales optent pour l'internalisation de leur logistique. Les seuls éléments de la logistique qui représentent une part appréciable du marché sont le transport et le stockage. Toutefois, ces services sont de faible qualité et les conditions techniques dans lesquelles ils sont produits sont inférieures aux standards internationaux. L'externalisation de la logistique, en partie ou totalité, émane majoritairement d'entreprises étrangères ou d'entreprises marocaines orientées vers le commerce international. Par contre, sur le marché intérieur, l'internalisation des grandes entreprises est souvent la



De très rares entrepôts aux standards internationaux

règle. L'offre de services logistiques diversifiés et spécifiques selon les filières existantes est faible ou pour certains domaines quasi-inexistante.

Le secteur logistique naissant souffre au niveau institutionnel et règlementaire : il manque un texte définissant le statut de prestataire de services logistiques et une réglementation en ce qui concerne le contrat logistique. Les entreprises logistiques marocaines prestataires 3 PL sont peu nombreuses. Bon nombre d'entreprises de transport proposent des services de stockage, mais de bas niveau et sans prestations complémentaires. Les opérateurs internationaux captent le nouveau marché de la logistique à valeur ajoutée.

Ces opérateurs sont des multinationales de la logistique qui offrent des services logistiques globaux et diversifiés tels DHL, Exel, Geodis, Schenker, Maersk Logistics, Graveleau, ID-Logistics, etc. Seuls quelques opérateurs marocains offrent certains services logistiques de niveau 3 PL : La Voie Express, Marotrans, SDTM et SNTL. Cette dernière est le plus important PSL, contrôlé par la puissance publique, mais qui a fait appel à Maersk Logistics pour gérer sa première plateforme logistique de Zenata.

En résumé, le secteur logistique au Maroc souffre de faiblesses structurelles :

- offre de transport routier peu diversifiée (groupage, frigorifique, transporteur de produits périssables ou dangereux, etc.) et offre de services de qualité insuffisante ;
- manque de zones dédiées à la logistique et offre d'entrepôts ne répondant pas aux standards internationaux ;
- coût foncier exorbitant dans les espaces urbains qui auraient pu être affecté aux activités logistiques ;
- manque d'infrastructures de base pour les zones logistiques ;
- opérateurs potentiels ou réels handicapés par le manque de moyens financiers (achat d'entrepôts ou de systèmes d'information, etc.) ;
- défaut de compétences exigées par les métiers de la logistique à tous les niveaux.

Face à cette situation, les pouvoirs publics, en partenariat avec le patronat marocain (CGEM), ont établi un Contrat Programme pour développer le secteur de la logistique au Maroc, intitulé «Stratégie marocaine de la compétitivité logistique».

Politique logistique volontariste

Les pouvoirs publics se sont rendus compte que la réussite des divers plans de développement par filière ne peut se concrétiser que par la compétitivité logistique. La logistique est par nature transversale ; elle concerne toutes les



Principaux opérateurs des services logistiques au Maroc

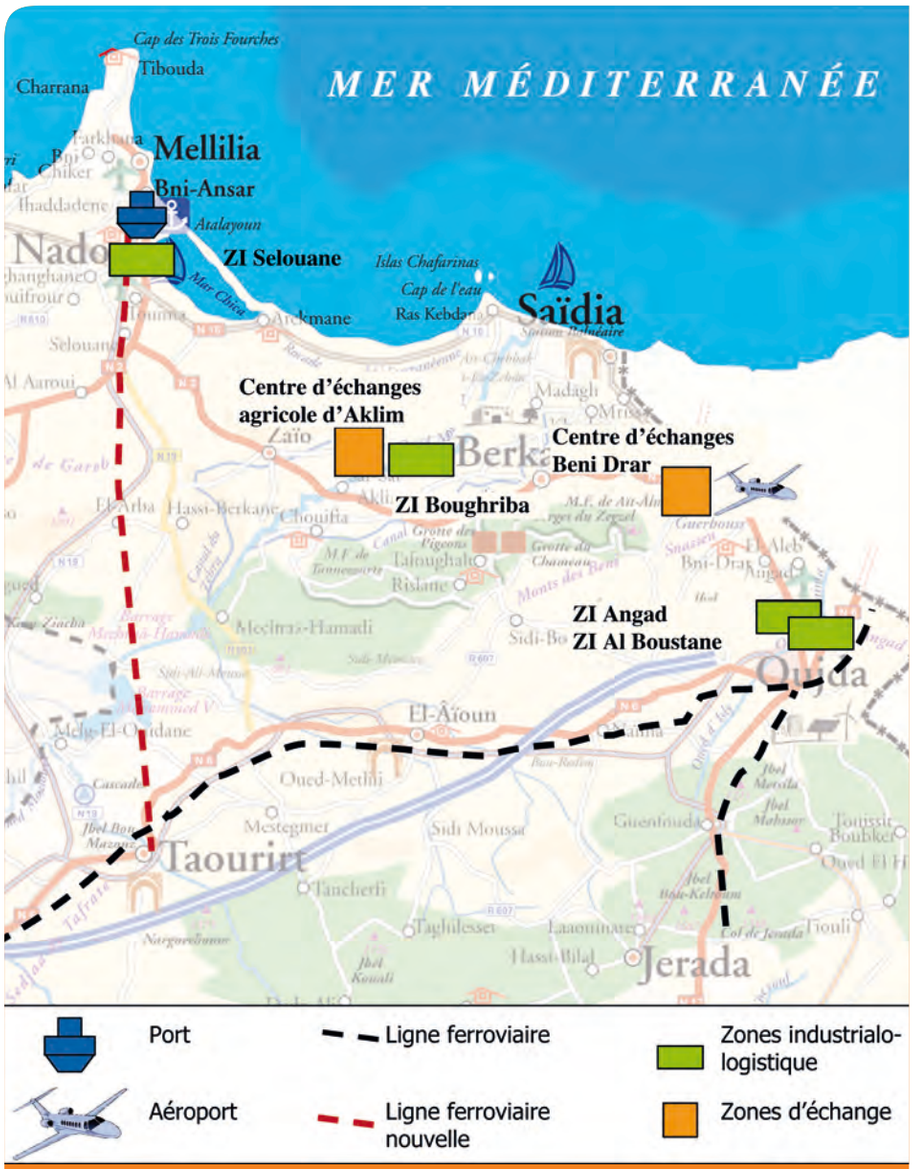
activités de l'économie. Ainsi, le Contrat Programme cité auparavant est une réponse aux soucis de tous les secteurs de l'économie marocaine qui s'ouvrent à la concurrence internationale.
La compétitivité de l'économie marocaine est liée à la compétitivité de son secteur logistique. La stratégie marocaine de la compétitivité logistique est le fruit de plusieurs années d'études, de rencontres d'experts de haut niveau et de partenariat public-privé. Objectifs :

- réduire les coûts logistiques de 20% à 15% d'ici 2015 ;
- accélérer la croissance économique (élever le PIB de 3 à 5 points d'ici 2015) ;
- diminuer les effets externes négatifs de l'activité logistique en réduisant les émissions de CO_2 et les phénomènes de congestion ;
- assurer un équilibre spatial en respectant le Schéma National de l'Aménagement du Territoire par la mise en œuvre d'un réseau national intégré de 70 Zones Logistiques Multi-Flux (ZLMF) ;
- répondre aux spécificités de chaque secteur de l'économie ;
- améliorer les infrastructures, notamment par la création de zones logistiques qui abriteront des plateformes multiples dans toutes les régions du Maroc pour massifier et optimiser les flux (la première Zone Logistique en cours dans le cadre de cette stratégie est celle de Zenata) ;
- mettre à niveau les opérateurs marocains de la logistique et encourager l'émergence d'opérateurs nationaux de la logistique de taille optimale ;
- mettre en œuvre un plan national de formation en logistique.

Enfin, pour assurer une bonne gouvernance, l'Agence marocaine de développement de la logistique et un observatoire chargé du suivi des indicateurs de performance du secteur vont incessamment voir le jour.

Le Maroc Oriental : Zone logistique stratégique

Ce territoire excentré était relativement «sous-développé» d'un point de vue logistique en raison de la mauvaise qualité



La Région de l'Oriental et le schéma national intégré des ZLMF

de ses liaisons avec le reste du Maroc et de la fermeture de la frontière avec l'Algérie.
Pourtant, grâce à l'importance métropolitaine d'Oujda, au dynamisme et aux perspectives de développement de la production agricole autour de Berkane et au développement du port de Nador, l'Oriental pourrait se hisser parmi les principales Régions logistiques du pays, en raison des potentialités endogènes (population, activités économiques) et du futur développement éventuel du commerce transmaghrébin encore hypothétique.
Dans ce cadre, le développement de la logistique dans l'Oriental pourrait revêtir trois dimensions distinctes, mais à des termes différents :

- pour le court terme d'une part, le développement de l'activité agricole dans la région de Berkane devrait permettre la mise en place d'infrastructures et d'outils modernes, notamment en matière de logistique et de commerce international (ZI de Boughriba) et, d'autre part, le développement du port de Nador, comme poumon du commerce extérieur de la Région, devrait aussi permettre de combler une partie de son retard, ce que la mise en service de la

> Repères

Ville	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda - Nador	20	30

Plateformes à conteneurs

Ville	Nombre de plateformes	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda	1	20	50

Plateformes de distribution et sous-traitance logistique

Ville	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda	25	35

Plateformes d'agro-commercialisation

Ville	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda	1	2
Nador	1	2

Plateformes céréalières

Ville	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda	10	16
Nador	45	65

Plateformes pour matériaux de construction

ligne ferroviaire Nador-Taourirt favorisera considérablement ;

• pour le long terme, on peut espérer que la réouverture des frontières avec l'Algérie et le développement du commerce intermaghrébin favorisera le pôle métropolitain d'Oujda comme zone de contact, de transit et d'échanges entre l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, et c'est donc avant tout des fonctions de logistique commerciale qui devraient se développer dans cette perspective.

En conclusion, la zone touristique de Saïdia, la rocade de la Méditerranée, la connexion de Nador à la voie ferrée, l'autoroute Fès-Oujda, l'ouverture des frontières algéro-marocaines et l'autoroute en construction d'Ouest en Est en Algérie, ainsi que la liaison ferroviaire maghrébine existante, sont autant d'indicateurs de l'émergence, d'un pôle logistique dans la Région d'Oujda-Nador.

A ce niveau, des sites potentiels ont été identifiés pour une mise en place, dans une seconde phase, de plateformes logistiques de fret dans cette Région : sites de Taourirt (Zone d'Activités Logistiques de 28 000 000 m^2), Berkane (Parc Agro-Industriel de 2 300 000 m^2), Nador (Parc Industriel de Selouane de 720 000 m^2) et Guercif (Parc industriel et d'Activités Logistiques de 300 000 m^2). La stratégie nationale de la compétitivité logistique a accordé une place particulière à l'Oriental au niveau du réseau national intégré des zones logistiques Multi-Flux (ZLMF). Ce schéma national intégré des ZLMF a comme objectif d'assurer le développement de plateformes logistiques compétitives en termes de qualité de services et de connectivité. Ce schéma prend en considération tous les aspects liés à l'aménagement du territoire et au développement durable.

Le développement de ces ZLMF se base principalement sur une approche volontariste de l'Etat utilisant du foncier public et, dans la limite du possible, sur une approche incitative ayant recours au foncier privé. L'Oriental marocain se trouvera doté d'un patrimoine foncier dans le cadre de ce schéma national intégré des ZLMF :

• Oujda avec une superficie globale de 76 ha à l'horizon 2015 et 133 ha à l'horizon 2030 ;
• Nador avec une superficie globale de 63 ha à l'horizon 2015 et 89 ha à l'horizon 2030.

La stratégie nationale de la compétitivité logistique prévoit cinq types de plateformes logistiques. Les principales villes du Maroc Oriental retenues pour le développement des plateformes aux horizons 2015 et 2030 par la stratégie nationale de la compétitivité logistique sont Oujda et Nador.

Conclusion

La stratégie de la compétitivité nationale de la logistique s'inscrit dans le temps. Certes, l'horizon 2015 est très proche et la mise en œuvre de cette stratégie avance lentement.

Espérons que la création de l'Agence marocaine de développement de la logistique et d'un observatoire chargé du suivi des indicateurs de performance du secteur sera rapide afin de rattraper le retard cumulé dans l'exécution du Contrat Programme et d'œuvrer à une modernisation effective de la logistique et du transport au Maroc, en particulier dans la Région de l'Oriental.



La performance logistique, un levier stratégique pour la compétitivité des PME marocaines

Abdelali BERRADA
Expert ONUDI

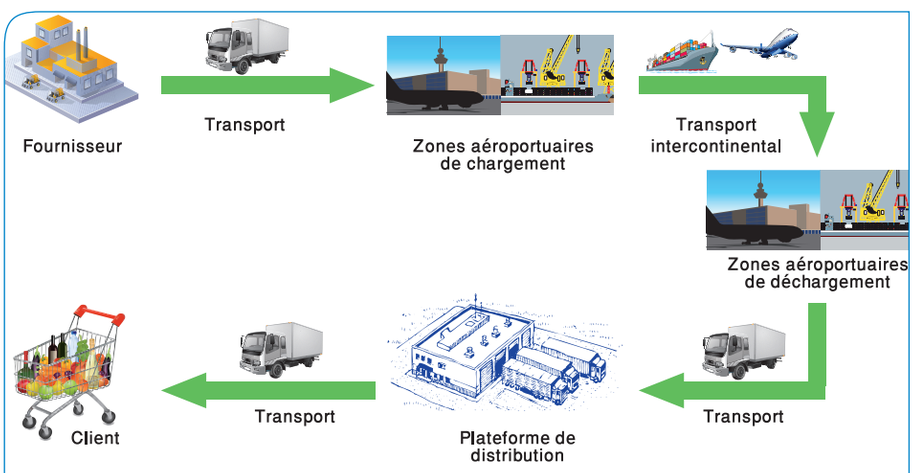
L'acteur local se pense en opérateur mondial, sans quoi il oublie ses concurrents de toute la planète, qu'une nouvelle infrastructure peut lui permettre de bousculer… ou le conduire à la ruine.
Dans l'économie globalisée, les chaînes logistiques, leurs coûts, leurs longueurs, leurs difficultés, seront des handicaps ; leurs performances, des atouts considérables. Au Maroc on le sait, on agit, mais pas assez, et pas assez vite. L'auteur l'explique.

Contexte économique

L'environnement de plus en plus complexe et mouvant dans lequel nous évoluons place la logistique au cœur des préoccupations des pouvoirs publics, qui en ont fait un levier fondamental de la compétitivité. Son développement est aujourd'hui une nécessité - et il le sera davantage dans le futur - pour faire face aux défis de la mondialisation des échanges et pour renforcer la position concurrentielle du Maroc en général et des entreprises en particulier.

Au cours des dernières années, le Maroc a pu réaliser une véritable rupture dans le développement des infrastructures de transport (autoroutes, ports, chemins de fer…) et franchir d'importantes étapes dans le processus de réformes portant sur la libéralisation et l'introduction de la concurrence dans les différents modes de transport. Ainsi, le développement du secteur de la logistique apparaît aujourd'hui comme la nouvelle priorité stratégique pour soutenir le processus de renforcement de la compétitivité de l'économie marocaine. La nouvelle stratégie nationale logistique, résultat d'une concertation élargie avec l'ensemble des acteurs publics et privés, qui a abouti à la définition d'un plan d'action décliné en Contrat Programme entre l'Etat et le secteur privé couvrant la période 2010-2015, commence à se mettre en place progressivement.

La mondialisation des concurrences et l'internationalisation des marchés ont encore renforcé les exigences des clients et des donneurs d'ordre. Par ailleurs, le nouveau contexte de crise économique et financière, qui malheureusement perdure, oblige les entreprises à réviser leurs priorités stratégiques, tactiques et opérationnelles. Dans ce cadre, la logistique est devenue un domaine stratégique et différenciant



La plus longue des chaînes : du fournisseur initial au client final

sur le marché, quel que soit le secteur d'activité concerné ou la taille de l'entreprise.

Les PME marocaines au sein des supply chain mondiales

Comme dans de nombreux pays, la logistique devient au Maroc un facteur clef de succès pour le développement des entreprises industrielles, de distribution et de service.
Les PME marocaines sont de plus en plus engagées dans des chaînes logistiques mondiales organisées par de grandes entreprises. De fait, elles doivent s'organiser pour améliorer leurs performances locales afin de contribuer à la performance globale de la chaîne logistique.

Dans cette dynamique, les PME marocaines doivent chercher, créer et vendre de la valeur pour se démarquer de la concurrence et pour garder leurs places dans ces chaînes logistiques. Dans ce cadre, la logistique est un de ces leviers de création de valeur.
L'offre logistique marocaine doit permettre de changer la donne des délocalisations pour les industriels européens, face à la concurrence des pays d'Europe de l'Est ou des pays dits à bas coûts (low costs countries, LCC) asiatiques. La proximité du Maroc par rapport au marché européen lui donne un avantage concurrentiel de réactivité sur des business «time-sensitive» par rapport à des zones LCC à moindres coûts mais plus éloignées. Cet avantage ne doit pas être pénalisé par une sous-performance logistique, mais il doit permettre au contraire au Maroc de renforcer sa position de «fournisseur réactif» grâce à une offre logistique performante.
Sachant que la logistique constitue un puissant levier de compétitivité, il est donc nécessaire que les PME intègrent et professionnalisent la fonction logistique pour améliorer l'efficience de leur organisation. Or, cette fonction n'a pas livré tout son potentiel dans les PME, contrairement aux grandes entreprises qui sont en train d'accomplir (ou ont accompli) leur révolution logistique.

Comment favoriser la croissance des PME ?

Les PME sont en pleine mutation et les enjeux sont importants. Il en va de leur survie et de leur développement, elles qui sont en proie à plusieurs contraintes et doivent faire face aux exigences des marchés et au ralentissement économique ambiant.
Dans ce contexte, il est nécessaire de «mettre à niveau» la logistique pour en faire une arme à la fois offensive et défensive au service de la stratégie et du commerce.



Les freins à lever pour mettre en place une logistique performante dans les PME

Il faut donc promouvoir et développer la fonction logistique au sein des PME pour soutenir la croissance.
Force est de constater que :

- trop de PME livrent en retard, perdent des commandes, n'optimisent pas leurs ressources (stock, production, distribution) et supportent des coûts inutiles, ce qui freine la croissance ;
- trop de PME réduisent la fonction logistique aux seuls moyens d'entreposage et de transport ;
- trop de PME ne peuvent pas «jouer dans la cour des grands».

Il faut donc structurer la fonction logistique et en faire une fonction génératrice de valeur ajoutée, pour atteindre des objectifs financiers par la livraison de commandes parfaites, à moindre coût, après avoir planifié, optimisé et coordonné l'ensemble des flux d'approvisionnement, de production et de distribution.
Il y a lieu de noter que la situation des PME marocaines en matière de logistique est réellement problématique. Les principaux freins à lever pour la mise en place d'une logistique performante au sein des PME figurent dans le schéma ci-après.

Quelle évolution logistique pour les PME ?

Certes, la logistique est un enjeu majeur pour la compétitivité future des PME marocaines qui, contraintes et forcées, ne peuvent plus continuer à l'ignorer. En effet, concevoir, fabriquer et livrer le bon produit, au bon emplacement, au bon moment et au bon prix, est l'enjeu vital des entreprises. Cependant, l'environnement économique change, les frontières s'ouvrent, la compétition internationale s'intensifie, d'une part, et le cycle de vie des produits se réduit, la pression sur les délais est de plus en plus forte, d'autre part.

Ainsi, face aux défis auxquels les PME se trouvent confrontées, l'amélioration continue de leur organisation logistique est aujourd'hui un élément incontournable de leur stratégie d'entreprise.
Une supply chain maîtrisée devient primordiale et nécessite une collaboration non seulement entre tous les services de l'entreprise (Achats, Production, Marketing, Ventes, Logistique…) mais également une collaboration étendue au-delà de ses murs (fournisseurs, clients, prestataires logistiques…).
A titre d'illustration, les 5 niveaux de maturité logistique au sein de la supply chain se présentent comme il est décrit dans le tableau ci-après.



Trop de PME méconnaissent la fonction logistique

Les PME qui représentent, faut-il le rappeler, 95% de notre tissu économique et une part importante des emplois, sont particulièrement impactées par toutes ces évolutions et il leur est de plus en plus difficile de s'adapter aux exigences des marchés et d'assurer leur développement dans ce contexte.

Leur avantage concurrentiel ne pourrait plus se faire uniquement sur le produit qu'elles proposent, mais bien sur leur capacité à maîtriser leur chaîne logistique par la livraison de leurs produits dans les meilleures conditions de coût, qualité, et délai.

Logistique non formalisée	Supply Chain A Logistique fragmentée	Supply Chain AAA Excellence interne	Supply Chain AAA Intégration externe	Supply Chain AAAA Logistique collaborative
L'entreprise n'a pas défini sa vision, ses missions et ses objectifs à long terme. Elle ignore les concepts de gestion industrielle et logistique. La logistique n'est pas formalisée et se réduit à des activités d'exécution. Elle n'est pas considérée comme un levier de performance.	La logistique est fragmentée par silos fonctionnels où les arbitrages sont le plus souvent locaux. Les activités du processus logistiques sont dissociées et réparties entre les fonctions : vente, production et achat. La logistique se limite le plus souvent à la gestion des stocks et l'exécution des commandes. Les situations de rupture, d'excédent de stock et de surcoût sont fréquentes.	L'organisation, le processus et le système d'information logistique sont intégrés et alignés sur des objectifs stratégiques de l'entreprise. La logistique englobe la planification, l'exécution et la maîtrise des flux d'approvisionnement, de production, de distribution, de SAV et de retour des produits. Sa performance et sa contribution aux résultats de l'entreprise sont comprises et continuellement améliorées.	Pour chacun des partenaires clés (clients, prestataires logistiques, fournisseurs), l'entreprise met en œuvre une stratégie et des accords de service définis en fonction d'objectifs cibles. Les accords de service s'appuient sur un ensemble de règles de bonnes pratiques et d'indicateurs communs de performance. Les échanges d'information liés aux commandes et aux livraisons utilisent l'EDI et les standards internationaux.	S'agissant de faire «mieux, plus vite, moins cher, plus proche» sur l'ensemble de la supply chain, les axes de progrès sont définis dans le cadre d'une stratégie commune. Ils s'appuient sur des processus de collaboration client-fournisseur, des synergies inter-entreprises et des outils de pilotage en temps réel pour augmenter les performances globales de la chaîne en termes d'amélioration des revenus, de réduction des coûts et de respect de l'environnement.

Les 5 niveaux de maturité logistique

Les leviers logistiques de croissance des PME

Durant ces dernières années, la mondialisation a rendu les clients de plus en plus exigeants en termes de taux de service, de réactivité et de flexibilité. Cette augmentation du niveau d'exigences se reflète notamment par la nécessité d'une logistique performante.
La crise économique qui frappe les marchés depuis fin 2008 pousse les entreprises à optimiser leurs organisations et à réduire au maximum leurs coûts.



Faisant le lien entre l'offre et la demande, la logistique offre plusieurs leviers de croissance, dont notamment :

- une reconnaissance et une professionnalisation des différentes fonctions logistiques ;
- une qualité de service et une personnalisation des produits et services pour augmenter les ventes et fidéliser les clients ;
- une réduction du time-to-market pour le lancement rapide et efficace des nouveaux produits ;

• une réactivité et une flexibilité pour répondre aux fluctuations de la demande sans retard ni surcoût ;
• une internalisation / externalisation des flux logistiques pour élargir la zone d'influence et se concentrer sur le Core Business ;
• une maîtrise des flux internationaux pour gagner le grand export ;
• une accélération, une concentration et une traçabilité des flux par l'utilisation d'infrastructures logistiques (entrepôt, plateforme) adaptées.


Levier de croissance : la maîtrise des flux internationaux

Par ailleurs, les effets logistiques de productivité sont nombreux et presque évidents :

• une réduction des coûts logistiques (stock, transport, structure) pour améliorer les marges ;
• une rotation des stocks pour augmenter le cash-flow ;
• une amélioration de la visibilité pour réduire les coûts liés à l'incertitude sur la demande ;
• une collaboration logistique et mise en œuvre des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) pour fluidifier la supply chain et réduire les coûts d'interface ;
• une mutualisation des entrepôts et des transports pour réduire les coûts logistiques et les émissions de gaz à effet de serre ;
• une traçabilité des produits offrant anticipation, réaction et confiance.




La réduction des coûts logistiques oblige à la modernisation

Conclusion

D'abord, et l'on y insistera jamais suffisamment, la logistique représente un levier de croissance et de productivité aussi important pour les PME que pour les grandes entreprises.

Les PME marocaines sont au stade des grandes entreprises il y a 10 ans, mais elles possèdent sur celles-ci des atouts indéniables :

• une conscience grandissante de l'importance stratégique de la logistique ;
• la volonté de progresser, de partager et de collaborer «vite et bien» ;
• une proximité eu égard à la clientèle ;
• une souplesse d'adaptation…

Ensuite, pour réussir, elles sont aidées par l'arrivée de solutions logistiques et informatiques adaptées aux PME, leur permettant d'ajuster leurs investissements pour accroître leur profitabilité et développer la création de valeur.

Enfin, avec les plans sectoriels, l'extension et la multiplication des infrastructures, les stratégies de développement régionales, les différents accords de libre échange et conventions commerciales…

Le Maroc connaîtra dans les années à venir un véritable bond en avant dans son développement économique et social. Ce sont autant d'opportunités pour nos PME ; dans ce cadre, la logistique constitue un enjeu majeur et une impérieuse nécessité pour renforcer leur position concurrentielle et améliorer leur performance globale.



FLANDRE, PARADIS DE LA LOGISTIQUE

La Flandre a tous les atouts logistiques à sa portée

Conny VAN WULPEN
Attachée économique et commerciale
Consulat Général de Belgique à Casablanca

La Région belge de Flandre semble bien le coeur logistique européen. Une histoire séculaire et des investissements massifs incessants ont concentré ici un ensemble rare au monde de moyens et compétences, très attractif pour de nouvelles activités, et des services toujours plus nombreux et mieux adaptés. Un cycle vertueux est à l'œuvre, qui semble sans fin. Les chiffres parlent pour l'auteur.
La Flandre du Maghreb nous reste à inventer.

Introduction

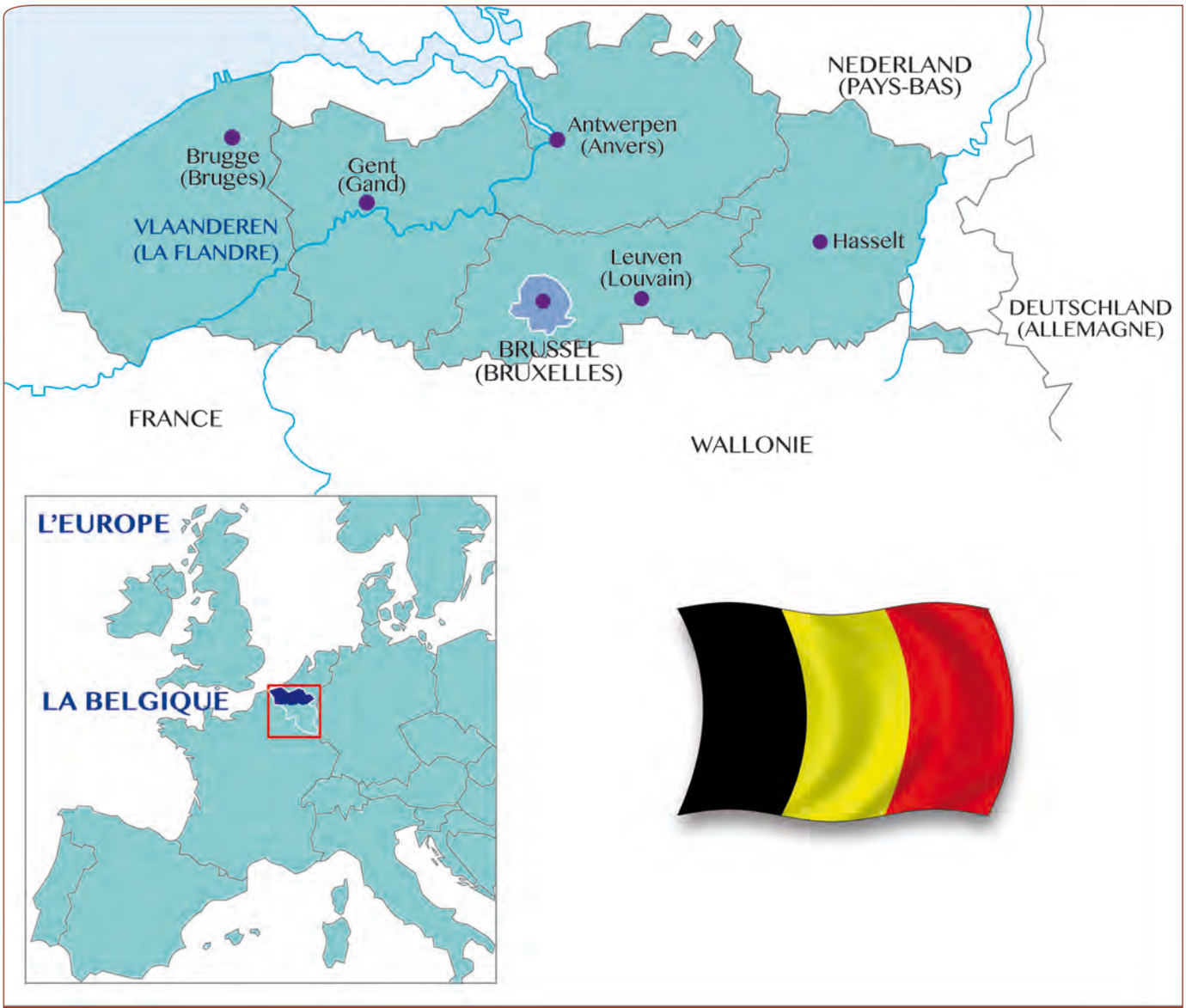
La Flandre est la terre mère de la logistique. Située au centre de l'Europe et équipée d'une infrastructure de transport de pointe, elle est la base de départ rêvée pour les entreprises à orientation internationale.
Les centres de distribution européens implantés en Flandre – plus de 700 au total – le confirment. Vous ne connaissez que peu ou pas ce paradis logistique ? Alors il est grand temps de découvrir en détail tous ses atouts.

Au cœur de l'Europe

La Flandre est située au cœur de la partie la plus prospère de l'Europe : plus de 60% du pouvoir d'achat européen sont situés dans un rayon de 500 kilomètres autour de la Flandre. Cette localisation permet un service express vers tous les pays d'Europe. En effet, la Flandre est idéalement située pour desservir efficacement et rapidement les principaux centres économiques, que ce soit par la route ou par avion. De ce fait, les frais de transport sont compétitifs et les délais de livraison attractifs. De plus, la Flandre bénéficie d'une infrastructure de transport très dense. Des aéroports, ports maritimes, autoroutes et trains à grande vitesse mettent la Flandre en contact direct avec ses pays voisins et le reste de l'Europe.



Vue panoramique du Port d'Anvers : gigantesque complexe industrialo-portuaire



La Flandre, au coeur de l'Europe, au nœud de tous les réseaux, l'une des trois Régions du Royaume du Belgique

Une région dotée d'atouts logistiques

une situation centrale
+
une infrastructure de pointe
=
une combinaison logistique très réussie.

La vitesse et le coût de la distribution de marchandises au sein de l'Europe et en dehors de ses frontières sont deux facteurs clés de réussite. La Flandre se trouve à proximité des principaux marchés industriels et centres de distribution européens, ce qui en fait un hub logistique de rêve.

Des voitures du Japon, du jus d'orange du Brésil, des appareils électroniques d'Angleterre : les ports maritimes d'Anvers, Gand, Zeebruges et Ostende, sont les accès maritimes idoines pour la manutention rapide de toutes sortes de marchandises en provenance et à destination de tous les pays du monde.

Les trois aéroports flamands situés à proximité (Brussels Airport, Antwerp International Airport et Ostend-Bruges International Airport) transportent rapidement et efficacement les marchandises par avion. Quant aux réseaux routier, ferroviaire et fluvial flamands, ils figurent parmi les plus denses d'Europe et assurent des liaisons rapides avec tous les pays du continent.

Un pionnier et donc, un innovateur

L'industrie logistique flamande est synonyme d'innovation.
Le concept Extended Gateway® du VIL, l'institut flamand pour la logistique, crée le cadre parfait pour aider les expéditeurs et prestataires de services logistiques à trouver un emplacement idéal pour leurs activités. Des terminaux multimodaux à l'intérieur du pays jouent un rôle essentiel dans ce concept unique.

Pour ce qui est des nouvelles tendances logistiques, la Flandre fait œuvre de pionnier.
D'importants efforts ont été consentis pour développer de nouveaux concepts et de nouvelles technologies, tels que le sur-mesure de masse, la logistique inverse et les chaînes d'approvisionnement intelligentes.
La Flandre est aussi la Région des partenariats logistiques innovateurs qui procurent aux entreprises un avantage non-négligeable.

Le succès logistique en chiffres

La Flandre est le leader indéniable des opérations logistiques en Europe. Les données et chiffres repris ci-dessous en sont la preuve.

Les chiffres clés

• Emplois : plus de 200 000 personnes sont actives dans l'industrie logistique en Flandre
• Valeur ajoutée : l'industrie logistique représente 9% du total de la valeur ajoutée de l'économie flamande.

Une situation centrale

Dans un rayon de 750 km de la Flandre, vous trouverez :

• près de 227 millions de consommateurs ;
• 75% du produit national brut de l'UE.

Dans un rayon de 500 km de la Flandre, vous trouverez :

• 60% du pouvoir d'achat européen.

Les infrastructures de transport

• Voies d'eau : 1 400 km de voies d'eau, dont 1 076 km se prêtent à la navigation intérieure commerciale (le deuxième réseau fluvial d'Europe en termes de densité) ;
• Routes : 6 239 km d'autoroutes et de routes régionales, et 63 544 km de routes provinciales et communales (le deuxième réseau routier d'Europe en termes de densité) ;



Brussels Airport : parmi les leaders en Europe, pour le fret et les passagers

Port d'Anvers	• Numéro 2 en Europe et 4 dans le monde pour le trafic international de marchandises • Le plus grand cluster chimique d'Europe • 187 millions de tonnes de marchandises manutentionnées (2011)
Port de Zeebruges	• Leader mondial du transbordement de voitures neuves : 2,2 millions de voitures par an • 47,3 millions de tonnes de marchandises manutentionnées (2011)
Port de Gand	• Le port le plus important du monde pour les jus de fruits et le leader européen des biocarburants • 27,2 millions de tonnes de marchandises manutentionnées (2011)
Port d'Ostende	• Le plus grand hub de transport maritime à courte distance pour le trafic Ro-Ro à destination de l'Angleterre, des lignes à courte distance de conteneurs et des services de collecte • 2,2 millions de tonnes de marchandises manutentionnées (2011)

Les ports maritimes : des accès d'une importance vitale au cœur de l'Europe

Brussels Airport	• 476 100 tonnes de marchandises manutentionnées (2010) • Brucargo, la zone logistique autour de l'aéroport, s'étend sur 109 ha, avec 31 aires de stationnement d'avions de fret et une capacité côté piste de 1,5 million de tonnes de marchandises • Port d'attache de 10 transporteurs aériens à bas prix • Un vaste réseau de destinations lointaines
Ostende-Bruges Airport	• 64 041 tonnes de marchandises manutentionnées (2010) • Spécialités : convois exceptionnels, marchandises périssables, bétail • Situé à proximité des ports maritimes d'Ostende et Zeebruges
Antwerp Airport	• 4 213 tonnes de marchandises manutentionnées (2010) • Liaisons journalières pour affaires avec Manchester et Londres (City) • Comme l'aéroport est petit, les formalités de départ et d'arrivée sont réduites au minimum

Les aéroports internationaux flamands

> Repères

Routes	• La Flandre a le réseau routier le plus dense au monde. Ses autoroutes sont reliées directement à celles de la France, de l'Allemagne et des Pays-Bas, ainsi qu'au réseau routier anglais après la traversée en ferry ou par le tunnel sous la Manche. • Les entreprises logistiques et centres de distribution peuvent acheminer dans les 24 heures des marchandises de la Flandre vers la plupart des marchés européens.
Chemins de fer	• Le deuxième réseau de chemin de fer au monde : 1 700 km de voies ferrées sur une zone de 13 700 km^2. • Prestations : 5,4 millions de personnes-kilomètres et près de 4 millions de tonnes-kilomètres de transport de marchandises.
Voies navigables	• L'un des réseaux de rivières et canaux les plus denses au monde. • Les voies navigables s'étendent sur 1 375 km, dont 1 076 utilisés pour la navigation commerciale. • 80% de tous les armateurs en Flandre sont établis à moins de 10 km d'une voie navigable.

Des réseaux ferroviaires, routiers et fluviaux très denses

• Rail : une densité de 127 km de voies ferrées par 100 km^2. La Flandre a le réseau ferroviaire le plus dense d'Europe.

Les centres de distribution européens

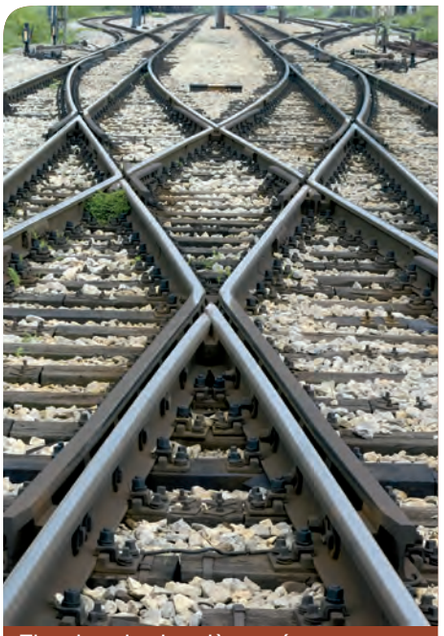
Malgré sa petite superficie d'à peine 13 522 km^2, la Flandre compte plus de 700 centres de distribution, soit 4 par 100 km^2, ce qui en fait le réseau le plus dense d'Europe.

Une politique stratégique ciblée des pouvoirs publics

L'industrie logistique joue un rôle important dans le plan d'affaires socio-économiques Flanders in Action (ViA), qui vise à placer la région dans le top 5 de l'Europe. Le gouvernement flamand a élaboré sept thèmes stratégiques dans le but d'ancrer encore davantage le secteur logistique en Flandre[1].



Du bateau au train, puis éventuellement du train à la péniche, des installations pour un transbordement simple et rapide



Flandre : le deuxième réseau de chemin de fer au monde

Pour en savoir plus

L'industrie logistique flamande ne se résume pas en quelques mots. Si vous voulez en savoir plus, contactez notre représentante économique et commerciale, Madame Conny Van Wulpen[2] et suivez-nous sur twitter.com/Investinflanders.
N'oubliez pas de lire les actualités sur l'industrie logistique en Flandre. Pour rester informé, inscrivez-vous à notre bulletin d'information et nous enverrons immédiatement tous les scoops et grands titres dans votre boîte à messages ![3]

1- Pour en savoir plus : <URL pour les pages sur le secteur logistique de ViA: http://www.Flandreinaction.be/nlapps/docs/default.asp?fid=210>
2- Pour nous contacter : Représentation économique et commerciale de la Flandre
c/o Consulat général de Belgique
9, rue Al Farabi - Casablanca - Maroc
Tél. : +212 522 26 60 62/94
Fax : +212 522 26 60 66
www.flandersinvestmentandtrade.com
casablanca@fitagency.com
3- <URL de notre bulletin>
http://www.investinflanders.be/EN/flavor/Stay-informed/page/Newsletter

ADM DANS L'ORIENTAL
Des Hommes qui relient les Hommes

Société Nationale des Autoroutes du Maroc

L'opérateur national inscrit ses réalisations dans une double logique : celle de l'aménagement du territoire et bien sûr celle de la rentabilité. Acteur citoyen, il intègre les contraintes du développement durable, économique, social et humain : pour l'y aider, l'Agence de l'Oriental a commandité l'étude des impacts de l'autoroute entre Fès et Oujda.

Avec ses 320 km, l'autoroute Fès-Oujda vient achever le premier Contrat Programme signé entre l'Etat et la Société Nationale des Autoroutes du Maroc. Embrasure sur l'Est du pays, cette autoroute vient relier la ville de Fès - ville emblématique du Maroc placée sous la protection de l'UNESCO - et Oujda, ville qui, au fil de l'Histoire, a assumé une fonction stratégique importante chez les Mérinides installés à Fès.



Cette autoroute s'insère dans un environnement qu'ADM intègre dans sa réflexion dès l'étape du projet

Ouverte à la circulation le 25 juillet 2011, l'autoroute Fès-Oujda compte aujourd'hui une moyenne de 3 853 véhicules qui transitent par elle chaque jour. Elle traverse différentes régions qu'elle dessert, dont celles de Sefrou, El Hoceima, Taza, Berkane… constituant, de ce fait, un moyen de désenclavement et de développement de l'ensemble de la Région grâce à l'impact qu'elle aura sur le plan socio-économique (avec une redynamisation du tourisme, de l'emploi…) supportés par des projets de grande envergure.



Mediterrania Saïdia, station balnéaire bénéficiaire d'un accès facilité

En effet, les potentialités touristiques valorisées par le plan Azur sur le littoral méditerranéen, telles la Station balnéaire de Saïdia ou le grand projet Marchica Med, font de l'Oriental une Région stratégique, notamment en raison de sa position géographique, interface incontournable pour conforter le Maroc dans sa position géostratégique ; mais aussi à travers un accès largement facilité aux aéroports de Fès et Oujda, ou à celui de Taza dès sa remise en service.

Cette autoroute permettra également au Royaume, dans un avenir proche, de jouer un rôle prépondérant en tant que pôle d'échanges et de transit entre les différents pays du Maghreb, ainsi qu'entre le Sud de l'Europe et le Nord de l'Afrique, puisqu'elle s'intégrera dans la future autoroute maghrébine qui reliera Nouakchott en Mauritanie à Tobrouk en Lybie. Grâce à ce réseau autoroutier, les déplacements des biens autant que des personnes seront plus fluides.
Pour répondre aux différentes attentes des régions traversées, l'autoroute Fès-Oujda a constitué un chantier de travaux d'une exemplarité sans précédent. C'est ainsi que les usagers ont à leur disposition 5 couples d'aires de services mises en place pour accompagner leur trajet, mais aussi 13 échangeurs et 29 viaducs.
Les riverains ne sont pas en reste puisque le souci de leur confort et de leur sécurité est au centre des préoccupations d'ADM. C'est pourquoi 26 passages / piétons, 75 passages supérieurs, 10 passages inférieurs, ainsi que 69 passages/véhicules et 12 passerelles, ont été construits pour assurer leur sécurité dans la traversée de l'autoroute : des passerelles dont la sécurité a été renforcée pour garantir une plus grande sérénité, à la fois pour les conducteurs usagers de l'autoroute et pour les riverains.
Parallèlement, cette autoroute a vu naître le projet de nouvelle signalétique dont la visée n'est pas simplement esthétique, puisqu'elle a pour objectif premier d'assurer une plus grande proximité avec l'usager, de faciliter et d'accompagner son trajet. Cette signalétique découle aussi de la volonté d'ADM de valoriser la richesse culturelle, historique et naturelle des régions desservies.



Autoroutes du Maroc, acteur de l'aménagement du territoire

Enfin, cette autoroute s'insère dans un environnement qu'ADM intègre dans sa réflexion dès l'étape du projet. C'est ainsi qu'ADM prend des mesures pour atténuer les impacts des travaux sur l'environnement (à travers un plan de gestion des contraintes environnementales) et participe activement au développement durable de la région. ADM est aussi à l'origine de nombreux projets, dont l'aménagement d'écoles limitrophes à l'autoroute, le financement de fouilles archéologiques, ou la construction d'une mosquée.


Modernité, rapidité, sécurité, prix : des atouts décisifs



Transport et logistique dans les stratégies de développement sectoriel et territorial

Ahmed Lamrini
Directeur du Pôle Développement et Opérations – Agence de l'Oriental

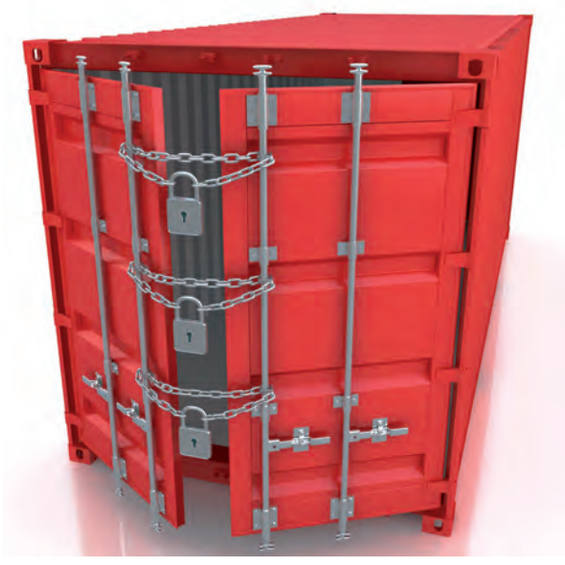
La problématique nationale est ici posée dans tous ses états chiffrés. Toutes les Régions n'étant pas égales par ailleurs, l'offre de l'Oriental est détaillée pour ses spécificités. Des atouts, des potentialités, des insuffisances aussi, et de fortes mesures correctives à l'œuvre pour y remédier. La «logique logistique» imprègne déjà la Région et ses projets. Éclairage.

Introduction

Le Maroc, pays à économie ouverte, importe les biens d'équipement et les produits énergétiques, et exporte des matières premières, des produits manufacturés ou semi-finis et une partie de la production agricole. Globalement le commerce extérieur du Royaume, en forte hausse, dominé par les importations, a atteint en 2011 plus de 66 millions de tonnes, près de 532 milliards de Dirhams en valeur, avec un taux de couverture de l'ordre de 48%[1]. Sa part dans le PIB, relativement importante (de l'ordre de 80%)[2], souligne le degré d'ouverture de l'économie marocaine.

Le commerce intérieur joue un rôle non moins important dans le développement économique et social du pays. Il représente 11% du PIB et génère 1,25 million d'emplois et 200 à 250 millions de Dirhams de chiffre d'affaire. Il se fait à travers 850 000 points de vente environ[3].

En raison de sa géographie physique et économique, la quasi-totalité du commerce extérieur se fait par voie maritime. Le trafic aérien, constitué essentiellement de passagers, concerne le commerce des marchandises à haute valeur et des produits périssables. Mais le transport maritime ou aérien n'est qu'un maillon de la chaîne des transports constituée, d'une part, des divers transferts ou déplacements des marchandises et, d'autre part, de leur conditionnement, manutention et stockage ou magasinage. La circulation des marchandises nécessite donc le plus souvent, outre le transport international (maritime ou aérien), un transport terrestre intérieur (routier ou ferroviaire), ou plus rarement maritime, intérieur (appelé cabotage maritime) répondant à une fonction de distribution ou d'approche.



Quant au commerce intérieur, son développement et sa modernisation sont tributaires de l'optimisation de la chaîne logistique & transport (en anglais supply chain), depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'au consommateur final. Le secteur des transports occupe ainsi une place de choix au sein de notre économie. Il représente environ 7% du PIB, emploie 6% de la population active, génère 16% des recettes de l'Etat et représente un investissement de l'ordre de 15% du budget de l'Etat et des entreprises publiques. Il mobilise 40% de la consommation nationale d'énergie[4].

La filière logistique & transport apparaît comme un système dont les composantes principales sont les véhicules, les infrastructures et les techniques de transport, de conditionnement, de manutention et de magasinage. Son développement dépend de la logistique au niveau des interfaces (port, aéroport et éventuellement gare ferroviaire), mais aussi des transports intérieurs (niveau national, voire régional et local).
Le transport international (dans une moindre mesure domestique) est considéré comme un marché mettant en concurrence plusieurs modes de transport (maritime, routier, ferroviaire, aérien) souvent appelés à être complémentaires : la chaîne de transport international est alors une chaîne intermodale comprenant plusieurs ruptures de charges.
Les infrastructures de transport jouent un rôle déterminant dans la répartition des activités économiques dans l'espace national et, par conséquent, pour l'implantation des entreprises et la compétitivité des échanges commerciaux extérieurs du pays : ils sont une part importante des activités économiques.
La planification du système des transports, repose sur une stratégie de développement visant la satisfaction, au moindre coût pour la collectivité, des besoins des différents secteurs économiques et sociaux. Au niveau macro-géographique, l'étude de la structure des flux d'échanges interrégionaux de biens et de personnes permet de définir un réseau national de transport. Ce dernier constitue l'ossature de base du réseau de distribution du commerce intérieur et d'approche (pré et post-acheminement) des marchandises faisant l'objet d'échanges internationaux.

Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique 2010-2015

Objectifs et impacts généraux
Les principaux objectifs de la nouvelle stratégie et les impacts attendus sont :
• la réduction des coûts logistiques du Maroc par la baisse du poids des coûts logistiques/PIB de 20% à 15% à l'horizon 2015 au profit des consommateurs et de la compétitivité des opérateurs économiques, à travers une gestion optimisée, sécurisée et massifiée des flux de marchandises (coûts logistiques à l'import/export et dans les réseaux de distribution interne) ;
• l'accélération de la croissance du PIB par l'augmentation de la valeur ajoutée induite par la baisse des coûts logistiques, notamment via l'émergence d'un secteur logistique compétitif avec des acteurs logistiques intégrés et des plateformes de services performantes considérées comme de véritables centres de concentration et de création de valeur ajoutée logistique (+ 3 à 5 points de PIB à l'horizon 2015 en impact direct, soit une valeur ajoutée additionnelle de 15 à 20 milliards de Dirhams ou encore + 0.5 à 0.7 point de PIB par an) ;
• la contribution du secteur logistique au développement durable par la réduction des nuisances (baisse du nombre de tonnes/km de 30% et réduction des émissions de CO_2 de 35% à l'horizon 2015, décongestion des routes et des villes).

Axes stratégiques
Pour atteindre les objectifs généraux ci-dessus, la mise en œuvre de la nouvelle stratégie logistique du Maroc s'articule autour de cinq axes clés :
• développement et mise en œuvre d'un réseau national intégré de Zones Logistiques Multi-Flux (ZLMF) ;
• optimisation et massification des flux de marchandises ;
• mise à niveau et incitation à l'émergence d'acteurs logistiques intégrés et performants ;
• développement des compétences à travers un plan national de formation dans les métiers de la logistique ;
• mise en place d'un cadre de gouvernance du secteur et de mesures de régulation adaptées.

In Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique / Synthèse de la stratégie et du Contrat-Programme 2010-2015, publication du Ministère de l'équipement

Les réseaux de transport terrestre

Le réseau routier, suffisamment maillé, irrigue l'ensemble du territoire national et s'étend sur une longueur cumulée de 56 986 km, dont 35 026 revêtus. Il supporte une circulation de l'ordre de 50 millions de véhicules/jour, dont 25% de véhicules utilitaires transportant un volume global de marchandises estimé à 70 millions de tonnes environ[5]. Il assure 90% du mouvement des personnes et 75% des flux de marchandises (hors phosphate). Le secteur est très atomisé avec plusieurs coopératives et sociétés de tailles très diverses et plus ou moins artisanales, ainsi qu'un grand nombre de transporteurs pour compte propre[6], répartis sur tout le Royaume avec toutefois une concentration dans le Grand Casablanca et la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaërs.
Le réseau autoroutier, actuellement long de 1 416 km (1 800 km prévus en 2015) sillonne le Maroc selon 2 axes :

• Nord-Sud, reliant Tanger et Tétouan à Casablanca, Marrakech, El Jadida, Safi et Agadir, prolongé vers les Provinces sahariennes par une route de bonnes caractéristiques ;
• Est-Ouest, reliant Oujda et Nador à Fès, Rabat et Casablanca.

Le réseau ferroviaire est constitué d'une ligne principale reliant Marrakech à la frontière algérienne en passant par Casablanca, Rabat, Kénitra, Fès et Oujda. Des ramifications donnent accès à quelques centres économiques importants : Benguerir, Safi, Oued Zem, Jorf Lasfar, Tanger, Nador et Bouarfa. Ce réseau n'est pas maillé, présente une faible densité et sa zone d'influence est relativement limitée eu égard à l'étendue du pays. Il développe un linéaire de 2 109 km, dont 600 km de voies doubles et 1 245 km électrifiés.Il dessert plus de 120 gares et points d'arrêt et permet le transport annuel de près de 30 millions

de voyageurs et de plus de 25 millions de tonnes de marchandises, dont 18 millions de tonnes de phosphate.
Si, à l'origine, la voie ferrée a été construite pour relier les gisements miniers aux ports maritimes, elle a cependant joué, au lendemain de l'Indépendance, un rôle déterminant dans l'implantation des principales industries et des pôles de développement. La voie ferrée a aussi parfois accompagné les grands projets structurants, comme pour le complexe chimique Maroc Phosphore de Jorf Lasfar. C'est aussi le cas de la sidérurgie à Nador.
Le réseau va s'enrichir à l'horizon 2015 d'une ligne TGV Tanger-Rabat-Casablanca (200 km de voie double nouvelle) avec une augmentation de la capacité de transport à 6 millions de passagers et l'amélioration du trafic ferroviaire des marchandises et conteneurs entre le complexe Tanger Med et Casablanca.

Le réseau portuaire

Outils indispensables pour le développement des transports maritimes - et donc du commerce extérieur - les ports le sont aussi pour la surveillance et la préservation des espaces maritimes nationaux, l'exploitation rationnelle des richesses halieutiques et l'éclosion du tourisme côtier et des sports nautiques. En outre, les ports jouent au Maroc un rôle essentiel dans la politique de décentralisation économique et de promotion des Régions.
La côte marocaine se développe sur plus de 3 500 km le long des façades maritimes méditerranéenne et atlantique. Largement ouvert sur les courants de la navigation maritime, le pays s'est doté d'une importante infrastructure à même de répondre aux objectifs de la politique portuaire nationale. Les échanges extérieurs du pays transitent par les 13 ports de commerce[7] opérant dans une parfaite complémentarité. Ces ports disposent des terre-pleins, de magasins et de l'outillage nécessaires pour leur bonne exploitation.
La structure du trafic commercial demeure caractérisée par la prédominance du vrac solide, malgré la nette progression du vrac liquide et du trafic conteneurisé. Le trafic du vrac solide est dominé par l'exportation des phosphates et engrais et l'importation de soufre, charbon et céréales. Le trafic du vrac liquide est dominé par l'exportation de l'acide phosphorique et l'importation du pétrole brut. Le trafic portuaire global, en progression de 5,3% par an sur les dix dernières années, est aujourd'hui estimé à plus de 92,2 millions de tonnes, dont pas moins de 20 millions concernent l'activité de transbordement.
Le trafic de passagers est estimé à 3,8 millions de voyageurs, en progression annuelle de 3,6%. Celui des croisières a atteint le chiffre record de plus de 453 000 croisiéristes en 2010[8].

Le réseau aéroportuaire

Le trafic aérien mobilise 15 aéroports judicieusement répartis sur le territoire national[9], dotés des équipements aéronautiques et météorologiques pour la sécurité de la navigation aérienne ainsi que des installations commerciales dédiées au traitement des passagers, des bagages et du fret. Le réseau des infrastructures aéroportuaires est une composante du système des transports permettant l'ouverture du Maroc vers l'extérieur. Les aérogares sont un interface entre plusieurs modes de transport (aérien, routier et ferroviaire). Au Maroc, tous les aéroports sont reliés au réseau de transport terrestre, surtout routier. L'aéroport Casablanca-Mohammed V bénéficie en sus d'une desserte ferroviaire, mise en service en juillet 1992.
Le fret aérien est caractérisé par un déséquilibre entre exportations et importations. Sa part dans les échanges du commerce extérieur du Maroc reste insignifiante en volume, avec un trafic inégalement réparti : sur 55 057 tonnes en 2010, Casablanca a traité 90%[10]. Les échanges commerciaux par voie aérienne se font à plus de 70% avec l'Europe (principalement la France avec 25%) et concernent surtout les produits périssables. La nouvelle stratégie de l'Office national des aéroports (ONDA) joue simultanément sur 3 facteurs (tarification, infrastructures, regroupement des intervenants) et ambitionne de multiplier par 3 le fret aérien traité à un horizon de 15 ans[11]. Les centres de fret identifiés comme à fort potentiel de développement sont au nombre de 4 : Casablanca, Rabat, Agadir et Tanger.

Logistique et liaisons de transport multimodales

La structure du marché des transports intérieurs de marchandises est caractérisée par la quasi-exclusivité du mode terrestre, un partage équilibré entre les transports ferroviaires et routiers, toutes marchandises confondues (y compris les phosphates), et un taux d'accroissement des transports routiers plus élevé que celui des transports ferroviaires.
L'analyse du rôle du transport dans la satisfaction des besoins des activités économiques du pays montre que, pour chaque secteur d'activité, un mode de transport domine. Les matériaux de


La logistique moderne progresse

construction, le secteur agricole et celui de l'alimentation utilisent plutôt le transport routier. Les phosphates, les produits chimiques et le secteur minier utilisent les chemins de fer.
Le système des transports intérieurs, en tant que tel et en tant que système d'approche, est constitué essentiellement du réseau routier et, dans une certaine mesure, de la juxtaposition des réseaux routier et ferroviaire, fonctionnant de façon quasi-indépendante. Or, la situation géographique de notre pays et son système de transport d'une part, et la nature des trafics d'autre part, militent en faveur du développement de nouvelles techniques de transport exploitant les effets d'échelles et les spécificités de chacun des modes de transport.

Ces nouvelles techniques consistent à offrir des services de transport de bout en bout, où le propriétaire de la cargaison, appelé chargeur (en anglais freighter), n'a qu'à fixer le point de départ de sa marchandise et son point d'arrivée. Les logisticiens optimisent le transport et assurent le suivi des documents et des lots de bout en bout. Si la marchandise est de faible taille, une opération de groupage au départ et de dégroupage à l'arrivée dans des plateformes spécialisées permet une économie d'échelle sur les coûts. Ces plateformes doivent être connectées au rail, à la route, à la mer, et proches d'un aéroport, ce qui permet aux opérateurs de jouer sur les modes de transport et de réaliser des opérations multimodales, exploitant les avantages de chacun de ces modes dans l'organisation du transport.

Afin d'assurer les groupages/dégroupages et les transferts intermodaux, les plateformes doivent disposer d'entrepôts de stockage et de magasinage, parfois spécialisés, permettant ainsi d'optimiser la chaîne de transport. Apparait alors la nécessité d'une autre catégorie de réseau à côté de celui des infrastructures : il s'agit de ce qu'on appelle désormais les «infostructures». Ce sont toutes les TIC et tous les moyens de géo-localisation qui permettent d'assurer un suivi en temps réel de la localisation des flottes et des cargaisons. On


Port de Bni Ansar/Nador : des installations modernisées et bien dimensionnées

assiste ainsi à une introduction progressive des échanges informatisés de documents au détriment des procédures classiques, ce qui permet de réduire les délais, donc les coûts, et d'accroître la productivité des opérateurs.

Le développement de telles techniques de transport dans notre pays rencontre encore quelques difficultés. Parmi les principaux obstacles identifiés dans une note de la Fédération du transport de la CGEM, on peut citer le niveau élevé des coûts de passage portuaire, le coût prohibitif du foncier pour la mise en place des plateformes logistiques, la petite taille de nombreux chargeurs les empêchant de supporter les coûts de l'externalisation de leur logistique, la faiblesse de la main d'œuvre compétente dans ce domaine. La Fédération du transport relève aussi que la quasi-totalité des entreprises qui offrent une palette complète de services logistiques sont des filiales de groupes européens ayant une clientèle composée d'entreprises multinationales et que la messagerie aussi reste dominée par les filiales d'entreprises multinationales. Elle note enfin la multiplication des dépôts et leur mauvaise conception, l'absence de coordination logistique entre les services d'une même entreprise et entre filiales du même groupe, le manque de traçabilité, l'existence de ruptures de charges pouvant être évitées, des délais d'attente trop longs et l'inadaptation du plan de palettisation, ainsi que la diversité des emballages[12].

La Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique 2010-2015 élaborée par le Ministère de l'équipement et des transports va permettre de dépasser ces obstacles. L'encadré (page 22) présente ses objectifs et les axes stratégiques prévus.

Réseaux de transport de l'Oriental

Les réseaux de transport, aux niveaux régional et local, contribuent certes au commerce extérieur du pays. Cependant, ce n'est pas tant le volume de ces échanges qui détermine la configuration du réseau, mais plutôt la satisfaction de fonctions à caractère économique, social ou administratif. Les facteurs de génération des flux d'échanges de voyageurs et de marchandises sont essentiellement liés à la population, la production et la consommation dans les domaines de l'agriculture et de l'industrie ainsi qu'au développement des activités touristiques.
La configuration du réseau routier vise à satisfaire des fonctions d'utilités économique et socio-administrative. La fonction économique est liée à la desserte des zones rurales et au transfert des productions agricoles nettes vers les souks des Provinces et les centres urbains. Cette fonction traduit une relation type ville-campagne. Le niveau de desserte de chaque Province est en relation directe avec sa production agricole.
La fonction socio-administrative traduit la liaison des populations aux équipements sociaux et administratifs de

Impacts de l'autoroute Fès-Oujda : 875 millions de Dh de gains cumulés

Le 16 janvier 2007, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le protège, donnait le coup d'envoi de ce chantier grandiose : 320 km d'autoroute, soit près de 23% du schéma d'armature autoroutière du Royaume programmé à l'horizon 2011. En 4 ans - durée record - cet investissement de 10,805 milliards de Dh a été réalisé en 13 sections et 18 lots de travaux. De nombreuses entreprises ont bénéficié de fortes retombées en chiffres d'affaires (pas moins de 5 sociétés différentes pour les 11 viaducs faisant l'objet de marchés dédiés), ce qui a contribué à créer ou maintenir des milliers d'emplois directs et indirects sur la Région. Les chiffres sont herculéens : 84 millions de mètres cubes de terrassements, 2,7 millions de tonnes d'enrobés bitumineux mis en œuvre, des équipements et ouvrages annexes par centaines, 29 grands viaducs et 85 ponts, etc.

Mais ce gigantisme n'a de sens que s'il est rapproché des effets produits et des logiques et/ou synergies mises en œuvre pour que les impacts économiques dégagent une (ou des) rentabilité(s) en rapport avec le volume exceptionnel de cet investissement. Au chapitre des synergies figure la complétude des réseaux de transport, routier en particulier, où l'autoroute trouve sa place dans une logique de complémentarité avec les autres infrastructures routières régionales récemment créées ou réaménagées (rocade méditerranéenne Tanger-Saïdia, route Al Hoceima-Taza dédoublée, voie express Oujda-Nador, etc.). Les 117 km de la voie ferrée Taourirt-Nador entrent dans cette logique.
Ce dispositif rénové d'infrastructures de transport est mis au service du développement régional car il est notamment articulé pour desservir les nouveaux sites proposés aux investisseurs et dédiés aux activités économiques pour lesquelles la Région présente les meilleurs atouts : la Technopole d'Oujda et sa Cleantech, l'Agropole de Madagh à Berkane, le parc industriel et le programme Mar Chica à Nador ainsi que le projet Nador-West-Med sur la baie de Bétoya, entre autres.
Au vu de ce dispositif synergique, l'autoroute Fès-Oujda était donc quelque peu incontournable car on n'imagine pas quelle logique d'aménagement du territoire donnerait du sens à ces sites nouveaux s'ils étaient maintenus en situation d'enclavement relatif. Tout au contraire, les facteurs de compétitivité, donc aussi les coûts d'accessibilité, sont essentiels, sinon décisifs, pour asseoir l'attractivité.

Même l'activité touristique, assise sur la richesse de l'offre régionale de l'Oriental (32 sites identifiés comme à fort potentiel), bénéficiera des facilitations diverses apportées par l'autoroute.
A ces gains macro-économiques et ces logiques d'aménagement du territoire qui valorisent l'offre territoriale de l'Oriental, il faut ajouter nombre de bénéfices directs très concrets :

- le temps gagné eu égard à l'utilisation de la nationale ;
- la réduction des problèmes liés à la congestion de l'ancien réseau ;
- le carburant économisé et les autres gains sur l'exploitation des véhicules ;
- la réduction des pollutions et de la contribution à l'effet de serre ;
- les bénéfices sur le confort et la sécurité.

Pour un trafic évalué à près de 9 700 véhicules/jour, dont 7 800 véhicules légers et le reste en poids lourds, les gains de temps peuvent être valorisés en surplus économiques et restitués en cumuls annuels : soit 406 MDh/an pour les usagers de l'autoroute et 16 MDh/an pour ceux de la nationale, rendus gagnants par transfert de trafic vers l'autoroute. Par les péages, Autoroutes du Maroc prélèvera 121 MDh/an ; les usagers de l'autoroute seront donc bien les grands gagnants du nouvel investissement et le solde positif en leur faveur contribuera à rentabiliser, donc à encourager, les investissements en Région.

Par son tracé plus court que celui de la route nationale en particulier, l'autoroute génèrera également de l'ordre de 98 MDh d'économie sur les consommations de carburant. Considérée comme «deux fois plus sûre» que la nationale, l'autoroute réduit d'autant le coût des éventuels accidents, blessés et décès inclus, pour la collectivité nationale.
Tous gains cumulés, l'économie annuelle à réaliser par la mise en service de l'autoroute est globalement évaluée à 875 MDh, dont les péages ne prélèveront guère que 14%. La moitié des gains iront aux usagers utilisateurs de véhicules légers et la collectivité dans son ensemble en captera près de 30%.

Enfin, le chantier de l'autoroute c'est accompagné de bénéfices annexes pour la Région, en particulier pour les territoires traversés, en termes d'équipements collectifs de proximité, mais aussi au plan culturel avec la réalisation de fouilles archéologiques et l'identification de sites nouveaux méconnus jusqu'alors.
Le progrès technologique aura également effectué de grandes avancées et franchi de nouvelles étapes jusque dans la constitution du savoir-faire et des compétences des entreprises nationales, comme le démontrent l'installation de dispositifs de communication relevant des NTIC tout au long de l'autoroute, ou encore la réalisation de ponts en structures métalliques ou mixtes, ou d'un pont haubané de 69 m, une première au Maroc.

chaque Province, ce qui traduit aussi une relation type ville-campagne, mais est plutôt en relation directe avec le nombre d'habitants de la Province.
L'analyse des enjeux des infrastructures de transports - route, rail, port et aéroport - s'inscrit dans une problématique de développement de la logistique régionale, comme facteur de compétitivité. La couverture territoriale de la Région en réseaux routier, ferroviaire, aéroportuaire et portuaire est excellente.
Le réseau routier de l'Oriental se développe sur un total de près de 5 000 km, dont 3 350 km environ sont revêtus et 1 650 km à l'état de piste. Ce réseau s'est étoffé de 132 km d'autoroute complétant l'axe autoroutier Casablanca-Rabat-Fès-Oujda et permettant de réduire les distances, désenclaver la Région et augmenter son attractivité.
Le réseau ferroviaire vient de s'enrichir également de 117 km, portant ainsi le linéaire de voies ferrées à 481 km. Il est désormais constitué d'une ligne Est-Ouest reliant Casablanca, Rabat et Fès à Oujda, qui se prolonge vers Alger et Tunis (non exploitée actuellement) et de deux lignes Nord-Sud reliant Oujda à Bouarfa et Nador à Taourirt[13].



La nouvelle gare ferroviaire de Nador

L'infrastructure aéroportuaire est importante : Oujda, Nador et Bouarfa assurent une bonne couverture territoriale. La politique active d'ouverture à la concurrence du transport aérien, symbolisée par la ratification de l'accord Open Sky avec l'Union européenne, valorise mieux ces infrastructures en permettant de développer des liaisons directes sur les vols des compagnies low cost qui desservent le pays. Néanmoins, pour les liaisons aériennes régulières, les contraintes liées au fait que les aéroports de la Région sont structurés autour du hub de Casablanca limitent leur développement. La liaison Oujda-Oran se fait via Casablanca et Alger. La libéralisation du ciel n'a pas encore été accompagnée d'une décentralisation de la gestion des aéroports, permettant de mettre ces infrastructures aux services d'un projet régional.
Le port de Bni Ansar à Nador, bien que doté d'infrastructures relativement performantes, reste à développer : principal débouché pour la Région et les zones avoisinantes, il n'occupe que la 7ème place dans le trafic portuaire global, ce qui est relativement insuffisant. Son trafic est constitué essentiellement des billettes d'acier pour la SONASID, des céréales pour les minoteries de la Région, du coke pour la centrale de Jerada et du cabotage des hydrocarbures importés. Toutefois, le port se positionne bien sur le trafic des passagers, voitures accompagnées et autocars (transit des Marocains résidents à l'étranger).
La récente connexion du port au réseau national de l'ONCF par la nouvelle ligne ferroviaire Taourirt-Nador devrait contribuer au développement du trafic et lui permettre d'occuper une meilleure place dans le chapelet portuaire national. Le futur port de Betoya - dit Nador West Med - complémentaire de Tanger

Plateforme d'agro-commercialisation de Berkane

Le marché de gros de Berkane est identifié comme structurant pour la Région de l'Oriental. Ce projet s'intègre dans la stratégie nationale de modernisation des marchés de gros pilotée par le Département du commerce intérieur. Il fait partie également de la Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique. L'étude de création d'une telle plateforme a fait l'objet d'une convention signée en 2010 entre plusieurs Ministères, les autorités locales, les élus locaux ainsi que MEDZ, filiale de la CDG, en tant qu'investisseur aménageur éventuel. Ce projet, qui sera réalisé à terme sur un terrain de 30 ha, a comme objectifs de :
- garantir la qualité et la diversité des produits vendus ;
- maîtriser les prix de commercialisation ;
- réduire le recours aux circuits parallèles ou informels ;
- limiter le nombre d'intermédiaires ;
- assurer une meilleure transparence des transactions ;
- ériger Berkane comme plateforme de référence dans le commerce de gros, à travers la réalisation d'un projet basé sur un concept en rupture avec les modèles classiques de gestion de cette catégorie d'équipements.

Le projet consiste en la création d'une plateforme intégrée ainsi composée :
- Plateformes de commercialisation des produits (fruits, légumes et légumineuses, produits divers) ;
- Infrastructures connexes (entrepôts et chambres de stockage courte durée, station de lavage et de stockage des caisses, etc.) ;
- Services et support (administration, entretien, sécurité, gardiennage, gestion des déchets, restauration, banques, etc.).

Le modèle économique proposé est innovant car au lieu d'une taxation sur le chiffre d'affaire (modèle actuel), il prévoit une rémunération des services rendus :
- location des espaces de vente et des entrepôts de stockage ;
- location des terrains nus viabilisés aux opérateurs dédiés (GMS, cash & carry…) ;
- frais de gestion ;
- services divers (péage à l'entrée, parking, restauration…).

Le montage institutionnel proposé prévoit l'association des collectivités locales et des opérateurs publics et privés par la création d'une Société de développement local (SDL) dont la mission est l'aménagement, le développement et la gestion de la plateforme.

Med, confortera l'ouverture de l'Est et du centre sur la Méditerranée.

Les réseaux multimodaux et leurs connexions dans l'Oriental

Les infrastructures de transport de l'Oriental sont orientées Est-Ouest, ce qui donne à cette Région la vocation d'assurer le lien Est-Ouest et ne lui permet nullement de contribuer au transport Nord-Sud, notamment avec l'Europe. En effet, les liaisons Nord-Sud passent à l'Ouest de la Région. Ceci est corroboré par le passage par le port de Tanger Med des autoroutes maritimes desservant le Maroc, telles que prévues par la vision Euromed[14]. Une restructuration logistique Nord-Sud, permettant de dépasser la contrainte d'enclavement imposée par la fermeture de la frontière terrestre et de lier les zones Sud de la Région et la zone centre, est aujourd'hui possible grâce aux grands projets d'infrastructure réalisés au lendemain de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

Nador, avec son port actuel de Bni Ansar et surtout son futur port de Betoya (Nador West Med) est le pivot de cette restructuration. C'est la seule porte régionale sur la Méditerranée. Avec sa connexion au réseau routier national (autoroute Fès-Oujda, rocade méditerranéenne, route express Oujda-Nador, etc.) et au réseau ferroviaire (Nador-Taourirt), ainsi que sa proximité avec l'aéroport Al Aroui, le complexe portuaire de Nador peut concurrencer Casablanca et desservir, outre la Région de l'Oriental, celle de Fès-Boulemane au sein d'une chaîne logistique adéquate exploitant l'infrastructure existante, complétée par une *plateforme logistique multimodale* (port sec) à Taourirt et une *plateforme d'agro-commercialisation*[15] à Berkane, toutes deux prévues par la Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique.

La voie ferrée Taourirt-Nador crée une rupture des flux logistiques et pose Nador en concurrent crédible à la logistique de Casablanca pour desservir Fès et sa région. Elle permet enfin de développer une offre multimodale à partir du complexe portuaire de Nador et de l'installer comme plateforme logistique.

La rocade méditerranéenne permettra de jouer la pleine complémentarité multimodale sur l'ensemble du littoral à partir de Nador. Compte tenu des développements touristiques prévus sur la côte, à la suite des projets de Mediterrania Saïdia et de la lagune de Marchica, elle complètera l'ancrage du port de Nador. Cette situation place Nador à la croisée des réseaux routiers, ferroviaires et maritimes et la consacre comme plateforme de logistique multimodale pour la desserte des zones Est, celles du centre et la zone du littoral méditerranéen allant vers Al Hoceima, voire Tétouan, en complémentarité avec Tanger Med.

Le port sec de Taourirt est un projet d'accompagnement des grands projets structurants. Il entre dans le cadre de la Stratégie nationale de la compétitivité logistique et vise à faciliter les échanges, notamment au profit des zones les moins bien desservies, et à moderniser l'offre logistique afin d'accroître l'attractivité régionale. Il permettra, par ses liaisons logistiques, d'améliorer l'accès au trafic conteneurisé pour les exportations (produits agricoles) et les importations (pièces, meubles, équipements) de la Région. Il servira aussi à rendre moins onéreuses les importations et la distribution des produits importés en vrac solide (céréales) ou en vrac liquide (carburants).

La levée des contraintes relevées ci-avant permettra de consolider l'installation de cette logique logistique nouvelle et d'attirer les opérateurs de logistique globaux, comme GÉODIS ou EXEL, présents à Casablanca et Tanger. Il faudra aussi continuer de libéraliser la gestion du port de Nador et le doter de toutes les installations modernes, en particulier d'un terminal à conteneurs, pour la gestion du flux des marchandises diverses dont le volume va connaître un accroissement sensible avec la mise en service de la Technopole d'Oujda et de sa Cleantech, l'Agropole de Madagh (Province de Berkane) et le parc industriel de Selouane (Province de Nador). Globalement, l'opérationnalisation, largement entamée au niveau de la Région des différentes stratégies nationales (comme le Pacte national pour l'émergence industrielle, le plan Maroc Vert, la vision 2020 du tourisme, la vision 2015 de l'artisanat, le plan Rawaj 2020, etc.) ne manquera pas de générer un trafic important. Une amélioration de l'efficacité logistique aura des conséquences positives sur la compétitivité régionale.

1- Chiffre provisoire donné par l'Office des Changes (voir www.oc.gov.ma)
2- Rapport sur les échanges extérieurs du Conseil national du commerce extérieur : pour 2010, un ratio de 47% pour les importations et 33,1% pour les exportations
3- Rapport «Etude stratégique de développement du commerce intérieur», Ernst & Young - Min. de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies (chiffres 2005)
4- Etude Euromed sur le transport routier dans les pays du Maghreb, janvier 2010 (Rapport sur l'état de la mise en œuvre des actions du PART relatives au transport routier dans les pays MEDA du Maghreb)
5- Etude Euromed sur le transport routier dans les pays du Maghreb (op. cité)
6- 24 797 véhicules de transport pour autrui et 20 899 véhicules pour transport propre en 2005 (site du Ministère de l'équipement)
7- Dakhla, Laâyoune, Tan Tan, Agadir, Safi, Jorf Lasfar, Casablanca, Mohammedia, Kénitra, Tanger-ville, Tanger-Med, Al Hoceima et Nador
8- Voir «Les ports du Maroc en chiffres», publication de l'Agence nationale des ports
9- Dakhla, Laâyoune, Ouarzazate, Agadir, Errachidia, Marrakech, Essaouira, Casablanca, Fès, Rabat, Tanger, Tétouan, Al Hoceima, Nador et Oujda
10- Voir site du Ministère de l'équipement www.mtpnet.gov.ma (rubrique chiffres clefs)
11- Voir interview du Directeur général de l'ONDA dans «Les Echos», 21 mai 2012
12- http://www.fntr.ma/logistique-tr.php
13- Voir différents rapports d'études circonstanciés réalisés par l'Agence de l'Oriental ; légères variations envisageables
14- In Rapport du Groupe de Haut Niveau de la Conférence euro-méditerranéenne du transport, sur l'intégration des transports entre Nord et Sud de la Méditerranée : «Networks for peace and development - Extension of the major trans-european transport axes to the neighbouring countries and regions, november 2005»
15- Voir le second encadré



Développement du réseau ferroviaire et logistique

Mohamed Rabie KHLIE
Directeur Général de l'Office National des Chemins de Fer

L'ONCF affirme ici son approche globale, donc citoyenne, car il pense en termes d'intérêt économique général. Attentif aux interconnexions, en veille sur les développements sectoriels ainsi que les évolutions des attentes et des besoins, l'Office se vit au diapason des acteurs économiques dès qu'il s'agit de fret. Environnement de services, facilitation administrative, offre spatiale… l'ONCF se veut transporteur par nature et opérateur économique par culture. Démonstration.

Le marché du transport de fret connaît des mutations structurelles profondes induites par les changements intervenus dans les différents secteurs économiques, à la suite notamment :

- de l'engagement du processus de libéralisation de l'économie et de privatisation des entreprises publiques ;
- de la délocalisation de certaines activités industrielles vers les ports ;
- des changements intervenus dans la politique de distribution de nombreuses sociétés.

Pour faire face à cet environnement qui se caractérise par une forte concurrence, l'Office a mis en place une stratégie commerciale lui permettant de consolider sa part dans les marchés naturels et de pénétrer de nouveaux marchés qui s'accommodent avec la technique ferroviaire. Ainsi, d'importants investissements sont prévus par l'ONCF pour la mise à niveau de son outil de production.

Fret : stratégie commerciale et logistique

La stratégie de croissance de l'Office en matière de fret et de logistique s'appuie sur les principaux axes suivants :

- l'amélioration des installations ferroviaires au niveau des ports de Casablanca, de Jorf et de Safi, par le renforcement et l'optimisation de la desserte ferroviaire des quais pourvoyeurs de trafic (conteneurs, charbon, céréales, etc.) de manière à faire profiter toute la communauté portuaire (clients, compagnies maritimes, opérateurs, etc.) de l'atout intrinsèque du rail qui est la massification des trafics ;
- la desserte des ports de Tanger Med et de Nador de manière à donner plus de possibilités aux opérateurs économiques quant à leurs choix du port d'importation ou d'exportation.



Train de céréales au Port de Casablanca

Ces deux projets spécifiques, tout en contribuant de manière efficace au désenclavement des Régions du Nord et de l'Oriental, ont permis à l'ONCF de conquérir de nouveaux trafics qui n'étaient pas accessibles au rail auparavant ;

- le développement des plans logistiques sectoriels visant à proposer aux clients ferroviaires des solutions logistiques leur permettant d'optimiser leurs Supply Chain (il s'agit du Plan Logistique Céréalier et du Plan Logistique Hydrocarbures qui consistent en la construction, sur des terrains embranchables à la voie ferrée respectivement, de silos de stockages des céréales et bacs pour le stockage des produits pétroliers, des sites de concentration et d'optimisation de flux approvisionnés par trains com-



Train complet de conteneurs en provenance du Port Tanger Med

plets à des cadences journalières pouvant atteindre 5000 tonnes ;

• une offre logistique intégrée inscrite dans le cadre des orientations stratégiques nationales en matière de développement du trafic des conteneurs, et dans laquelle l'ONCF prévoit le développement :

- de prestations complètes de transport combiné Rail – Route en complément de l'offre de transport ferroviaire sur l'ensemble du territoire national dans la mesure où elles assurent une rentabilité certaine et ce, conformément à la réglementation en vigueur ;
- d'un réseau de plateformes logistiques comprenant les terminaux à conteneurs multimodaux, auxquels sont adossées les Zones d'Activités Logistiques (ZAL) dans les grands centres de distribution et de consommation du Royaume.

Cette importante offre vise à mettre à la disposition de nos clients des services compétitifs à travers des solutions logistiques intégrées sur mesure et créatrices de valeur ajoutée. Ce réseau de plateformes, qui s'étale sur un foncier de 600 hectares, couvre les principaux centres économiques du Royaume :

- Casablanca - Aïn Sebaâ ;
- Casablanca - Zenata ;
- Fès ;
- Marrakech ;
- Tanger.

Il y a lieu de signaler que pour accompagner le développement des plateformes industrielles intégrées de Jorf et de Kenitra, l'ONCF compte installer au niveau de ces sites des terminaux à conteneurs sous douane (ports secs) où les conteneurs des différentes unités industrielles seront traités avant qu'ils ne soient évacués par trains vers les différents ports du Royaume.



Manutention des conteneurs au Terminal Multimodal Casablanca MITA



Transport de conteneurs sur la ligne ferroviaire de Tanger Med

Plateforme de Casablanca MITA : premier jalon d'un vaste réseau de terminaux à conteneurs multimodaux

Un premier pas a été franchi par l'ONCF, par la réalisation d'un terminal à conteneurs sous douane (port sec) au niveau du quartier industriel d'Aïn Sebaâ à Casablanca. Mis en service depuis le 29 juillet 2008 et doté d'installations de dernière génération, ce terminal à conteneurs multimodal sous douane est directement relié aux ports de Tanger Med et de Casablanca.

Casa MITA offre d'ores et déjà aux opérateurs économiques une capacité de traitement de 150 000 conteneurs par an, à laquelle s'ajoute une panoplie de prestations : la manutention, le stockage, le dédouanement de conteneurs ainsi que divers services à forte valeur ajoutée en matière de logistique de transport de marchandises.

La deuxième composante de cette plateforme étant les Zones d'Activités Logistique (ZAL) qui consistent en la construction :

- d'entrepôts logistiques ;
- des bâtiments pour la messagerie ;
- d'un centre d'affaires ;
- des parkings ;
- d'un terminal pour le traitement des conteneurs vides.

Les travaux relatifs à la construction de la première ZAL à Casablanca, adossée au port sec - Casablanca MITA - seront achevés au courant du premier semestre 2012. La première phase de ce projet porte sur une enveloppe de 200 millions de Dirhams et permettra de mettre à la disposition des opérateurs économiques une offre logistique aux standards et normes internationaux.

D'importants investissements ferroviaires

Parallèlement aux actions précitées qui s'inscrivent dans le cadre de sa stratégie commerciale, l'Office :

- a réalisé durant la période 2005-2009 le programme d'investissement arrêté dans le Contrat Programme, dont l'enveloppe globale s'élève à 18 milliards de Dirhams, qui s'inscrit dans la perspective de se doter d'un réseau ferré moderne et plus performant, en tant que levier de taille au service du décollage socio-économique de notre pays. Il comporte la construction de 400 km de nouvelles voies ferrées (dont 300 électrifiées), le renouvellement de 400 km de voies et caténaires, l'électrification de 300 km de voies, le renforcement des installations de sécurité, le doublement de la voie sur les axes porteurs, l'acquisition de nouvelles rames et locomotives, ainsi que la connexion du réseau à deux pôles économiques et stratégiques du pays, les ports de Tanger Med et Beni Ansar ;
- a prévu, dans le cadre de son programme d'investissement 2010-2015, une enveloppe d'un montant global de 32,8 milliards de Dirhams HTVA.

Ce programme d'investissement comprend le programme général pour 12,8 milliards de Dirhams HTVA, concernant essentiellement la mise à niveau de l'appareil de production, ainsi que le projet de TGV Tanger-Kenitra pour 20 milliards de Dirhams HTVA.



Quelle stratégie de la RAM pour appuyer le développement territorial dans l'Oriental ?

Driss BENHIMA
Directeur Général de la Royal Air Maroc

Investisseurs, touristes, gens d'affaires, personnel expert, compétences rares et nomades … toutes sortes d'acteurs du développement territorial réclament les dessertes aériennes. La RAM répond. La compagnie nationale a aussi la fibre régionale.

Présentation de la RAM

Royal Air Maroc, dont le capital est détenu à hauteur de 97% par l'Etat, est un acteur majeur dans la mise en oeuvre de la politique économique et sociale du Gouvernement et contribue au renforcement de la compétitivité et de l'attractivité du Maroc.
La compagnie nationale a toujours joué un rôle moteur dans le développement du secteur du transport aérien au Maroc en tant que vecteur du développement économique et social.

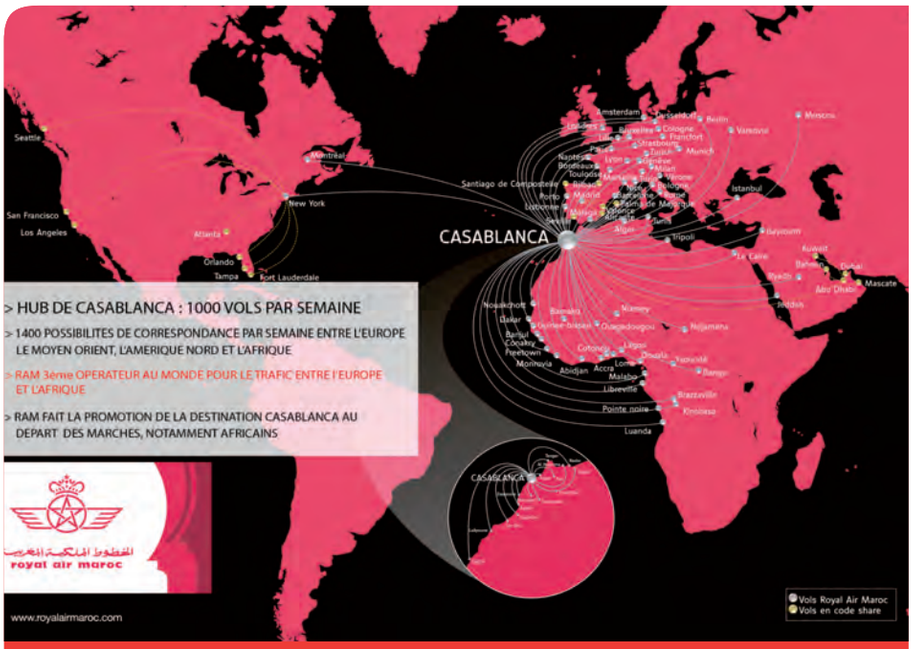
Royal Air Maroc est aujourd'hui la deuxième compagnie à l'échelle de l'Afrique (un million de passagers africains transportés chaque année) ; elle est aussi le premier opérateur touristique aérien dans notre pays et joue un rôle dynamique d'accompagnement des chantiers majeurs du Royaume, notamment en matière de développement des régions, de soutien aux communautés marocaines à l'étranger et de contribution au rayonnement international de notre Pays.

Lors des six dernières années, et dans un contexte de concurrence liée à la libéralisation du secteur du transport aérien au Maroc, Royal Air Maroc a réalisé des progrès importants. La Compagnie a ainsi doublé son trafic, passé de 3 à plus de 6 millions de passagers par an. Elle a enrichi sa flotte par l'acquisition de 20 avions supplémentaires, développé son réseau à près de 80 pays et à 1 500 vols hebdomadaires. Durant cette période, Royal Air Maroc a enregistré un important développement en Afrique avec l'ouverture d'une vingtaine d'escales dans le continent.
Le trafic de la Compagnie en Afrique a été multiplié par 10 entre 2001 et 2011. Son chiffre d'affaires global est passé de 8 à 12 milliards de Dirhams. Son chiffre d'affaires Internet a triplé pour atteindre 1,2 milliard de Dirhams.
La productivité de sa flotte a atteint en 2007 le niveau optimal de 12 heures par jour, ce qui correspond aux standards des Compagnies Low Cost. Royal Air Maroc a pu également faire baisser le coût unitaire à l'SKO de 19% sur la période 2003-2008, avec des coûts salariaux plus compétitifs pour le personnel hors pilotes, grâce à la création de la filiale de recrutement AMS. En l'espace de six ans, la compagnie a investi 8 milliards de Dh pour moderniser et développer son outil de production.

Royal Air Maroc a également fait de Casablanca sa plateforme principale en en faisant ainsi, en l'espace de 5 ans, le 1er Hub aérien africain pour les flux de trafic entre le continent et l'Europe et le 3ème Hub européen après Londres et Paris pour les flux de trafic entre l'Afrique et l'Europe, alors qu'il était quasiment inexistant en 2004.
Avec un taux de correspondances internationales de 40%, le Hub de Casablanca a acquis désormais une dimension internationale.

Rôle dans le développement économique du Maroc

Royal Air Maroc accompagne les ambitions de développement du Maroc sur le plan économique, en particulier celles visant à disposer d'un réseau de transport aérien domestique et régional à bas coûts et à haute densité de fréquences, reliant ainsi les régions entre elles et facilitant les déplacements entre les villes.
Royal Air Maroc contribue aussi au rayonnement du pavillon marocain, tout en développant son offre et son service en faveur de la communauté marocaine à l'étranger, du développement territorial et de la promotion du tourisme.



Casablanca, premier Hub africain entre le continent et l'Europe, plateforme principale du réseau de la Compagnie nationale

Au fil des années, la compagnie a tissé un réseau de transport aérien domestique et régional très étendu, couvrant 17 villes à travers l'ensemble du territoire, du Nord au Sud et d'Est en Ouest : Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech, Agadir, Tanger, mais aussi El Houceima, Errachidia, Essaouira, Laâyoune, Goulmine, Nador, Oujda, Ouarzazate, Tan Tan, Dakhla et Zagora.

Par sa politique de désenclavement aérien des régions, Royal Air Maroc vise à relier entre elles les différentes villes, afin de faciliter les déplacements intérieurs et internationaux et de contribuer au développement touristique du pays, qui table sur 18 millions de touristes à l'horizon 2020.

Les lignes intérieures sont des lignes à bas coûts, reliant plusieurs régions entre elles et facilitant les déplacements intérieurs et internationaux. Il s'agit de lignes à forte densité de fréquences, destinées à satisfaire aux besoins de la clientèle.

La plupart des vols internes sont assurés par RAM Express, filiale spécialisée dans le transport aérien domestique et régional à bas coûts, créée en 2009, avec pour principaux objectifs de :

- mettre à la disposition du Maroc un instrument dédié pour le développement sectoriel et l'aménagement du territoire ;
- offrir aux Régions des liaisons aériennes qui renforcent leur attractivité ;
- contribuer au développement du tourisme intérieur ;
- offrir à la clientèle un produit aérien régional adapté en termes d'horaires et de fréquences ;
- créer une nouvelle dynamique de développement du marché intérieur du transport aérien au Maroc.

RAM Express fonctionne aujourd'hui avec 4 ATR, dont un ATR 72-600 de dernière génération qu'elle vient de se faire livrer. A terme, sa flotte sera entièrement renouvelée et renforcée, avec de nouveaux ATR de dernière génération (les «green liners»).

Vols de la RAM dans l'Oriental

Royal Air Maroc est très présente dans la Région de l'Oriental. Depuis l'ouverture des aéroports d'Oujda, Nador et Al Houceima, la Compagnie assure de nombreuses liaisons nationales et internationales, et accompagne ainsi les ambitions de développement de la Région de l'Oriental sur les plans touristique et économique.
La mise en service de la nouvelle piste et de la nouvelle aérogare de l'aéroport Oujda-Angad en juillet 2009 a permis d'améliorer sensiblement la qualité de service aux passagers nationaux et internationaux.



Un ATR de RAM Express, ici au décollage de l'aéroport de Toulouse - Blagnac (France)



La RAM : 6 millions de passagers par an, 80 pays desservis, 1 500 vols hebdomadaires
un trafic multiplié par 10 entre 2001 et 2011

Ainsi, la compagnie assure 12 fréquences hebdomadaires entre Casablanca et Oujda et trois fréquences hebdomadaires entre Casablanca et Nador.

Dans le cadre du Réseau «point à point», Royal Air Maroc assure des liaisons entre plusieurs villes régionales marocaines et européennes. Dans l'Oriental, les lignes de la Compagnie relient Nador, Oujda et El Houceima à plusieurs autres villes régionales, mais aussi à des villes en France, Pays-Bas, Belgique et Allemagne (Paris, Marseille, Frankfort, Dusseldorf, Bruxelles, et Amsterdam).
Ainsi, RAM assure :

- 9 fréquences hebdomadaires sur la ligne Oujda-Paris ;
- 2 sur Oujda-Marseille ;
- 1 sur Nador-Dusseldorf ;
- 2 sur Nador-Frankfort ;
- 4 sur Nador-Bruxelles ;
- 3 sur Oujda-Bruxelles ;
- 1 sur Al Houceima-Bruxelles ;
- 1 sur Al Houceima-Amsterdam ;
- 1 sur Nador-Amsterdam ;
- 2 sur Oujda-Amsterdam.

Afin d'accompagner le lancement de la nouvelle station touristique Mediterrania Saïdia, Royal Air Maroc a l'intention de renforcer son programme de vols à l'aéroport d'Oujda. Ce nouveau dispositif permettra d'opérer progressivement en «point à point» des dessertes sur les marchés européens à destination de Saïdia, dont les clients sont à la recherche des produits balnéaires sur la Méditerranée à coûts de transport réduits, notamment à partir de l'Angleterre, l'Italie, la France et l'Espagne.
Au cours de la saison estivale, le nombre de fréquences hebdomadaires est renforcé afin de répondre à la hausse de la demande des touristes et de la communauté marocaine résidant à l'étranger.

RAM Cargo, leader national du fret aérien

Vols dédiés ou mixtes fret/passagers, le réseau RAM Cargo dessert 4 grandes zones de trafic / fret :

- 29 destinations sur l'Europe, (9 en France) vers 11 pays ;
- 26 sur l'Afrique (24 pays) ;
- 2 vers l'Amérique du Nord ;
- 3 sur le Moyen Orient .

La Compagnie propose 7 produits et services différenciés pour répondre aux attentes spécifiques de ses clients en matière de flexibilité, sécurité, efficacité et rapidité, chacun répondant à des caractéristiques particulières propres.

Source : site web de la RAM



DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL
Plaidoyer pour un hub logistique entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique

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

Les plus hautes autorités de l'Etat se sont mobilisées pour dépasser la problématique logistique de nos activités productives. Dans l'Oriental, les nouveaux espaces industriels et de service répondent à cette volonté. L'enjeu est simple : vital. Le moment est venu : stratégique. De l'orientation des flux économiques, en clair de la géostratégie voire de la géopolitique des temps qui viennent, dépendront bien des choix. Eclairages.

Avec une façade méditerranéenne de près de 200 km et une frontière de plus de 550 km à l'Est avec l'Algérie voisine, la Région de l'Oriental a une position géographique singulière et privilégiée au sein du Royaume. A cela, s'ajoute la relation de proximité avec l'Espagne à travers l'enclave occupée de Melillia.

Cette position géographique constitue l'un des atouts susceptibles de valoriser le programme de développement ambitieux mettant en œuvre les grands projets sectoriels structurants (infrastructures de transport, nouvelles zones industrielles, tourisme, agro-industrie, énergies renouvelables, éducation et formation, santé, requalification urbaine, etc.) issus de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental lancée par Sa Majesté le Roi à Oujda, le 18 mars 2003.

L'Initiative Royale a permis ainsi à l'Oriental de s'ériger comme un nouveau pôle de développement à l'Est du Royaume, qui vient compléter le pôle Tanger Med.

Il s'ensuit également, grâce à cette vision royale consensuelle, un rééquilibrage territorial du développement national en faveur de la façade méditerranéenne du Royaume.



L'Oriental : «hub logistique» entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique ?

De par ce positionnement géographique, l'Oriental du Royaume peut se prévaloir d'un double destin : maghrébin et euro-méditerranéen, avec un prolongement en Afrique au Sud du Sahara.

L'enjeu économique pour la Région est donc de transformer cet atout géographique en avantage comparatif pour l'investissement et en facteur d'attractivité pour la création d'entreprises (PME et grandes entreprises).

A cet effet, l'Oriental aurait tout à gagner en se positionnant comme un «hub logistique» entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique. Pour cela, les conditions semblent désormais réunies, comme il est rappelé ci-après.

L'Oriental au cœur du nouveau modèle de croissance : des avantages comparatifs et d'attractivité des IDE

Les grands projets sectoriels lancés dans l'Oriental résultent de la mise en convergence des programmes nationaux avec les avantages comparatifs actuels et potentiels de la Région.

«2,4 milliards de Dh seront consacrés à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie logistique». Abdelaziz RABBAH, Ministre de l'Equipement

Le Ministre de l'Equipement et des Transports, Aziz Rabbah, a indiqué que les ressources financières publiques consacrées à la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie logistique avoisinent 2,4 milliards de Dirhams.
«*Le poids des coûts logistiques représente environ 20% du PIB, (...) cette situation montre l'importance et les enjeux que constitue le secteur pour l'économie nationale*» a affirmé le Ministre dans un entretien, soulignant que ce chiffre «*dénote un potentiel énorme pour l'amélioration de la chaîne logistique marocaine pour se situer dans le rang des pays qui ont réussi leur mutation logistique*».
«*La nouvelle stratégie logistique, qui ambitionne de réduire le coût logistique à 15% du PIB, est le cadre approprié pour l'impulsion du secteur*», à travers notamment «*la montée en gamme des services logistiques offerts*», a expliqué M. Rabbah. Le Ministre a mis en exergue les apports de la nouvelle stratégie en expliquant que sa réussite est «*une condition nécessaire pour contribuer à l'atteinte des objectifs des stratégies nationales des secteurs productifs, car sans compétitivité logistique, tout gain de compétitivité au niveau de l'industrie (pacte Emergence II) ou de l'agriculture (plan Maroc Vert) serait perdu dans les maillons de la chaîne d'approvisionnement et de distribution*».
Néanmoins, M. Rabbah a fait état des défis qui se présentent par rapport à l'état actuel de la logistique au Maroc, caractérisé par un niveau de sous-traitance logistique «*très faible*», où uniquement 10% des entreprises marocaines procèdent par sous-traitance, contre 75% dans d'autres pays.
Quant aux priorités du Ministère de l'Equipement pour une bonne gestion de la logistique, M. Rabbah a mis l'accent sur la nécessité de la mise en place de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique, la qualifiant de «*pierre angulaire du dispositif de pilotage de la stratégie logistique*».
«*Pour ce qui est du secteur des transports, nous engageons les réformes à même de régir les différents modes, dans une approche qui privilégie l'initiative de l'investissement privé*», a-t-il poursuivi, en affirmant que le Ministère garantira «*la transparence, le professionnalisme, la qualité, la bonne gouvernance, l'équité et l'abolition de l'économie de rente*».
A l'occasion du Salon Logismed, tenu à Casablanca du 12 au 14 avril 2012, M. Rabbah a indiqué qu'il s'agissait d'un «*espace de rencontres pour tisser davantage de liens entre les opérateurs économiques, l'administration, les acteurs publics et les opérateurs logistiques privés*», tout en précisant que sa nouveauté s'était manifestée dans son ouverture sur l'espace méditerranéen, «*contribuant ainsi au rayonnement régional et international du Maroc dans ce secteur porteur de l'économie nationale*».

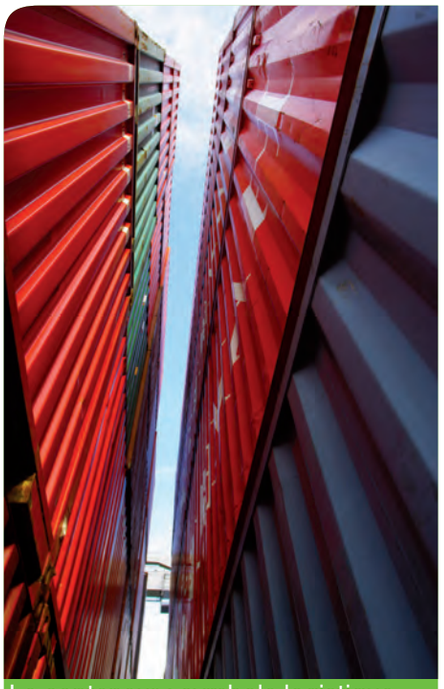
D'après une dépêche de la M.A.P.

Au delà de leurs mérites propres, les Plans Azur, Emergence, Maroc Vert, et l'INDH, traduisent la mise en œuvre pragmatique et volontariste d'un nouveau modèle de croissance fondé sur la réorganisation des métiers et la nouvelle vision des territoires que nous impose la mondialisation.

Dans la Région Orientale du Royaume, les grands projets sectoriels sont tournés vers l'exportation et l'attraction des IDE en cohérence avec les exigences de constitution d'une nouvelle base économique régionale.

Ré-industrialiser la Région à partir des nouvelles filières porteuses et de la logistique

La nouvelle politique industrielle du Maroc mise fortement sur la mobilité des capitaux à la recherche de nouveaux sites de production et sur les capacités des opérateurs nationaux à asseoir un partenariat durable avec les leaders mondiaux dans les filières porteuses à l'échelle globale.
En ciblant les huit métiers mondiaux du Maroc (MMM), qui devraient représenter 70% de la croissance industrielle d'ici 2020 (dans l'offshoring, l'agroalimentaire, l'automobile, les produits de la mer, l'aéronautique, le textile, l'électronique et l'artisanat industriel), les Plans Emergence I et II ont permis de recentrer le programme de développement industriel régional autour de propositions d'amélioration de l'offre territoriale.
Dans l'Oriental, les projets de parcs industriels dédiés (Technopole d'Oujda, Agropole de Berkane et Technoparc de Selouane) constituent les premiers fruits de cette approche volontariste.



Le conteneur : symbole logistique moderne, traduit la réindustrialisation régionale en marche

Totalisant 500 ha dans une première phase, avec des vocations diversifiées et complémentaires, ces nouvelles zones constituent un fleuron de l'offre territoriale régionale pour la ré-industrialisation de la Région. A cela s'ajoute, la «zone industrielle baptisée Cleantech de 40 ha» installée au cœur de la Technopole d'Oujda, destinée à accueillir les entreprises évoluant dans le secteur des énergies renouvelables et de l'environ-



Les nouveaux espaces industriels dans l'Oriental prennent en compte l'optimisation logistique

nement. La Cleantech dispose en outre d'une zone franche de 30 hectares.
Ces nouvelles zones, en cours de commercialisation, sont dotées d'atouts logistiques soigneusement étudiés pour en faire des espaces attractifs entre les rives Nord et Sud de la Méditerranée (proximité des aéroports de Nador et d'Oujda, de la nouvelle autoroute Fès-Oujda, du port de Nador).

Tourisme : saisir les opportunités de la proximité avec l'Europe et le Maghreb

L'industrie touristique a connu un développement extrêmement significatif au cours des 50 dernières années, passant de 25 à 800 millions de visites avec un chiffre d'affaires de 500 milliards de US Dollars.

La condition pour attirer les revenus induits par le tourisme réside dans la qualité du cadre de vie, des infrastructures et des services. C'est justement ce qui a été entrepris dans le cadre du Plan Azur dans la Région, avec la création de la méga-station balnéaire de Saïdia. Projet précurseur et leader dans la mise en œuvre de la nouvelle politique touristique, avec une offre de plus de 30 000 lits, ce projet est appelé à rehausser le tourisme dans tout l'Oriental. Néanmoins, l'impact de ce projet nécessite, à court terme, une gouvernance appropriée, l'implication des acteurs locaux, de la société civile du secteur privé, pour que la station Mediterrania Saïdia puisse remplir ses promesses.
D'autre part, à la faveur de ces nouvelles infrastructures touristiques régionales (Saïdia et MarChica), il est important de rappeler, à l'heure où l'intégration régionale maghrébine est désormais inscrite dans les agendas politiques du court terme, que l'Oriental pourrait redevenir, dès l'ouverture des frontières terrestres avec l'Algérie, la première Région touristique du pays.
En effet, on se souviendra à ce sujet qu'à la veille de la fermeture des frontières avec l'Algérie en 1994, les postes frontaliers de la Région enregistraient un flux de touristes avoisinant les 2 millions d'entrées en territoire marocain.



Villas parmi les 30 000 lits de la station Mediterrania Saïdia

Faciliter le repositionnement des secteurs traditionnels

Les secteurs primaires de la Région sont entrés en crise au cours des dernières décennies avec des conséquences territoriales et démographiques significatives. Les activités de commerce ont vécu de manière artificielle, alors que les autres services marchands ont dû subsister avec une forte concurrence de l'informel.

Un processus de restructuration des activités dans ces secteurs est en cours, notamment dans le domaine agricole avec les projets de labellisation et de mise en conformité des produits et des processus de production. Les filières des productions animales ayant à leur avantage des vrais atouts s'engagent dans des projets de valorisation et de rationalisation devant déboucher sur une meilleure exploitation des ressources naturelles de la Région[1].

La modernisation du commerce et des services entraînée par l'installation des grandes enseignes commerciales (Marjane, Métro, Aswak Essalam, etc.) qui se multiplient dans la Région contribue

à lutter contre le secteur informel, inhérent aux zones frontalières, qui caractérisent la Région.

Accompagner, former et gérer : les défis collatéraux

La base «relationnelle» des territoires est également un facteur déterminant d'attractivité et de croissance à l'ère de la mondialisation. Cette intensité est directement liée à la qualité des infrastructures, notamment celles de communication, mais aussi celles qui structurent le cadre de vie. On peut citer pour le cas de l'Oriental les réalisations suivantes :

- les nouvelles infrastructures en place (l'autoroute Fès-Oujda, la nouvelle voie ferrée Taourirt-Nador, la rocade routière Méditerranéenne, la double voie Nador -Oujda, l'élargissement de la RN 17 Oujda-Figuig) ;
- les nouveaux aéroports de la Région à Oujda et Bouarfa ;
- les projets d'adduction d'eau potable et d'assainissement à Oujda et Taourirt, qui ont amélioré la qualité de vie.

Cette intensité dépend également de la formation et des compétences des femmes et des hommes dans ces territoires, dont l'acquisition démultiplie leurs potentiels d'échanges avec les partenaires. La création de plusieurs pôles de recherche et d'enseignement (santé, ingénierie, gestion, sciences appliquées) et de centres professionnels a enrichi l'offre en ressources humaines dans la Région.

Dans le nouveau contexte et compte tenu des enjeux régionaux, la qualité de la gestion locale constitue, certes, une exigence des populations vis-à-vis de leurs élus et responsables, mais aussi et surtout une condition sine qua non de mobilisation du capital social et de densification du lien social et, in fine, de réussite des projets de renouvellement de la base économique régionale.

La Région orientale est méditerranéenne, saharienne et frontalière

Elle possède un littoral étendu sur la Méditerranée. Elle jouit d'un climat méditerranéen. Elle participe de cette culture commune et en possède les atouts.
Aujourd'hui, la Méditerranée est à la confluence de nombreux facteurs de développement et de partenariats :

- processus politique et économique (Barcelone, Accords d'Agadir, Statut avancé avec l'Union Européenne, Union pour la Méditerranée) ;
- processus culturel lié à l'incroyable circulation des hommes et des idées, migrants, touristes, résidents attirés par la douceur de son climat.

Cet attrait et la vigueur associée à cette circulation des personnes constituent une opportunité. La Région doit en être.
Figuig, avec ses Ksours et sa culture est la capitale du Sud de l'Oriental. Elle baigne toute la Région de l'influence du désert. Ouarzazate et Errachidia ont montré le parti qu'on pouvait en attendre.
La frontière avec l'Algérie, son alternance d'ouvertures et de fermetures, son commerce légal et sa contrebande, ses opportunités et ses frustrations, pèsent encore sur l'histoire de l'Oriental.
Doit-elle se développer du Nord au Sud ? Doit-elle espérer reconquérir son rôle de cité de transit et se développer selon un axe Est-Ouest ?

Des liens humains et culturels au service du partenariat Euro-méditerrannéen

L'éloignement de la Région par rapport au centre du pays et la fermeture des frontières à l'Est ont entraîné la Région à orienter ses flux vers le Nord de la Méditerranée ; en l'occurrence vers l'Europe. Aujourd'hui, l'Oriental est devenue, par sa diaspora et ses échanges économiques, l'une des Régions du Royaume parmi les plus connectées avec l'Europe. C'est l'une des réalités régionales encore méconnue au plan



Les aéroports de l'Oriental, agrandis et modernisés, sont propices à la logistique du fret aérien

national et international.
On estime qu'entre 800 000 à 1 million d'hommes et de femmes issus de l'Oriental sont à l'étranger, essentiellement en Europe. Si l'on rapproche ce chiffre à la population totale de l'Oriental (environ 2 millions selon le recensement de 2004), nous pouvons mesurer, l'importance des liens humains de l'Oriental avec l'autre rive de la Méditerranée.
Les estimations statistiques relatives à la diaspora indiquent que 70% des marocains résidant en Allemagne sont issus de l'Oriental, le même chiffre est avancé pour les Pays-Bas, 60% en Espagne, 50% en Belgique et 30% en France.
De même, selon les chiffres disponibles, 25% des flux financiers de la diaspora transférés au Maroc (plus de 4 milliards d'Euros en 2007 d'après une étude de la Fondation Hassan II pour les MRE)[1] le sont vers l'Oriental.
En matière d'import-export, 80% des revenus des produits d'exportation de la Région (produits agricoles et agro-industriels, le sont à la faveur des exportations vers les marchés européens. Par ailleurs, la proximité d'une Province aussi importante que Nador avec l'enclave occupée espagnole de Melillia, génère des courants d'échanges économiques non négligeables dans la Région.
Dans l'attente de la construction du Maghreb Arabe, la Région a établi des liens forts avec l'Europe. Aujourd'hui, ces liens doivent être capitalisés, intégrés dans une stratégie de développement régional en phase avec le partenariat stratégique recherché par notre pays avec l'Europe, et inversement.

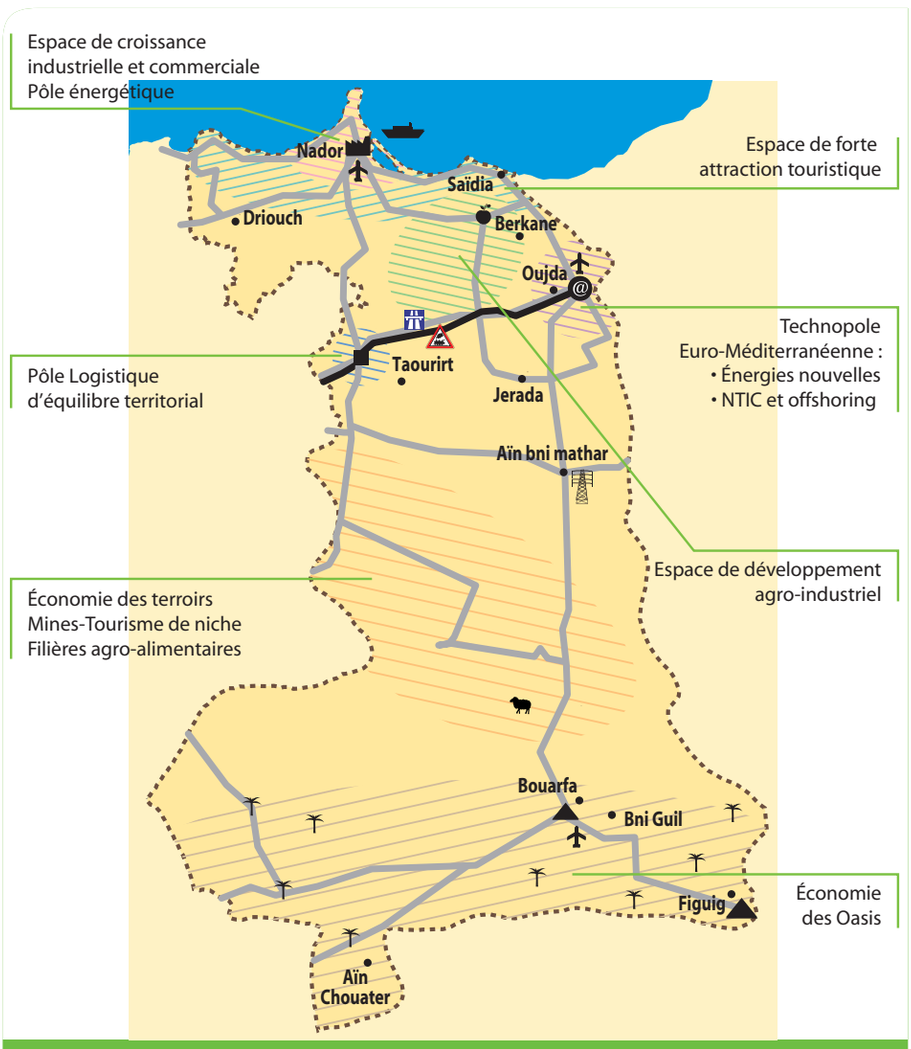
Conclusion

L'Oriental, territoire de 82 820 km^2 (11,6% de la superficie nationale) au Nord-Est du Royaume, avec une population de près de 2 millions d'habitants, a de tous temps, de par son histoire et sa géographie, été une zone de flux économiques et sociaux ouverte sur son environnement international, avec ses deux fenêtres : l'une donnant à l'Est vers l'Algérie, le reste du Maghreb et par extension vers l'Afrique Subsaharienne, la seconde donnant sur le pourtour méditerranéen.

Cette géographie a façonné le destin de cette Région frontalière devenue très sensible au degré d'intensité des échanges avec son environnement international immédiat. Plusieurs pans de l'économie régionale se sont construits sur la base des liens frontaliers avec, notamment, l'Algérie à l'Est et l'Espagne au Nord (commerce et services, transport routier, maritime et ferroviaire, banques et services financiers, etc.). L'analyse des flux économiques de la Région montre d'ailleurs que l'Oriental a été historiquement plus un espace de transit qu'une Région qui valorise ses ressources localement (voir ci-après la carte des flux).

L'éloignement des centres de décision nationaux a en outre contraint l'économie régionale à rester dépendante des contingences frontalières.
A l'Est, les frontières ont été, depuis l'Indépendance à ce jour, plus longtemps fermées qu'ouvertes ; situation qui a conduit la Région à demeurer dans une situation «d'attentisme économique» à cause d'une intégration régionale du Maghreb toujours reportée aux «calendes grecques».
Ces contextes ont entraîné la Région à orienter ses flux vers le Nord de la Méditerranée ; en l'occurrence vers l'Europe.

1- In Marocains de l'Extérieur, Rapport de la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger, Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger, 2007.



La carte des flux

AÉROPORT D'OUJDA-ANGAD
Un nouvel atout du développement régional

Dalil GUENDOUZ
Directeur Général de l'Office National Des Aéroports

Oujda a son fleuron aéroportuaire : une réalisation magistrale d'un concept marquant. Il répond aux attentes du trafic qu'il va contribuer à accroître. Passagers, fret, logistique, les biens et les personnes vont gagner à solliciter l'avion ; le développement régional est bien accompagné.

La Région de l'Oriental a connu ces dernières années une dynamique particulière insufflée par de grands projets économiques et touristiques en cours de réalisation ou qui ont déjà vu le jour. L'ouverture de la station balnéaire Mediterrania Saïdia et l'implantation de la Technopole d'Oujda, érigée sur 496 ha en sont de belles illustrations.

En 2007, le Souverain, que Dieu Le glorifie, a posé la première pierre pour la construction du nouveau terminal de l'aéroport Oujda-Angad. Cet événement était un signe fort de l'intérêt particulier que revêt le secteur aéroportuaire dans la Région de l'Oriental.

Aujourd'hui, l'ONDA contribue au développement de la Région de l'Oriental par la mise en service, le 7 décembre 2010, du nouveau terminal de l'aéroport d'Oujda-Angad. La réalisation de cette nouvelle infrastructure s'inscrit dans le cadre du programme d'investissement de l'ONDA, en réponse au besoin d'accroître la capacité d'accueil afin d'accompagner le dynamisme et le développement touristique, ainsi que l'essor industriel de la Région de l'Oriental, en



Le nouvel aéroport d'Oujda-Angad offre aux usagers, passagers, clients divers et autres prestataires, des conditions aux standards internationaux



Première image de la Région donnée dès l'atterrissage : celle de l'aéroport

phase de se positionner en véritable pôle économique, le MED EST.

L'architecture de cet aéroport permet l'optimisation des espaces et une meilleure gestion du flux de passagers. Ce nouveau terminal respecte les recommandations de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale en matière de sureté et de sécurité. Il permet aux compagnies aériennes de bénéficier d'une infrastructure moderne, pratique, opérationnelle, équipée des technologies les plus modernes et offrant des conditions optimales pour l'accueil des milliers de passagers qui passent par l'aéroport d'Oujda.
Bâti sur une superficie de 28 000 m², contre seulement 4 500 m² pour l'ancienne aérogare, le nouveau terminal est conçu pour gérer une capacité annuelle de 3 millions de passagers.
Il a été étudié pour répondre aux exigences et aux attentes des clients en matière d'accueil, de confort et de fonctionnalité. Le coût global du projet s'est élevé à 989,9 millions de Dirhams, comprenant en plus de la réalisation du nouveau terminal, les travaux de :



Le fret aussi…

- la construction d'une nouvelle piste 3 000 m x 45 m, orientée 13/31, avec taxiway parallèle et bretelles de liaison ;
- la construction d'un parking pour avions d'une capacité de 10 avions de type moyen courrier ;
- la construction d'un accès routier et d'un parking pour véhicules d'une capacité de 1 000 places.

Le développement de l'infrastructure aéroportuaire dans la Région de l'Oriental représente l'une des clés de son intégration active dans le tissu économique du pays et assure son ouverture sur le monde extérieur. Le transport aérien est désormais un argument prépondérant pour vendre une destination touristique et pour la captation des investissements dans le secteur industriel et celui des services, qui trouvent dans l'interconnexion de la Région aux modes de transports (maritime, terrestre et aérien) et dans la proximité des plateformes logistiques, un atout indéniable pour une meilleure compétitivité.



RÉGION DE L'ORIENTAL

Autoroutes et pistes d'avenir : quel accompagnement au désenclavement ?

Omar ALOUI
Directeur Général du Cabinet Agro-Concept

Après l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, on ne se demandera plus si la poule doit faire l'œuf ou l'inverse. Ressources endogènes ou apports externes, les faits ont bousculé les réalités et les raisonnements, car les infrastructures de connectivité sont là. Insuffisant ? Certes, mais les acteurs œuvrent à conforter l'attractivité. L'objectif des économies d'échelle pèse son poids dans les décisions d'ancrage régional. Les risques existent donc. Le volontarisme aussi.

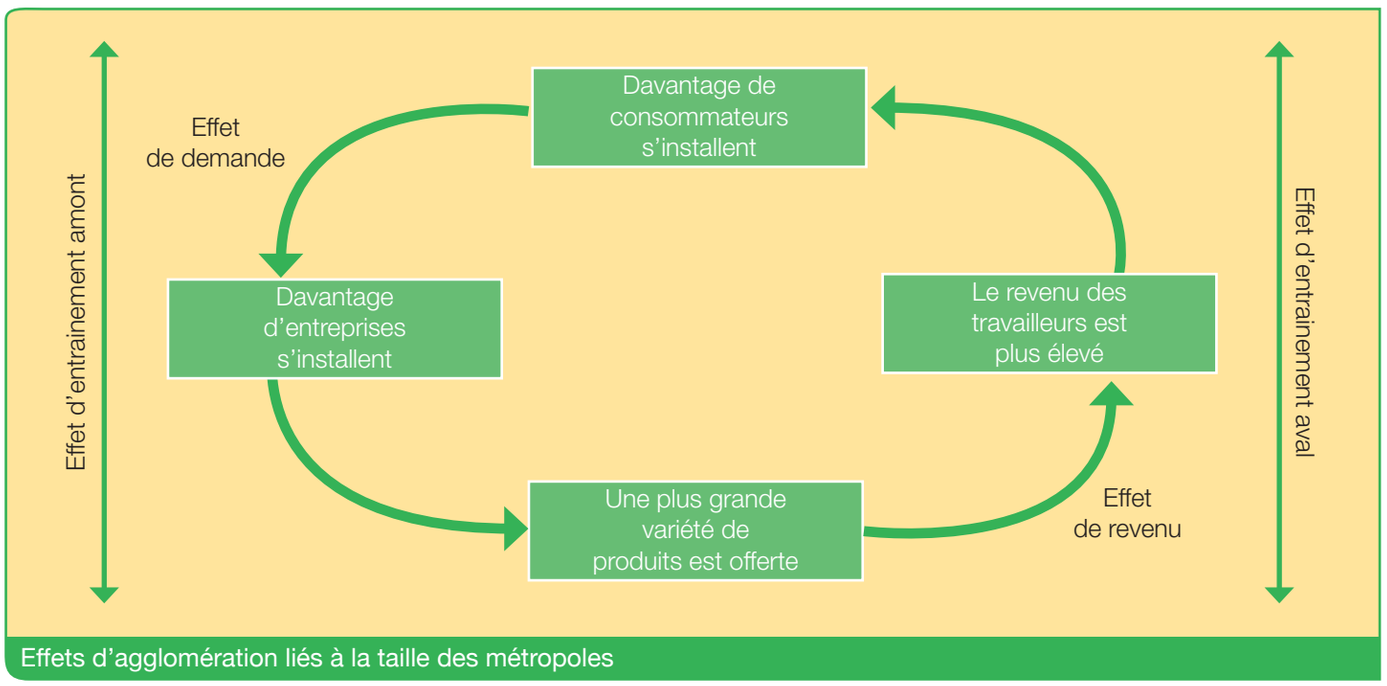
La demande en infrastructures publiques dans le domaine du transport est quasiment infinie, quand elle est financée par l'Etat. Déterminer les priorités devient, de ce fait, un enjeu majeur. Face à cette demande, la plupart des Ministères en charge du secteur de par le monde adoptent des critères ''neutres" de priorisation, tels que l'intensité du trafic ou la fréquence des accidents.

Certains pays à forte tradition d'analyse économique consacrent des ressources importantes à la définition et à la validation des méthodologies d'évaluation des avantages et des coûts des projets d'infrastructures (commission Boiteux en France, Office du Budget aux USA). Dans ces conditions, les projets de désenclavement, qui concernent, par définition, des zones à faible trafic, ont plus de mal à dépasser le seuil d'éligibilité. L'intervention politique devient, dès lors, indispensable pour «forcer» les décisions allant à contre-courant des critères habituels.

C'est, très exactement, ce qui s'est passé pour la Région orientale grâce à l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. Cette contribution revient sur les implications économiques de ce choix stratégique, en s'appuyant pour cela sur les outils de la Nouvelle Géographie Economique (NEG).



Le volontarisme de l'aménagement du territoire permet de dépasser les critères de la rentabilité immédiate des grandes infrastructures



Effets d'agglomération liés à la taille des métropoles

Enseignements de la NEG

Deux arguments majeurs développés à partir de la NEG intéressent la problématique du développement régional en liaison avec les infrastructures.

• D'après les tenants de la NEG, le «décollage» des régions jugées en retard de développement passe par des «paquets d'investissements multi-sectoriels» pour résoudre les problèmes de coordination propres aux régions périphériques et limiter les risques dus à «l'incomplétude des marchés».
Des auteurs, comme Albert Hirschman, ont indiqué que les investissements sectoriels ou ponctuels risquaient de voir leur impact amoindri, voire annulé, dans un contexte marqué par l'absence de certains marchés, l'émigration et la fuite des capitaux.
En ce sens, cette école de pensée soutient les projets d'infrastructure accompagnant les projets sectoriels et se positionne contre les projets neutres et aveugles en matière d'infrastructure dans les régions souffrant d'un retard de développement.
On peut affirmer que cette recommandation relative à l'incomplétude des marchés a été largement anticipée et mitigée par l'Initiative Royale, dans la mesure où l'idée d'une offre territoriale complète a bien été assimilée et appliquée par les autorités en charge de la mise en œuvre de ce texte fondateur.

• Par ailleurs, le modèle, développé par P. Krugman au début des années 90 explique la persistance des écarts de développement entre régions (centre/périphérie) par le développement des «industries à économies d'échelle» qui pénalisent la localisation dans les petites régions au profit des grandes régions.
Le «théorème» de Krugman peut être résumé comme suit : «*Si les coûts de transport sont faibles, les économies d'échelle élevées, alors on aura une concentration des activités dans le centre au détriment des régions périphériques*».
Dans ces conditions, l'amélioration des infrastructures de transport peut avoir un effet inverse à celui recherché, favorisant par exemple les exportations à partir des grands pôles dans lesquels les industries bénéficient d'économies d'échelle (Casablanca, Tanger, Fès) vers la Région orientale.



Les grandes infrastructures favorisent aussi «l'importation» de produits venus d'autres Régions

La mitigation des risques pour le développement de la Région liés à cet argument ne pouvait être prise en compte par l'Initiative Royale, qui a fondé son intervention sur la mobilisation de ressources externes. Ce risque ne saurait être contourné par le recours aux soutiens externes. Il requiert une prise de conscience des acteurs régionaux et locaux, qui sont les seuls à pouvoir mobiliser les ressources endogènes.

Des pistes d'avenir

Les risques liés à la localisation peuvent être gérés en s'appuyant sur les leviers qui favorisent l'ancrage des activités dans la Région. De ce point de vue, trois leviers peuvent être activés.

• Le premier levier, sur lequel il faudrait rester attentif, est celui de la compétitivité des activités les plus sensibles aux économies d'échelle dans le domaine industriel et celui des services. Cette attention passe par un diagnostic prospectif avec les professionnels, afin d'engager un plan de veille productive. Les branches industrielles les plus sensibles au risque de localisation dans les autres Régions sont bien entendu celles des produits de consommation courante, notamment alimentaires, qui existent en nombre non négligeable dans l'Oriental.



Le tourisme, des circuits au centrage délocalisable

Les branches des services potentiellement affectées : le tourisme, pour lequel le risque d'un recentrage sur Fès des circuits de découverte de l'Oriental ne peut être ignoré, ainsi que les services intensifs en compétences spécifiques, pour lesquels les cabinets de la Région risquent d'être mis plus facilement en compétition avec les grands opérateurs exerçant dans les autres Régions.

• Le deuxième levier consisterait à soutenir les activités qui contribuent à l'ancrage territorial des hommes et des activités.
Ceci renvoie tout naturellement à la qualité des services de proximité, ceux dont les populations et les entreprises sont en quelque sorte otages. Il s'agira dans ce domaine de rendre comparable la qualité des services de proximité à celle des grandes métropoles, au moins dans les grands centres de la Région, en matière d'éducation, de santé et de vie culturelle au sens large.



Les facilités d'échange et l'abaissement des coûts logistiques peuvent bousculer la compétitivité des industries régionales

• Le troisième levier mobilisable est l'exploitation des économies d'échelle au sein de la Région, afin de les déployer dans une stratégie offensive, qu'elles relèvent de l'industrie ou des services. Dans le secteur industriel, la branche des matériaux de construction est celle qui, à court terme, peut bénéficier le plus du désenclavement. A plus long terme, le secteur des énergies renouvelables est susceptible de bénéficier de la réduction des coûts de transport.



Les matériaux de construction, sans doute bénéficiaires du désenclavement



L'ORIENTAL & GRANADA
Une même région, et deux rives

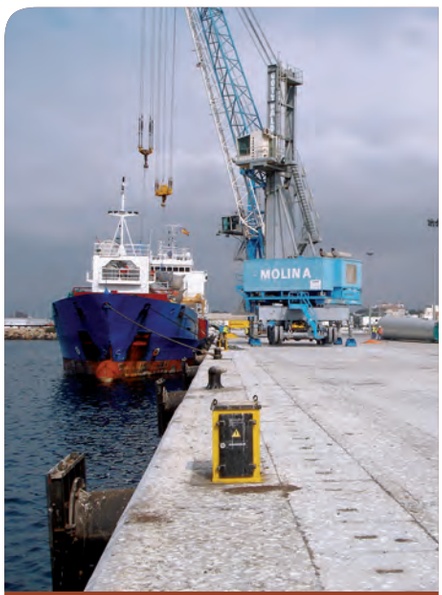
Ángel DIAZ SOL
Président de l´Autorité Portuaire de Motril

L'auteur présente les réalisations récentes au Port de Motril. Mais il les traduit d'abord en réponse à une dynamique, à laquelle doivent correspondre des offres modernes et appropriées. Mieux, il anticipe déjà ce que la technique ne dit jamais : des partenariats rendus possibles, des compétences et des savoir-faire qui se stimulent et s'échangent… Un port, ça ouvre bien des portes.

Les ports jouent actuellement un rôle de premier plan dans le développement de l'intermodalité et des services logistiques puisqu'ils agissent comme des axes d'articulation entre les transports maritime et terrestre. Le transport maritime continental de fret ro-ro, alternative au transport par route, apparaît comme la solution la moins chère et de moindre impact sur l'environnement, pour absorber les augmentations de flux de marchandises de l'UE.

Cependant, cette intermodalité exige une grande efficacité en termes de temps de voyage et de fréquence. Elle requiert, en outre, un volume de trafic suffisant pour garantir la viabilité financière des lignes maritimes.

C'est dans cette perspective que le port de Motril occupe une position stratégique dans les liaisons entre le Maroc et l'Espagne. En tant que point de service des routes maritimes de la Méditerranée, il peut réussir à établir une connexion de trafic maritime ro-ro permettant d'accéder à une partie du trafic des marchandises qui circule constamment sur les routes de la côte marocaine en direction des ports de Nador et Al Hoceima et se dirige ensuite vers la Péninsule et l'Europe. Il est évident que ces infrastructures n'apporteront rien au service des échanges commerciaux sans une intégration pleine de l´économie marocaine en général - celle de la Région de l'Oriental en particulier - au marché commun européen. Pour cela, il faut trouver les éléments communs qui feront de cette intégration et de cette complémentarité les atouts d'une meilleure compétitivité face à d´autres régions, par la stimulation des échanges entre les institutions respectives et les entreprises de tous les secteurs, dans le cadre d'une croissance des échanges commerciaux qui pourra faciliter le développement de nos deux Régions : l´Oriental et la Province de Granada.



Motril : un pont maritime entre le Maroc et l'Espagne

Ces dernières années, le gouvernement marocain a réalisé d´énormes efforts pour doter la Région de l´Oriental des infrastructures de bases, routières, portuaires et aéroportuaires, ainsi que d´un tissu logistique nécessaire pour accompagner le développement économique, commercial et humain. Les meilleurs exemples en sont la station balnéaire de Saïdia, le projet de Mar Chica, la Technopole de Oujda, l'Agroplole de Berkane, le Technoparc de Nador, ainsi que la ligne ferroviaire Fès-Nador, l´autoroute Fès-Oujda, etc.
Dans ce contexte, la Province de Granada, qui fait partie de la région orien-

tale de l´Andalousie, peut jouer un rôle prépondérant à travers ces institutions, et son secteur entrepreneurial, pour un échange de know how, afin de consolider, non seulement les relations entre les deux rives, mais aussi, pour intégrer nos deux Régions en une seule : «**UNE MÊME REGION, DEUX RIVES**».

Cette intégration doit être articulée autour d´un développement durable, tant social qu'économique : c´est dans ce contexte que les ports peuvent se configurer comme pont permanent, en tant que nœud de connexion dans la chaîne logistique, garantissant par cet échange de marchandises et de services la viabilité des lignes maritimes entre les deux rives. Sans doute, aujourd'hui, les relations entre Granada et le Maroc, passent-elles par leur meilleur moment, avec des flux économiques, culturels et académiques, partagés à un niveau jamais égalé au siècle dernier.

Même si l´intérêt entrepreneurial dans la Province de Granada pour le Maroc est récent, il est intense : preuve en est les 111 entreprises grenadines installées au Maroc ou en cours d´installation. Le Maroc fournit à Granada un volume croissant de produits agricoles, vêtements, produits chimiques inorganiques et autres intrants : une facture de 9,9 millions d´Euros. Les importations de produits agricoles marocains par l´U.E. atteignait 1,939 million d´Euros en 2008 ; depuis, la Région de Granada a multiplié par trois ses exportations en biens d´équipement et aliments vers le Maroc, passant de 6 à 16 millions d´Euros.

Une grande partie de la main d´œuvre étrangère qui a soutenu la croissance économique de la Province durant le boom économique (1992-2007) est d´origine marocaine. Les secteurs les plus performants, comme la construction et l´agriculture, ont absorbé cette main d´œuvre, devenue la deuxième population étrangère en situation régulière, avec 9 312 ressortissants marocains travaillant dans la Province.
Les relations culturelles entre Granada et le Maroc se retrouvent dans d´innombrables rencontres, expositions et conférences. L´étroite relation de l´Université de Granada avec le Maroc est l´un des axes principaux de sa stratégie de développement à l'international, avec le plus grand nombre de jeunes marocains inscrits dans les différentes Facultés et en post-grade au niveau national : 940 étudiants pour l´année universitaire 2010-2011. Ceci en plus des conventions de coopération avec presque toutes les Universités publiques marocaines, dont celle d'Oujda.


La circulation des hommes autant que celle des marchandises

L´Autorité Portuaire de Motril, depuis sa constitution en octobre 2005, travaille à consolider ces relations et à développer les échanges avec le Maroc, se basant sur la proximité géographique, aussi bien sur la côte qu'au centre de l´Espagne : des liens culturels historiques. Sa condition de port commercial de la péninsule ibérique le plus proche de Nador et Al Hoceima, intégrant une zone d´activités logistiques, une plateforme de distribution internationale de marchandises et 380 000 mètre carrés de magasins de stockage, lui confère la caractéristique de plateforme logistique la plus en situation de se développer au Sud de l'Espagne.



L'intermodalité : l'une des clés de l'avenir (ici au port de Martil)

Tel était l´intérêt d´établir et consolider les liens avec le Maroc, qui ont conduit, en 2009, l'ANP et l´Autorité Portuaire de Motril à signer ensemble un accord de coopération dans le but de faciliter la création de lignes et de couloirs maritimes entre les deux pays.
L´accord se donne comme objectifs de promouvoir un cadre associatif pour favoriser le développement et la mise en place d´une coopération technique, économique et commerciale, ainsi que la recherche des opportunités de développement économique et commercial des ports de la rive Sud conjointement avec celui de Motril, pour une meilleure efficacité. Cet accord passe par l'accroissement des échanges maritimes entre les ports de Nador, Al Hoceima et Motril, ainsi que par le renforcement de leur complémentarité en faveur des opérateurs logistiques et des industries dans leurs zones d´influence.
Cette stratégie entre dans le cadre du «Plan Stratégique du Port de Motril» approuvé en 2009 et du «Plan Directeur des Infrastructures du Port de Motril». Il prend en compte le trafic potentiel avec le Maroc ainsi que les lignes maritimes envisagées entre les deux rives.
Le fruit de cette vision est l´étude de faisabilité de lignes maritimes entre Motril et les ports marocains, tenant compte du rôle essentiel des ports pour développer l´intermodalité et les services logistiques comme priorité pour les transports maritime et terrestre. Cette étude analyse la situation actuelle des trafics, mais aussi la demande potentielle, ce qui nécessite une analyse multicritère :

- d´évaluation des coûts pour les usagers (temps et prix) ;
- du niveau de compétitivité, y compris du potentiel de certaines destinations ;
- des installations nécessaires dans les ports d´origine et de destination ;
- des critères pouvant servir à définir le modèle opératoire le plus adéquat pour la ligne, pour qu'elle soit viable, opérationnelle et rentable pour l´armateur.

La recherche et la formation scientifique dans les secteurs productifs (comme par exemple l´agriculture sous plastique et subtropicale) dans les zones côtières de la Province de Granada, peuvent être extrapolées à la Région orientale du Maroc dans le cadre d'une coopération réelle et efficace. Le transfert du savoir-faire peut également se produire dans d´autres domaines (comme les projets d´énergies renouvelables en place dans différentes zones géographiques grenadines) et le secteur du tourisme, fondé sur l´histoire commune, dans différentes acceptions (classique, rural ou culturel…), des secteurs qui peuvent être parfaitement complémentaires. Par conséquent, à partir de la Province de Granada, le transfert du savoir-faire et de la formation académique des futurs professionnels du tourisme ou d'autres professions concernées pourrait se faire à travers l´Université de Granada, dans le cadre de l´accord de coopération avec l´Université d'Oujda.

En mettant l´accent sur l´idée de coopération entre la Région de l´Oriental et la Province de Granada, le port, en tant qu´infrastructure, prétend seulement jouer le rôle de catalyseur et apporter, dans les limites de ses fonctions et capacités, l´appui à toute initiative de rapprochement des deux rives. Ceci peut correspondre à la volonté d´autres institutions publiques et privées de se développer ainsi, confiant au port le rôle de pont de l'union entre les deux rives de ce territoire qu´on prétend être la même région ; c´est seulement dans ce cadre que le port peut cristalliser ces volontés.



Des investissements massifs pour des équipements en rapport avec les objectifs à l'international



Formation en Gestion Logistique et Transport à l'E.S.T. Oujda

Naïma BENAZZI
Université Mohammed I
Ecole Supérieure de Technologie - Oujda

La priorité nationale donnée à la logistique pourrait bien se heurter à l'obstacle des compétences disponibles. Prise en charge dans différents cadres au Maroc, cette question connaît au plan régional une réponse appuyée sur l'étroit partenariat entre l'Agence de l'Oriental et l'Université Mohammed 1er d'Oujda. Avec 6 ans de recul, une filière pionnière a pris valeur de modèle. Le fruit de l'intelligence économique régionale croisée avec la dynamique des priorités nationales et des Plans qui les portent. Aperçu.

Initialement orientés vers les activités d'entreposage, les besoins en logistique se sont aujourd'hui fortement développés et diversifiés. L'essor considérable de l'informatique et la place accordée aux aspects de la qualité ont également contribué à l'évolution et à l'émergence de nouveaux métiers. Pour toutes ces raisons, les formations en Gestion Logistique et Transport sont très sollicitées sur le marché de l'emploi dans toutes les Régions du Royaume.

Dans la Région de l'Oriental, les entreprises sont confrontées à de sérieux problèmes relevant des domaines de la logistique, ce qui limite leurs avantages compétitifs même si cette Région compte deux aéroports internationaux, un grand port, un réseau de chemin de fer, quatre zones industrielles, etc.



L'Université Mohammed 1er d'Oujda forme aux disciplines dont le marché régional de l'emploi a besoin

De plus, l'Oriental jouit d'une position géostratégique remarquable aux confluents du Maghreb et de l'Europe et connaît actuellement la réalisation de grands projets d'infrastructures (création de zones franches, plateformes logistiques).
D'une manière générale, il faut rappeler que la logistique permet de gérer de façon optimale les flux de biens, de services, d'information et l'ensemble des ressources économiques et financières de l'entreprise.

Elle est ainsi un élément-clé de la compétitivité et appartient autant au domaine de la stratégie qu'à celui de la gestion opérationnelle.
Soucieuse de fournir

des formations adéquates aux exigences du milieu socio-économique, et afin de contribuer, à son échelle, à la grande mutation de la Région orientale amorcée par le discours historique de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le glorifie, le 18 mars 2003, l'Ecole Supérieure de Technologie Oujda s'investit fortement dans la rénovation et l'innovation de son offre de formations.

Parmi les filières ouvertes en étroite collaboration avec l'Agence de l'Oriental, selon les recommandations de son Directeur Général et grâce à la veille économique de ses experts, il faut citer la formation en Gestion Logistique et Transport (GLT). Cette filière est la première du genre dans un établissement universitaire marocain, notamment au niveau technicien supérieur.



Mohamed Mbarki, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental, entouré d'enseignants et d'étudiants de la filière G.L.T. à l'Université Mohammed 1er

Créée depuis 2006, elle offre chaque année 60 diplômés qualifiés et immédiatement opérationnels sur le marché de l'emploi. Ces derniers participent efficacement au décloisonnement de l'entreprise qu'ils intègrent en l'aidant à résoudre ses problèmes de gestion logistique aussi bien en amont (problèmes d'approvisionnement) qu'en aval (problèmes de distribution et de débouchés de la production).

Forte de son succès, la filière GLT de l'E.S.T. Oujda est sollicitée par un grand nombre des meilleurs bacheliers marocains et étrangers. Par ailleurs, le taux de réussite a augmenté sans cesse pour atteindre 95%. Le contenu pédagogique est continuellement adapté et amélioré suite aux changements de l'environnement professionnel du transport et aux nouvelles contraintes logistiques imposées aux différentes catégories d'entreprises.

En conséquence, l'objectif de cette filière est de fournir des techniciens supérieurs en gestion logistique et transport capables :

- d'occuper des postes de responsabilité dans les services des entreprises de transport terrestre, maritime ou aérien de marchandises ou de voyageurs, publiques ou privées ;
- d'assumer des tâches de responsabilité dans les services logistiques des entreprises ayant un objet autre que le transport ;
- de créer des PME spécialisées dans la logistique et le transport.

D'autre part, ce DUT (Diplôme Universitaire de Technologie) représente un socle sur lequel peuvent s'appuyer des études plus longues de Licence technique ou de Master spécialisé.

Mise en place depuis six ans grâce à l'appui moral et financier de l'Agence de l'Oriental, la formation Gestion Logistique et Transport reste d'une grande actualité régionale et nationale et répond parfaitement aux attentes et aux exigences des clients de l'E.S.T. Oujda (étudiants et entreprises).



Des promotions de 60 étudiants et 95% de réussite

Promotion économique & marketing territorial

Le marketing territorial et la communication qui en résulte sont des disciplines encore très insuffisamment reconnues et pratiquées au Maroc ; notamment par les technostructures pubiques. Il s'ensuit une faiblesse de la promotion de l'attractivité des territoires du Royaume, faute d'être assez défendue et valorisée, notamment dans le contexte actuel de concurrence des Régions.
Clairement, d'autres territoires méditerranéens font plus et mieux que les nôtres. Hors, le présent, mais surtout l'avenir, est bien à la concurrence des Régions, forces montantes du siècle comme vient de l'enterriner l'adoption par une écrasante majorité des citoyens du concept de «Régionalisation avancée» proposé par Sa Majesté le Roi, que Dieu L'assiste.

Le nouveau cadre constitutionnel a créé le nécessaire contexte où vont désormais s'épanouir avec force et dans la proximité, les liens du citoyen avec les politiques publiques et ses décideurs.





L'une des conséquences directes de cette évolution heureuse est la prise en main par les Régions de leur image de marque, que ce soit au sein des pays

ou au plan international ; à charge pour elles d'en tirer le meilleur avantage pour attirer les investissements, créer la richesse et l'emploi attendus de leurs habitants, en développant d'efficientes stratégies de promotion. A chacune ses spécificités et donc à chacune ses atouts avec ses propres façons de les valoriser.

Cela s'appelle du marketing territorial et cela n'a rien à voir avec la publicité. Il ne peut fonctionner que sur de réels efforts pour constituer des contextes de promotion économique attractifs, pour les acteurs locaux comme pour ceux d'autres Régions du pays ou ceux que l'on saura séduire et convaincre à l'étranger. Travailler à améliorer les conditions du développement, valoriser ses atouts patrimoniaux et les environnements - au sens large - dans lesquels on entend accueillir les investisseurs, mais surtout le faire savoir : un savoir-faire qui relève de la communication appropriée mise au service du marketing de chaque territoire.

D'une évolution qui touche tous les continents se retirent évidemment bon nombre d'expériences, de remarquables réussites, des tentatives originales, des exemples qu'il semble tentant de suivre ou d'adapter.
La Région de l'Oriental n'est pas novice. Dès 2006, l'Agence de l'Oriental, dans le respect des missions définies par son Dahir fondateur, inscrivait le marketing et la communication au sein de son dispositif d'intervention tant elle devait remédier à une image de marque installée peu propice à son attractivité.

En 2012, on n'en est plus là, mais la crise est passée par là et la concurrence des Régions, en particulier autour du bassin méditerranéen, est particulièrement animée, sans même évoquer les offres territoriales d'autres Régions marocaines. L'Oriental Marocain joue de fortes cartes ; à l'instar d'autres Régions du monde qui y ont puisé leur réussite, la carte culturelle, fondée notamment sur la culture et les patrimoines, n'est pas des moindres.

Une grande leçon unanime est commune à toutes les expériences réussies : un marketing et son corollaire en communication qui réussissent en portant haut les attributs propres à «la marque» régionale.
Un long chemin à suivre, mais un parcours bien entamé pour l'Oriental.

oriental.ma

LE TRIMESTRIEL D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL N°12 JUILLET 2013



Eclairage international
par
Martine AUBRY
Maire de Lille - France
9

PROMOTION ÉCONOMIQUE & MARKETING TERRITORIAL
Cas de l'Oriental





Marketing territorial et promotion économique
Jean-Paul BACHY
Président de la Région Champagne - Ardenne
7



Le marketing territorial au service de la stratégie de développement de l'Oriental
Ali BELHAJ
Président du Conseil Régional de l'Oriental
33



Promotion économique et marketing territorial
Vincent GOLLAIN, Expert, Directeur du Marketing Territorial
Agence de développement économique de la Région Paris - Ile de France
3



La diplomatie territoriale au service du développement
Taoufiq BOUDCHICHE, Economiste
Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental
41

SOMMAIRE

International



LILLE, VILLE CRÉATIVE ET ENTREPRENANTE
Martine AUBRY
Maire de Lille - France **9**

Repères

LE MARKETING TERRITORIAL AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL **33**



LA DIPLOMATIE TERRITORIALE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ET DU MARKETING RÉGIONAL **41**



ÉDITORIAL

Pour jouer dans la cour des grands **2**

LE POINT

Promotion économique et marketing territorial, approches et concepts **3**
Vincent GOLLAIN
ADER Paris Ile de France

Marketing territorial et promotion économique **7**
Jean-Paul BACHY
Président de la Région Champagne-Ardenne

ÉCLAIRAGES

Lille, ville créative et entreprenante **9**
Martine AUBRY
Maire de Lille - France

Marketing territorial pour l'Oriental **12**
Michel SUDARSKIS
Secrétaire Général de INTA - AIVN

Promotion économique et marketing territorial en Méditerranée **14**
Bénédict DE SAINT-LAURENT
Conseiller scientifique d'ANIMA

Repères sur le marketing territorial **20**
Jean-Paul AIMETTI
Professeur au CNAM,
Président du Club ADETEM

Le marketing territorial pour valoriser l'attractivité des Régions du Nord **22**
Rachid EL HARCHI
Directeur de la compétitivité et du partenariat APDN

Le marketing territorial, une fonction à adosser au développement **24**
Ali BOUABID
Analyste des politiques publiques

Expériences locales en marketing territorial : le CRI Souss Massa Drâa **28**
Manar ALAOUI HASSANI ATLAS
Chef du Département Promotion et Coopération CRI Souss Massa Drâa

ENCADRÉ
Said AQRI
Directeur du CRI Chaouia-Ouardigha **32**

REPÈRES

Le marketing territorial au service de la stratégie de développement de l'Oriental **33**
Ali BELHAJ
Président du Conseil Régional de l'Oriental

La CCIS d'Oujda, engagée pour la promotion économique **36**
Driss HOUAT
Président de la CCIS d'Oujda

La diplomatie territoriale au service du développement **41**
Taoufiq BOUDCHICHE
Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental

Le marketing territorial : un outil pour renforcer l'attractivité des territoires **47**
Sanaa MOUSSALIM
Chargée de mission - Agence de l'Oriental

Marketing territorial de l'Oriental : concepts et boîte à outils **51**
Philippe MICHEL
Directeur de création - Agence TOPIC

ENCADRÉ
Souad FARES
Responsable Communication, Events & Conventions - CERHSO **58**

La communication digitale au service du marketing territorial **59**
Moncef OUGACEM
Directeur - emagingroup

ENCADRÉ
Jean-Michel MAS
Consultant USAID **63**

Attractivité d'un territoire, protection de l'environnement et promotion des valeurs **65**
Mohamed BACHIRI
Vice-Président de l'Association Homme et Environnement

ENCADRÉ
Dr. Mohamed AMARA
Président de l'Association Oujda Arts **68**

AGENCE DE L'ORIENTAL

Oriental.ma
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • **Directeur de Rédaction :** Taoufiq BOUDCHICHE
Secrétaires de Rédaction : Meryem NAOUI et Sophia IDRISSI KAITOUNI
Traduction vers l'arabe : Abadr EL MRINI • **Conception :** TOPIC • **Dépôt légal :** 24/07
ISSN : en cours • **Agence de l'Oriental :** 12, rue Mekki Bitaouri, Souissi - Rabat
Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20 • Site web : www.oriental.ma

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

Éditorial

Pour jouer dans la cour des grands



Pour jouer dans le concert des Régions, il faut des instruments que l'on entend, voire qu'on écoute. L'agora méditerranéenne est riche de Régions puissantes qui parlent haut et fort de leurs atouts d'attractivité.
Là est le premier cercle des Régions concurrentes de l'Oriental : une cour de grands.
Ailleurs, les entités régionales, selon leur autonomie constitutionnelle, leurs moyens, leurs avantages comparatifs, fourbissent aussi leurs meilleures armes, arc-boutées sur la force de leurs identités culturelles d'où s'échappent les musiques et les rythmes propres à séduire les investisseurs.
Toutes les théories de la décision démontrent qu'un investissement, comme d'ailleurs un choix de séjour touristique, s'effectue au mieux avec le quart des réponses aux questions que le décideur se pose logiquement.
Quels sont donc alors les mécanismes de la décision ?
Comme il faut bien la prendre dans le délai imparti pour sa validité, ce sont l'image de marque et la représentation mentale qui l'emportent.

Ce constat n'est pas la porte ouverte au bluff. La Région de l'Oriental n'a pas besoin de cela. Pour bâtir son image, il lui suffit de faire connaître sa riche réalité, ses valeurs civilisationnelles, ses multiples et nobles ancrages culturels. Notre marketing territorial est donc d'abord un marketing d'image, sincère, qui accompagne le travail sur notre notoriété. Le reste ne relève que d'une bonne et juste information sur les considérables atouts de compétitivité, pour leur quasi-totalité venus de l'Initiative Royale de Développement de l'Oriental.
Tout n'est pas qu'une question de moyens. La pertinence, la force, l'originalité des concepts, l'unisson des acteurs, la mise au diapason des discours tenus, quel que soit le support ou le média : un professionnalisme en marketing comme en communication fait largement gagner en efficacité comme en temps.

Les Régions sont parfois audacieuses : quelques exemples l'illustrent ici.
Un haut niveau d'expertise accompagne leur démarche, alors même que communiquer paraît facile. Ce saut qualitatif nécessaire à la promotion économique est encore trop perçu chez nous comme une dépense, dont on conteste l'utilité ou la priorité.
Il y aura donc toujours quelqu'un pour freiner l'investissement, au nom même des urgences insatisfaites. A ceux qui rejettent de sacrifier une part du présent au nom d'un avenir non garanti, on répondra que sacrifier l'avenir au nom du présent difficile n'est pas non plus une solution. C'est donc par le haut que nous dépasserons cette fausse contradiction. C'est dans la vision des Souverains du Maroc que notre Nation a toujours puisé le bon rapport entre gestion du quotidien et management du futur.

Promouvoir par le marketing est inscrit au Dahir fondateur de l'Agence de l'Oriental, l'un des nombreux bienfaits issus de l'Initiative Royale. Il nous revient donc d'être parmi les pionniers au Maroc. Les auteurs en témoignent ici : à nos efforts encore trop limités répondent déjà les résultats de Régions concurrentes. Merci à tous ceux qui nous permettent ce bilan et confirment ainsi le positionnement stratégique de cette Revue Oriental.ma. Justement, en valorisant nos acteurs territoriaux, leurs réflexions, leurs démarches et souvent leurs succès, Oriental.ma à conquis sa place parmi nos outils de communication régionaux, dessinant le portrait d'une Région en marche, prête à se confronter aux expériences étrangères. C'est aussi la force de notre marketing territorial.

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



PROMOTION ÉCONOMIQUE ET MARKETING TERRITORIAL, approches et concepts

Vincent GOLLAIN
Expert, Directeur du Marketing Territorial (DMT),
Agence de développement économique de la Région Paris Ile de France

Les Régions du Royaume découvrent les concepts que d'autres appliquent déjà : souvent, ce sont des concurrents… L'auteur donne accès aux clés du marketing territorial et aux moyens d'en savoir plus. Les méthodes peuvent venir d'ailleurs, l'attractivité promue sera nôtre.

Le marketing territorial se développe fortement des deux côtés de la Méditerranée, porté par un phénomène de fond à l'échelle mondiale.
Au regard de la mobilité croissante des facteurs de production, mais aussi de la multiplication des offres proposées aux investisseurs internationaux, touristes ou encore organisateurs d'événements professionnels, les villes, régions ou pays se questionnent sur leur attractivité :

- Comment attirer plus, promouvoir ses compétences territoriales ou encore conserver ses industries et emplois ?
- Où sont les éléments de différenciation face aux concurrents ?
- De quelles façons faut-il faire évoluer l'offre territoriale pour être plus compétitif à l'avenir ?

Face à ces interrogations, le marketing territorial se pose comme une approche globale permettant de travailler l'attractivité régionale à une échelle géographique allant du local au global.
Si le terme «marketing territorial» est de plus en plus usité, de nombreux débats existent sur Internet pour décrire ce qu'il signifie et comprend. A partir de l'édition 2013 de l'ouvrage de référence qu'est le Mercator pour le marketing d'entreprise, on peut présenter le marketing territorial comme «*l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents*».

Concrètement, pour les responsables du développement économique et touristique d'une Région, le marketing territorial consiste en une boîte à outils qui contient quatre éléments principaux :

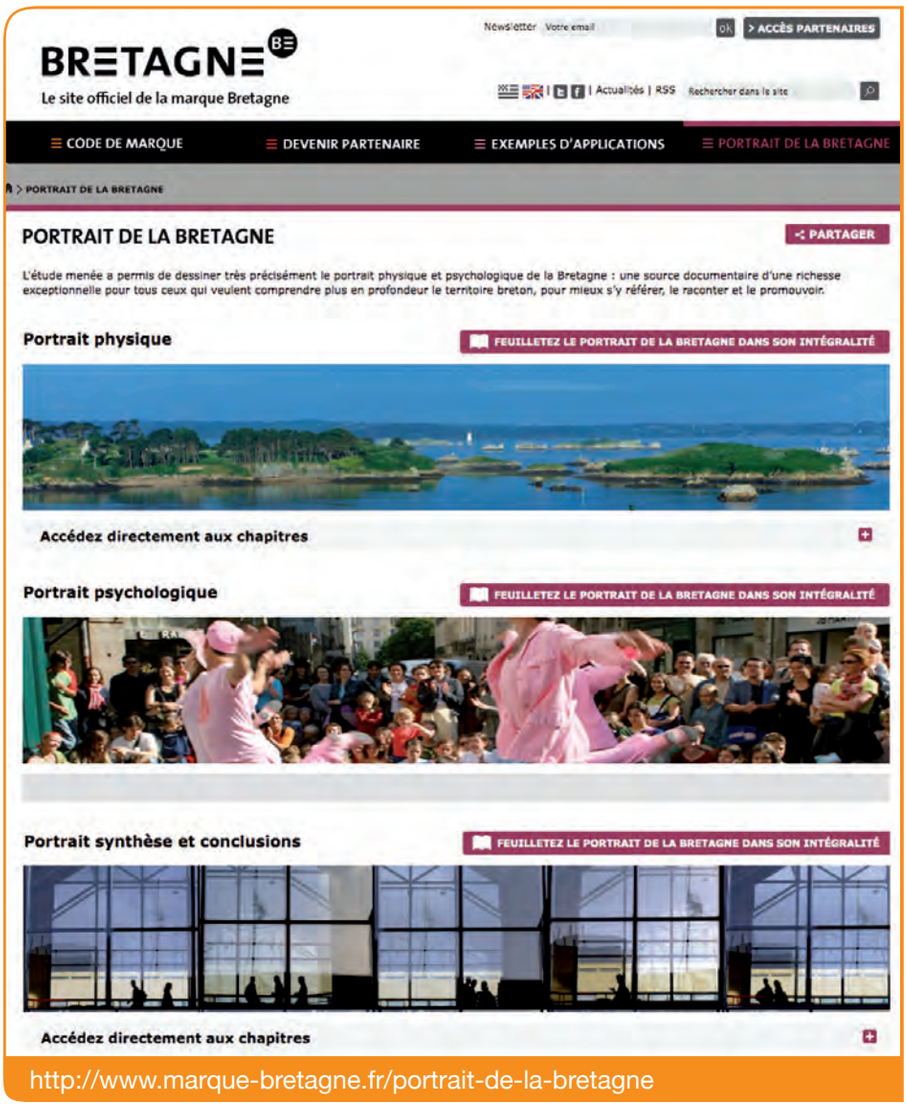
- une méthodologie d'ensemble permettant de passer du souhait de renforcer son attractivité territoriale à des actions concrètes et adaptées ;
- une capacité d'analyse stratégique pour identifier les actions les plus appropriées et non pas «copiées-collées» de celles perçues comme «à la mode» ;
- des techniques et outils performants ;
- un référentiel de bonnes et mauvaises pratiques.

Il est également important de souligner que, pour être efficace, la démarche de marketing territorial s'appuie de plus en plus sur une dynamique collective entre les acteurs clés de l'attractivité territoriale, une gouvernance et un fonctionnement entre ses partenaires selon un mode projet.
Cet article aborde l'enjeu d'attractivité, puis s'intéresse à la méthodologie d'ensemble du marketing territorial. Sur ces bases, est abordée la démarche de marketing mix, c'est-à-dire l'assemblage d'actions cohérentes destinées à améliorer les résultats du territoire en matière d'attractivité.

Au départ, l'enjeu d'attractivité

L'attractivité d'une Région peut être définie comme sa capacité à promouvoir ses atouts globaux et son identité, mais aussi des atouts spécifiques pour attirer et retenir des activités économiques précises. Les atouts globaux d'une Région sont généralement identifiés à travers des démarches d'études économiques et marketing, voire des «portraits identitaires».

Récemment, plusieurs Régions françaises ont mis en place des marques territoriales qui s'appuient sur des études approfondies en la matière. La Bretagne a ainsi réalisé un portrait physique et psychologique de sa Région qui sert de support à son marketing territorial.



http://www.marque-bretagne.fr/portrait-de-la-bretagne

Du fait de l'accroissement de l'offre et de l'amélioration des conditions de transport et de télécommunication, la mobilité des facteurs de production s'est considérablement accrue et il est donc impératif d'appréhender les atouts régionaux au plus près des besoins de cibles spécifiques. Pour l'Institut français de statistiques, l'INSEE, ces cibles sont de deux natures :

- celles qui ont un aspect «productif» traditionnel (activités nouvelles et facteurs de production), mesuré par la création d'emplois ;
- celles qui revêtent un aspect «résidentiel» (présence temporaire ou permanente de certaines personnes comme les touristes, retraités ou navetteurs), mesuré par l'arrivée de revenus.

Sur cette base, les marketeurs évaluent désormais la situation concurrentielle d'une Région en s'intéressant aux 14 marchés présentés dans le schéma ci-contre, chacun renvoyant à une dimension productive ou résidentielle.

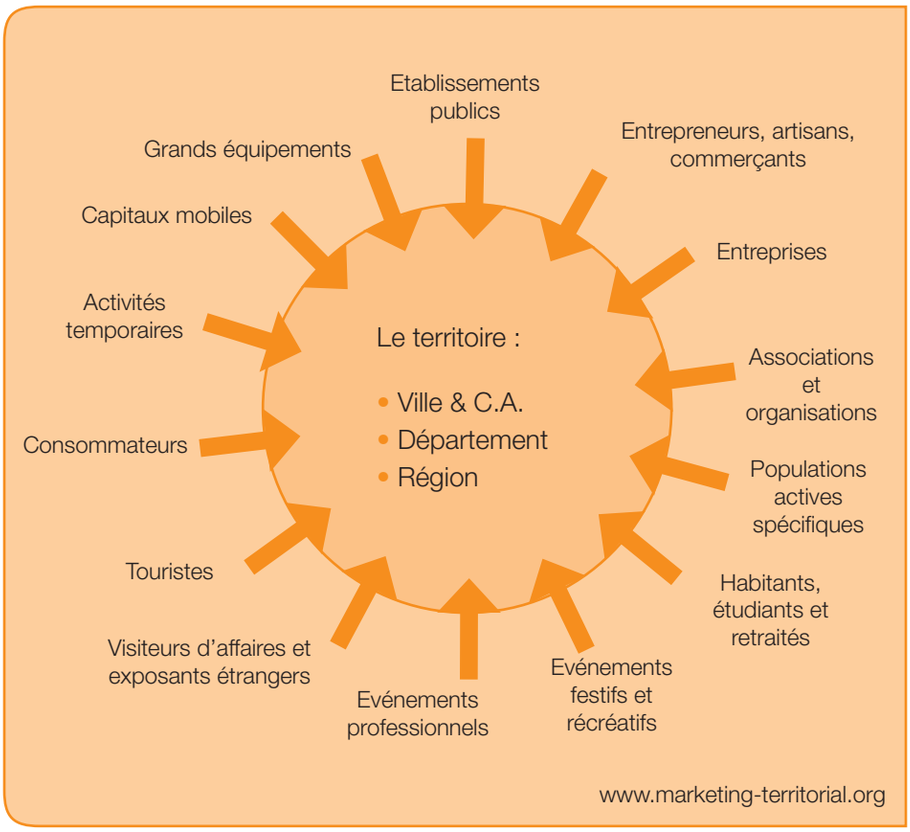
Pour être efficace en matière d'attractivité, il est nécessaire de s'appuyer sur une méthodologie robuste, susceptible de permettre tant l'identification des avantages comparatifs, que d'élaborer un plan d'actions pertinent au regard des objectifs définis.

La méthodologie d'ensemble du marketing territorial

Le marketing territorial s'appuie sur une démarche méthodologique robuste et dérivée du marketing d'entreprise, dont elle transpose et adapte les grands principes.
Elle comprend trois grandes séquences, elles-mêmes décomposées en dix étapes (cf. schéma ci-contre) :

- la première séquence, «établir son diagnostic», a pour objectif de rassembler les éléments d'analyse sur la situation économique et touristique régionale et d'identifier les opportunités possibles, en six étapes successives permettant d'appréhender toutes les facettes du diagnostic territorial orienté client, et notamment d'évaluer le potentiel de certains marchés précis (cette séquence permet également d'évaluer l'image de la Région vis-à-vis de ses concurrentes, avec un avantage comparatif lié à une excellente maîtrise de l'utilisation des informations pour les territoires ayant mis en place une démarche d'intelligence économique territoriale ; cf. la Revue Oriental.ma n°4) ;
- la deuxième séquence, «définir ses choix stratégiques» (étapes 7 et 8), traite de la stratégie de positionnement du territoire dans son contexte concurrentiel (Comment définir son ambition globale et ses objectifs ? Quelle promesse offrir aux clients existants et potentiels ? Faut-il mettre en place une marque territoriale ? Autant d'interrogations auxquelles cette seconde séquence permet d'apporter des réponses précises pour engager la phase opérationnelle du marketing territorial) ;
- la troisième et dernière séquence, «dresser son plan d'actions» (étapes 9 et 10), présente les modalités de mise en œuvre du marketing territorial à travers ce qui est communément appelé par les spécialistes «le marketing mix», où l'on trouve des actions de communication, mais aussi de nombreuses autres actions (cette troisième séquence détaille également la façon de formaliser la démarche à travers un plan d'actions).

On peut ajouter que la démarche de marketing territorial s'appuie sur deux éléments importants qui la distinguent souvent des diagnostics économiques classiques :



• la prise en compte des besoins et attentes des clients existants et potentiels ;

• le caractère comparatif de la méthode à chacune des étapes.

La méthode de marketing territorial : 3 séquences et 10 étapes

Séquence 1 : établir son diagnostic

- Etape 1 : placer l'information au coeur de la démarche
- Etape 2 : analyser les marchés
- Etape 3 : étudier l'environnement des marchés
- Etape 4 : évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale
- Etape 5 : analyser le mode de mise en relation
- Etape 6 : synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande

Séquence 2 : définir ses choix stratégiques

- Etape 7 : se donner une ambition
- Etape 8 : construire sa promesse (le positionnement)

Séquence 3 : dresser son plan d'actions

- Etape 9 : construire sa partition par le mix marketing
- Etape 10 : planifier pour optimiser

Sources : Guide de marketing territorial, Territorial Editions, janvier 2010

www.marketing-territorial.org

Mettre en œuvre sa démarche : le marketing mix

L'élaboration d'un marketing mix régional peut se définir comme la capacité d'une Région à mettre en place un plan d'actions performant au regard du diagnostic et des objectifs définis. Ce plan d'actions travaille généralement l'attractivité de la Région selon deux axes :

• l'attractivité globale par la promotion des atouts globaux, échelle à laquelle se place une politique de marque ;
• l'attractivité de la Région sur des marchés spécifiques, par la mise en œuvre d'actions ciblées.

On peut constater que les Régions performantes sont celles qui ont su utiliser la boîte à outils du marketing territorial pour mettre en œuvre des stratégies collectives efficaces telles que :

• l'élaboration d'une argumentation territoriale différenciée et attractive concernant l'offre territoriale et souvent tirée de la technique Cerise Revait®[1] ;
• la mise en valeur des services professionnels apportés aux clients, tels que des pépinières d'entreprises dédiées, des «bouquets des services» ou encore des services «en ligne» sur Internet ;
• la mise en place de dispositifs permettant de diminuer les coûts d'installation ou de fonctionnement (zones franches, subventions à l'installation de médecins, crédits d'impôt pour la R&D, etc.) ;
• la mise en place d'une stratégie commerciale, telle que la création d'une équipe dédiée, la sélection de salons et événements professionnels à des fins de prospection, etc. ;
• la définition d'une stratégie globale de promotion, médias et hors médias, afin de retenir l'attention de la demande potentielle ;
• la labellisation d'entreprises (Valais), de produits (made in Jura) ou de pépinières d'entreprises (Ile-de-France) ;
• ou encore la mise en place d'une politique d'ambassadeurs.

L'éventail des actions de marketing en faveur de l'attractivité est extrêmement étendu. Le graphique ci-après regroupe l'ensemble de ces actions possibles au

Analyser la valeur concurrentielle de son offre territoriale avec Cerise Revait®

Pour étudier l'offre territoriale la méthode CERISE REVAIT®, du Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF), se révèle particulièrement utile. Pour chacune des 13 composantes-clés retenues, on recensera les attributs de l'offre, à comparer avec ceux des concurrents identifiés pour dégager les réels avantages comparatifs du territoire :

C	Capital Humain
E	Entreprises et acteurs leaders
R	Réseaux et points nodaux (dont les pôles de compétitivité)
I	Infrastructures / Immobilier
S	Services
E	Evénements professionnels
R	Recherche et Développement
E	Entreprises secondaires
V	Valeurs et identité du territoire
A	Actions collectives structurantes
I	Image extérieure
T	TIC
®	®essources naturelles et physiques

4 critères complémentaires peuvent également être utilisés : l'organisation des acteurs, le marché local, le développement durable et le niveau d'insécurité.
Source : V. Gollain, août 2012

sein des 14 grandes familles du marketing mix. Les marketeurs régionaux s'appuient sur cette approche pour composer une stratégie performante de marketing territorial, c'est-à-dire basée sur des actions opérationnelle parfaitement en ligne avec les objectifs poursuivis.



Conclusion : le marketing territorial, une démarche nécessaire à l'attractivité régionale

Les règles de la compétition ont changé structurellement et les Régions doivent désormais combiner une logique de l'offre et de la demande pour se repositionner sur les marchés visés, afin de rester attractives auprès de publics aussi variés que les touristes, les investisseurs immobiliers, les entrepreneurs ou les entreprises internationales. C'est une démarche délicate, car ce nouvel environnement est extrêmement concurrentiel et les clients potentiels de plus en plus volatiles.

Le marketing territorial apporte un ensemble de repères (méthodes, techniques, outils, bonnes pratiques, etc.) qui permettent de faciliter les actions des élus et des techniciens. Mais, plus encore, le marketing territorial est un état d'esprit reposant sur deux valeurs importantes : le travail collectif et l'écoute des besoins. Pour répondre à ce défi de «l'attractivité généralisée», les Régions marocaines ne manquent pas d'atouts. Il leur faut désormais agir plus souvent à l'échelle collective et profiter des enseignements du marketing territorial pour encore mieux vendre la «destination Maroc», avec des politiques d'attractivité renouvelées et plus ciblées.

1- Cette technique permet d'identifier les avantages comparatifs d'une Région à partir de l'analyse de 17 composantes au cœur des enjeux d'attractivité. Voir bibliographie.

2- Repères bibliographiques :

- Philippe CLERC, décembre 2008, Stratégie d'Intelligence territoriale. Enjeux et pratiques au Royaume-Uni et en Chine, Oriental.ma, n°4 ;
- Vincent GOLLAIN, 2012, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode Cerise Revait®, 5ème version (téléchargement sur www.marketing-territorial.org) ;
- Vincent GOLLAIN, 2010, Guide du marketing territorial. Réussir son marketing territorial en 10 étapes, Territorial Editions ;
- Jacques LENDREVIE et Julien LEVY, 2012, Mercator 2013, Dunod ;
- OECD, 2011, OECD Regional Outlook 2011: Building resilient regions for stronger economies, OECD Publishing ;
- Nazha Benabbes TAARJI-ASCHENBRENNER, mars 2008, Un marketing territorial pour promouvoir l'offre de l'Oriental, Oriental.ma, n°2.



MARKETING TERRITORIAL ET PROMOTION ÉCONOMIQUE
L'exemple de la Champagne-Ardenne

Jean-Paul BACHY
Président de la Région Champagne-Ardenne

La Champagne-Ardenne et l'Oriental font route commune sur de grands chantiers depuis deux décennies. Le marketing territorial de chacune est l'une des missions d'une Agence publique. La Région française est en avance sur sa consoeur marocaine : plus d'expérience, de recul et de moyens. Les résultats suivent. L'Oriental en tire déjà les leçons et avance au bénéfice des «best practices» identifiées et appropriables à ses contextes.

Depuis plus de vingt ans, la Région Champagne-Ardenne et l'Oriental entretiennent une relation contractuelle dont la mise en œuvre a porté ses fruits dans plusieurs domaines :

- la formation, avec plusieurs centaines d'adultes - de jeunes notamment - sur Oujda et Berkane, qui ont bénéficié d'apprentissages dans les domaines de l'emballage/conditionnement et des métiers de l'artisanat ;
- l'agriculture, qui était la priorité principale, avec l'appui des techniciens de la Champagne-Ardenne, qui a ainsi permis de conférer à plusieurs produits de terroir (clémentine de Berkane, mouton des Bni Guil, dattes de Figuig…) les labels de qualité et d'origine leur assurant une valeur marchande privilégiée (un observatoire de l'agriculture de l'Oriental a été mis en place, avec l'appui de la Région Champagne-Ardenne) ;
- les deux Régions, avec l'aide du PNUD se sont ainsi engagées dans un programme conjoint de développement des nouvelles technologies de la communication permettant la numérisation des banques de données sur le patrimoine local, les échanges entre jeunes, la mise en place d'outils indispensables au développement local (Etat-civil, cadastre…) avec des résultats très concrets.

L'Oriental et la Champagne-Ardenne ont, en fait, beaucoup de points communs. Ce sont deux Régions frontalières. Elles en ont souffert dans le passé ; elles doivent aujourd'hui en tirer des perspectives d'avenir. Ce sont des Régions dont les territoires sont très diversifiés et où les inégalités restent fortes.



Reims en Champagne-Ardenne : la Place Royale, emblème patrimonial



Reims : le Palais de Congrès, pour un marketing événementiel

L'une comme l'autre ont donc besoin d'affirmer leur cohésion et leur identité. Qu'y a-t-il de commun entre les vignes de Champagne et la forêt d'Ardenne ? Qu'y a-t-il de commun entre les plages de Saïdia et l'oasis de Figuig aux portes du désert ?

Depuis quelques années, la Champagne-Ardenne a engagé une réflexion et des actions ciblées sur la valorisation de son territoire. Qu'est ce qui fait son originalité ? Quelles sont ses richesses qu'on ne retrouve nulle part ailleurs ? Quels sont ses atouts propres à attirer les investisseurs ? Comment promouvoir son image pour la rendre plus attractive ?

Ce travail ne peut être mené qu'avec du recul et en prenant le temps nécessaire à l'identification des points forts et des points faibles. C'est un travail de professionnels, dont la tâche n'est pas de plaquer sur la réalité locale des modèles standardisés, imposés de l'extérieur, mais de repérer ce qui est unique sur le territoire et d'accompagner les acteurs locaux pour le faire découvrir par d'autres (touristes ou investisseurs). Quelles sont la «marque» et la place spécifique de l'Oriental au Maroc ? Comment fédérer, en une même stratégie de promotion, l'ensemble de ses acteurs locaux et de ses territoires ? Comment préserver leur diversité - et l'authenticité de chacun - tout en les rassemblant sous une identité collective, visible de partout dans le monde ?

Si la Champagne-Ardenne et l'Oriental veulent vraiment conjuguer leurs destins, c'est à cet objectif conjoint qu'elles doivent aujourd'hui s'attacher. Faire le «marketing» de leurs territoires respectifs n'est ni une perte de temps, ni un objet de spéculation intellectuelle vide de sens. C'est le levier d'une prise de conscience collective dont les habitants ont besoin pour se valoriser et bâtir une qualité de vie indispensable pour fixer les jeunes générations et leur donner espoir. C'est la base nécessaire à la construction de projets répondant vraiment aux vœux des populations. C'est enfin la mise en œuvre concrète d'un processus de décentralisation, conforme à la volonté royale et à l'esprit de la nouvelle constitution.

La venue d'investisseurs et la création de nouveaux emplois ne se décrètent pas. Et il ne suffit pas de quelques aides fiscales ou de schémas de développement bien ficelés à Paris ou à Rabat pour convaincre les entreprises de s'implanter. Une PME n'investit que si elle peut prendre des parts de marchés et si elle est convaincue que le territoire qui l'accueille est le seul qui réponde à ce qu'elle cherche.
Les échanges sont aujourd'hui mondialisés. La concurrence entre les territoires est donc rude. C'est en prenant conscience de cette situation que la Champagne-Ardenne a mis en place une stratégie lui permettant de se faire connaître. Son agence de promotion (Champagne-Ardenne Développement) a su réaliser pour cela les outils nécessaires : portail internet, code de marque, vecteurs de communications… à disposition du grand public et des entreprises. Les résultats sont là : la Région, malgré sa modeste taille, est aujourd'hui en France l'une de celles où la part des investisseurs étrangers est la plus importante.
Beaucoup de PME souffrent de la crise en Europe et risquent de disparaître. Il est frappant de constater qu'en Champagne-Ardenne, ce sont de plus en plus souvent des groupes étrangers qui sont candidats à la reprise.
Les miracles n'existent pas plus en économie que dans d'autres domaines. Mais savoir vendre son territoire est aujourd'hui plus indispensable que jamais.

L'expérience de la Champagne-Ardenne a fait ressortir une évidence : il n'y a pas d'opposition entre croissance économique et qualité de l'environnement, car c'est là où il fait bon vivre que les populations se fixent et que les entreprises s'installent. Pour être attractive, «l'offre territoriale» doit donc être globale. Embellir les villes et les villages, promouvoir les activités culturelles, disposer de services de proximité (hôpitaux, Universités, transports…) est aussi important que d'aménager des «zones d'activités».

La qualité d'une coopération est d'abord basée sur l'échange et sur la qualité des relations personnelles entre ceux et celles qui la portent. Gageons que sur ces problématiques d'attractivité et de marketing territorial, les élus et les chefs d'entreprises de l'Oriental, comme de la Champagne-Ardenne, pourront aller plus loin dans les prochains mois, car ce sont là des sujets inépuisables.



LILLE, ville créative et entreprenante

Martine AUBRY
Maire de la Ville de Lille - France

Personnalité politique d'envergure internationale, Madame le Maire de Lille donne ici un éclairage technique, de proximité et de terrain, sur l'action qu'elle conduit en faveur de Lille. La conurbation du Nord de l'Hexagone revient de loin. Intelligence, obstination, travail et conviction seraient les clés de la réussite lilloise.
Promouvoir Lille, créer la marque, la construire… l'auteure livre les clés d'une démarche méthodique.

Capitale d'une région industrielle ayant subi de plein fouet la crise économique à partir des années 1970, Lille a su rebondir et trouver les leviers de reconversion pour accéder au rang de grande métropole européenne.
Aujourd'hui, Lille est reconnue pour sa vitalité socio-économique et culturelle. Une métamorphose qui ne doit rien au hasard. Elle repose sur une politique volontariste de longue haleine, mais aussi sur le facteur humain que je crois très spécifique à notre région.

Les débuts du renouveau dans les années 1980-1990 : Lille devient carrefour européen

Centre industriel majeur autour des secteurs textiles et mécaniques jusqu'aux années 1960, notre agglomération lilloise plonge, à partir des années 1970, dans la crise générée par le déclin de ces industries et la croissance du chômage qui l'accompagne.
Alors que l'image d'une région économiquement et socialement sinistrée s'impose progressivement, une première initiative, arrachée par l'ancien Maire, Pierre Mauroy, marque l'amorce d'une nouvelle destinée : celle de la construction du tunnel qui démarre en 1988. Celui-ci pouvait transformer le Nord en carrefour européen, mais il fallait pour cela obtenir l'implantation de la gare du TGV au cœur de Lille et non à une dizaine de kilomètres comme prévu initialement par les autorités nationales. Il a fallu livrer une lutte acharnée pour convaincre que les surcoûts d'implantation de la gare au centre allaient constituer un investissement à haut rendement.



Euratechnologies : Pôle d'excellence des NTIC pour un développement économique de pointe

Photographie Daniel Rapaich - DiCom Ville de Lille

La victoire, on la doit sans doute à ce qui fait aujourd'hui encore l'une des grandes forces de notre territoire : la capacité à fédérer les énergies, à rassembler l'ensemble des acteurs locaux autour d'un objectif. Une association réunissant la Ville de Lille, la Communauté urbaine, le Département, la Région et le patronat local s'est constituée pour défendre cette idée et a permis de forger un discours commun sur le développement de la métropole.
L'arrivée du TGV au centre de Lille, en 1993, s'est traduite, dès ses débuts, par un succès incontestable. L'accessibilité et le positionnement au cœur d'un réseau ferroviaire européen ont permis de revaloriser la situation de Lille et de la placer désormais à 30 minutes de Londres et de Bruxelles, à une heure de Paris et à quelques heures de Cologne et d'Amsterdam. C'est à ce moment que nous avons commencé à parler d'Eurorégion. A partir de l'installation de la gare, a pu se déployer la vision d'un nouveau quartier d'affaires autour de celle-ci, pour attirer les acteurs économiques. Euralille est aujourd'hui le meilleur symbole de la mutation économique de notre métropole. On entame aujourd'hui la troisième phase de développement de ce quartier qui comprend aujourd'hui des secteurs résidentiels écologiques.

L'événementiel et la culture comme outil de revitalisation urbaine durable

Ces premières étapes franchies, il fallait donner une nouvelle impulsion à cette dynamique collective pour continuer à projeter le rayonnement de la Métropole à l'échelle internationale. Ce fut l'idée folle, en 1992, de créer un Comité Grand Lille pour porter la candidature de notre ville à l'organisation des Jeux Olympiques 2004. Ce Comité fédère encore aujourd'hui, à l'échelle transfrontalière, des entreprises et divers réseaux de la société civile pour mener une activité de lobbying permanent en faveur du rayonnement et de l'attractivité du territoire. Retenue contre Lyon comme ville française candidate, Lille a échoué au second tour. Nous n'étions pas qualifiés, mais nous ne pouvions laisser



Photographie Daniel Rapaich - DiCom Ville de Lille

Place du Général De Gaulle : La Grand Place

retomber l'engouement populaire suscité autour de cette candidature. C'est à partir de cette belle énergie qu'a germé l'idée de la candidature au titre de Capitale européenne de la culture Lille 2004. Nous avons alors mis au point un cocktail ambitieux sur l'ensemble de la métropole, des deux côtés de la frontière : Lille a été la première capitale culturelle à s'étendre sur toute une zone eurorégionale.
Dès le début, j'ai considéré le titre de capitale européenne de la culture non comme un objectif en soi, mais comme un point de départ pour un nouveau développement culturel de la ville. Nous avons, à cette occasion, lancé un véritable programme d'aménagement urbain et de réhabilitation du patrimoine, qui a permis, à la fois en France et en Belgique, d'offrir de nouveaux équipements culturels. Ainsi le «Tri Postal», espace initialement destiné au tri du courrier et promis à la démolition, a été rénové et a accueilli, tout au long de 2004, de nombreuses manifestations. Douze «Maisons Folies», ensemble de lieux culturels installés dans d'anciennes usines et souvent dans des quartiers populaires, ont été créées, afin de rendre la culture accessible à tous et partout : elles ont été pérennisées et accueillent encore aujourd'hui de nombreuses manifestations gratuites.

Autre moteur de notre territoire : le dynamisme de la population. Nous en avons fait la démonstration en choisissant de mettre en place une démarche participative, notamment à travers la création du statut d'«ambassadeur». Plus de 17 000 habitants de la région se sont portés bénévoles pour devenir ambassadeurs de Lille 2004 et s'impliquer dans la préparation des nombreux évènements. L'une des réussites majeures de Lille 2004 est d'avoir profondément transformé l'image de la ville auprès de ses habitants en leur conférant une vraie fierté. Ils se sont rendus compte que nous étions une ville, et plus largement une région, de culture. Leurs comportements ont évolué de façon extraordinaire envers la culture, qu'ils affectionnent de plus en plus, et ils sont devenus les meilleurs ambassadeurs de notre région envers l'extérieur.
De l'avis de tous, Lille 2004 a été une réussite sans précédent dans l'histoire des capitales européennes de la culture. Au total, 2 500 manifestations ont été organisées dans l'ensemble de la métropole et plus de 9 millions de visiteurs se sont rendus à Lille. Nous avons su révéler la formidable énergie créatrice de notre territoire, la jeunesse et la modernité de sa population qui ont transformé l'image de la ville.
Nous avons décidé de prolonger l'expérience au-delà des équipements réalisés en créant le Festival «Lille 3000» organisé durant 3 mois tous les 3 ans autour d'une thématique choisie. En 2006, la première édition intitulée «Bombaysers

de Lille» était dédiée à l'Inde. En 2009, «L'Europe XXL» concernait l'Europe élargie. En 2012, «Lille Fantastic» a permis aux habitants de découvrir les mystères cachés de leur ville et le thème du surnaturel. Chacun de ces évènements a attiré plus d'un million de visiteurs. Un nouvel équipement culturel, la gare Saint Sauveur, ancienne gare de marchandises que nous avons reconvertie en espace culturel familial de proximité, a vu le jour pour l'édition 2009 et connaît un très grand succès. Cette dynamique culturelle a mis en lumière une véritable «Lille touch», un savoir-faire désormais tellement reconnu à l'échelle internationale que nous accueillons de nombreuses délégations venues découvrir les secrets de ce succès.
Nous réfléchissons maintenant à l'organisation de l'Euro 2016 qui, avec la construction du Grand Stade de 50 000 places à Villeneuve d'Ascq, à l'Est de l'agglomération, entraîne lui aussi une nouvelle dynamique que nous voulons ouvrir tout particulièrement aux jeunes.

Transformations urbaines et mixité sociale

Ce changement d'image de la ville est renforcé par la mutation urbaine et économique qui fait émerger une ville plus durable et innovante. Les friches industrielles y sont transformées en quartiers écologiques, intégrant la mixité sociale mise en œuvre en continu depuis plusieurs décennies à Lille. Nous ne souffrons pour ainsi dire pas du phénomène de ghettoïsation des banlieues que connaissent la plupart des grandes villes françaises. Nous estimons que chaque famille doit pouvoir vivre en ville dans un logement adapté à ses besoins. C'est pourquoi nous continuons à imposer un minimum de 30% de logements sociaux dans toutes les opérations de plus de 17 logements, alors que la loi française n'en prévoit que 20%. La construction de 2 300 logements sociaux est programmée d'ici 2014 et l'accession à la propriété favorisée. Nous avons développé à Lille un véritable art de vivre ensemble, où toutes les catégories de la population se côtoient dans un esprit de partage et de tolérance.

Une dynamique globale positive au service du développement

La nouvelle image créative de la ville a participé à la dynamisation de secteurs économiques comme la santé, l'e-commerce ou les technologies de la communication. Notre audace nous a permis d'attirer nombre d'investisseurs mais la composante humaine a sans doute été une fois de plus déterminante pour l'attractivité du territoire. Notre capacité à organiser tous les acteurs économiques autour d'un Schéma régional de développement économique nous a doté d'outils efficaces et reconnus, tel «l'espace international», lieu unique qui réunit toutes les institutions chargées d'accompagner la promotion du territoire à l'international.



Photographie Daniel Rapaich - DICom Ville de Lille

Euralille : 3ème quartier d'affaires de France

Nous avons appuyé la dynamique régionale sur une logique de clusters avec des pôles de compétitivité, regroupant des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation publics et privés. Lille Métropole, structure intercommunale née en 1967 et couvrant 85 Communes du territoire, soutient ces 5 pôles labellisés par l'Etat :

- «I-Trans», pôle à vocation mondiale dans les transports ferroviaires ;
- «Up-tex», pôle textile et habillement ;
- «NSL» (Nutrition - Santé - Longévité) ;
- «MAUD» sur la recherche sur de nouveaux matériaux à usage domestique ;
- «Picom», des industries du commerce.

A également été favorisée, à l'échelle de la Métropole, la création de sites d'excellence à l'image «d'Euralille» comme :

- le «quartier technologique de la Haute Borne», pour la recherche fondamentale ;
- «l'Union», projet de rénovation urbaine le plus important depuis Euralille et zone d'excellence pour le textile innovant et les activités liées au multimédia ;
- «Euratechnologies», dédié aux nouvelles technologies ;
- «Eurasanté», alliance réussie entre enseignement, recherche médicale et entreprises spécialisées du secteur de la santé, créée autour du Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU).

Nous soutenons ces sites en facilitant leur aménagement et en y développant des infrastructures pour les entreprises. Ils sont complémentaires en terme de géo-localisation et de secteur d'activité. Depuis peu, nous avons lancé une nouvelle marque pour le territoire : «Lille's», confirmant la dimension de métropole internationale. Afin de résumer de façon thématique tous les atouts de notre métropole, cette marque se décline en Lille's Arts, Lille's Sports, Lille's Tourism, Lille's Vision pour l'innovation, etc.
Nous avons parcouru un long chemin, depuis les années 1980, pour passer d'un territoire en crise au statut de métropole européenne attractive et rayonnante. Ce résultat, c'est le fruit d'une détermination politique sans faille. Mais aussi, une capacité et une volonté de l'ensemble des forces vives de la ville à se projeter collectivement et à innover.



Marketing territorial pour l'Oriental

Michel SUDARSKIS
Secrétaire Général de INTA - AIVN

Es-qualité comme ès-expérience, l'auteur est en situation de connaître bien des formes de promotion des cités et Régions du monde. A défaut de stratégie marketing, reste la communication sur les atouts, comme un palliatif qu'on aimerait provisoire.
Au «management territorial» de penser à marketer son territoire et de réussir à fédérer autour. Assurément un challenge pour les Régions du Maroc revisitées par les nouveaux cadres constitutionnels.

Aujourd'hui, l'un des sports favoris des médias est de mesurer l'attractivité des villes. Pour celles-ci, il s'agit généralement d'arriver en tête de classements divers et de faire parler d'elles pour attirer activités et talents. La difficulté est d'identifier la différence entre présence médiatique et attractivité réelle d'une ville ou d'un territoire.
D'où la nécessité d'une réflexion à propos du marketing territorial, champ qui dispose encore de peu d'outils spécifiques, laissant ainsi beaucoup de responsables de la promotion de villes à la recherche de la formule gagnante.

Certes, les villes doivent savoir se vendre ! Cela n'est pas vraiment un phénomène nouveau, car la liberté des marchés du travail, des marchandises et des services, a toujours incité les villes à «soigner leur image» ; mais l'accélération des processus économiques, en concurrence désormais mondialisée, ont conduit les villes à se doter d'outils nouveaux visant à augmenter leur attractivité. Et cette attractivité ne doit pas uniquement s'exercer vis-à-vis de clients potentiels, mais aussi de la population locale ou encore des activités économiques déjà installées localement. Cette recherche d'attractivité constitue en fait le volet majeur d'une démarche plus globale, de nature multidimensionnelle, appuyée principalement par deux idées clés, comme explicité ci-après.

Marketing territorial et gestion municipale : le maire comme manager

Le marketing territorial met en valeur les réalisations concrètes d'une équipe municipale, pour donner une vision plus «informée» des faits, mais aussi pour fournir aux élus et techniciens, nouveaux ou anciens, des données sur lesquelles bâtir une stratégie. Le concept de la fonction de maire évolue donc d'un statut de magistrat interne vers celui de manager tourné vers l'extérieur.

Entreprises et villes, un destin lié

Les responsables territoriaux sont de plus en plus convaincus que le développement local passe par l'installation et le développement d'entreprises sur leur territoire. Les entreprises fournissent à titre principal des emplois aux habitants et des ressources financières aux municipalités. Le rapport de pouvoir sur ce «marché libre» où se rencontrent villes et entreprises est placé aujourd'hui du côté des entreprises. Ce sont ainsi les villes qui doivent développer leur pouvoir d'attraction, ou de séduction, vis-à-vis des entreprises, entités économiques mobiles. Si l'avantage comparatif d'une entreprise se trouve dans le territoire où elle est installée ; le territoire est attractif également par la qualité des entreprises qui l'irriguent.

D'autres éléments sont à prendre en considération : les critères de performance d'une collectivité territoriale ne sauraient être les mêmes que ceux retenus pour une entreprise. Pour la ville, le profit n'a pas de sens, de même que le développement quantitatif indéfini : les limites géographiques du territoire interdisent une croissance illimitée. Le développement qualitatif est donc primordial.

Les rivalités locales (qu'elles soient de personnes, d'institutions, de territoires, de partis politiques, d'associations,...) sont des handicaps pour définir une stratégie de marketing cohérente. Les représentants des entreprises sont souvent déroutés par le comportement des acteurs des collectivités locales.

Enfin, la ville est devenue aujourd'hui une entité capable de prendre en mains son avenir, parce qu'elle est moins qu'auparavant dépendante des institutions nationales.
L'heure est bien arrivée du «management territorial», dans lequel le marketing constitue une dimension essentielle.





Oujda, attractive aussi par son cadre de vie, historique ou moderne

Certaines précautions sont à prendre : l'action marketing a comme but de faire valoir à des clients potentiels identifiés que tout n'est pas égal à tout, du point de vue de l'offre, ce que confirme le constat d'une demande toujours plus hétérogène ; l'hétérogénéité des offres et des demandes se construit à partir d'une démarche volontaire de segmentation et de positionnement, qui sont les concepts fondamentaux du marketing.
Une autre interrogation peut également être soulevée : l'attractivité d'une collectivité locale est-elle le fruit exclusif de l'action des responsables et des élus locaux ? Une réelle spécificité du management des collectivités territoriales est la dimension temporelle : l'échelle de temps n'est pas celle des entreprises. La décennie reste l'unité de compte en urbanisme, même si la communication marketing peut laisser penser que cela va plus vite. Si l'on considère la durée du mandat électoral, la mobilité des fonctionnaires ou des techniciens locaux, et la complexité des structures décisionnelles, il est bien risqué de mesurer les résultats de l'action des responsables en place.

Autre erreur à éviter : penser qu'il y a un modèle de référence, que ce soit celui du parc d'activités intégré, celui du centre d'affaires dans un immeuble intelligent, ou du grand projet urbain, ou du projet phare de préférence culturel, ou encore d'un évènement spectaculaire. Cette vision de la stratégie des villes réduite à sa plus simple expression consiste à proposer l'imitation comme un moyen possible de conquête de performance. Cette voie stratégique «me too» est comme un aveu d'impuissance et de soumission à un leader reconnu. Le marketing des villes ne consiste pas seulement en actions de communication. Les autres dimensions du marketing (le marché, l'offre, les concurrents) doivent être abordées dans le débat sur la performance du développement économique local. Le marketing territorial n'aiguise pas la compétition ; il permet de travailler à la différenciation et à la diversification de l'offre territoriale.

En l'absence d'une véritable stratégie marketing, on peut inventorier les principaux atouts des territoires pour attirer les entreprises :

- la situation par rapport aux voies de communication (réseaux routiers ou ferroviaires) ;
- l'environnement scientifique ou intellectuel (Université, laboratoires de recherche...) ;
- la mise en valeur des caractéristiques et des ressources naturelles ;
- la position géographique (proximités, latitude) ;
- le cadre de vie, l'environnement urbain et régional ;
- les entreprises «locomotives» ;
- les équipements urbains ou régionaux (aéroport, ports, routes, palais de congrès, hôtellerie, etc.) ;
- l'image de la ville et du territoire auprès des habitants, mais aussi des décideurs régionaux et nationaux, ainsi qu'à l'international ;
- l'organisation de l'accueil, les services offerts, les efforts consentis pour rendre la ville attractive pour les entreprises.

Ce sont là des atouts que possède l'Oriental et qui font de ce territoire un attracteur majeur de la Méditerranée.



PROMOTION ÉCONOMIQUE ET MARKETING TERRITORIAL EN MÉDITERRANÉE
L'expérience du réseau ANIMA

Bénédict DE SAINT-LAURENT
Conseiller scientifique d'ANIMA
(ancien délégué général jusqu'en 2010)

L'expérience a duré le temps d'un programme européen, mais elle fut féconde. Lancée sous le soleil de l'essor économique mondial, elle s'achève sous la pluie des crises. Comment analyser les retombées ? Comment la prolonger ? Quelle place pour le marketing et la promotion ? Eléments de réponse.

D'un projet européen à une institution régionale solide et active…

ANIMA Investment Network est une plateforme multi-pays au service du développement économique de la Méditerranée[1]. Cette structure a assuré de 2002 à 2007 le lancement d'une initiative majeure de l'Union Européenne pour développer les investissements directs étrangers (IDE) vers 12 pays partenaires (région dite MED, du Maroc à la Turquie inclus). ANIMA n'était alors qu'un projet, géré par l'AFII (Invest in France), avec des partenaires marocains (la DI, ancêtre de l'AMDI) et italiens (ICE, Institut du commerce extérieur).

Dès mi-2006, une association avait été créée par 18 partenaires fondateurs, pour l'essentiel les agences de promotion de l'investissement (API) du pourtour méditerranéen. La plupart des pays bénéficiaires estimaient en effet qu'ils avaient à gagner en continuant à se former ensemble et à promouvoir le site Méditerranée - très en retard au début des années 2000 en termes d'attractivité économique au niveau global. La chance d'ANIMA a été d'intervenir dans une conjoncture favorable aux pays sud-méditerranéens, où d'autres pays émergents montraient l'exemple (Turquie, pour rester dans la région), et où une certaine volonté de réformes économiques apparaissait dans les pays arabes. Dans ce contexte porteur, les résultats ont été très positifs. Entre 2002 et 2010 :

- les IDE entrant dans la région MED sont passés de 10 à environ 35 à 40 milliards d'US$ par an ;
- les partenariats d'entreprise ont été multipliés par 3 ;
- le nombre de fonds d'investissement ciblant la région a plus que doublé.

Nouvelle entité créée en 2006, ANIMA Investment Network, s'est rapidement lancée sur le marché des services aux agences de développement économique, sur financements européens. Elle a en particulier piloté, de 2008 à 2011, le programme Invest in Med[2] (12 millions d'Euros), qui encourageait l'investissement et les partenariats d'entreprise sur la rive Sud de la Méditerranée (9 pays concernés, du Maroc à la Syrie). Le champ d'activité et le réseau de partenaires se sont donc élargis, ANIMA prenant le leadership d'une alliance économique regroupant en particulier les fédérations d'entreprises (Business-Med) et les Chambres de Commerce et d'Industrie (Eurochambres, ASCAME). Invest in Med a été un succès, avec le lancement d'une cinquantaine d'initiatives autour de filières méditerranéennes prometteuses (comme le cinéma -MovieMed-, le textile technique ou l'éco-construction), la mise en relation entrepreneurs-CCI-agences publiques, pour mieux accueillir les projets d'investissement, la formation (encore) de tous ces acteurs de la création d'activités.

Depuis 2008, ANIMA intervient de plus en plus sur l'entrepreneuriat, le soutien aux start-ups (projet MedVentures[3] facilitant le développement international de petites entreprises du Sud) et le financement des micro-entreprises (par exemple FARO[4], fonds UpM de soutien aux néo-investisseurs vers les pays du Sud). ANIMA contribue aussi au développement concret de certaines filières (les produits laitiers par exemple, projet Lactimed[5]), au soutien à l'innovation et à l'internationalisation des PME (projets Medibtikar[6] et EuroMed@Change[7]) et à la mobilisation des diasporas (projet MedGeneration), sans oublier une diversification géographique (projet East-Invest).

Insistance sur la formation

Sur une décennie, le réseau ANIMA a ainsi pu former les organisations de développement économique (API, CCI, etc.), les doter d'outils indispensables à l'échelle régionale (veille économique, observatoires, études, benchmark…), et contribuer à changer l'image de la région (via des événements de type «sommet de l'investissement», des rencontres BtoB, des road-shows, la création ou l'amélioration de sites web, la publication de bilans annuels, etc.). Des argumentaires ont été développés pour montrer aux investisseurs, en particulier européens, que le Sud de la Méditerranée était une nouvelle frontière, ouverte à la coopération avec le Nord, avec des atouts très complémentaires (main d'œuvre peu coûteuse et de qualité, souvent francophone ou anglophone, proximité des marchés européens, ressources en énergie, soleil, climat et hospitalité, sites remarquables, etc.).

Parfois, ANIMA a accompagné la création d'agences de promotion de l'investissement (Chypre, Syrie, Turquie). Des personnels de plusieurs pays (Maroc, Egypte, Tunisie) sont venus à Marseille travailler au sein de l'équipe ANIMA et acquérir ainsi des méthodes et savoir-faire. A l'inverse, ANIMA a souvent mobilisé des experts pour des missions d'assistance technique au Sud, sur des sujets ponctuels et concrets (restructuration d'une API, création de son site web, programme d'incitation à l'investissement pour les diasporas, etc.).

Globalement, formation et transfert de connaissances (capacity building) ont représenté le cœur de l'activité. Une centaine de séminaires de formation (3 jours en moyenne) ont été organisés (5 pays différents en moyenne). Appuyés sur des cas concrets, la contribution des participants, et le montage de projets réels, ils ont créé une communauté de professionnels de l'attractivité et multiplié les échanges entre pairs. Ce partage et cette émulation ont été extrêmement bénéfiques : solutions souvent transposées d'un pays à l'autre, aspect relatif des difficultés rencontrées (communes à la plupart des pays…), émergence d'une créativité toute méditerranéenne pour adapter les bonnes pratiques. ANIMA a cherché à utiliser le meilleur de l'expérience (généralement européenne) sur les sujets les plus en pointe (clusters, intelligence économique, responsabilité sociale de l'entreprise, image building, développement durable et inclusif, etc.) pour en faire bénéficier les API du Sud. Sur ce point, les API du Nord, comme Invest in France ou ses équivalents régionaux ou européens, ont joué le jeu, dévoilant volontiers leurs recettes internes...

Au départ, une attractivité insuffisante

Après le constat initial d'une très médiocre performance des pays sud-mé-



Plan Azur : le complexe de Mazagan (500 chambres, casino, golf, spa) sur 750 hectares près d'El Jadida, illustration des nouveaux «Resorts» géants, un investissement très capitalistique du Groupe Kertzner

diterranéens pour l'attraction des IDE - avec près de 4% de la population mondiale, ils n'attiraient qu'environ 1% des IDE -, l'équipe ANIMA a commencé dès 2003 à tenter d'apporter des réponses, bien sûr en liaison avec les gouvernements et agences concernés. Ce défaut d'attractivité pouvait être lié :

• **à l'organisation de la chaîne d'accueil des investissements**.
L'une des premières études analysait la structure des API (quand elles existaient). Toutes publiques (100% de fonctionnaires), elles jouaient un rôle plus administratif (donner des autorisations d'investir) qu'économique (comprendre la logique du projet, l'infléchir le cas échéant). Dans plusieurs cas, le renforcement ou la création d'agences autonomes a été soutenu par ANIMA. Dans tous les cas, un changement d'attitude face à l'investisseur (client plutôt qu'administré) a été promu ;
• **au choix discutable des priorités.**
Beaucoup de pays semblaient estimer qu'il suffisait d'afficher l'existence institutionnelle d'un outil d'accueil, en insistant sur les lois favorables à l'investissement, ou en publiant un catalogue quasi-universel de secteurs d'accueil. Par les formations, les visites d'exemples européens, les études de cas, ANIMA a montré l'importance de la sélectivité (le Danemark avait choisi 4 secteurs seulement, mais y visait l'excellence mondiale), du passage de la promotion passive au marketing proactif (aller chercher l'investisseur), et de la prise d'initiatives (comme le développement de clusters ou de pôles technologiques). Des missions relativement négligées, comme l'after-care (prise en charge des entreprises étrangères déjà établies pour les inciter à réinvestir), ont aussi été mises en valeur ;
• **à un déficit d'image**.
Une enquête auprès d'industriels du monde entier a montré en 2004 que ceux qui avaient déjà investi au Maghreb et au Machreck en étaient très satisfaits. Ils appréciaient en particulier la qualité de la main d'œuvre et l'hospitalité des pays. Par contre, et bien avant les révolutions arabes, les industriels non encore présents exprimaient une certaine défiance et méconnaissaient souvent le potentiel économique régional. Le conflit israélo-arabe, l'amalgame Islam-islamisme-terrorisme, les thèses antagonistes (conflit des civilisations, etc.) et le thème des délocalisations, créaient une atmosphère peu favorable à l'investissement au Sud. Il est très difficile, ou très coûteux, de lutter contre ces mouvements d'opinion. ANIMA s'en est tenu aux faits (publication des nombreuses annonces d'investissement, bilan effectif des délocalisations, mise en évidence de certaines opportunités au Sud, tableau de bord «objectif» avec les principaux indicateurs par pays, y compris le salaire des femmes, les tarifs ADSL, les ratings pays). La plupart des API et des pays ont entrepris des efforts sur l'image (voir par exemple la remarquable évolution des sites web des API sur la décennie), ont insisté sur la facilitation (guichets uniques, création d'agences régionales plus proches des sites comme au Maroc ou en Turquie), et ont lancé des projets-phares (comme Tanger-Méditerranée) qui ont transformé en profondeur l'image de la région.

Un effort de marketing territorial à l'échelle méditerranéenne

Toute cette démarche (et donc le mérite des résultats obtenus) appartient essentiellement aux pays. ANIMA n'a joué qu'un rôle de stimulation, mettant les API en contact avec des expériences intéressantes, suggérant de nouvelles idées ou thématiques. Le marketing territorial était au cœur de ce mouvement. De 2004 à 2007, ANIMA a surtout travaillé sur les secteurs prioritaires (textile, automobile, tourisme, centres d'appel, agro-alimentaire, franchise, etc.) pour identifier les acteurs majeurs et accompagner les API, par exemple sur des salons mondiaux comme le SIAL. Dès 2008, une montée en gamme a été recherchée avec de nouveaux concepts : positionnement des pays, métiers mondiaux de la Méditerranée, niches prometteuses.

Cette nouvelle approche est née d'un double constat :

• **la Méditerranée (du Sud) est un espace économique intermédiaire**.
Elle n'a ni les volumes (population, marché), ni les niveaux de coûts très bas de certains pays asiatiques. Hors le tourisme, l'énergie, la pétrochimie, l'agriculture, elle n'a pas de secteur à avantage comparatif bien évident. Son industrie est surtout mid-tech, ni très en pointe, ni bas de gamme (cela change, par exemple dans l'aéronautique). Elle ne possède aucun champion industriel mondial, sauf Orascom. En 2012, une seule banque est classée parmi les 500 premières banques au monde (Attijariwafa, classement BrandFinance) ;
• **la Méditerranée ne peut donc être, comme la Chine, l'atelier du monde**.
Elle ne peut jouer que sur ses avantages propres. Par exemple, pour le textile, elle ne peut concurrencer l'Asie pour produire des T-shirts à 1 Euro. Par

Sept métiers mondiaux de la Méditerranée

1. **Economie verte** : économies d'énergie, énergie renouvelable, services collectifs, bâtiment. Le laboratoire du développement urbain durable ?
2. **Agro-industrie** : tradition et innovation. Primeurs, produits bio, traçabilité, packaging, cuisine, cosmétique, techniques d'irrigation, etc.
3. **Textile** : nouveaux marchés.
Short fashion, mode, design, textiles techniques, etc.
4. **Logistique & distribution** : le hub euro-africain & euro-arabe.
Ports, conteneurs, télécoms, stockage, assemblage.
5. **Technologies de l'information** : un positionnement qui commence à émerger.
Logiciels, centres de service partagés, sécurisation, mobilité, e-commerce, m-commerce, etc.
6. **Tourisme de niche** : la diversification vers un développement raisonné.
Eco-tourisme, soins, congrès, tourisme patrimonial et religieux, etc.
7. **Energie et industries énergétivores compétitives**
Pétrochimie, transformation des métaux (aluminium), engrais.

contre, par sa proximité (logistique et de langage) avec l'Europe, elle est compétitive pour le réassortiment court (production de petites séries liées à la mode instantanée, ou short-fashion).

Dès lors, une réflexion a été menée :

• **sur les métiers mondiaux de la Méditerranée** (encadré ci-contre). Par exemple, dans le domaine des technologies de l'information, la rive Sud de la Méditerranée a peu de chances d'être compétitive pour produire des i-pods ou des portables à bas prix. Par contre, elle possède une compétence dans le développement logiciel, l'expérience des centres d'appels, un bon équipement en téléphonie mobile et des atouts logistiques aux portes de l'Europe : des acquis pour développer une filière de m-commerce (commerce électronique via les mobiles) pour l'espace euro-méditerranéen, voire pour le monde ;

• **à l'échelle des pays, sur la vocation industrielle de leurs territoires**. Un inventaire des projets publics majeurs, grands sites industriels, pôles technologiques, a été réalisé en 2009 par pays et pour chaque secteur (Investment map[8]), cartographie permettant de comprendre et accompagner l'émergence de territoires spécialisés, tel le cluster aéronautique de Tunis ;

• **pour des niches ou opportunités**. Dans le cadre d'Invest in Med, une cinquantaine de niches plus fines ont été identifiées[9], qui associent souvent des partenaires européens et sud-méditerranéens. Par exemple, l'agriculture biologique apparaît intéressante, mobilisant davantage de main d'œuvre que l'agriculture classique, mais son développement au Maghreb implique une coopération avec de grands distributeurs et des labels bio de la rive Nord.

Limites de l'action entreprise

Ce qui précède peut être vérifié dans l'imposante documentation technique produite par ANIMA sur la décennie. Mais cette vision optimiste n'est qu'une part de la vérité : de telles aventures comportent aussi des insuffisances, des défauts, des erreurs, des points à corriger :

1. Tout d'abord, mesurer l'efficacité du renforcement de l'attractivité d'un pays est difficile. Certes, les volumes d'IDE entrants ont beaucoup augmenté jusqu'en 2007 (avant l'impact de la crise économique mondiale, puis des révolutions arabes à partir de 2009-2010), mais il y a de nombreux facteurs explicatifs : cycle mondial favorable, croissance forte des pays sud-méditerranéens, amoindrissement relatif de l'attractivité chinoise, stratégie de proximité des firmes, mode pour les nouveaux dragons, etc. Il semble que les politiques d'ouverture, comme celle de l'Egypte - classée best reformer par la Banque Mondiale en 2007 - aient été payantes (jusqu'à la crise et la révolution). Au-delà, on peut simplement dire que la stratégie de promotion conduite à l'échelle méditerranéenne (par exemple, les sommets Euromed de l'investissement menés, 5 années de suite, avec The Economist) n'a pas fait de mal…

2. Quelles qu'en soient les raisons, les pays MED sont passés à la vitesse supérieure en termes d'investissements accueillis, retrouvant leur niveau normal (ou même un peu plus en 2006-2007, par une soudaine flambée des projets venus du Golfe). Mais qualité n'a pas rimé avec quantité : dès 2006, les rapports d'ANIMA mettaient en garde contre les projets pharaoniques (méga-resorts touristiques, aménagements urbains, mines et énergie, banques, télécoms, ciment et BTP), très capitalistiques (faible création d'emplois), peu inclusifs (peu d'intrants locaux, maigres retombées sur le tissu économique) et insuffisamment durables (dommages sur l'environnement, concentration sur le littoral et le pays utile, business model



Plan Azur : Saïdia, station balnéaire sur la Méditerranée, au démarrage difficile

à court terme). Présentés comme une panacée, les IDE ont été magnifiés et accueillis sans critiques ni contre-expertise, pourtant indispensables.

3. Ce modèle de développement largement exogène et trop peu redistributeur (socialement et spatialement) a généré des insatisfactions : sentiment que le système était bloqué, que seuls les nantis tiraient leur épingle du jeu, que les emplois proposés (quand ils existaient) étaient ancillaires ou sans perspective, que le pays profond (espace rural, banlieues) était ignoré et les ressources accaparées au profit de privilégiés ou d'étrangers. En 2007-2008, ANIMA a nettement réorienté son action vers les PME, l'innovation, les projets domestiques, les partenariats industriels, certains secteurs de niches (comme l'écotourisme). Un certain mal-développement reste associé à une part des projets (par exemple, le bilan mitigé du Plan Azur au Maroc, avec des réussites comme le projet Kertzner à El Jadida, des résultats plus contestés comme à Saïdia, et un échec à Taghazout).

4. Dans le domaine de l'attractivité comme dans d'autres (échanges commerciaux), l'intégration régionale est demeurée très faible, malgré les liens créés au sein du réseau ANIMA. Les pays sud-méditerranéens acceptent volontiers une promotion économique de la Méditerranée, dès lors qu'elle ne dérange pas les objectifs nationaux. Mais les efforts d'ANIMA pour faire coopérer par exemple Marocains, Tunisiens et Français sur l'intelligence économique sont resté vains (chaque pays voulait bien partager des informations avec la France, mais pas avec le concurrent maghrébin…). Certaines actions conjointes de promotion ont été possibles (salons à l'étranger, stand commun, road-shows), mais chaque pays a eu tendance à se concentrer sur les actions répondant à ses intérêts propres. Cela peut se comprendre ; pourtant, le non-Maghreb et le non-Machreck coûtent cher en termes d'opportunités perdues. Vu par un investisseur du Japon ou du Chili, le pays importe peu, c'est d'abord la grande région qui compte.

Les 10 vérités apprises par ANIMA (extrait d'un document interne de juin 2010)

- **1ère vérité**. L'investissement n'est pas que financier et doit être aussi humain, social, technologique (transferts de savoir-faire), environnemental. Les IDE, qui concernent surtout les multinationales et les grandes entreprises, doivent fortement intégrer ces 4 dimensions.
- **2ème vérité**. Pour un développement économique durable, susceptible de satisfaire les principaux besoins des pays MED, il n'est d'autres voies que les réformes visant une meilleure attractivité, la conjonction des efforts privés et publics en matière de stratégie industrielle, de projets mobilisateurs, ou d'infrastructure matérielle et éducative, enfin la recherche d'une intégration régionale poussée.
- **3ème vérité**. La création d'emplois et de valeur ajoutée est cruciale pour les pays MED. Selon que l'on cherche le maintien des taux de chômage actuels ou le plein emploi, il faut y créer entre 2 et 5 millions d'emplois par an jusqu'en 2030.
- **4ème vérité**. Une part très minoritaire (100 à 400 000 emplois par an) viendra des grands investisseurs étrangers. Leur intérêt principal est autre : servir de référence (méthodes, formation, standards), tirer par le haut certaines filières lourdes (automobile, par exemple), pousser aux réformes. Mais il faut aussi encourager des champions MED, encore rares (seulement une quinzaine sur l'Afrique du Nord : OCP, ONA, Attijariwafa Bank, Cevital, Sonatrach, Poulina, Elloumi, Orascom, Ezz Group, CIB, Elsewedy Cables...). Ces groupes domestiques doivent jouer la carte des PME locales plutôt que rechercher une intégration verticale.
- **5ème vérité**. La grande majorité des emplois à créer viendra des PME, mais aussi et d'abord des TPE (Très Petites Entreprises) et du secteur informel.
- **6ème vérité**. Pour libérer l'énergie de ces petites entreprises, il faut leur permettre d'accéder au financement en développant un marché des capitaux qui leur soit propre. Ceci implique des instruments : fonds propres, prêts longs, garanties, dette en monnaie locale, financement, en partie public, de l'amorçage, etc.
- **7ème vérité**. Les liquidités existent. Des milliards d'Euros semblent disposés à s'investir. Mais, pour la plupart des petites entreprises MED, les besoins ne sont pas à cette échelle. Un «equity gap» existe par exemple entre la micro-finance et la fourchette minimale des montants investis par le private equity (autour du million d'Euros). La difficulté est la transformation des milliards disponibles en milliers ou dizaines de milliers d'Euros effectifs. Ceci implique d'imaginer et mettre en place des solutions «low cost» d'étude des dossiers.
- **8ème vérité**. Cette transformation «low cost» peut passer par la mobilisation des réseaux capillaires existants (de type Centre des Jeunes Dirigeants, Réseau Entreprendre, Kefalat, diasporas…), l'identification de partenaires de confiance, enfin l'empowerment de gestionnaires de proximité. Elle implique de former ces «accompagnateurs d'entreprise», de les animer en réseau et de recueillir les données nécessaires à une approche statistique (benchmark des performances, connaissance des risques par profil, secteur, etc.).
- **9ème vérité**. Pour les TPE, la question est, aussi et souvent, managériale et stratégique : besoin de coaching, de mentoring, nécessité fréquente d'inclusion dans un cluster ou une filière, enfin impératif fréquent d'une stratégie internationale, car elles sont déconnectées et opèrent sur des marchés nationaux trop limités.
- **10ème vérité**. Il existe des métiers mondiaux sur lesquels la Méditerranée a des atouts à jouer : positionnement géographique, ressources et capacités, humaines en particulier. La rive Sud n'est pas condamnée à rester un réservoir de ressources peu transformées ou un sous-traitant de l'Europe ou de la Chine.

5. Les résultats sont d'autant plus fragiles que l'on s'approche de l'opérationnel et du concret. Il y a peu de difficultés à partager et appliquer un concept général - par exemple, les campagnes «7 reasons to invest in France» ont été spontanément transposées en «5 reasons to invest in Tunisia» ou «in Israel». Par contre, la diffusion par ANIMA à certaines API de prospects sur des intentions d'investir, n'a pas été très efficace (en suivi d'investisseur, retour d'information, positionnement de tel ou tel site), au point de décourager certaines



Plan Azur : Taghazout, site d'une nouvelle station confrontée aux aléas de crise et à la baisse des IDE dans le secteur

entreprises. Idem pour l'action vers les diasporas, adoptée avec enthousiasme sur le principe (concept Home Sweet Home qui avait réussi en Provence), puis noyée dans la complexité des contraintes et réseaux locaux.

Convaincre tous les décideurs…

Peu organisée économiquement et politiquement, la rive Sud de la Méditerranée se trouve défavorisée pour négocier avec l'Europe ou d'autres parties du monde. Chaque pays préfère le terrain bilatéral, où il croit pouvoir disposer de toute sa souveraineté ; souvent une illusion dans le champ économique, où comptent surtout les rapports de force. Les promoteurs d'ANIMA - en particulier l'auteur - croient sincèrement en l'avenir de l'espace euro-méditerranéen et y dédient beaucoup d'énergie. Ni le marketing territorial, ni la promotion économique ne sont une fin en soi : ce qui compte, c'est d'optimiser le développement économique, social, humain des pays sud-méditerranéens.

L'attraction d'investissements n'a d'intérêt que pour faire grandir les territoires d'accueil, dans toutes les dimensions, grâce à des projets bénéfiques pour toutes les parties prenantes (gouvernement, entreprises étrangères et domestiques, employés de ces entreprises, riverains, population générale, etc.). La création massive d'activités durables est le principal et immense défi de ces territoires pour les 30 ans à venir. Les IDE peuvent y contribuer, mais les API doivent au moins autant s'intéresser aux projets domestiques, aux PME et aux conditions de leur développement.
Les résultats de terrain (une fois les programmes européens soldés) sont inévitablement limités. Ces programmes cherchent des relais, des effets de levier, des axes de pérennisation, car leurs effets directs sont peu significatifs. Ce qui demeure est une triple avancée :

- d'abord, un travail d'équipe, où des personnes de toutes origines peuvent se rencontrer, se confronter, s'apprécier, se lier, préparer l'avenir (beaucoup des techniciens formés avec ANIMA ont aujourd'hui de hautes responsabilités) ;
- ensuite, les acquis irremplaçables de la formation et du transfert d'expérience (la plus grande part de l'innovation sociale consiste à adapter localement des solutions qui marchent ailleurs) ;
- enfin, une vision commune, au final largement partagée par les techniciens de tous bords, mais dont il s'agit surtout de convaincre les décideurs…

Par ses aspirations, ses mouvements sociaux, son inventivité, la rive Sud de la Méditerranée témoigne d'une très forte vitalité… La mission des responsables du développement économique est autant d'ordonner cette dynamique en tirant le meilleur parti possible des projets industriels (des grands IDE aux petits investissements), que de libérer l'énergie des entrepreneurs, de la société civile et de la jeunesse. Cela implique, encore et toujours, l'accompagnement, la formation, la mise en réseau, l'expertise technique, et certains financements.

1- www.anima.coop
2- www.invest-in-med.eu
3- www.medventures.biz
4- www.faro-um.org
5- www.animaweb.org/lactimed
6- www.medibtikar.eu
7- www.animaweb.org/euromed@change
8- Etude téléchargeable sur : http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/Inv_CarteInvestMed-Final_FR_Light_V2.pdf
9- Cette étude décrit 25 de ces niches : http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/AIN_FilieresADevelopperEnMediterranee_VF_CouvLight.pdf



REPÈRES
sur le marketing territorial

Jean-Paul AIMETTI
Ancien élève du Lycée Omar Ibn Abdelaziz d'Oujda,
Professeur au CNAM, Président du Club ADETEM des Directeurs Marketing de Grands Groupes, Fondateur et associé du cabinet ACTENCIA

Le marketing naquit au XXème siècle de la télévision ; il grandit au XXIème avec le web. Mais il est donc, logiquement, nourrit différemment et s'alimente de mille échanges avec les «consommateurs» ciblés. L'auteur à la mémoire de l'avenir et la met en partage. Ancien élève du lycée Ibn Abdelaziz d'Oujda, il connaît «son» Oriental par cœur, et voit ses enjeux sur le web. Un article on line.

Le marketing, est-ce utile ?

Aujourd'hui encore, notamment hors des pays anglo-saxons, le marketing est souvent évoqué de façon péjorative. Lorsqu'il est question, dans les médias et dans le langage courant, d'un «produit marketing» ou d'un «chanteur marketing», on imagine en général un produit de qualité médiocre ou un artiste sans talent connaissant un succès éphémère au prix d'une publicité démesurée, voire mensongère. Cette conception traduit une méconnaissance profonde des conditions de réussite de toute entreprise ou organisation. Plusieurs considérations conduisent à promouvoir une image plus noble du marketing, dont :

- dans une économie de marché, le marketing est indispensable au développement économique des entreprises ;
- le marketing doit tenir compte du pouvoir grandissant du consommateur ;
- l'éthique du marketing n'est que le reflet de l'éthique des entreprises qui l'utilisent.

Aucune campagne de communication ne pourra faire consommer durablement un produit de qualité médiocre. A l'opposé, l'innovation la plus remarquable ne pourra pas prendre une place importante sur son marché sans un investissement marketing significatif.
La réussite planétaire de l'Iphone s'explique à la fois par l'immense talent de communicant de Steve Jobs et par les performances exceptionnelles des premiers smartphones. Presque parallèlement, Archos, une entreprise française toujours peu connue, concevait des produits concurrents, aux fonctionnalités remarquables, mais à la diffusion encore discrète, faute d'un marketing adapté.



Le marketing de Apple met en scène jusqu'à la disparition de son charismatique fondateur et patron

Formalisé au milieu du 20ème siècle aux Etats-Unis, le marketing a été initialement appliqué dans la grande consommation. L'objectif était surtout d'optimiser la conception de nouveaux produits et leur promotion sur un média de masse alors naissant : la télévision.
Son champ d'application s'est étendu à la plupart des domaines : services, industries, services publics, collectivités, activités caritatives… Après la prédominance des financiers, la fonction marketing occupe au-

jourd'hui une place grandissante dans les entreprises pour au moins 3 raisons :

• la nécessité de se recentrer autour du client, toujours plus informé, exigeant et puissant vis-à-vis des marques, dans un monde de plus en plus concurrentiel ;
• l'importance vitale de l'innovation, inconcevable sans écouter la «voix du client» tout au long du processus de conception et de lancement d'offres nouvelles (à titre d'exemple, la forte croissance récente du groupe SEB est due surtout à la part accrue des produits nouveaux - lancés depuis moins de 3 ans - dans le chiffre d'affaires, passée de 20% en 2005 à près de 60% en 2012) ;
• la révolution numérique impliquant un dialogue permanent avec les cibles et l'«écosystème» des entreprises pour conquérir et fidéliser les clients.



SEB : le marketing de l'innovation

Eléments de marketing territorial

Pour promouvoir une région, une ville ou un site touristique, il convient d'abord de bien cerner l'identité du (ou des) lieu(x) concerné(s) et d'en déterminer les «avantages compétitifs». Le difficile, comme dans toute construction de marque, est de choisir un petit nombre de caractéristiques fortes qui différencient des concurrents et doivent être prouvées. Apple est ainsi perçue par tous comme une marque esthétique, innovante et ergonomique, Iguaçu est synonyme des plus impressionnantes cataractes au monde et le Colorado attire par ses canyons gigantesques. Dans l'Oriental, Figuig, Saïdia ou Taforalt, les nombreux projets déjà réalisés et les travaux de l'Agence de l'Oriental sont autant de sources d'inspiration pour finaliser l'identité des «marques» associées.
Cette étape achevée, l'objectif du marketing est alors d'améliorer la notoriété et l'image de ces lieux pour y faire venir et revenir le plus grand nombre de personnes. Cet objectif ne dispense évidemment pas de poursuivre les investissements d'infrastructures ou de mise en valeur de sites marquants.
Nous proposons quelques pistes pour utiliser les nouvelles ressources du marketing digital dans ce contexte, où les nouvelles technologies de communication se révèlent souvent efficaces à des coûts réduits et où la communication digitale doit se concevoir en cohérence avec les actions de promotion plus classiques.

Une première étape consiste à repérer et qualifier les types de sites web et de communautés d'internautes pouvant jouer un rôle dans la réputation et l'attractivité de l'Oriental. Tel est sans doute le cas de sites d'informations touristiques ou autres et de communautés d'anciens habitants de la Région vivant hors du Maroc, de randonneurs, de défenseurs de la nature, d'amateurs de tradition et d'art marocains ou de musique orientale, etc.
Des méthodes et des logiciels spécialisés permettent d'analyser la «e-reputation» de la Région ou de ses composantes à partir du contenu des sites identifiés et des messages échangés sur différents blogs et réseaux sociaux. Il est aussi utile de bien cerner le parcours d'information sur le web conduisant à visiter l'Oriental, pour détecter les moments et les espaces clés de contact à exploiter. De telles analyses devront être reconduites régulièrement pour mesurer le résultat des actions lancées.
L'étape suivante est la mise en œuvre de communications ciblées pour améliorer l'image de la Région en tenant compte des analyses précédentes :

• modification des sites web gérés par des instances de l'Oriental pour mieux valoriser les richesses de la Région ;
• meilleure gestion des référencements et des liens concernant ces sites ;
• proposition de contenus valorisants et de qualité sur la Région pour les sites d'informations les plus fréquentés ;
• dialogue transparent avec les communautés influentes, en crédibilisant le discours par l'avis d'experts, de personnalités connues ou d'universitaires.

Pour attirer des touristes déjà parvenus au Maroc, des applications utilisant la géolocalisation peuvent également être utilisées avec profit, telles que le guidage GPS vers une sélection de lieux privilégiés, suivi de visites commentées sur smartphones in situ. Un ensemble de liens étant tissé avec des visiteurs satisfaits (et enregistrés dans une base de données enrichie après chaque évènement ou contact), il est important :

• de fidéliser ces visiteurs par des lettres d'information, des promotions non intrusives et des dialogues ludiques ;
• de les transformer en ambassadeurs de la Région par des opérations de «marketing viral».

Rappelons enfin qu'en marketing digital, comme dans toute démarche de développement, l'innovation reste un levier majeur. Il est donc fortement conseillé de prendre des initiatives originales en n'hésitant pas à s'inspirer du «benchmark» international pour créer des évènements décalés, des publications ou communications inédites, etc.



LE MARKETING TERRITORIAL pour valoriser l'attractivité des régions du Nord

Rachid EL HARCHI
Directeur de la compétitivité et du partenariat
Agence pour la Promotion et le Développement du Nord

L'Agence du Nord intervient sur un vaste espace économique : un territoire, poumon économique du Royaume par ses installations industrielles et portuaires d'envergure mondiale. Cette situation économique exceptionnelle, autour de Tanger, «ville - marque forte», fournit des atouts puissants à son marketing territorial. L'heure est toujours à de nouvelles conquêtes ; coulisses d'une démarche.

Depuis près d'une décennie, le Maroc mène une politique économique fortement tournée vers l'international et œuvre à l'émergence de plusieurs secteurs industriels et de services sur lesquels il est compétitif. Les politiques sectorielles mises en œuvre, les organismes de développement et de promotion, les zones d'activité réalisées aux standards internationaux et toutes les incitations à l'investissement, sont autant d'outils, d'acteurs et d'espaces dont la préoccupation première est de consolider la compétitivité économique du Maroc sur le pourtour méditerranéen. Dans cet effort de promotion, le marketing territorial peut jouer un rôle décisif, s'il est initié en amont des politiques de développement.

Une stratégie de marketing territorial commence par la capacité à diagnostiquer un territoire en détail, en retraçant son évolution socio-économique, en analysant son contexte géographique et en identifiant ses potentialités et ses limites. Ces caractéristiques sont confrontées à celles des territoires à vocation similaire, pour évaluer la viabilité et la compétitivité du positionnement du territoire. Ces éléments d'analyse servent de base pour formuler des politiques publiques cohérentes au service du développement territorial.

وكالة إنعاش و تنمية الشمال
Agence pour la Promotion et le Développement du Nord

L'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord œuvre depuis plus d'une décennie pour améliorer les conditions de vie des populations et pour la croissance économique des Régions du Nord. Son approche territoriale élargie à deux Régions et sa vocation transversale lui permettent d'intervenir sur des espaces stratégiquement cohérents et de mobiliser très rapidement des partenaires et des moyens pour la réalisation de programmes intégrés de développement. En matière de diagnostic territorial, l'APDN accompagne depuis 2009 près de 200 Communes rurales dans la conception de leurs Plans communaux de développement. Cet accompagnement a été réalisé selon une méthode exhaustive qui a mobilisé plus de 1000 enquêteurs sur le terrain où des centaines d'enquêtes ont été menées. Le résultat a été restitué et débattu avec les populations dans le cadre de forums participatifs communaux. Le diagnostic a permis à l'Agence de constituer une base de données sans précédent et a fait émerger des vocations locales avec une grande précision. Ce travail constitue un point de départ pour la construction d'une stratégie de marketing territorial pertinente.

Après l'étape de diagnostic territorial arrive celle du ciblage. Dans le cas du Nord, les entreprises constituent une cible privilégiée et le territoire a de nombreux atouts à valoriser pour les attirer. La difficulté de la conjoncture économique mondiale offre aux Régions du Nord une opportunité intéressante pour se positionner auprès des investisseurs en recherche de nouveaux débouchés. Pour atteindre ces prospects, les Provinces du Nord peuvent adosser leur image à celle, plus internationale, de Tanger, «ville-marque forte» bâtie sur une histoire et des faits tangibles. Tanger et le Nord sont à moins de 2 h 30 de vol de 4 capitales européennes et à moins de 72 heures en bateau de plu-

sieurs grands ports de la Méditerranée. Tanger se situe sur l'une des principales voies maritimes mondiales où transitent 100 000 navires par an et 20% du trafic mondial. Elle offre d'importantes infrastructures logistiques et des réseaux de transports multimodaux grâce à la plateforme Tanger Med.
La ville du Détroit se positionne aussi comme un pôle automobile émergent avec le complexe Renault-Tanger, déjà leader au Sud de la Méditerranée et une plateforme industrielle d'accueil avec Tanger Free Zone, 6ème zone franche du monde et 1ère zone franche portuaire internationale en 2012-2013 selon le Foreign Direct Investment Magazine (Financial Times). Tanger positionne aussi le Nord comme une porte d'accès au reste du Royaume et plus largement aux marchés africain et méditerranéen.

Les Régions du Nord sont connectées à la capitale économique du pays par un réseau autoroutier constamment élargi, permettant déjà de relier Tanger à Casablanca en 3 h et desservant aussi Tétouan, Taza, Larache et bientôt Al Hoceima par le biais d'une double voie express. La ligne ferroviaire à grande vitesse, dont les travaux ont été lancés en 2011, consolide cette liaison territoriale et permettra aux voyageurs au départ de Tanger de rejoindre Casablanca en un peu plus de 2 h. Cette connexion entre le Nord et le reste du pays est complémentaire d'autres atouts dont dispose le Royaume, notamment le large réseau aérien le reliant aux marchés émergents et les multiples accords de libre échange conclus avec les pays de la région MENA et les USA. Tous ces arguments placent les Régions du Nord en maillon fort dans le dispositif économique national et permettent au Maroc de se positionner comme hub régional, capable d'adresser un marché de plus d'un milliard de consommateurs.
Les entreprises peuvent être la cible finale d'une stratégie de marketing territorial ou jouer un rôle intermédiaire pour attirer d'autres types d'investisseurs.

Pour le tourisme, le Nord possède des aouts intrinsèques importants, notamment une grande diversité naturelle et un riche patrimoine culturel. Le cadre balnéaire exceptionnel de Tamuda Bay a déjà convaincu les plus grands noms de l'hôtellerie - notamment Ritz Carlton, Accor et Banyan Tree - de s'installer sur ses rivages. De telles références internationales sont aptes à drainer une clientèle touristique ou résidentielle fidèle qui associe la qualité de la destination au standing de ces établissements. Le projet de reconversion du port de Tanger s'adresse lui aussi aux croisiéristes, hôteliers, enseignes commerciales et restaurateurs qui, à leur tour, pourront drainer des touristes et passionnés de sports nautiques pour bénéficier de l'infrastructure et des services offerts.
Cependant, la réalisation de projets économiques ambitieux n'est pas un facteur d'attractivité suffisant pour garantir la réussite d'une stratégie de marketing territorial. Celle-ci ne peut être crédible que si les opérateurs publics et privés locaux sont engagés et capables de proposer une qualité d'accueil et de services de haut niveau. Les services publics (eau, éclairage, propreté, sécurité), les services d'aide à l'investissement (CRI, banques…), les services pédagogiques et toutes les prestations qui doivent accompagner l'investisseur ou le visiteur au quotidien sont à assurer. Le citoyen joue lui aussi un rôle essentiel, en adoptant un comportement civique et par la préservation et la promotion de son espace de vie.
L'attractivité du Royaume émane ainsi de la diversité de ses territoires et de leur capacité à être compétitifs. Au cœur de cette dynamique se situent la Région et ses acteurs, pièce maîtresse du projet de Régionalisation Avancée et moteur économique essentiel pour l'avenir du pays.

Un partenariat stratégique pour une compétitivité partagée

Pour accompagner les acteurs locaux du Nord, l'Agence du Nord partage depuis plus d'un an l'expertise de l'Agence Régionale de Développement Paris Ile-de-France, qui est chargée de la conception et du déploiement de la stratégie de marketing territorial de la région francilienne.
Ce partenariat a pour objectif de mettre en avant les atouts compétitifs du Nord par l'application de best practices des grandes agglomérations européennes, en suivant une démarche de marketing structurée en trois phases :
- la réalisation du diagnostic territorial ;
- l'élaboration du positionnement stratégique ;
- la mise en œuvre du plan d'action.

Afin de vulgariser cette démarche, l'APDN a organisé un séminaire de formation en marketing territorial à Tanger en janvier 2013, au profit d'acteurs institutionnels et opérateurs économiques locaux, animé par les experts de l'ARD Paris Ile-de-France et d'autres spécialistes de renom de l'attractivité des territoires.


Le terminal à conteneurs au sein du complexe Tanger Med (TMSA)



LE MARKETING TERRITORIAL, une fonction à adosser au développement des territoires

Ali BOUABID
Analyste des politiques publiques

Le marketing territorial, sujet à la mode ? Avec le danger de communications «hors sol» coupées des véritables réalités des économies territoriales. Qui attirer en priorité ? Pour quels bénéfices ? Le marketing traduit une lecture de l'intérêt économique, où le productif et le résidentiel par exemple génèrent des flux de natures différentes. Bien marketer, c'est d'abord adopter les bons objectifs. Analyse et recul critiques.

La notion de marketing territorial traduit deux évolutions majeures en matière de management public : elle s'ajoute d'une part à la panoplie d'outils empruntés au monde de l'entreprise que le «new public management» s'emploie à transposer à la gestion publique et aux territoires. Ces derniers deviennent des acteurs de marché et sont enjoints, dans un environnement concurrentiel, de devenir compétitifs à l'image des entreprises et des nations. L'enjeu consiste à se distinguer par l'affirmation d'une spécialisation d'excellence. C'est le raisonnement classique des stratégies marketing des entreprises.

Marketing et décentralisation

Cette première évolution est concomitante de la montée en puissance des pouvoirs infra-nationaux (deuxième évolution) qui célèbrent à l'unisson les vertus d'un salut par les territoires, créateurs des richesses de demain. Dans le climat mondial de compétition qu'aiguise la globalisation et sur fond de décentralisation, les stratégies territoriales imitent les pratiques entrepreneuriales au point :

- de se centrer sur le même enjeu - gagner des places dans le marché - ;
- d'utiliser les mêmes méthodes de fabrique des stratégies : l'étude normalisée de positionnement (au travers de la grille swot), le classement (le ranking), puis la définition des domaines d'activités stratégiques et enfin la structuration de la stratégie de mise en oeuvre autour de ce portefeuille d'activités à même de constituer l'excellence locale face à la concurrence.

De cette double évolution, le Maroc, ouvert sur le monde et sur les idées qu'il véhicule, n'est à l'évidence pas en reste. On ne compte plus les documents de stratégies qui affichent des ambitions en matière de territorialisation de l'action considérée comme le gage d'un supplément d'efficacité. C'est dans la mobilisation des territoires que des points de croissance sont à arracher.
Aussi, et avant même que le chantier de la régionalisation avancée n'ait connu un début de réalité, le Maroc semble en première appréciation avoir déjà rallié la cause en affichant quelques success stories en matière de marketing territorial. En témoigne le succès de certaines destinations qui jouissent désormais d'une renommée internationale, à l'image d'Essaouira et Marrakech, deux villes dont la vocation touristique et résidentielle s'est affirmée sur un plan mondial et qui, à grands renforts de marketing, sont devenues des destinations privilégiées drainant des flux touristiques à la fois marocains et étrangers.

Faut-il y voir les signes du succès d'une stratégie de marketing territorial tous azimuts adressée au reste du monde ? Sans doute pour partie.
Faut-il en déduire que ces «territoires gagnants» sont désormais installés sur un sentier de croissance qu'alimenteraient la mondialisation et le tourisme intérieur ?
Peut-être, avec néanmoins une prise en compte les aléas cycliques auxquels pareille option est exposée.



Essaouira : un marketing accompli, avec une communication événementielle, culturelle et patrimoniale

Faut-il en conclure que, ce faisant, ces deux villes ont jeté les bases d'un modèle de développement territorial ?
Rien n'est moins sûr, si l'on tient compte des retombées locales d'une telle stratégie.
C'est au carrefour de ces interrogations que j'aimerais questionner et mettre en perspective cette notion de marketing territorial, au-delà du consensus qui l'entoure. Comment se l'approprier au-delà de ses recettes et des lieux communs sur ses prétendus bienfaits ?

A rebours du confort célébrant les vertus du marketing territorial, nous préférons le questionnement préalable sur les conditions de son appropriation. C'est là le parti pris que m'inspire la revue[1] des expériences de succès et d'échec en la matière. Il procède de l'idée que si le marketing s'emploie à promouvoir l'image d'un territoire et à peser sur les représentations que les différents acteurs s'en font (qualité du climat, richesse du patrimoine, qualité de vie, performances économiques, offre culturelle, main d'œuvre), il ne saurait être réduit à une opération de communication détachée de la stratégie de développement qu'il est supposé servir. C'est du moins ce que suggère une définition de la notion entendue comme «l'ensemble des actions publiques menées par une collectivité afin d'améliorer ou de parfaire son image auprès de groupes cibles supposés être en mesure de participer à son développement».

Quelle stratégie de promotion, en direction de quels acteurs sociaux détenteurs de richesses, et au service de quelle stratégie de développement ? Telles sont les vraies questions qui méritent d'être appréhendées dans leur globalité. Nous nous proposons de verser quelques éléments à ce débat dans les limites de ce qu'autorise le format d'une telle contribution.

Marketing et attractivité

Au-delà des usages et modes opératoires qui figurent dans les manuels de marketing, comment, à l'aune de la définition retenue, questionner en amont l'appropriation de la notion de marketing territoriale dans notre contexte ? Nous proposons d'en explorer une dimension qui réfère à l'attractivité et non forcément à la compétitivité d'un territoire. Essaouira et Marrakech nous paraissent constituer deux terrains d'expérimentation d'une stratégie de promotion des activités résidentielles, encore très faiblement explorées par notre appareil statistique et nos politiques publiques. On l'aura compris, c'est moins l'outil qui importe que la vision du développement d'un territoire qu'il s'emploie à promouvoir.

Aussi soutenons-nous que les succès de ces deux villes en termes d'attractivité ne doivent pas être imputés à leurs seuls atouts naturels, culturels et patrimoniaux. Au-delà des difficultés que pose la répartition des fruits de la croissance de ces deux villes (difficultés à diffuser dans leur environnement des externalités positives permettant de passer de la croissance au développement), ces deux exemples nous donnent l'occasion de repenser plus



Marrakech, exemple de «marque-ville» construite au fil des siècles par la littérature et la peinture notamment

largement la place à accorder aux fonctions résidentielles dans les stratégies de développement d'autres territoires qui affichent un réel potentiel dans ce domaine ; ces fonctions offrant à coup sûr des opportunités de positionnement marketing.

Partons d'un constat largement partagé : la pensée économique dominante a longtemps établi un lien de causalité entre le développement territorial et la capacité productive d'un territoire (attraction des entreprises sur des zones d'activités). D'ailleurs, il n'est pas indifférent d'observer que la richesse d'un territoire est mesurée à sa valeur ajoutée (PIB régional).
Le présupposé implicite qui sous-tend cette vision consiste à transposer un raisonnement macroéconomique valable pour les nations (richesses des nations à travers leur valeur ajoutée dans la compétition mondiale et les classements) à des échelles inférieures, notamment les régions et les villes. Régions et villes ne seraient que les pièces complémentaires d'un puzzle national au développement général duquel elles concourent. La cause de cette pensée économique dominante est donc entendue : le changement d'échelle (passage de la nation à la région) ne conduit pas à un changement dans l'approche et dans la mesure de la richesse.

Or, plusieurs recherches récentes sur le sujet[2] montrent que les flux humains et financiers, publics et privés de tous ordres qui circulent entre les territoires d'une même nation, opèrent un découplage entre la géographie de la richesse (fonction productive) et la géographie du revenu (fonction résidentielle).
Ce constat signifie deux choses :

- premièrement, qu'un territoire productif n'est pas forcément un territoire qui tire avantage de la valeur ajoutée produite sur son territoire, si celle-ci est dépensée ailleurs. Inversement, un territoire qui n'a pas de base productive, est susceptible de capter des revenus grâce à une offre territoriale ciblée sur des catégories particulières ;
- deuxièmement, que la richesse d'un territoire, et donc son attractivité potentielle, ne sauraient être dissociées des flux non marchands publics (inter-territoriaux et entre Etat et territoires) qu'ignorent le PIB, flux qui irriguent de manière croisée les territoires et opèrent des mouvements substantiels de redistribution visibles et invisibles (disparités fiscales, transferts sociaux, salaires de la fonction publique, retraites…)…

C'est là une véritable boîte noire dont les ressorts et les mécanismes nous échappent encore, du moins statistiquement parlant.

Marketing et fonctions résidentielles

Or, l'identification de l'importance de cette boîte noire constituée des revenus mobiles et des transferts redistributifs inter-territoriaux pour l'économie locale, suggère que d'autres voies sont possibles autour de cette perspective d'attraction et de fixation de revenus sur un territoire donné. Quand les fonctions productives créent de la richesse (au sens de la valeur ajoutée, qu'on ne

peut pas par définition créer partout) les fonctions résidentielles elles, s'emploient à les capter. C'est là tout l'enjeu des stratégies résidentielles qui intègrent la diversité des moteurs susceptibles de capter des revenus mobiles de tout ordre (installation définitive, économie des loisirs, tourisme d'affaires, revenus de travailleurs non-résidents, évènements culturels…).

A priori plus favorable à la cohésion sociale en raison du large éventail des emplois qu'offre le secteur des services, l'économie résidentielle repose sur la qualité des aménités territoriales et donc sur la protection et la réalisation de ces dernières (offre scolaire, ressources environnementales, produits du terroir …).



Deux villes-symboles, avec une forte production livresque en librairie et sur le web

Au Maroc, plusieurs initiatives en matière de développement humain ou solidaire local, s'efforcent, de fait, de mettre en oeuvre cette approche. Mais cette dernière demeure encore insuffisamment appréhendée dans l'ensemble de ses dimensions pour trouver place dans une stratégie de développement intégré de chacun des territoires.

Plus généralement, certains des moteurs du développement territorial échappent aux diagnostics territoriaux standards. Ces derniers se bornent encore trop souvent à décrire des contenus sans approcher les effets de système ni expliquer les mécanismes et les flux qui les sous-tendent.
De ce point de vue, l'accès à une meilleure connaissance des mécanismes de l'économie régionale[3] (fonctions productives et résidentielles) est un enjeu dont la prise en charge favorisera à coup sûr l'affinement les stratégies de marketing au service du développement des territoires.

Ajoutons pour finir que la régionalisation, parce qu'elle aboutira à une mise en concurrence des territoires pour attirer les richesses et sans nul doute à des conflits d'intérêt en termes de redistribution au titre de la solidarité, accentuera la pression pour favoriser une meilleure appréhension des flux publics et privés de mobilité. Le marketing territorial deviendra alors un référentiel transversal qui imprègne toutes les actions publiques et non une opération ponctuelle de communication.

1- Dans la littérature foisonnante mais néanmoins controversée sur le sujet, nous renvoyons le lecteur intéressé à un document complet : «Attractivité des territoires : regards croisés», Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire, actes des séminaires, France, 2007.

2- Voir notamment comment L. Davezies propose de «revisiter» la fameuse «théorie de la base», l'une des principales théories économiques expliquant le développement local, in «La république et ses territoires», Seuil, Paris, 2009, et D. Béhar in «L'action publique locale à l'épreuve de l'économie résidentielle», revue Pour n° 199, février 2009.

3- A savoir, outre la base productive (revenu issus de la production locale de biens ou de services pour un marché qui excède celui du territoire considéré), la base publique non marchande (les revenus des personnes occupées dans les secteurs financés par des fonds publics qui dépendent donc de l'importance des prélèvements et des transferts publics), la base sociale (revenus de transferts redistribués à l'échelle nationale dans les revenus des ménages), et enfin la base résidentielle (les revenus apportés par les personnes présentes sur le territoire mais qui n'y travaillent pas, actifs travaillant ailleurs, touristes, retraités). Voir la théorie de la base citée plus haut.



EXPÉRIENCES LOCALES EN MARKETING TERRITORIAL : les initiatives du CRI de la Région Souss Massa Drâa

Manar ALAOUI HASSANI ATLAS
Chef du Département Promotion et Coopération
CRI Souss Massa Drâa

A défaut de stratégie de marketing véritable dont les Régions du Royaume sont encore pour l'essentiel dépourvues, le Souss Massa Drâa dispose avec le CRI d'un acteur opérationnel, dont le dispositif de promotion est solidement ancré sur la réalité des territoires de sa Région, très actif pour lancer et mener à bien des initiatives à valeur de modèle.

Dans un contexte de mondialisation, l'environnement économique modifie substantiellement les conditions concurrentielles, non seulement entre les firmes mais également entre les territoires.

Ces derniers sont désormais de véritables systèmes, produisant eux-mêmes du développement, capable de garantir la pérennité face aux logiques de localisation-délocalisation des entreprises et à une certaine forme de volatilité des investissements.

Dans cette nouvelle configuration globale, et face à la montée de la compétitivité qui oblige les territoires à améliorer leurs efforts de positionnement, le marketing territorial est incontestablement un élément fondamental de la démarche à entreprendre pour attirer des investisseurs potentiels, des compétences et des capitaux à un territoire donné.

Toutefois, définir une stratégie de marketing territorial (qui tient compte des ressources et des spécificités locales), la partager et la mettre en œuvre, nécessite la mise en place d'un système d'intelligence des situations économiques et sociales.

Au Maroc, la gouvernance décentralisée, prônant la diversité et la variété de chaque bassin d'activités, a débouché sur la mise en place d'un certain nombre de plans et stratégies sectoriels permettant à ses différents territoires de s'insérer au mieux dans la grande dynamique de la mondialisation. Par ailleurs, la valorisation des acteurs locaux (développement local, décentralisation administrative,..) oblige les décideurs à mettre en valeur leur espace en fonction de leurs spécificités. Ainsi, par la mise en place des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), le pays s'est doté d'agences de promotion sub-nationale de l'investissement, à même de relever le défi de la compétitivité territoriale.

A ce titre, les CRI sont appelés à jouer le rôle d'acteur local privilégié dans la mise en œuvre de la déclinaison régionale des stratégies sectorielles nationales et dans l'implémentation des orientations générales de la stratégie de développement territorial. L'objectif ultime de cette démarche étant la mise en place d'un climat d'investissement concurrentiel et le maintien de l'attractivité régionale.

Le Centre Régional d'Investissement de la Région Souss Massa Drâa, à l'instar des différents CRI du Royaume, a œuvré depuis sa création pour la mise en valeur du territoire de la Région et cherche constamment à se démarquer à travers des outils opérationnels adaptés, allant de la promotion/prospection aux services rendus à l'investisseur. Ainsi, le CRI-SMD s'est doté des moyens nécessaires à la maîtrise de son offre territoriale. Par ailleurs, les efforts du CRI-SMD ont été consolidés dans le cadre de la mise en place d'un système de veille économique permettant de capter et d'explorer aux niveaux régional, national et international, les pistes de développement de l'entrepreneuriat et de l'investissement.

Conscient du fait que le marketing territorial constitue par nature un dispositif qui ne peut réussir qu'à travers la mise en réseau de compétences et de connaissances régionales, le CRI a su envisager une valorisation concertée du territoire de la Région Souss Massa Drâa. Le défi à relever était justement de réussir à consolider les efforts avec l'ensemble des acteurs de l'offre territoriale afin de produire ensemble une analyse


Le siège du CRI du Souss Massa Drâa à Agadir

puis des actions concertées. Ainsi, le rôle du CRI, en tant que maillon de la chaîne des acteurs contribuant à la promotion et l'accueil de l'investissement, est double : réussir la mobilisation collective tout au long de la démarche et jouer, par moment, son rôle d'opérateur parmi les autres. Les résultats de cette approche ont été très positifs.

Le CRI, partenaire de la stratégie de développement économique et social du Souss Massa Drâa

Concevoir et piloter une stratégie de marketing est facilité lorsque le territoire dispose en amont d'une stratégie économique territoriale. En effet, cette stratégie est la feuille de route indispensable permettant aux acteurs de la promotion régionale une meilleure maîtrise de l'offre territoriale. C'est ainsi que depuis la première version de la stratégie régionale en 2004, le CRI a toujours été un partenaire privilégié du Conseil de la Région Souss Massa Drâa dans toutes les étapes de la démarche : de la conception de la stratégie régionale jusqu'à la conduite de l'action.
A ce titre, le CRI a été associé à l'actualisation de la vision stratégique régionale intervenue en décembre 2010. Cette nouvelle stratégie vise l'impulsion du développement de la Région autour d'un programme intégré et se base sur les principaux enjeux et problématiques de développement au niveau régional.
Sur cette base, les orientations ont été définies pour répondre aux spécificités de la Région Souss Massa Drâa et permettent de dégager une perspective claire sur les priorités de développement futur. La stratégie a en outre permis d'identifier les dossiers concrets prioritaires (par secteur, par domaine d'action et par Province). Près de 140 dossiers constituent l'agenda de la Région et servent d'armature à l'élaboration et à la mise en œuvre du Master plan 2010-2015.

Le CRI, acteur de l'intégration des stratégies nationales au niveau régional

Les spécificités territoriales de la Région Souss Massa Drâa sont considérées comme une valeur économique que le CRI est appelé à promouvoir par différents moyens, notamment par une déclinaison régionale des stratégies sectorielles en vue de constituer une offre territoriale adaptée. En effet, cette offre combine les biens tangibles (infrastructures, immobilier, ressources naturelles, ressources humaines…) et les services qui sont la résultante d'une juxtaposition d'actions effectuées par une multitude d'acteurs régionaux. Toutefois, et aux yeux des investisseurs potentiels, l'offre tangible occupe une place prépondérante dans le choix de localisation.

A ce titre, en se positionnant en tant qu'intermédiaire entre deux boucles stratégiques (investisseur et territoire), le CRI remplit son rôle dans la simplification des procédures, la proximité et l'unicité de l'interlocuteur dans les actes liés à l'investissement ou à la création d'entreprise. D'autre part, le CRI assure le suivi et l'accompagnement de plusieurs projets structurants constituant une partie importante de son offre territoriale, à savoir :

- le lancement du premier Parc Industriel Intégré (P2I) dédié à l'industrie de transformation des produits de la mer au niveau national, Haliopolis, inscrit au Plan Emergence (6,6 milliards de Dh d'investissement) ;
- le projet d'Agropole Souss Massa, qui entre dans le cadre de la mise en oeuvre des orientations du Plan Maroc Vert ;
- la relance du projet de la nouvelle station touristique de Taghazout, l'un des principaux projets du Plan Azur «Vision 2020» (11 milliards de Dh budgétés).

Autres projets concernés, ceux qui permettent de compléter l'offre industrielle et logistique de la Région par la mise en place de nouvelles zones favorisant l'émergence de métiers à forte valeur ajoutée :

- le projet de Centrale Solaire Thermodynamique de Ouarzazate, inscrit dans un programme national visant une capacité de production électrique à partir de l'énergie solaire de 2 000 MW à l'horizon 2020, dont 500 MW seront produits dans la Région Souss Massa Drâa (20 milliards de Dh d'investissement) ;
- le Parc Agadir Shore, plateforme intégrée dédiée aux métiers de l'offshoring, bénéficiant de l'Offre Maroc déclinée

dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (300 millions de Dh d'investissement en 1ère phase).

Le CRI-SMD, membre fondateur des pôles de compétitivité à l'échelle régionale

Les démarches individuelles de promotion et prospection deviennent de plus en plus difficiles à rentabiliser. Le CRI-SMD a donc décidé de faire évoluer son portefeuille d'interventions, notamment par le développement des actions collectives aux dépens des actions individuelles. Pour être pleinement efficient, le CRI s'est impliqué dans des partenariats constructifs basés sur la mobilisation des acteurs clés du territoire autour de pôles de compétitivité, en devenant membre :

- du bureau exécutif du Conseil Régional du Tourisme d'Agadir ;
- du bureau exécutif de l'Association du pôle de compétitivité régional pour la pêche et l'industrie de transformation des produits de la mer, Agadir Haliopole ;
- du conseil d'administration de l'Association Agrotechnologies du Souss Massa Draa, Agrotech.

L'objectif de ces trois pôles est principalement de combiner les efforts pour dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant et de développer la recherche, la formation, le transfert de technologie, la création d'entreprise dans les principaux piliers de croissance de l'économie régionale : la pêche/transformation des produits de la mer, l'agriculture/agro-industrie et le tourisme.

A l'instar de ces pôles déjà opérationnels au niveau régional et dans le cadre des programmes de coopération liant les régions Souss Massa Drâa et Iles Cannaries (Espagne), deux nouveaux pôles de compétitivité sont en cours d'étude dans le cadre de projets dédiés à la promotion de la coopération entrepreneuriale entre les PME et les clusters de l'espace transfrontalier Canaries - Sud du Maroc. Ils seront dédiés respectivement au secteur des transports et de la logistique d'une part, et au secteur touristique, d'autre part.

Le CRI-SMD, pilote de l'Observatoire de l'investissement régional

Conformément aux orientations du plan d'action du CRI-SMD, la création de l'Observatoire de l'investissement régional s'inscrit comme une action prioritaire visant à asseoir un cadre d'analyse permanent de l'économie dans la Région Souss Massa Drâa. Il s'agit d'un dispositif mis en place à l'initiative du CRI, en collaboration avec l'ensemble des acteurs clés du territoire. Les principaux objectifs de cet outil sont de faciliter l'accès :



La qualité urbaine est facteur d'attractivité : ici, la Corniche d'Agadir

- aux informations utiles à la conception et à la mise en œuvre des politiques d'attraction ;
- aux réflexions prospectives ou évaluatives qui les accompagnent.

L'approche développée par cet Observatoire s'appuie sur un large éventail d'indicateurs, tant quantitatifs que qualitatifs, regroupés en plusieurs catégories et dont les données concernent deux axes de réflexion majeurs : l'investissement et la création d'entreprises. Ces deux préoccupations sont le point de départ d'une analyse pointue permettant de constituer progressivement un patrimoine commun d'informations et d'analyses, ainsi qu'une ressource structurée et partagée de données utiles. Ce dispositif d'intérêt général invite l'ensemble des intervenants (publics, parapublics, voire privés) à une mutualisation et une large diffusion de leurs travaux dans le cadre de cet Observatoire.

La cellule de veille du CRI-SMD

Les actions de marketing appliquées au territoire de la Région Souss Massa Drâa obligent en particulier à l'instauration d'un système de veille et d'analyse permettant à tous les acteurs économiques d'identifier les potentialités et les dysfonctionnements, de consolider les acquis, de gérer les risques et d'anticiper les changements, pour une gestion optimale des ressources à même de leur apporter une nouvelle attractivité.

Avec une forte implication et en synergie avec l'ensemble des partenaires, le CRI-SMD édite son bulletin semestriel d'information «CRI Agadir News» (15 éditions à ce jour), support de communication disponible sous format numérique et sur papier, qui rend compte des faits marquants liés à l'investissement dans la Région de Souss Massa Drâa. Par la qualité de son contenu, le «CRI Agadir News» est devenu une référence économique régionale diffusée auprès d'une cible très large incluant des entreprises, les associations professionnelles, les institutions publiques régionales, nationales et internationales.



La qualité des loisirs est aussi un facteur d'attractivité : ici, Agadir by night

Les principaux aspects développés et analysés dans ce support concernent : les aspects institutionnel et réglementaire, le développement sectoriel, les infrastructures physiques, les ressources humaines, la variation des coûts de facteurs de production, la mise à niveau de l'économie régionale, le benchmark avec d'autres territoires…

Par ailleurs, le CRI-SMD a mis en place depuis septembre 2011, une newsletter hebdomadaire constituant une revue de la presse économique nationale et régionale, permettant de garder le contact de façon permanente avec nos partenaires et nos prospects potentiels.
Le souhait de l'équipe du CRI-SMD à travers ce support, nouveau à l'échelle d'une Région, est de confirmer le rôle de plus en plus prépondérant du CRI, non seulement en tant qu'acteur administratif - une dimension plutôt restrictive - mais surtout en tant qu'expert régional pour l'analyse, le conseil et la participation à la mise œuvre de stratégies de développement économiques cohérentes et dynamiques.

Les actions de coopération et de partenariat du CRI-SMD

Le CRI-SMD a toujours œuvré pour s'impliquer davantage dans des partenariats constructifs en faveur du développement régional et entrepreneurial à conclure avec des partenaires nationaux et internationaux. Ainsi, afin de renforcer la démarche «d'ensemble» du marketing territorial et afin de réduire la complexité de l'exercice marketing, les initiatives du CRI-SMD ont souvent été entreprises en étroite collaboration avec des partenaires comme les institutions locales et nationales, les associations et chambres professionnelles, et les représentations diplomatiques. Ces actions concertées ont abouti à :

- la participation, l'organisation ou la co-organisation de manifestations à même de promouvoir la Région du Souss Massa Drâa ;
- la réalisation d'études dédiées au développement régional (Plans Communaux de Développement, monographies, fiches métiers, guides…) ;
- des actions de marketing relationnel (road-shows sectoriels, prospections ciblées, organisation de visites d'entreprises, rendez-vous B2B, mise en relation).

Sur le plan international, afin d'accroître les échanges de bonnes pratiques avec les réseaux internationaux de promotion de l'investissement et autres acteurs du développement territorial, le CRI-SMD est membre depuis 2008 de l'association Anima Investment Network, une plateforme multi-pays de développement économique en Méditerranée. A travers cette plateforme, le Centre a pu participer à un ensemble de programmes, notamment le projet MED-VALLEY qui associe différents acteurs territoriaux désireux de renforcer leurs compétences dans les domaines du développement économique et de la promotion des investissements. Les objectifs : compréhension des stratégies d'entreprises, marketing territorial, attraction des investissements, ciblage et accompagnement des investisseurs, évaluation de l'impact des projets au niveau des territoires…

Dans le cadre de ce projet, le CRI-SMD a participé à l'étude «Promotion locale de l'investissement en Méditerranée», qui a abouti à l'édition d'un recueil comprenant des études de cas au profit de toute organisation dont les missions touchent à la promotion de l'investissement sur un territoire sub-national : collectivités territoriales, gestionnaires de parcs d'activités, administrations déconcentrées, agences de développement économique, chambres professionnelles…
Ces études de cas couvrent 12 territoires méditerranéens connaissant des niveaux distincts de développement et dont les approches présentent toutes une certaine exemplarité justifiant leur présence dans ce guide. La Région du Souss Massa Drâa, à travers le CRI-SMD, y figure parmi les meilleurs territoires en Méditerranée ayant défini et mis en oeuvre une stratégie de promotion territoriale.

> Encadré

Said AQRI
Directeur du Centre Régional d'Investissement de la Région Chaouia-Ouardigha

Un CRI est un contributeur du marketing territorial et le réalisateur obligé de communications finalisées sur ses objectifs de mission. Créateur d'outils, de supports, ou instigateur d'évènements, il est au nombre des institutions qui devraient décliner les concepts fédérateurs régionaux aptes à séduire autant qu'à convaincre. Que cette démarche amont balbutie encore trop en Région n'empêche visiblement pas une action énergique.

La Région Chaouia-Ouardigha surfe sur une tradition d'accueil des investisseurs nationaux et étrangers, confortée aujourd'hui malgré la crise économique mondiale par de solides atouts :

- la proximité géographique des grands pôles économiques du Royaume ;
- la qualité de ses infrastructures d'accueil et de communication ;
- la richesse et la diversité de ses ressources et matières premières ;
- la disponibilité d'une réserve foncière importante dédiée à l'investissement ;
- l'importance et la qualification des ressources humaines ;
- la facilité de faire des affaires et la bonne gouvernance.

Pour valoriser les acquis et dynamiser la promotion auprès des investisseurs, le CRI a pris de nombreuses initiatives, créant par exemple des «Journées Économiques de la Région de la Chaouia-Ouardigha» (JERCO), vitrine internationale de l'offre territoriale de la Région. Après 4 éditions (2006 à 2009), les JERCO sont relancées, toujours sur une base thématique (une session fut par exemple consacrée à la déclinaison territoriale du Plan Emergence), les thèmes étant liés au développement économique durable de la Région.

Le travail de promotion du CRI est aujourd'hui largement conditionné par l'étude de positionnement industriel et commercial de la Chaouia-Ouardigha, menée en partenariat avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie, qui fait office de base stratégique du marketing régional sur laquelle ont été réalisées plusieurs actions de communication :

- la mise en ligne du site web du CRI en février 2011 (www.settatinvest.ma en 5 langues : arabe, français, anglais, espagnol et chinois) traduit son ouverture sur l'international, un portail offrant aux intéressés une présentation générale de la Région et de ses principaux atouts, ainsi qu'un guide thématique répondant aux questions récurrentes sur la création d'entreprises et l'investissement ;
- le lancement d'un bulletin de veille hebdomadaire, synthèse des principales informations et nouveautés ayant marqué l'économie nationale et internationale, qui comporte également deux rubriques dédiées aux investissements et partenariats, au Maroc et sur tout le pourtour méditerranéen.



http://www.settatinvest.ma

Soucieux de valider son marketing eu égard aux réalités perçues de l'attractivité régionale et afin d'assurer un suivi permanent de l'environnement des affaires dans la Région, le CRI a lancé une enquête autour des principaux indicateurs déterminants des conditions d'implantation et d'activité des entreprises dans la Région.
Menée auprès d'un échantillon d'entreprises installées dans la Région, elle vise à mettre en place un «Baromètre d'attractivité» annuel relatif au climat des affaires régional avec pour objectifs de :

- mesurer et analyser l'attractivité régionale en matière d'investissement ;
- apprécier les critères d'attractivité les mieux notés et ceux qui méritent d'être corrigés (autant d'axes de communication potentiels) ;
- mesurer les intentions et les destinations des investissements envisagés par les entreprises pour les 5 prochaines années ;
- mesurer les intentions de recrutement sur les 3 années à venir ainsi que les profils recherchés ;
- apprécier les besoins des entreprises en matière d'information ;
- évaluer la satisfaction des entreprises eu égard aux services du CRI.

Le CRI allie communication et promotion pour faire connaître et valoriser les opportunités d'investissement dans la Région de la Chaouia-Ouardigha, au Maroc comme vers l'étranger.
Pour ce faire, il valorise les atouts des territoires que recouvre son action et souligne la dynamique des secteurs jugés porteurs ou d'avenir. Ces axes de communication se retrouvent d'ailleurs sous forme de rubriques sur la page d'accueil de son site web.



LE MARKETING TERRITORIAL au service de la stratégie de développement de l'Oriental

Ali BELHAJ
Président du Conseil Régional de l'Oriental

Le Président de Région se doit de tirer avantage des multiples projets nés de l'Initiative Royale. L'attractivité s'en trouve fortement améliorée et le nouveau visage de l'Oriental s'esquisse désormais en un cocktail exceptionnel de modernité infrastructuelle et de traditions fortes. A ce nouveau profil progressivement dévoilé devra répondre une communication de vérité, stratégiquement programmée et finalisée sur des objectifs faisant consensus.

La Région de l'Oriental célèbre cette année le dixième anniversaire du lancement de l'Initiative Royale pour le développement de l'Oriental. C'est en effet le discours historique du 18 mars 2003 qui a donné à la Région ce souffle nouveau pour renaître de ses cendres. De nombreux chantiers structurants ont été lancés, les uns sont achevés, d'autres sont en cours de réalisation.
Pour accompagner cette dynamique, la Région de l'Oriental s'est dotée d'une stratégie de développement fondée sur cinq idées fortes. En effet, notre ambition est de faire de l'Oriental un territoire solidaire, équitable, authentique, responsable et performant, première «écorégion» du Royaume. Nous entendons faire de l'Oriental :

- un territoire dans lequel toutes les Provinces seraient dotées des infrastructures de proximité ;



Parmi les communications territoriales : la valorisation des infrastructures de connectivité

- un territoire qui développe des projets structurants du Nord au Sud de la Région ;
- un territoire où les patrimoines naturel et culturel seront valorisés ;
- un territoire responsable en matière de préservation et de valorisation de l'environnement ;
- un territoire performant en mesure d'offrir des conditions favorables à l'investissement.

Cette stratégie territoriale cohérente s'articule autour de deux axes forts :

- un axe «Citoyen» ;
- un axe «Entreprise», afin de faire de l'Oriental un territoire compétitif où il fait bon vivre.

Il s'agit :

- d'une part, d'améliorer les conditions de vie de tous les citoyens (accès aux infrastructures de base, à un système éducatif et à une offre de soins de qualité), de



A Oujda, le siège du Conseil Régional de l'Oriental

favoriser leur épanouissement en offrant un cadre de vie agréable (culture, sport, etc.), et de renforcer l'identité régionale ;

• d'autre part, de mettre en place les pré-requis nécessaires à la création et au développement des entreprises - notamment les PME-PMI - en termes d'Infrastructures (routes, ports, aéroports, zones d'activités économiques, télécommunications, etc.), de ressources humaines, de climat général des affaires…

Cependant, pour répondre aux défis du XXIe siècle, la Région de l'Oriental doit se doter d'une véritable stratégie d'attractivité. Nous nous sommes jusqu'à présent concentrés sur la mise en œuvre de projets structurants (convention santé, mise à niveau du monde rural, marché de gros de Berkane, lutte contre la précarité….), pour mettre à niveau le territoire. Il s'agit maintenant de positionner la Région de l'Oriental sur l'échiquier national et international des Régions, en valorisant ses atouts, en déployant une véritable stratégie de la marque «Oriental». L'Agence de l'Oriental a beaucoup travaillé sur la promotion de la Région, cependant l'absence de vision commune et le manque d'implication des acteurs du territoire font que l'Oriental a du mal à se positionner.

La Région de l'Oriental bénéficie d'avantages comparatifs indéniables. Elle jouit d'une position géographique stratégique aux portes de l'Europe, ouverte sur le Maghreb et l'Afrique subsaharienne. La diversité des paysages du Nord au Sud, l'authenticité de la culture, le patrimoine naturel préservé, les infrastructures routières, aéroportuaires et portuaires réalisées ou en cours de réalisation, le développement de zones d'activités, l'implication de l'Université, le déploiement de plateformes technologiques sont autant d'atouts. Le développement économique de la Région ne peut se réaliser qu'à travers l'encouragement de l'investissement, l'appui fourni aux petites et moyennes entreprises, le développement des énergies renouvelables, et la recherche et développement (R&D).

Un certain nombre de mesures ont été prises pour attirer les investissements et encourager les jeunes promoteurs mais cela demeure insuffisant dans un contexte mondial difficile.

Il nous importe de construire avec nos partenaires une image de notre territoire et de travailler ensemble sur le développement de son attractivité. L'élaboration d'une stratégie de marketing du territoire va permettre à notre Région d'accompagner la stratégie de développement. Le marketing du territoire est un outil indispensable pour renforcer la compétitivité du territoire. Une fois l'image du territoire définie et ancrée, l'Oriental se vendra par elle-même.

DOING BUSINESS
DANS L'ORIENTAL MAROCAIN



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

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

La Région de l'Oriental ajoute à ses attraits naturels de nombreux atouts de compétitivité.
L'atout géostratégique : au cœur de l'espace euro-méditérranéen.
L'atout des infrastructures : renouvelées, elles réduisent les distances et les coûts.
L'atout social et fiscal : un environnement très favorable à l'investisseur.
L'atout des compétences : disponibles, issues de formations modernisées.
L'atout du cadre de vie : villes ré-inventées, loisirs multiples.

AGENCE DE L'ORIENTAL

Initiative Royale 10 ANS

Ce Discours Royal visionnaire a changé l'avenir de la Région



La Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda, engagée pour la promotion économique

Driss HOUAT
Président de la CCIS d'Oujda

La CCIS d'Oujda multiplie les initiatives de promotion économique et de mise à niveau des secteurs d'activité régionaux. Ce dynamisme, traduit par de multiples modes d'intervention, en ferait naturellement l'un des piliers d'un marketing territorial pensé et appliqué par tous les acteurs du développement. Son hyperactivité l'y prépare.

Les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière, dont le principal financement provient du décime additionnel à l'Impôt des Patentes. Leurs membres sont des chefs d'entreprises élus par tous les commerçants, industriels et prestataires de services de leur circonscription. En attente de leur nouveau statut, les CCIS marocaines ont une triple mission : représentation, consultation et administration.

Au plan représentatif, les CCIS représentent leurs ressortissants, traduisent leurs attentes auprès d'interlocuteurs multiples à tous les niveaux et participent à tous les débats sur l'économie et le devenir de l'entreprise.
En matière de consultation, les CCIS s'expriment sur les problèmes majeurs de l'actualité économique et juridique et donnent leurs avis sur les questions liées à l'environnement de l'entreprise.
Enfin, au plan administratif, les CCIS sont habilitées à délivrer les attestations de professions et certificats d'origine pour leurs mandants.

Vu le rôle important que doivent jouer les Chambres en tant qu'acteurs de développement local, structures d'accompagnement et de promotion de l'initiative privée, et partenaires privilégiés des pouvoirs publics dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles, ces entités doivent aussi relever le défi de la complexité des nouvelles relations économiques issues de la mondialisation, en renforçant leur positionnement sur les scènes nationale et internationale.

Cette situation appelle tous les acteurs - autorités locales, opérateurs économiques, corps élus et société civile - à engager une réflexion sérieuse sur les voies et moyens de relever les nouveaux défis, et de mettre en œuvre l'ambitieux programme énoncé par le Souverain.
Les Chambres sont rassurées sur la pérennité de leur rôle d'acteur du développement économique régional, bénéficiant d'une grande souplesse opérationnelle, pour assurer des services permanents et sur mesure aux entreprises. Notre structure - à l'origine un club d'affaires privé - n'a cessé de multiplier ses efforts d'adaptation pour l'essor de la Région et la croissance de nos entreprises, par la promotion des idées et des connaissances, la promotion des hommes, la promotion des entreprises et la promotion des équipements.
D'autant que les Chambres professionnelles ont toujours bénéficié de l'intérêt de Sa Majesté le Roi Mohammed VI depuis son intronisation, qui n'a cessé de souligner leur rôle dans le développement socio-économique du pays.

Le 13 octobre 2000, le Souverain déclarait ainsi : «*Nous sommes également déterminés, en ce qui concerne les chambres professionnelles, à enraciner une nouvelle conception faisant de ces chambres un véritable levier de l'investissement productif…*».
Dans la Lettre Royale au Premier Ministre le 09 juillet 2002 : «*… il y a lieu de procéder à une étude approfondie sur les causes qui entravent le fonctionnement des chambres professionnelles, Institutions constitutionnelles, dont le rôle de représentation des forces économiques et sociales, ne doit pas occulter la mission d'intermédiation professionnelle et les services d'aide et d'assistance qu'elles doivent à leurs membres*».
De même, le Discours Royal du 20 août 2002 met les Chambres à l'épreuve :

«Il en est de même des chambres professionnelles qui sont investies d'une mission identique, en vertu de la constitution. Elles seront, en effet, assujetties aux mêmes épreuves pour que l'on mesure leur capacité à remplir le rôle économique qui leur incombe en matière d'incitation à l'investissement et à la création de richesses.»

Les 2èmes Assises des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services en 2008 furent une étape décisive, pour dresser le bilan des réalisations, rechercher les causes entravant le bon fonctionnement, tout en adoptant une stratégie face aux défis économiques aux plans national et international. Les recommandations constituaient la base de tout projet de réforme relatif aux CCIS, qui suppose la réforme profonde du statut de ces institutions, avec de nouvelles prérogatives précises et des moyens financiers suffisants pour exercer leurs fonctions. A ce sujet, un projet de loi relatif à la réforme du statut des CCIS a été déposé au Parlement.

Rôle de la CCIS d'Oujda dans la promotion économique régionale

La CCIS d'Oujda agit pour la promotion économique régionale par :

- la mise en œuvre des stratégies sectorielles (Commerce, Industrie, Services) ;
- l'appui et la création des PME ;
- l'encadrement et l'assistance au profit des associations professionnelles ;
- la réalisation d'études et publications ;
- la formation des chefs d'entreprise et des futurs dirigeants ;
- la médiation et l'arbitrage ;
- la vulgarisation et la modernisation des systèmes comptables et fiscaux ;
- l'appui et la promotion à l'étranger.

Partenaire privilégié dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles

Adhésion au Plan RAWAJ

Nul ne conteste le rôle du commerce et de la distribution dans l'économie nationale et sa contribution forte à la création de richesses et d'emplois. L'objectif global du Plan RAWAJ est de rendre le secteur performant, au service de tous les consommateurs, par, entre autres, la modernisation du tissu commercial, notamment le commerce de proximité. Pour sa mise en œuvre, le Gouvernement a créé le «Fonds Rawaj» doté d'un budget de 900 MDh sur la période 2008-2012. Dans sa circonscription territoriale, la CCISO a lancé une action de sensibilisation au Plan RAWAJ : 1 377 commerçants en ont bénéficié (8% du total national des bénéficiaires) dont : 516 à Oujda, 514 à Berkane, 173 à Taourirt, 104 à Jerada, 70 à Bouarfa.



La CCIS d'Oujda s'implique dans la déclinaison régionale des stratégies sectorielles et communique (ici sur son site web)

Adhésion au Plan Emergence, Programme des Plateformes Industrielles Intégrées «P2I»

La création de la Technopole d'Oujda est un choix stratégique du Gouvernement, auquel ont adhéré tous les acteurs locaux, afin d'en faire un tremplin de développement socio-économique régional. Pour la CCIS d'Oujda, structure d'accueil des investisseurs et acteur du marketing territorial, ce projet revêt un intérêt particulier car il s'inscrit dans le cadre du développement du tissu industriel et répond à la demande pressante des investisseurs.
La Technopole et l'ensemble des projets (Agropole de Berkane, Parc Industriel de Selouane, Zone logistique intra-portuaire de Nador) vont faire de l'Oriental une destination d'investissement de renommée mondiale. Pour atteindre cet objectif, la CCIS d'Oujda est signataire, avec d'autres partenaires, de la convention de mise en valeur du projet, où elle s'engage à contribuer à la promotion des activités dans la Technopole.
La CCIS d'Oujda est membre actif de la commission d'attribution des lots.

Contribution à la réussite de la Stratégie Maroc Export Plus

La stratégie Maroc Export Plus «*définit les principales actions à travers les-*

quelles l'Etat marocain peut appuyer les entreprises marocaines à mieux s'attaquer aux marchés internationaux» à travers «*une feuille de route pour canaliser l'effort public en matière de promotion des exportations ciblant des secteurs prioritaires et des marchés préalablement identifiés*», avec pour objectifs de «*tripler nos exportations de biens et services hors phosphates et dérivés en 10 ans, entre 2008 et 2018, avec un doublement à l'horizon 2015*».
La CCIS d'Oujda, consciente du rôle des exportations dans l'équilibre de la balance commerciale, la mobilisation des richesses du territoire et la création d'emplois, n'a cessé d'appuyer les différents programmes lancés par le Département du Commerce Extérieur dédiés aux entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices :

• *Programme Audit à l'Export*
La CCIS d'Oujda participe à une campagne de sensibilisation au Programme «Audit à l'Export» lancé par le Département du Commerce Extérieur en partenariat avec le Ministère de l'Economie et des Finances, la CGEM et Maroc Export, qui vise à soutenir les entreprises exportatrices. Il consiste en l'analyse de leurs aptitudes à l'export et l'identification de leurs dysfonctionnements, afin d'aboutir à un plan d'action et un dispositif d'accompagnement à l'export.
• *Appui aux Consortiums d'Exportation*
Ce programme soutient les nouveaux Consortiums d'exportation par un accompagnement pour réaliser des actions à l'international. L'Etat finance, au bénéfice de chaque Consortium juridiquement constitué, ses projets de structuration, développement et consolidation. La CCIS d'Oujda a lancé une campagne de sensibilisation auprès des entreprises exportatrices sur les avantages des Consortiums d'exportation face aux contraintes à l'export.

Adhésion au Plan Maroc Numeric 2013 : le programme Infitah

La CCIS pilote le Programme Infitah lancé par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. L'objectif est d'initier les dirigeants des Très Petites Entreprises (TPE) à l'utilisation des technologies de l'information par des formations, valorisées par l'octroi d'un permis numérique délivré par la CCISO, qui donne accès au «Pack Infitah» (1 ordinateur portable, 1 logiciel de gestion de la facturation, et 1 connexion Internet à prix subventionné, des offres avantageuses de solutions informatiques et de financement).

Appui et accompagnement au Programme Moukawalati

«*L'objectif général du Programme Moukawalati est la contribution à la lutte pour l'emploi, moyennant l'appui à la création d'entreprises génératrices de richesses et d'emplois en adéquation avec les exigences et les spécialités régionales. Il vise aussi à assurer la pérennité du tissu économique régional par un dispositif de suivi des entreprises créées au cours de la période critique du démarrage*».
La CCIS d'Oujda a créé en «Guichet Moukawalati», qui veille à l'assistance post-création et au suivi de l'entreprise. Cette opération a porté sur :

• 500 porteurs de projets inscrits ;
• 154 accompagnés ;
• 50 créations de TPE.

Ces nouvelles créations sont réparties par secteur d'activité comme suit :

Services	56%
Agriculture	26%
Industrie	10%
Artisanat	8%

Associations professionnelles : Encadrement & Assistance

Consciente du rôle des Associations Professionnelles, la CCIS d'Oujda les encourage à se regrouper par catégories professionnelles et veille activement à les assister. La CCISO joue le rôle de relais entre le pouvoir décisionnel (autorités publiques) et les associations professionnelles. La CCISO abrite 70 associations réparties ainsi :

• 37 associations commerciales ;
• 9 associations industrielles ;
• 24 associations de services.

Un vrai baromètre de l'économie régionale

«Le phénomène de la contrebande et ses répercussions sur l'économie de la région orientale»

En 2004, la CCIS d'Oujda a réalisé une étude sur la contrebande et ses répercussions sur l'économie de la Région de l'Oriental. La contrebande dans la Région avait pris des proportions alarmantes et causait des pertes en recettes fiscales et douanières considérables. L'industrie locale subissait des pertes énormes et certaines entreprises étaient condamnées, menaçant l'emploi de centaines de salariés.
L'étude a montré l'ampleur et l'évolution du phénomène, puis permis d'analyser les impacts négatifs et les stratégies de lutte contre cette concurrence déloyale qui ruinait l'économie locale déjà fragile.
En 2005, la CCISO a créé un Observatoire pour constituer une base de données sur les activités de contrebande, en vue d'élaborer un plan d'action fondé sur la réalité. L'Observatoire a présenté, depuis sa création, 19 rapports périodiques et 7 rapports annuels.

Mise à niveau du secteur commercial : cas de la Province d'Oujda-Angad

En 2012, la CCISO a réalisé une étude empirique sur la mise à niveau du secteur commercial dans la Province d'Oujda-Angad.
L'étude a porté sur un panel de 312 commerçants, dans 19 souks ou agglomérations commerciales. L'analyse a montré que :

• 69% sont inscrits au Registre de Commerce et 90% au Rôle des Patentes ;
• 64% de l'échantillon ont déclaré un recul de leur chiffre d'affaires.

En outre, l'étude a permis de dégager les problèmes dont souffre le secteur commercial structuré (commerce informel, pression fiscale, fragilité des infrastructures et des équipements, transport, grandes surfaces, parking, éclairage public, sécurité, assurances, couverture sociale et système de retraite, absence de protections contre l'incendie…).



Le siège de la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda

Formation au profit des chefs d'entreprises et futurs dirigeants

L'ICG d'Oujda dispose d'une offre de pointe intitulée : «Formation des jeunes aux domaines des affaires et émergence de l'esprit d'entreprise et de leadership». Il est impératif dans une vision multidimensionnelle de développement économique et social, d'intégrer une composante essentielle : la formation. Son intégration aux activités de la CCIS d'Oujda est née d'un effort soutenu pour apporter une forte valeur ajoutée en œuvrant pour un développement multiforme, durable et soutenable de la Région orientale, en la faisant bénéficier de profils polyvalents. Dans cet esprit, la CCIS d'Oujda a créé l'Institut de Commerce et de Gestion d'Oujda (ICGO) en 2008, grande école dédiée à l'apprentissage des métiers des affaires. L'ICGO est un fruit du partenariat entre la CCISO et l'Ecole Supérieure de Commerce de Saint Etienne en France. Sa vocation est de faire émerger des profils d'entrepreneurs innovants.

La formation continue au profit de la TPE, très diversifiée :

- séances d'information générale sur des thèmes d'actualité divers (fiscaux, sociaux, juridiques, financiers, etc.) ;
- séminaires de formation pour combler des lacunes de compétences et perfectionner les connaissances en gestion ;
- formations conçues pour les femmes entrepreneurs, pour les préparer à s'intégrer dans le monde des affaires avec plus de réactivité et de compétitivité ;
- formations dédiées à la TPE, sous forme de modules selon les besoins.

Le «Guide de formation» : diagnostic des besoins en formation

Pour améliorer la qualité et la disponibilité de ses services aux entreprises, la CCIS d'Oujda prépare un «Guide de formation», qui servira de référence pour mettre en place et développer une gamme de formations adaptées aux attentes réelles des entreprises. L'objectif premier est de disposer d'un meilleur diagnostic des besoins des entreprises en matière de formation.

Le Centre d'Oujda pour la Médiation et l'Arbitrage

L'évolution du monde des affaires tend à accroître la demande de modes alternatifs de règlement des litiges. Le Centre d'Oujda pour la Médiation et l'Arbitrage (COMAR) a été créé en 2010 et domicilié au siège de la CCISO. Il a pour mission de trancher les contentieux, plus particulièrement ceux inscrits dans les attributions des Tribunaux commerciaux, pour promouvoir un climat favorable aux affaires, et propose deux outils complémentaires de règlement des litiges, conflits ou différents :

- l'arbitrage, le litige étant alors définitivement tranché par un ou trois arbitres librement choisis par les parties, dans un délai raisonnable ;
- la médiation, où le médiateur aide les parties à dégager ensemble les bases d'un accord notifié par écrit.

Partenaire des TPE pour moderniser le système comptable et fiscal

Le Centre de Gestion et de Comptabilité Agréé (CECOGEC) d'Oujda a été agréé en 2003, son associé unique étant la CCIS d'Oujda. Ses missions :

- tenir la comptabilité des adhérents ;
- établir les déclarations fiscales ;
- établir les déclarations à la CNSS ;
- certifier la sincérité des documents comptables et fiscaux ;
- apporter une assistance comptable.

Appui et promotion à l'International

Missions d'hommes d'affaires

Les missions économiques à l'étranger facilitent la pénétration, la prospection et

la diversification des marchés extérieurs. L'intervention de l'Etat est sollicitée pour l'organisation de missions d'hommes d'affaires. La CCIS d'Oujda a sensibilisé les entreprises locales à adhérer aux missions commerciales planifiées par Maroc Export (le CMPE) et organisé des missions d'hommes d'affaires vers plusieurs destinations (Espagne, France, Allemagne, Turquie…).

Salons & Foires à l'étranger

Les foires et salons jouent un rôle prépondérant dans le marketing à l'international et contribuent efficacement à l'activité économique de la Région. Pour en bénéficier, les entreprises doivent exploiter toutes les sources d'informations et recourir au soutien et à l'assistance des différents partenaires intervenant à l'international. Optimiser la participation des entreprises marocaines exportatrices aux manifestations économiques à l'étranger dépend de la qualité de l'information à leur disposition, du choix de l'événement et du niveau d'intervention de l'Etat.

La Stratégie Nationale de Promotion et de Développement des Exportations «Maroc Export Plus» définit les principales actions par lesquelles l'Etat marocain appuie les entreprises marocaines pour mieux attaquer les marchés internationaux. La CCISO sensibilise les opérateurs économiques de la Région au programme promotionnel annuel de Maroc Export (Salons spécialisés, Foires et Expositions Multisectorielles…).

La CCISO a organisé au profit d'opérateurs de la Région leurs participations à des foires, expositions et salons à l'étranger : Hispa-Maroc Expo à Malaga en Espagne, BATIMAT en France, Fruit Logistica en Allemagne à Berlin, SIAL en France à Paris, SISTEP-MIDEST…

Partenariats à l'international

La CCIS d'Oujda a conclu un certain nombre d'accords et de conventions de partenariats, par exemple avec :

- l'ESC Saint Etienne ;
- le Conseil Andalou des Chambres de Commerce en Espagne ;
- la CCI d'Anvers en Belgique ;
- la CCI de Melun en France ;



Les Salons & Foires (ici, le SIAL à Paris) offrent un fort écho à la démarche de marketing et communication des entreprises exportatrices

- la Région Champagne-Ardenne ;
- la CCI de Pau Béarn en France.

Depuis 2004, la CCIS d'Oujda est aussi membre adhérent de l'ASCAME (Association des Chambres de Commerce de la Méditerranée).

Projet de Palais International des Foires, Exposition & Congrès à Oujda

La CCIS d'Oujda projette la réalisation d'un Palais International des Foires, Expositions & Congrès à Oujda. Vu le montant de l'investissement à financer, la CCISO va s'associer à d'autres partenaires (Agence de l'Oriental, FIRO, Conseil Régional de l'Oriental, Conseil de la ville d'Oujda, CRI, etc.). Ce complexe abritera tout au long de l'année :

- des Salons spécialisés (agro-alimentaire, chimie & plastique, textile & habillement, bâtiment, cuir & chaussures, artisanat…) ;
- des Foires Internationales périodiques (annuelle, biannuelle) ;
- des forums & congrès économiques sur des sujets d'actualité ;
- des journées, semaines & quinzaines économiques, scientifiques, techniques.

En marge des expositions, des conférences, séminaires, tables rondes et ateliers pourront être organisés sur des thèmes d'actualité, comme la fiscalité, les Lois de finances, le droit des affaires, les techniques de vente et de marketing, les techniques d'import/export, le marketing… Des workshops seront aussi organisés entre les hommes d'affaires de la Région et ceux d'autres pays. Cette réalisation visera entre autres à :

- renforcer les relations économiques entre la Région et le reste du monde ;
- créer des opportunités d'affaires et de partenariat à l'international ;
- créer des rendez-vous et des événements économiques propres à la Région durant toute l'année, surtout en période de basse saison ;
- promouvoir les secteurs d'activités de la Région, les produits, les services et les savoir-faire ;
- améliorer les références commerciales et les labels propres à la Région ;
- multiplier les effets d'entrainement directs et indirects sur les autres secteurs (hôtellerie, transport, restauration, etc.).



LA DIPLOMATIE TERRITORIALE au service du développement et du marketing régional

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

Montée en puissance, gain en autonomie,… les Régions offrent un cadre institutionnel et économique pertinent pour négocier entre elles et avec les coopérations bilatérales et multilatérales. Elles ont leurs visions propres, des objectifs bien à elles. La diplomatie territoriale, complémentaire à celle des Etats, peut soutenir le développement. L'Agence de l'Oriental a suivi cette voie.

En introduction au développement régional : préambule conceptuel

L'économie nationale sert de référence aux théoriciens du développement depuis l'origine de la science économique. Mais, depuis un quart de siècle, de nombreux travaux ont introduit l'espace pour comprendre les phénomènes économiques (mondialisation et différenciation territoriale, que certains auteurs ont même qualifié de «glocalisation»).
Aussi, force est de souligner que les résultats de la recherche en économie territoriale ont apporté quelques éclairages aux praticiens du développement régional en introduisant des concepts utiles.
D'abord la nécessité de dépasser les approches traditionnelles de l'espace[1] :

- espace homogène comme espace de l'échange (théorie du commerce international née en Grande-Bretagne) ;
- espace polarisé comme l'espace de la firme motrice (François Perroux, 1964) ;
- espace constitué d'un centre et d'une périphérie comme l'espace de la Division Internationale du Travail des néo-marxistes (Samir Amin, 1970) ;
- espace de l'économie géographique comme celui des forces d'agglomération dans une économie mondialisée (géographie économique).

L'économie territoriale renverse la problématique en s'intéressant à la construction par les acteurs locaux de systèmes locaux de relations économiques, vecteurs de trajectoires de développement spécifiques dans un contexte de mondialisation et de globalisation de l'économie. Il est intéressant de comprendre comment l'économie globale s'enracine de multiples façons dans les structures territoriales historiques, comment le global se nourrit du local en le transformant. Il faut construire des médiations entre macro-tendances de l'économie mondiale et dynamiques territoriales.
Les tenants de l'économie de l'innovation ont enrichi les concepts sur le développement territorial en valorisant l'importance de la proximité et du jeu des acteurs comme facteur de création et de diffusion des technologies. En mettant en oeuvre des stratégies de développement basées sur les effets d'agglomération, de proximité et de coopération - entre entreprises, Universités locales, centres de recherches, institutions régionales - les conditions sont favorables à l'innovation et à la création de richesses. Cela explique l'importance dans les stratégies de développement régional des aires métropolitaines, districts industriels, vallées, corridors, routes et parcs industriels.

En effet, il a été mis en lumière que le passage à un capitalisme intensif en connaissance dépasse la stratégie individuelle des firmes, car il implique la mise en place au niveau régional d'un certain nombre d'éléments (infrastructures et autres intrants) sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer. Cette transformation fait de la Région l'élément clé de la globalisation.
Certains auteurs évoquent à ce propos l'émergence de Régions intelligentes (transversalité, processus d'apprentissage, proximité…). L'accumulation des connaissances dans les territoires, leur mise en réseau avec l'environnement interne et externe, la coopération entre les acteurs et les effets de proximité et d'agglomération, s'érigent comme des principes directeurs dans les stratégies

de développement régional. Autrement dit, les territoires ne sont plus simplement les réceptacles passifs des projets, mais deviennent acteurs de leur propre développement.
L'accent est désormais mis sur la capacité des acteurs locaux à identifier, puis à développer, des ressources spécifiques au territoire, susceptibles de s'inscrire dans les marchés internationaux. Ainsi, pour ne citer que les exemples les plus connus, la France développe des pôles de compétitivité, le Royaume-Uni met en place des clusters et généralise les agences de développement régional. En Italie, on installe des districts industriels. Dans les pays asiatiques, on se concentre sur les villes métropoles autour des ports et de leur hinterland.

Développement régional : un contexte renouvelé pour la diplomatie territoriale

Le développement territorial devient, par la mondialisation-différenciation territoriale, une approche favorable au développement endogène appuyé sur les spécificités locales. Ainsi, des synergies et interactions peuvent exister entre le développement économique international libéral et le développement territorial local durable, base des multiples initiatives locales de coopération (entre élus, société civile, Universités, Chambres de commerce, patronat, corps professionnels, etc.), prises le plus souvent avec une grande autonomie d'action. Ces échanges, nourris par la mondialisation et l'ouverture économique, viennent enrichir l'action locale : une tendance lourde de l'évolution des relations internationales. Désignés globalement sous le vocable «diplomatie territoriale», ces échanges sont en voie de façonner les relations diplomatiques entre les nations et les territoires qui les composent.
Au Maroc, la diplomatie territoriale a donné lieu ces dernières années à plusieurs rencontres, avec un succès indéniable. Par exemple, le sommet «Africités» a réuni en 2009 à Marrakech plus de 3 000 représentants des villes et gouvernements locaux africains. En sont issus plus d'une centaine de jumelages entre collectivités locales africaines et autant de projets de coopération.

D'autre part, plusieurs Régions et collectivités locales (Communes, rurales et urbaines) marocaines sont actives au sein de structures internationales qui encouragent et fédèrent la coopération territoriale, comme : l'Association des Cités Unies et Gouvernements Locaux, l'Association Internationale des Maires Francophones, l'Association Internationale des Régions Francophones, dont l'action n'est pas négligeable en termes de mise en réseau internationale des collectivités locales et d'influence sur les relations diplomatiques en général. Notons enfin que la diplomatie territoriale «progresse dans les relations internationales, car elle s'intéresse au premier chef aux questions d'ordres économique, social et culturel, au plus près des besoins des populations. Les questions d'ordre politique relèvent de la diplomatie nationale. La régionalisation au Maroc, associée à l'ouverture économique, sont des accélérateurs de la coopération entre territoires. Par exemple, l'accord avec l'Union Européenne encourage fortement les relations entre entités territoriales. Aussi est-il important de promouvoir la diplomatie territoriale, pour lui offrir un cadre et l'intégrer à la diplomatie nationale.

Développement régional et diplomatie territoriale au Maroc

Le Maroc, qui a opté pour la régionalisation en érigeant la Région en collectivité locale dès 1992 et ensuite par la Loi sur la régionalisation promulguée en 1997, a consacré la reconnaissance du fait économique régional. On peut distinguer trois grandes phases :

- 1960 à 1997 : apprentissage de la démocratie locale avec deux échelons communal et provincial ;
- 1997 à 2011 : création de la Région avec la décentralisation comme moyen de développement économique ;
- juillet 2011 : nouvelle constitution et instauration de la Région comme pivot de l'organisation territoriale du Royaume (Art. 1 de la Constitution).

La mission économique des Régions est consacrée dans les attributions du Conseil régional, qui a pour mission d'élaborer le Plan de développement économique et social de la Région (voir Article 7, encadré ci-après). La répartition actuelle des rôles entre élus et représentants de l'Etat dans les territoires (Walis et Gouverneurs) confère une prééminence de compétences à ces derniers, en tant qu'autorités locales chargées de coordonner l'action des pouvoirs publics dans ces territoires. Au Maroc, les Walis et Gouverneurs exercent la tutelle sur les collectivités locales. Par exemple, le budget de la Région est préparé par le Wali et examiné et voté par le Conseil de Région. Le Wali en est l'ordonnateur.
La prochaine Loi organique sur la régionalisation avancée consacrera une quatrième phase du processus de régionalisation eu égard aux propositions de la Commission sur la régionalisation avancée qui confèrent au Conseil régional plus d'autonomie et de responsabilité : il sera l'ordonnateur du budget de la Région, avec à sa disposition une agence régionale d'exécution des projets. La régionalisation avancée apportera une plus grande autonomie aux autorités élues et autorités locales. Vu les apports de la coopération décentralisée aux échanges entre territoires dans un contexte d'ouverture économique, les relations entre entités territoriales tendront à se développer.


A Oujda, la Préfecture de Oujda-Angad

ATOUT GEOGRAPHIQUE DE LA REGION DE L'ORIENTAL :

UN POSITIONNEMENT AU COEUR DE L'ESPACE EURO-MEDITERRANEEN

Dans la Région de l'Oriental, l'histoire s'écrit avec la géographie.
Aujourd'hui, dans le concept d'espace Euro-Méditerranéen, l'Oriental est au coeur d'un espace stratégique : Oujda est sensiblement équidistant de Casablanca, Madrid et Alger ou de Tunis et Marseille par exemple.



Points principaux du Dahir 1-97-84 du 2 avril 1997 portant promulgation de la Loi 47-96 relative à l'organisation de la Région

Article 3 : Le Conseil régional est composé de représentants élus des collectivités locales, des Chambres professionnelles et des salariés. Il élit un bureau pour 3 ans.

Article 7 : Compétences propres du Conseil régional (actuelles) :
- Elaborer le Plan de développement économique et social de la région (PDESR), approuvé par le Conseil Supérieur de la Promotion Nationale et du Plan.
- Elaborer un Schéma régional d'aménagement du territoire.
- Promouvoir les investissements privés par l'implantation des zones industrielles et des activités économiques.
- Prendre les mesures en matière de formation professionnelle et d'emploi, promouvoir des activités socio-culturelles et le sport, l'environnement et la sauvegarde du patrimoine culturel.
- Adopter les mesures visant à rationaliser la gestion des ressources en eau.

Article 8 : Compétences qui pourront être transférées par l'Etat :
- Réalisation et entretiens d'hôpitaux, de lycées, d'Universités.
- Formation des agents et cadres des collectivités locales.
- Equipements d'intérêt régional.

Transferts de compétences avec transfert des ressources correspondantes.

Article 9. Emettre des avis sur les plans et politiques d'aménagement de la Région et proposer des actions à entreprendre.

Article 66 : La Région bénéficie du produit des impôts, taxes et redevances instituées à son profit par la Loi 30-89 relative à la fiscalité des collectivités locales. Elle bénéficie également d'une part des impôts de l'Etat qui lui sont affectés par la Loi de finances (impôts sur les sociétés, impôt général sur les revenus).
Il sera créé un Fonds de péréquation et de développement régional, alimenté de ressources de l'Etat et des Régions disposant de ressources importantes pour contribuer au financement des dépenses de développement des Régions confrontées à des ressources propres insuffisantes.

Dans les pays développés, les territoires se sont souvent dotés de compétences - cellules, voire départements - dédiées à la promotion de la coopération internationale. Au Maroc, encore peu de collectivités locales possèdent des structures ou des compétences ad hoc. Les élus locaux sont rarement préparés, voire peu formés, aux subtilités des relations internationales. Ils confient en général cette action à l'autorité locale (Wali et Gouverneur) souvent guère mieux équipés pour tirer avantage des opportunités offertes par les mécanismes de la coopération bilatérale et multilatérale.

La coopération internationale dans l'Oriental : un enjeu stratégique de développement régional

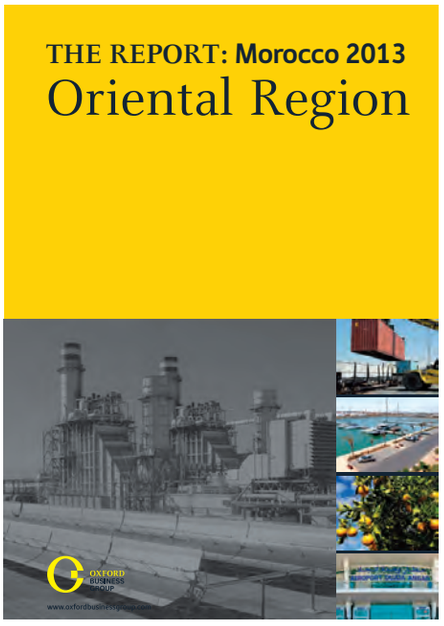
L'Agence de l'Oriental, dès sa création en 2006, a mesuré l'importance des relations internationales, se dotant d'un pôle Coopération internationale, pour :

- la proximité géographique : frontière terrestre avec l'Algérie et, par extension, les autres pays du Maghreb, frontière maritime avec les pays du Sud européen (Espagne, France, Italie, etc.) ;
- ses liens économiques, sociaux et culturels actifs avec plusieurs Régions des pays européens, notamment grâce à la diaspora, dans le cadre, par exemple, des coopérations décentralisées (France, Belgique, Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas), liens méritant un cadre approprié pour les promouvoir ;
- la pratique de plusieurs langues européennes dans l'Oriental (dont français, espagnol, néerlandais, allemand) ;
- sa forte diaspora (on estime que 30 à 40% des marocains établis en Europe sont originaires de l'Oriental) ;
- son économie régionale fondée de plus en plus sur les échanges avec l'Europe (touristes européens à la station Mediterrania Saïdia, deuxième zone d'exportation marocaine de produits frais agro-industriels vers l'Europe, deuxième pôle financier national pour les dépôts bancaires de l'émigration) ;
- le transit de la migration clandestine subsaharienne, de par la proximité de Melillia et de la frontière algérienne.

La coopération internationale est un axe stratégique d'intervention de l'Agence, pour le développement, le marketing territorial et la promotion de la Région.

La diplomatie territoriale au service du positionnement de l'Oriental

La géographie a façonné cette Région frontalière devenue très sensible à l'intensité des échanges avec son environnement international immédiat. Plusieurs pans de l'économie régionale se sont construits sur la base des liens frontaliers avec, notamment, l'Algérie et l'Espagne. L'analyse des flux économiques montre que l'Oriental a été historiquement davantage un espace de transit qu'une Région qui valorise ses ressources localement (voir ci-contre la carte des flux).



L'éloignement des centres de décision nationaux a en outre contraint l'éco-



La carte des flux

nomie régionale à rester dépendante des contingences frontalières. A l'Est, les frontières ont été, depuis l'indépendance, plus souvent fermées qu'ouvertes ; situation qui a mené la Région vers un «attentisme économique» à cause d'une intégration régionale du Maghreb toujours reportée. Ce contexte a poussé l'Oriental à s'orienter vers le Nord de la Méditerranée. Aujourd'hui, elle est l'une des Régions du Royaume parmi les plus connectées à l'Europe.

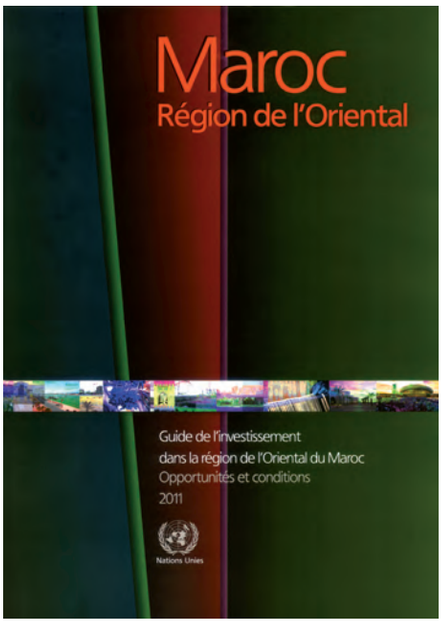
On estime que 800 000 à 1 million d'hommes et de femmes issus de l'Oriental sont à l'étranger, essentiellement en Europe : on mesure, l'importance des liens humains de l'Oriental avec l'autre rive de la Méditerranée. Selon les données disponibles, 25% des flux financiers de la diaspora transférés au Maroc (plus de 4 milliards d'Euros en 2007 d'après une étude de la Fondation Hassan II pour les MRE)[2] le sont vers l'Oriental. 80% des revenus des exportations de la Région sont réalisés vers les marchés européens. La proximité de Nador avec l'enclave occupée de Melillia génère des échanges économiques non négligeables dans la Région.

Avec la vision et le programme de développement issus de l'Initiative Royale, la Région se positionne comme un nouveau pôle de développement sur la façade méditerranéenne du Royaume, le pôle MED-EST (Méditerranée-EST) complémentaire au pôle Tanger-Med.
Ce nouveau contexte du développement régional a conduit l'Agence à une «démarche pro-active» en coopération internationale, avec plusieurs volets :

- le volet économique, pour tirer le meilleur avantage des accords signés avec d'autres espaces économiques ;
- le volet financier, pour promouvoir le territoire auprès des investisseurs internationaux et mobiliser des expertises et financements complémentaires ;
- le volet culturel et social, pour enrichir l'ancrage international de la Région.

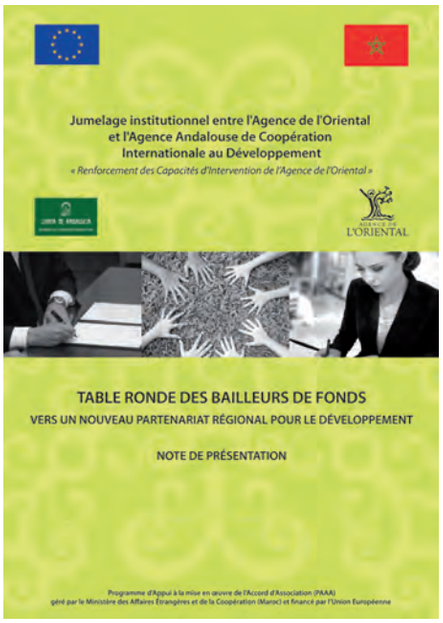
Des coopérations avec les organisations multilatérales

- avec le PNUD, le Programme Développement Local Intégré de l'Oriental (DéLIO) englobant 6 sous-programmes (Initiative Privée, Soutien et Appui à l'Emploi ; Agenda 21 au Maroc ; Gouvernance Locale et Développement (GoLD Maroc) ; Appui à la lutte contre la pauvreté rurale et la désertification ; Sauvegarde et valorisation des Oasis ; Med West Coast) ;



- avec la CNUCED, pour le marketing territorial et la promotion des investissements, en synergie avec le Plan Emergence, et pour renforcer les capacités de l'Agence dans ce domaine ;
- avec l'Union Européenne, dans le cadre du Programme d'Appui à l'Accord d'Association, à la faveur duquel l'Agence a bénéficié d'un jumelage institutionnel avec l'Agence Andalouse

de Coopération Internationale pour le Développement (AACID) ; achevé en décembre 2010, ce projet a renforcé les compétences de l'Agence à gérer et mobiliser des financements européens (table ronde des bailleurs de fonds en mars 2010 au siège du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération).



Il a aussi permis de créer un «Centre euro-méditerranéen de ressources et de services» défini comme «plateforme d'échanges culturels et de promotion économique (voir encadré ci-contre) ;

- avec l'UNICEF, en faveur de l'enfance en milieu rural, notamment dans les Provinces de Jerada, Taourirt et Figuig ;
- avec l'ONUDI et le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies pour la valorisation des produits des terroirs de l'Oriental ;
- avec l'UNESCO, en partenariat avec la délégation permanente du Maroc auprès de l'UNESCO, pour le classement de Figuig au Patrimoine Mondial de l'Humanité, dont est résultée l'inscription de Figuig sur la liste indicative de l'UNESCO, première étape décisive.

Des coopérations bilatérales

- Espagne : avec l'Agence du Nord, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, et la Junta de Andalucia, pour installer une cour d'arbitrage commercial marocco-andalouse, créer des centres d'innovation et des pépinières d'entreprises, et appuyer les Chambres de Commerce de Nador et Oujda ;
- Italie : pour l'artisanat dans la Province de Nador conduit par l'ONG COOPI et, avec l'ONG Africa '70, pour réhabiliter la médina d'Oujda et Figuig ;
- France : sur les tourismes de niches avec la ville de Lille, piloté par l'Institut Français de l'Oriental basé à Oujda ;
- Allemagne : pour promouvoir l'investissement et la création d'entreprises au profit des membres de la diaspora (cofinancement GIZ et Union Européenne) ;
- Coopération décentralisée entre Oujda et Aix-en-Provence, enrichie en 2011 de projets pour développer les énergies renouvelables, en collaboration avec le Ministère de l'Energie et des Mines ;
- Jumelage entre Lille et Oujda, avec plusieurs projets de coopération ;
- enfin, jumelage de l'Oriental avec la Région Champagne-Ardenne en France qui a même installé une représentation à Oujda (ARCOD) pour suivre les projets de coopération entre les deux Régions.

Centre de Ressources et de services Euro-Méditerranéen à Oujda

L'Agence de l'Oriental a créé, en partenariat avec plusieurs institutions de coopération européennes, un Centre de ressources euro-méditerranéen intégré à l'Agence, pour favoriser les liens socio-culturels et économiques entre la Région de l'Oriental et l'ensemble européen, et confirmer la vocation euro-méditérranéenne de cette partie du territoire national.
Son ambition, une fois doté des moyens nécessaires, est de placer la Région comme acteur de référence pour la promotion des échanges entre un pays du Sud et l'Europe. En plus du rapprochement entre les populations du Sud de la Méditerranée et l'Union Européenne, les objectifs de l'Agence de l'Oriental sont :

- capitaliser les initiatives engagées en coopération avec l'Europe ;
- fédérer les besoins des acteurs locaux de la Région en la matière ;
- constituer une «plateforme de formation, d'informations et d'échanges» reconnue autant en Europe qu'au Maghreb, exprimant les spécificités et le point de vue d'une Région du Sud de la Méditerranée ancrée à l'ensemble européen.

L'entité est destinée à offrir les services selon les grands axes suivants : information et documentation, environnement juridique, import-export, bourse de projets et de partenariats d'entreprises, stratégies sectorielles et veille économique et financière, promotion du dialogue des cultures et des civilisations, rencontre des intellectuels du Sud et du Nord, recherche et publications conjointes Nord-Sud, accueil et rencontre pour l'échange entre collectivités locales Nord-Sud, espace associatif et de rencontre pour la société civile des deux rives de la Méditerranée.

La diplomatie territoriale pour réduire les risques de la mondialisation

En initiant ces coopérations, l'Agence de l'Oriental contribue à une meilleure visibilité de la Région à l'international et à la création de partenariats utiles aux échanges économiques, culturels et sociaux avec l'environnement international. A l'heure de la mondialisation, l'ouverture de la Région est un enjeu stratégique de développement ; elle doit être soigneusement programmée pour en tirer les meilleurs avantages et réduire les risques pour l'économie régionale.

Ces actions sont conduites en étroite collaboration avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération à travers les Consulats (actions touchant à la diaspora), les Ambassades (promotion économique) et les représentations permanentes auprès des Nations-Unies (Genève pour la CNUCED et Paris pour l'UNESCO).

1- Concepts sur la notion d'espace inspirés de l'ouvrage du Pr. Claude Courlet : L'Economie Territorial, PUF, 2008.
2- In Marocains de l'Extérieur, Rapport de la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger, Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger, 2007.

Source : Interview de l'auteur publié dans Le Matin du Sahara du 25 novembre 2012, propos recueillis par Mme Farida Moha.



LE MARKETING TERRITORIAL : un outil pour renforcer l'attractivité des territoires Cas de la Région de l'Oriental

Sanaa MOUSSALIM
Chargée de mission - Agence de l'Oriental
Pôle coopération internationale et promotion économique

L'auteure présente de façon succincte les conclusions d'une étude réalisée dans le cadre d'un master en management public à l'ISCAE-Rabat. Ce travail portait sur l'évaluation, dans le cadre d'une étude empirique, de la stratégie de marketing territorial de l'Agence de l'Oriental. Les conclusions bénéficient de l'expérience de l'auteure dans la mise en œuvre du marketing territorial de l'Oriental[1].

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, les territoires sont engagés dans une course à l'attractivité. Si les aménagements et la création d'infrastructures sont indispensables, la capacité à imaginer, la cohérence des actions mises en place, le mode de gouvernance, l'organisation du partenariat et la mise en communication des projets sont tout aussi importants. De même, travailler sur l'image est désormais un passage obligé pour un territoire. L'image est l'élément essentiel, susceptible d'attirer des touristes, des entreprises, des étudiants, des retraités... autant de revenus, et donc de richesses, synonymes de développement.

Marketer un territoire a des spécificités propres, structurelles et techniques[2]. Structurelles car le marché est difficile à évaluer, la notion de territoire est assez ambigüe et l'investisseur a de multiples facettes ; il est client, mais aussi partenaire. Le produit en lui-même est spécifique, car le territoire ne vend rien, juste de l'espace. D'un point de vue technique, « le produit territoire» est très complexe, et il suppose de coordonner différents acteurs et une remise en question permanente de l'offre.

L'un des principes fondamentaux du marketing est de placer la satisfaction du client au cœur de la démarche marketing : cela suppose donc d'appréhender les attentes des cibles potentielles du territoire (entreprises, touristes, habitants) pour aller rechercher dans l'offre territoriale les attributs qui y répondent.

Avant la stratégie, le diagnostic complet de son territoire

Le diagnostic du territoire, mené auprès des acteurs territoriaux enquêtés dans le cadre de cette étude, confirme en grande partie les résultats des études diagnostiques menées aussi bien par l'Agence de l'oriental que par le Conseil Régional de l'Oriental.

L'Oriental bénéficie d'avantages comparatifs certains qui font la différence en sa faveur, dont, notamment :

- des filières d'excellence ;
- la compétitivité et la disponibilité des ressources humaines ;
- des formations de haut niveau dans les établissements d'excellence autour de l'Université Mohammed Premier (UMP) d'Oujda ;
- la proximité de l'Europe et les dessertes par les grandes infrastructures nouvelles et les services qui les accompagnent.

Pour les secteurs porteurs et pour les marchés potentiels à cibler en priorité, l'Oriental a besoin, pour compléter son offre territoriale, de mettre en place des services d'accompagnement des acteurs économiques, aussi bien gratuits que payants. L'accompagnement est une des missions des CRI mais vu leur manque de moyens humains et financiers et pour une meilleure efficacité, une coordination des différents acteurs du territoire, publics et privés, devrait assurer aux entreprises des services tels que la mise en relation professionnelle, la recherche de financement et de locaux, l'embauche de personnels, etc.

De l'importance de l'information …

L'Agence de l'Oriental a misé, depuis sa création, sur la mobilisation de l'information et surtout sur sa mise à la disposition des acteurs, internes et externes,

du territoire. Dans ce cadre, l'Agence a mobilisé la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) pour réaliser un Guide de l'investissement de l'Oriental, dans trois langues, le français, l'anglais et le chinois ; l'arabe et l'espagnol étant en projet. Ce document a nécessité d'importants efforts de collecte de l'information, directement auprès des parties prenantes du territoire mais aussi à l'échelle nationale.



Dans le même cadre, un effort important de publication est menée par l'Agence de l'Oriental. Nous citons, ci-après, quelques titres d'ouvrages et documents, édités ces dernières années :

- la revue oriental.ma qui mobilise de nombreux experts sur des thématiques du développement territorial (tourisme, intelligence économique, diaspora, TIC, logistique et transport, etc.), un trimestriel qui atteint son 13ème numéro ;
- le guide de la randonnée pédestre a été réalisé en 2011 ;
- de nombreux beaux-livres ont été édités (Figuig - la ville oasis, Les grands espaces de l'Oriental marocain, Les nomades Bni Guil, La faune de la Région, …) dans l'objectif de valoriser les atouts et de promouvoir l'offre territoriale ;
- un grand soutien à l'édition des thèses et travaux de recherche en relation avec les thématiques intéressant le territoire.

Marketing territorial et mobilisation des acteurs

Un autre facteur de réussite de la démarche marketing est la mobilisation des acteurs du territoire (nationaux et locaux, publics, privés et associatifs) dans toutes les étapes de la démarche, de la conception de la stratégie à sa mise en œuvre et son évaluation. Les modèles d'organisation d'une démarche collective varient selon les territoires : deux exemples peuvent être cités.
Le premier est celui de la ville de Lyon qui a lancé en 2007 sa marque «Only Lyon» autour de laquelle se sont groupées une douzaine d'organisations publiques et économiques qui ont ainsi adopté une signature commune, homogénéisé leurs documents de promotion et les actions de communication à l'international tout en mettant les moyens de promotion en commun[3].

Une autre illustration, un peu différente, est celle de «Think London», l'agence de promotion internationale du grand Londres dont la mission est de favoriser l'implantation des entreprises internationales dans la capitale britannique. Cette agence est conjointement financée par la London first, une puissante association de grandes firmes et d'Universités et la ville de Londres. Son conseil d'administration est exclusivement constitué des représentants du secteur privé, la ville n'y siège que comme observateur[4].

Dans le cas de la Région de l'Oriental, les acteurs concernés par le marketing du territoire sont, comme ailleurs, très nombreux et diversifiés, institutions publiques, collectivités territoriales, secteur associatif, secteur privé… A ce jour, la promotion territoriale est essentiellement l'œuvre de l'Agence de l'Oriental, acteur institutionnel missionné pour, et dans une moindre mesure, celle du CRI, des collectivités territoriales et du monde associatif, sans réelle coordination. L'Agence de l'Oriental, dans la plupart des actions de promotion qu'elle met en œuvre, convie les autres parties prenantes, sur ses fonds, à mener une action collective pour promouvoir la Région (CRI, FIRO et, dans une moindre mesure, le Conseil régional y participent).
Le secteur privé, représenté par la délégation régionale de la CGEM est malheureusement très peu présent sur ce terrain. Les entreprises interviewées pour cette étude se plaignent de ne pas être consultées ni impliquées par les institutions et ignorent même les efforts entrepris dans ce domaine par d'autres acteurs, dont l'Agence de l'Oriental.

Positionnement du territoire

Le positionnement désigne l'ensemble des actions entreprises pour obtenir la position souhaitée dans l'esprit des clients du territoire. Il s'appuie sur les avantages concurrentiels du territoire et comporte deux volets complémentaires, l'identification et la différenciation. Dans le cas de l'Oriental, une étude de positionnement est nécessaire pour identifier la «famille de territoires» à laquelle appartient la Région (régions du Nord du Maroc ? la Région du Grand Casablanca ? le Sud de l'Espagne ? les régions tunisiennes ?) et déterminer les particularités de l'offre de l'Oriental, qui la distingueraient de ses concurrents.

Promesse du territoire : choix d'une marque territoriale

Depuis le début des années 1990s, villes, régions et pays se sont presque tous définis comme des marques[5]. Avec le développement de l'économie de marché, l'environnement concurrentiel s'est renforcé et a obligé les territoires à communiquer pour mettre en avant leurs spécificités.
La marque territoriale traduit le positionnement global du territoire, ou un positionnement spécifique sur un marché. Elle cherche à améliorer l'image du territoire auprès des publics internes (Pride building / fierté d'appartenance par exemple) et externes. On distingue deux catégories de marque : la marque





ombrelle qui couvre une offre étendue (exemples : Only Lyon, Bretagne, Hubstart Paris) et la marque produit qui couvre un élément particulier de l'offre territoriale (Made in Jura) ou un service spécifique (Essonne Business Box, Econovista) (Gollain, 2011)[6].
Les marques servent à la fois comme outil de promotion externe et dispositif d'organisation interne. Elles ne servent pas seulement à répondre à la question de la distinction, pour différencier le territoire de ceux qui lui sont semblables, mais aussi à celle-ci : quelle ville / région voulons-nous d'être ?[7].
La construction de l'identité visuelle d'un territoire est une démarche qui dépasse largement la seule question de l'élaboration du marketing mix d'un produit de consommation classique. On parle bien ici de branding. Il s'agit de traduire, à travers cette expression visuelle tout le sens et l'identité d'un territoire (voir exemples ci-dessus).

Dans le cas de l'Oriental, la démarche marketing de la Région, initiée depuis début 2007 par l'Agence de l'Oriental a permis de définir les attributs d'une marque territoriale. Un concept stratégique en communication a été arrêté : «*il fait bon vivre, travailler et investir dans l'oriental*». Une première signature a été utilisée : «L'avenir, c'est l'Oriental». Depuis 2011, une seconde signature a pris la relève : «L'Oriental, moderne par tradition».
Progressivement, la communication s'est installée autour de la marque du territoire «l'Oriental marocain». Elle a été utilisée à plusieurs reprises par l'Agence, au niveau des outils promotionnels, comme le montrent les insertions de presse ci-après page suivante.

La dernière étape d'une stratégie marketing, la communication territoriale

En matière de communication territoriale, les actions possibles sont extrêmement nombreuses. On distingue celles utilisant les médias et le «hors-média». Les supports de communication médias incluent la presse, la radio, la télévision, l'affichage et le cinéma.
Dans le cas de l'Oriental, à part le cinéma, tous ces moyens ont été utilisés pour faire la promotion du territoire, avec une certaine parcimonie eu égard aux budgets exorbitants nécessaires pour la location des espaces dans la presse écrite ou la télévision.

Internet a été aussi massivement utilisé par l'Agence de l'Oriental avec un grand nombre de sites mis en ligne, une technologie de dernière génération et des contenus de plus en plus attrayants. Il reste néanmoins à cibler plus prioritairement les investisseurs et les entrepreneurs avec des contenus plus appropriés. Cela sera surement complété par le dispositif en ligne de facilitation des investissements, appelé e-regulations, en cours de mise en place en collaboration avec la CNUCED.
Parmi les actions hors médias les plus importantes, nous pouvons citer l'événementiel, les relations publiques, les salons et congrès professionnels, roadshows, Internet, les bureaux de représentation, la prospection ciblée, etc.
L'Agence de l'Oriental utilise ces différents moyens de communication. Un budget important est alloué à l'événementiel, surtout au niveau local, régional et national. Des activités de promotion à l'international sont organisées notamment, en collaboration avec les associations de MRE. Néanmoins, ce travail important de promotion économique nécessite d'être complété par une prospection ciblée des investisseurs et entreprises susceptibles de s'installer dans la Région, à travers des campagnes de prospection ciblée par des entreprises privées, par du marketing direct auprès d'investisseurs nouveaux (e-mailing, newsletter, publipostage…) ou des entreprises déjà installées pour les fidéliser, ou par un usage d'Internet orienté investisseurs (sites et blogs, internet 3d, marketing viral[8]).
Un autre type d'action, le marketing des personnalités, pourrait être utilisé pour amplifier le rayonnement de la Région et participer à son développement. Traditionnellement, les personnes célèbres, originaires ou ayant décidé de s'y installer, ont été utilisées pour témoigner (dans les plaquettes, vidéos, etc.) afin de contribuer à prouver la valeur apportée par le territoire à leurs entreprises ou décisions d'investissements.

En conclusion…

Cette démarche marketing devrait provoquer une réflexion concertée sur les valeurs du territoire et son identité. Car l'objet du marketing est avant tout de fédérer les énergies au sein d'un territoire, créer un argument d'attractivité (touris-



tique, économique, humaine, etc.) en élaborant une identité commune autour de valeurs (culturelles, géographiques, etc.) partagées par la population et diffusée par les acteurs locaux.

Plusieurs leçons peuvent être tirées de l'expérience accumulées par plusieurs régions et villes, au niveau international, en matière de construction de l'attractivité d'un territoire, leçons dont l'Oriental devrait largement bénéficier.

D'abord il est nécessaire d'insister sur le facteur temps[9]. Le processus de construction de l'attractivité peut durer des dizaines d'années.

Dans un second temps, une volonté politique et une gouvernance territoriale qui rend compte de la tension collective des acteurs politiques et de la société civile vers l'objectif du développement territorial représentent des facteurs essentiels de réussite. Sur cette question, la capacité du territoire à faire émerger des projets fédérateurs est sans aucun doute l'une des clefs du succès.

Enfin, l'attractivité des territoires ne doit pas être basée sur des mesures uniquement économiques. L'attractivité doit aussi intégrer la dimension sociale et la qualité de vie des habitants.

1- Étude publiée dans la collection REMALD, collection Manuels et travaux universitaires, (n° 93, 2012) sous le titre «Le marketing territorial – Cas de la région de l'Oriental).»

2- Hatem F., 2007, «Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques», Paris, Editions EMS.

3- Meyronin B. 2009. Le marketing territorial. Vuibert. 259p

4- En avril 2010, Think London, a fusionné avec Visit London, l'agence officielle de Londres pour la promotion du tourisme (hébergement, attractions, restaurants, transports, etc.), et Study London, l'agence pour l'accueil des étudiants, pour devenir London & Partners, nouvelle agence qui a pour ambition de faire la promotion de Londres auprès des entreprises, des touristes et des étudiants, d'une seule et unique voix.

5- Ilmonen M. (2007), «Branding a city – vendre un produit ou créer une identité ?», Actes des séminaires PUCA, p.33-37

6- http://www.marketing-territorial.org/categorie-10200980.html

7- Ilmonen, 2007, op. cit.

8- Forme de publicité s'appuyant sur les réseaux sociaux, grâce à un processus de réplication analogue aux virus informatiques

9- Paris D., «Construction de l'attractivité : une approche globale inscrite dans le temps long. Le cas de Lille» in PUCA, «L'attractivité des territoires, regards croisés, Actes des séminaires Février-Juillet 2007, p. 43-47.





MARKETING TERRITORIAL DE L'ORIENTAL : concepts et boîte à outils

Philippe MICHEL
Directeur de création de l'Agence conseil TOPIC

Le marketing et la communication des territoires ne sont pas des acquis dans les Régions du Royaume. Rares sont les budgets d'investissement dédiés et les ressources humaines expertes… et, dans ce contexte, l'Oriental fait exception. Au constat de l'efficacité prouvée de la démarche, l'auteur ajoute l'exposé des options stratégiques et des principaux moyens mis en œuvre par l'Agence de l'Oriental au profit de la notoriété et de l'image régionales.

Nicolas Hayek ne fut pas uniquement le fondateur de Swatch. D'abord consultant en horlogerie, il donna un jour cet étrange conseil aux dirigeants d'une célèbre marque japonaise pour réussir le lancement mondial d'une nouvelle montre : mettre simultanément sur les marchés le même produit, avec trois mentions différentes d'origine, Made in Japan, au prix de référence ; Made in Taïwan, décoté de 7% ; Made in Switzerland, vendu 7% plus cher. Ce dernier modèle emporta de loin le plébiscite en Europe, avec jusqu'à 80% des ventes dans certains pays et toujours plus de 50%. Hayek venait de démontrer la valeur d'une «marque-pays» sur un marché : en l'occurence une valeur ajoutée d'au moins 7% pour la Suisse quand il s'agit de montres.

En inventant l'«Appellation d'Origine Contrôlée», dite AOC, les français ont créé la «marque-territoire» (pour ne pas dire la «marque-terroir») qui, indépendamment de la qualité des produits ainsi labellisés, a aussi l'énorme avantage de générer des prix de vente jusqu'à plus de 20 fois supérieurs au cumul des coûts de revient (essentiellement la production, le marketing et la distribution).

Et nous ?

Un grand magasin parisien a célèbré une «Semaine du Maroc». Les rayons furent dévalisés en 48 heures. D'autres pays avaient été vedettes de cet évènement annuel, avec des positionnements/prix, parfois bien plus favorables, sans jamais connaître une telle razzia. Le Maroc fait vendre en France : c'est la puissance régulièrement vérifiée de la «marque-Maroc», souvent fondée sur un (ou plusieurs) séjour(s) dans le Royaume. Il donne tout son sens au message pertinent lancé dans les médias français : «Maroc, le pays qui voyage en vous».

Entre France et Maroc, une histoire séculaire a bâti des images de marque réciproques. Il ne suffit pas de surfer sur la vague, comme si elle devait être éternelle, mais il faut bien reconnaître que les «marketeurs» marocains d'aujourd'hui bénéficient d'acquis très positifs, de notoriétés assises pour des composants patrimoniaux du Royaume, dont l'image de marque séduit.

Pour la Région de l'Oriental, le premier atout est donc un acquis : l'appartenance au Royaume du Maroc, avec tous les attributs d'image de marque qui en découlent et lui sont donc ainsi immédiatement associés, sans dépenser le moindre Dirham ou le plus petit Euro pour les promouvoir.
Au delà, risquons un slogan lapidaire : pour obtenir de la préférence, valorisons notre différence ! … régionale, pourquoi pas.

Des pays, des Régions, mais que font les villes ?

«I LOVE NEW YORK» avec LOVE en forme de coeur est une campagne conçue par le graphiste M. Glaser en 1977. Une idée, un look, une lecture immédiate et une mémorisation aussi aisée que forte. Le principe a fait école et le tour du monde. Précisément,

l'époque n'était pas à aimer les USA et New York : la ville inspirait toutes sortes de sentiments en dehors de celui-ci.

La campagne marqua le début de la reconquête des coeurs, accompagna le mandat du Président J. Carter et impacta très fortement le flux touristique.

L'image traditionnelle de l'Australie est sympathique et décontractée : des gens vêtus au plus pratique, vivant en harmonie avec une nature généreuse, un pays-continent riche de matières premières pour des habitants à l'esprit pionnier, buveurs de bière et un peu risque-tout. Cette image de grands horizons tentait sans doute les aventuriers et les personnes en quête d'une réussite par le travail et l'esprit d'entreprise, mais pas les sociétés de services à forte valeur ajoutée ou les investisseurs grands dévoreurs de compétences sophistiquées et de hauts diplômés.
Une ville s'est singularisée : Sydney. Son nom s'attache à deux faits majeurs, très élitistes. D'abord, un Opéra exceptionnel par son bâtiment d'une folle originalité, de l'architecte danois J. Utzon.



L'opéra de Sydney, emblématique de la ville

Toutes les communications de la ville reprennent son image depuis l'inauguration en 1973. Ensuite, vint la médiatisation mondiale d'une course de voiliers devenue mythique : la Sydney-Hobart, créée en 1945 et reliant Sydney à l'île de Tasmanie. Rolex, horloger prestigieux, lui associe son nom et réhausse encore l'image. Un sport de gentlemen et un loisir culturel ont donc brisé l'imaginaire associé à l'Australie avec Sydney, devenue capitale financière respectée, reléguant très loin d'autres grandes villes du pays comme Melbourne ou Adelaïde dans ce secteur.

D'autres villes ont su choisir dans la monumentalité ou la spécificité d'architectures fortes, la symbolique qui allait être mondialement véhiculée pour les symboliser : Paris et sa Tour Eiffel, San Francisco et son Golden Gate, etc. Mais un exemple récent et proche reprend quelque peu ce que fit Sydney, dans un contexte plus délicat. Bilbao, capitale de la Province basque espagnole de Biscaye, vivait de son port, son chantier naval et ses activités minières, des activités en déclin. Le pari de la ville ? Créer un parc technologique pour accueillir des services à haute valeur ajoutée et des sièges sociaux de multinationales. Donc faire oublier les troubles liés aux indépendantistes et les difficultés économiques, autour d'une nouvelle image compatible avec les nouvelles ambitions. En 1997, Bilbao inaugure un fabuleux Musée Guggenheim. Le bâtiment, dû à l'architecte F. Gehry est impressionnant, unique en son genre, et truffé de technologies nouvelles : il attire autant que les œuvres (1 000 000 de visiteurs par an). 45 000 emplois sont nés de la création du Musée ; l'image de la ville en est totalement repositionnée, tout comme son économie d'ailleurs.

Boîte à outils ?… quelle boîte et quels outils ?

C'est bien clair : l'attractivité s'exerce quand les facteurs de la compétitivité des territoires rejoignent les (ou se parent des) constituants immatériels positifs d'une bonne image de marque, en tous cas pour les cibles visés.
Encore faut-il que cela se sache.
Là, on peut parler de boîte à outils. Lorsqu'un pays, une Région, un terroir, une ville, décide de se «marketer», il n'y a pas en priorité un problème d'outils : il y'a d'abord une question d'intelligence et de compétences expertes, avec du bon sens en plus. A partir des objectifs de la stratégie de développement, des questions simples se posent :

- quel est notre projet territorial ?
- quelles cibles stratégiques, celles qu'il faut informer, convaincre et séduire pour obtenir leur adhésion à notre projet ?
- quelles sont nos forces et nos faiblesses pour atteindre nos objectifs ?
- qui sont nos concurrents, quelles sont leurs forces et leurs faiblesses, comment agissent-ils pour se promouvoir ?

Lyon comme New York

Au départ, c'était une action ciblée. Devant le succès rencontré, le concept (graphique et rédactionnel) ONLY LYON a peu à peu envahi toute la communication de l'agglomération.

Bien plus qu'un jeu sur les lettres, le caractère exclusif de « la différence » lyonnaise affirmée ici plaît : d'abord aux lyonnais, mais aussi aux visiteurs (affirmation identitaire bien perçue, justement parce qu'un peu excessive, mais sympathique par l'astuce qu'elle contient) et aussi aux investisseurs, qu'elle interpelle et pousse à connaître ce qui justement n'appartiendrait qu'à Lyon.
En un mot, la formule pousse à découvrir l'exclusivité lyonnaise. Bingo !

• quelle est notre image actuelle ?
• quelle image faut-il installer et pour quelles raisons ?
• quels moyens pour accréditer cette nouvelle image nécessaire ?
• comment faire que notre notoriété connotée par la nouvelle image soit suffisante pour atteindre nos objectifs ?
• sur quelle durée agir et comment optimiser la programmation des actions ?

La liste n'est pas exhaustive, mais si l'on a pris le temps de réunir et brasser des données aux sources multiples (merci aux dispositifs de veille concurrentielle et aux experts), le reste est du «jus de cerveau» : des concepts associés au territoire, comme son positionnement, sa personnalité ou encore ses attributs. Ce qui se définit à ce stade est : une marque.
Désormais, le territoire sera donc une marque. Il sera pensé comme tel et l'on agira en fonction du respect de cette marque, car, une marque, cela se gère.

«Un nom qui a du pouvoir»

C'est la meilleure définition qu'on puisse donner d'une marque. Quel pouvoir ? Celui de mobiliser la mémoire et l'imaginaire au profit des bons choix (ceux qu'il faut obtenir en faveur du territoire).
Ce mélange de conviction et de séduction, intrinsèque et immédiat, est la première impression qui vient à l'esprit au contact de la marque et qui conditionne la perception des messages. Bien entendu, la première impression étant déterminante, elle peut assurer les meilleures conditions pour la réception favorable des messages. Par exemple, une offre territoriale, espace proposé aux investisseurs ou séjours touristiques, va rencontrer immédiatement l'intérêt et l'écoute bien orientée de son destinataire, pour peu que le territoire lui soit connu et identifié par des perceptions valorisantes de son image… de marque !
Mieux, la force de la marque va faire des publics ciblés des demandeurs d'information, des personnes en recherche d'offres susceptibles de s'harmoniser à l'image positive qui a su les attirer.
Le marketing est donc d'abord l'art d'élaborer une image de marque choisie pour être efficace, qui devra toujours reposer sur une «vérité du produit» comme disent justement les marketeurs. Ensuite viennent sa diffusion, son entretien, son renforcement, son développement… Le travail sur l'image de marque ne cesse donc jamais.

L'aventure Orientale

La chance de l'Oriental est clairement l'Initiative Royale. Tous les grands projets structurants y trouvent leur source.
2003-2006 : ces projets gigantesques sont passés de l'idée aux études, du financement aux lancements, et les chantiers se succèdent. Les facteurs de compétitivité de la Région se restaurent à coups d'investissements publics massifs. Le possible est créé : le nécessaire peut venir dans un contexte renouvelé. Une nouvelle génération de projets, greffée sur les nouvelles infrastructures et les pôles de compétitivité identifiés, est lancée. Pour que toute la population de l'Oriental en bénéficie, pour préparer tous les autres facteurs qui font passer de la compétitivité à l'attractivité, l'Agence de l'Oriental est créée en 2006. Sa mission : le développement économique et social. Niché avec pertinence au sein du Dahir fondateur : la nécessité de communiquer, une situation exceptionnelle !

Pourquoi ? Parce que la fameuse image de marque justement est en berne. Les hommes de l'Oriental sont appréciés pour leur valeur, leurs valeurs, et leurs compétences. Ils ont essaimé à travers le Royaume et constituent aussi près du tiers de l'émigration nationale. La Région est la deuxième pour les transferts de fonds des MRE… qui repartent illico s'investir vers d'autres Régions. Au final, l'Oriental jouissait d'une image de belle endormie, un peu confinée par la fermeture de la frontière : un palais de contrebandiers !
La Région devait donc trouver le chemin qui commence par la définition d'un marketing et conduit au développement d'une communication. Objectif : double, la conquête d'une notoriété, la reconquête d'une image.

2006 - 2011, 5 ans d'efforts

L'Agence de l'Oriental va d'abord développer sa stratégie d'intervention qu'elle fera valider avec les objectifs correspondants. Parmi les moyens nécessaires pour les atteindre, une stratégie de marketing et son corollaire : une stratégie de communication. Les deux seront prêtes début 2007. Entre temps, l'Agence s'est dotée d'une identité (conceptuelle et visuelle) et a choisi une option stratégique fondatrice : elle marketera l'Oriental et communiquera sur la Région, pas sur elle-même. Le marketing a transformé les objectifs de l'Agence en plan stratégique (hiérarchisé et programmé dans le temps pour coller à l'actualité du développement de l'offre territoriale et à une utilisation jugée optimale des ressources disponibles).
Un concept sera défini, installé, argumenté, que l'on peut ainsi résumer : «Il fait bon vivre, travailler et investir dans l'Oriental Marocain».

On voit que l'Agence est déjà dans la communication en choisissant de faire référence non seulement au concept de Région (lié au découpage administratif, lequel peut changer comme le prouvera la réflexion sur la Régionalisation Avancée) mais, et même progressivement davantage, à un concept dont la formulation est plus séduisante pour beaucoup : «L'Oriental Marocain».

A partir de la stratégie de marketing, la communication va élaborer des plans d'action, des propositions créatives, des programmations, structurées pour tirer les meilleurs partis des circonstances, des contextes et des moyens.

Capacités d'investissement : comment rivaliser ? !

La stratégie de communication sera d'autant plus sophistiquée que le rapport entre les moyens humains et financiers eu égard aux ambitions est loin d'être favorable, et peu comparable à la force de frappe alignée par des entités régionales concurrentes sur bon nombre de secteurs jugés prioritaires.
Qu'on en juge.

> Repères

Pour donner une indication, les grandes Régions françaises - comme Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) pour citer un grand territoire méditerranéen - consacrent 100 à 150 millions de Dirhams à leur communication. Toutes sont confortées par l'investissement des entités territoriales constitutives (Départements, Communes, etc.) souvent parfaitement mises en synergie : le budget d'investissement pour la promotion s'en trouve augmenté de 60% à 100%.
Si l'on évalue à partir des outils disponibles et aux coûts du marché, l'ensemble des investissements en communication (hors budgets des festivals) des différentes instances régionales de l'Oriental, il n'est guère envisageable que la communication régionale mobilise plus de 10% du budget de communication de la seule Région française PACA. Ceci amène deux remarques :

• pour la promotion auprès des touristes ou les investisseurs européens par exemple, les coûts d'achat d'espaces publicitaires, ou d'interventions à caractère évènementiel, en Europe, sont les mêmes, voire plus importants ;
• les cibles sont quasi-identiques également, car l'offre territoriale et touristique de l'Oriental est aujourd'hui aussi diversifiée que celle de PACA.
Difficile de rivaliser dans ces conditions. Les grandes Régions espagnoles ou italiennes investissent dans les mêmes proportions.

Quelques Régions françaises	Budget de com. de la Région (en millions Euros)	Cumul des budgets des coll. territoriales (estim.en millions Euros)
Rhône-Alpes	12,5	23
P.A.-Côte d'Azur	13,5	30
Corse	2,5	4
Bretagne	7,2	15
Nord-Pas de Calais	14,7	27

France : Régions et collectivités investissent beaucoup en communication

Prenons des Régions moins nanties, aux offres plus réduites et au potentiel plus limité. Par exemple, la Corse, qui compte 6 fois moins d'habitants que l'Oriental et un territoire 10 fois plus réduit. Son développement s'organise autour de 3 activités : l'agro-alimentaire, le tourisme et le commerce. L'investissement cumulé des collectivités territoriales de la Région Corse en communication est pourtant le double de celui de l'Oriental, qui pourtant se bat sur beaucoup d'autres fronts et ne bénéficie ni de la notoriété acquise, ni de l'image établie de cette île qui fait rêver. Son surnom, «l'île de beauté», en atteste.

Pour les ressources humaines, prenons une Région française moyenne, comme l'Auvergne : 1 106 personnes y sont en charge des activités de promotion, dont plus de 80 pour la communication. Elles sont 70 en Île de France.
Combien dans l'Oriental ?



L'une des images d'ouverture du film de présentation de la Région en 2008 : la terre de l'Oriental porte les futurs fruits de son développement

Que l'on parle de ressources humaines ou de budget, l'Oriental, pourtant Région pionnière en marketing régional et communication territoriale au Maroc, n'a pas encore les moyens adaptés à ses légitimes ambitions, c'est-à-dire de quoi valoriser sa réelle attractivité.

Mix-marketing et communication

Dans sa démarche, l'Agence de l'Oriental ne maîtrise pas toutes les composantes du mix-marketing : les prix et la force de vente par exemple sont aussi des composantes de mix-marketing. Si l'action de l'Agence génère de l'intérêt bienveillant pour la Région et si les offres commerciales de Saïdia, ou de MEDZ sur les espaces industriels nouveaux créés à Oujda, Nador et Berkane, s'avéraient hors de prix, c'est bien le mix-marketing régional qui serait en échec. De même, l'AMDI pour les investisseurs étrangers et le CRI d'Oujda sont le «front office» de la «force de vente» régionale.
L'outil créé par l'Agence de l'Oriental est donc d'abord dédié aux questions de la notoriété et de l'image régionales.
En cela, il est un générateur de flux (vers les sites web dédiés, les partenaires sur place, les autorités, le CRI, le FIRO, etc.) un peu comme une campagne de publicité vise d'abord à faire franchir la porte du show room au prospect : ensuite, le produit, son prix, et la performance de la force de vente deviennent décisifs.

Stratégie d'alliance

La conclusion est simple, mais double :

• la Région de l'Oriental (avec l'Agence éponyme qui communique à son profit)



Plaquette générique de promotion régionale de large distribution

n'est pas en situation de rivaliser seule avec de grandes Régions d'Europe, méditerranéenne notamment, qui sont ses concurrentes naturelles sur une bonne partie de l'offre territoriale ;
• la Région de l'Oriental a tout intérêt à revendiquer sa marocanité (et bénéficier ainsi de l'attrait de la «marque-Maroc»), non seulement par patriotisme naturel, mais aussi par souci d'optimiser son investissement en insérant sa «différence» au sein des actions de communication développées par de grandes institutions nationales (ONMT, AMDI, etc.), ce qui reste le meilleur moyen d'être présent à moindre coût pour les interventions souvent très coûteuses à l'étranger.

Cette stratégie d'alliance (voire de «noyautage» avec la complicité des partenaires «hôtes») se retrouve en Région, puisque d'autres partenaires régionaux détiennent des volets du mix-marketing. Face à l'étranger notamment, il est logique de coaliser les partenaires autour des actions promotionnelles.
En communication par l'event, on a pu ainsi voir l'Agence, le CRI, le FIRO, la CGEM parfois (régionale ou nationale) et/ou les CCIS de Nador et Oujda, la Région bien entendu, se présenter ensemble devant les publics prioritaires, investisseurs potentiels notamment (Salons Classe Export en France, missions nombreuses à caractère économique, etc.). Même constat avec différents Ministères.

Au plan national, où la pression des coûts élevés est moindre, la logique des messages fédérateurs (ou au moins coordonnés) conduit aussi à des alliances (présence de l'ANAPEC, la CNSS, l'OFPPT, la Fondation Zakoura Chaâbi pour le Micro-Crédit, dans la caravane Proximité & Dialogue organisée par l'Agence à travers l'Oriental, par exemple). Ce qui paraît naturel aux décideurs des organismes cités (et à d'autres car cette liste n'est pas exhaustive) et conduit à ces partenariats, s'institutionnalise dans les Régions d'Europe, à l'instar des dispositifs d'intelligence économique. Cela se traduit par l'association des acteurs régionaux majeurs, très à l'amont, dès les options stratégiques, dès les choix du marketing, et bien sûr pour la communication. On fait budget commun cumulé, ou bien stratégie commune, décisions communes, charte, slogans et autres constantes fédératrices communes, et chacun exécute ce à quoi il s'est engagé au sein de Plans d'actions concertés.
Les gains synergiques sont évidents pour l'efficacité et l'optimisation des dépenses. Cette stratégie d'alliance est amorcée dans l'Oriental, de façon exemplaire ; l'avenir devra conduire à la conforter, voire à l'institutionnaliser, pour que la Région parle d'une voix forte.

Stratégie de moyens

Avec une capacité d'investissement limitée, la Région ne peut viser le développement d'une notoriété et d'une image de marque partout et à tous les niveaux. Une bonne raison pour faire le choix d'une stratégie ciblée avec des objectifs bien définis et cernés :

• les habitants de l'Oriental, car il n'est pas de communication territoriale efficace qui ne soit accréditée globalement par les citoyens de l'espace concerné ;
• les MRE, comme force d'investissement économique, social, humain ;
• les investisseurs de toutes nationalités ;
• les leaders d'opinion, pour élargir le ciblage des messages véhiculés et portent le discours de l'essor territorial ;
• les médias, via l'achat d'espace, et pour produire un discours favorable, avec l'image de marque nouvelle ;
• les institutions et la technostructure publique nationales, susceptible d'arbitrages en faveur de l'Oriental ;
• les institutions internationales en mesure de générer des coopérations, des co-investissements, des contacts positifs avec des investisseurs potentiels étrangers, des relais utiles, etc.

Sur cette segmentation se greffe le clivage géographique qui a conduit l'Agence à distinguer trois familles de Plans d'actions : régionale, nationale, internationale. Cette clé, plus pratique, a été utilisée pour organiser les actions.

Un déploiement stratégique dans la durée

En 2007, tous les grands chantiers étaient encore en cours (ils le resteront jusqu'à l'horizon 2010-2011). La priorité était donc de «lancer le changement» pour le crédibiliser, lui donner du sens et du contenu (à venir, donc en forme de promesse) et d'abord à en installer les acteurs, dont l'Agence de l'Oriental, nouvel entrant. Avant les premiers achèvements sur le terrain - donc les premiers bénéfices pour tous - l'Agence a décidé une phase de mobilisation-stimulation-adhésion autour d'un large éventail des mutations en cours issues de l'Initiative Royale, sur le thème : «il se passe quelque chose dans l'Oriental, une aventure économique et humaine exceptionnelle, et il faut en être».
La première signature adoptée pour les communications traduit cette stratégie : «L'avenir, c'est l'Oriental».

Avec 2008 débute une «communication d'installation» où l'Agence promeut ce que sera le nouveau profil de la Région. Ce volet stratégique reste à objectifs

multiples puisqu'il s'adresse aussi bien aux citoyens résidant dans l'Oriental qu'à des destinataires ciblés dans d'autres Régions du Maroc ou à l'étranger.

Dès 2009, une «communication de résultat» est installée progressivement ; elle se greffe d'autant mieux qu'elle fait la démonstration (par la preuve, procédé connu des publicitaires) que la communication de promesse (ou d'attente) a toujours dit la vérité (procédé de ré-assurance également bien connu) ce qui contribue à crédibiliser, a posteriori (mais aussi a priori pour la suite), l'ensemble du dispositif en communication.

Enfin, à partir de 2010, assis sur les acquis des réalisations, la compétitivité, et plus largement l'attractivité, va se développer une «communication d'image» dont l'une des conséquences est de définitivement tordre le cou à l'image ancienne. C'est avec cette nouvelle image véhiculée que va progresser la notoriété. Il s'agit aussi d'effacer les phases difficiles dépassées, par l'adoption d'une nouvelle signature qui dynamise les attributs régionaux, comme s'il était «naturel» à la Région d'innover et de devenir logiquement à terme un prototype réussi des nouvelles réalités institutionnelles : «L'Oriental, moderne par tradition».
Une formule lapidaire, mais assise, comme toute bonne communication, sur certaines réalités que les connaisseurs de la Région n'ont pas oubliées.

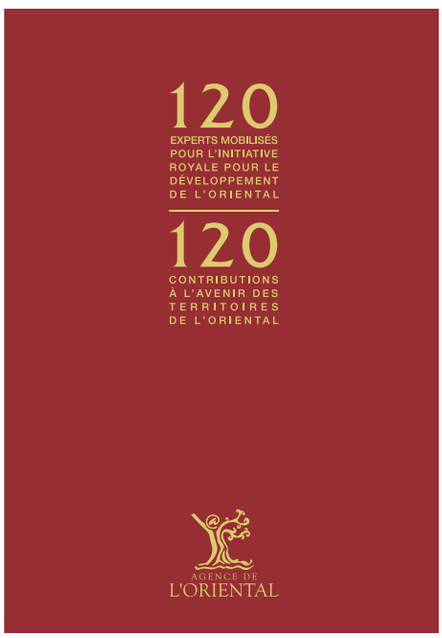
Principaux moyens mobilisés par l'Agence de l'Oriental

Les phases de lancement puis d'installation ont logiquement été d'abord orientées vers les publics régionaux et nationaux : impossible de promouvoir à l'étranger un message non agréé. Par contre, les communications «de résultat» et «d'image» sont venues sur un terrain préparé où l'idée qu'il «se passe quelque chose dans l'Oriental» était un acquis, une conviction soulignée par les fréquents et longs séjours de Sa Majesté le Roi dans la Région (2 par an en moyenne depuis une décennie). A partir de 2009, un équilibre dans les investissements tend à s'établir pour des étapes qui



Mise en place de la caravane «Proximité et Dialogue» à Oujda : 2 mois d'itinérance en Région et 25 000 dialogues pour une communication directe

restent transitoires puisque le nouveau visage de la Région se façonne encore autour des grands projets de seconde génération (les 7 cités de Marchica, Nador West Med, etc.).
Le poids des médias (achats d'espaces) y représente de l'ordre de la moitié du budget d'investissement (radios, chaînes TV, presse écrite, affichages), avec une répartition variable selon le type de message et ses destinataires. Hors médias, le budget se répartit entre la réalisation d'évènements, avec les relations publiques ad hoc (de l'ordre de 30%) et les outils-supports matériels (environ 20%) et autres fabrications. La part relativement faible des médias traduit le caractère ciblé des actions et l'importance donnée à la proximité des contacts, préférée aux médias lorsqu'une «pédagogie du changement» doit être faite, ce qui est le cas. Informations et argumentaires sont alors nécessaires et souvent trop complexes pour s'accommoder mal de la nécessaire concision des supports médiatiques : les médias portent plus de charges culturelles, affectives et symboliques, alors que les outils hors médias font davantage appel aux raisonnements appuyés sur des informations précises.



Dédiée aux décideurs, la Revue Oriental.ma a déjà produit une vingtaine de numéros : les premiers sont réunis dans cet ouvrage

Les plans choisis pour segmenter les stratégies reflètent les spécificités de chaque groupe de cibles. Par exemple, les médias régionaux sont encore faibles (quelques journaux mensuels de diffusion réduite, quelques sites, une radio, et une offre d'affichage urbain surtout dans les capitales provinciales). Comme les médias nationaux sont «consommés» également dans l'Oriental, la proximité s'est avérée le meilleur vecteur régional de communication. L'Agence de l'Oriental a lancé pour cela une caravane, intitulée Proximité & Dialogue, qui fait évènement dans la Région (une trentaine d'étapes).

Elle a délivré durant près de 3 mois en 2010 et 2011 environ 25 000 entretiens en face à face à ses visiteurs.
Les ressources de l'affichage urbain, y compris en mur habillé, qui fait évènement dans une ville, ont été mobilisées pour les visuels forts à vocation durable (promotion du site par exemple).

Au plan national, les médias offrent évidemment un plus large choix avec une puissance plus grande. La sphère, large, des décideurs est notamment bien impactée par la presse écrite. Le travail en relations publiques prend une importance particulière (presse, lobbying, etc.) auprès des médias, de la technostructure publique, de la sphère politique et des grands décideurs économiques, ce qui fait porter des efforts ciblés particuliers dans les villes de Rabat et Casablanca, qui accueillent également une population non négligeable de personnes originaires de l'Oriental. Casablanca reste également la capitale économique du Royaume où les communications dédiées impactent mieux de potentiels investisseurs. A terme, les villes seront aussi les hauts lieux de promotion des produits des terroirs de l'Oriental, par le rôle qu'elles jouent dans le lancement des modes de consommation.

A l'international, les grands médias sont chers et la promotion ciblée permet de privilégier les supports dédiés à l'information économique, pour valoriser l'offre territoriale de l'Oriental. Le coût unitaire du contact utile peut s'avérer favorable, voire inférieur à celui des médias nationaux ; il est aussi bien mieux légitimé par les études. De même, les évènements ciblés génèrent des coûts élevés, mais ils font passer les messages auprès d'acteurs dont la Région attend des décisions favorables à son développement. Presse écrite et events sont donc les principaux moyens mobilisés à l'international, pour l'essentiel en Europe. Les supports sont conçus pour générer de l'adhésion aussi bien en Région, dans le reste du Royaume, ou à l'étranger et rares sont les supports spécifiques à l'un des plans d'actions. Optimisation oblige.



La presse écrite et ses relais sur le web sont utilisés : ici, le magazine Forbes



Des events forts : ici, promotion de Figuig au siège de l'UNESCO à Paris

Une affaire de culture ?

Les Régions, revisitées par les réformes en cours, auront sans doute à décider de leur avenir aussi dans les domaines de la notoriété et de l'image de marque. Certaines seront directement en concurrence entre elles, au moins autant qu'avec des Régions étrangères (pour attirer les IDE et le tourisme par exemple).
Elles devront bâtir des stratégies de marketing territorial et de communication, une culture encore trop absente. Peut-être à partir d'un benchmark des «best practices» ?
Peut-être à partir d'une question : à quoi sert de se rendre attractif si personne ne le sait ?… ou si la façon de le faire savoir n'est pas efficace ?

> Encadré

Souad FARES
Responsable Communication, Evénementiel & Conventions - CERHSO

Qu'est ce qui fait Oujda ? Axiome de l'auteure, l'existence du « territoire Oujda » au sein des territoires de l'Oriental la conduit à s'interroger sur son identité propre de capitale régionale. La marmite urbaine, désormais bouillante, cuisine un festin où les saveurs anciennes se relèvent d'aromes nouveaux, en un mets original mitonné à la sauce citoyenne. Le fumet sera-t-il attractif ?

Le destin d'Oujda se voit changer

Un travail stratégique de fond est mené sur les potentialités de la ville, son urbanisme, sa politique culturelle, son architecture, ses évènements, les projets possibles et leurs capacités à intéresser un public local, national et international.
Quelque chose est en train de s'inventer : une nouvelle façon de penser le développement, partagé, élaboré à la fois par les acteurs de la société civile, décideurs institutionnels (comme l'Agence de l'Oriental), académiques, mais aussi avec les simples habitants qui se sentent concernés.
Les instances de concertation et de co-production fondent un véritable esprit partenaire pour «jouer collectif». Ce retour de la société civile, appuyé par un portage politique fort, pèse aujourd'hui sur la compréhension, la définition et la planification de la ville. Il s'agit d'aborder la ville comme autant de lieux où un projet peut se dérouler ; comme un mode performant d'organisation du sens, à travers une promesse, une manière d'être, une image unique consciencieusement bâtie pour créer une marque pérenne, susceptible de voyager, d'attirer les investisseurs et de mobiliser les citoyens.

Agglomération d'un million d'habitants, Oujda communique sur une priorité de rayonnement, sur un sentiment d'appartenance au regard des emblèmes voulus par un leadership local et de l'engagement total de ses notables. Wilibas Alexis, penseur allemand, donne une idée du terme «patriote» : il s'agit surtout de quelqu'un qui, alors qu'il pourrait émigrer, choisit de rester malgré tout. Il ajoute qu'il convient de travailler à l'amélioration générale et donc de faire passer l'intérêt commun avant le sien propre. Le terme de «Bürger» n'est pas sans ambiguïté car il revêt aussi bien le sens politique de «citoyen» que le sens sociologique de «bourgeois», comme membre de la bourgeoisie des villes. Alexis investit clairement cette classe sociale d'une mission politique.
Cette conception est de fait extrêmement exigeante : être citoyen, c'est avoir pratiquement davantage de devoirs que de droits.



Nouvelle galerie d'art en centre-ville d'Oujda

A Oujda, la participation de ces «bourgeois» bienfaiteurs est fondamentale ; leurs réalisations sociales sont nombreuses et importantes. Elles concernent l'éducation (création d'écoles), la santé (centre pour sourds-muets, pour non voyants, logement pour les familles des malades lourds) et le culturel. Ces politiques sociales de réparation sont autant de moyens pour gérer les tensions nées des mutations urbaines, adapter l'organisation spatiale aux flux et aux nouvelles activités, et rendre vivable des concentrations humaines toujours plus nombreuses.
La différence de certaines villes, c'est précisément cette unité, la capacité à porter dans la durée et dans le détail une ambition pour la ville.

La promesse de beauté

La promesse de Périclès aux Athéniens («*nous ferons d'Athènes une ville que le monde entier nous enviera*») est toujours d'actualité. Il n'est pas de ville qui compte sans promesse de beauté. La dernière création de ces bienfaiteurs est le Centre d'Etudes de Recherches Humaines et Sociales d'Oujda (CERHSO). Un édifice de 75 000 m^2 avec bibliothèque et salle de lecture, espace multimédia, salle de conférence de 900 places, 3 ateliers de formations, et un lieu de prière pour 600 personnes : un investissement de 42 MDh, dont 6 MDh par l'Agence de l'Oriental.
Espace travaillé par les hommes pour les hommes, il reflète la réalité d'une société qui dépasse en longévité toutes les autres réalités collectives ; observatoire du temps long, abri depuis lequel étudier la profondeur de l'histoire d'Oujda, somme de langages reconnaissables, d'époques successives d'un lieu où le temps semble s'écouler différemment qu'ailleurs, symbole d'un territoire où tout est actuel et défait à la fois, mais cependant vivant.
Il produit chez le visiteur un sentiment de rupture, mais aussi l'envie de tenter et de réussir toutes les aventures, d'en finir avec l'uniformisation des modes de vie et de villes, de s'engager dans des transformations réelles, s'appuyant sur des éléments fondateurs, rassembleurs, à même de valoriser l'identité compétitive de chaque ville, de réfléchir à un avenir commun, donc à se demander comment faire société ensemble, comment refaire du «nous», mais un «nous» de liberté de l'individu et de nouvelles solidarités à travers des communautés de projets.
Le partage de valeurs d'entraide, de respect, d'expériences vécues, de discours engagés sur l'échange, le relationnel, tout cela fait la force d'Oujda.
Gouverner avec humanisme et aussi une bonne dose d'espérance, un peu d'utopie, pour ne pas craindre de prendre à bras le corps la mondialisation, ses soubresauts, et le télescopage des lieux lointains, qui se rapprochent, et de cultures proches, qui trop souvent s'éloignent.

LA COMMUNICATION DIGITALE au service du marketing territorial

Moncef OUGACEM
Directeur emagingroup

Internet est inscrit dans la Stratégie Générale de communication de l'Agence de l'Oriental depuis 2007, comme un volet incontournable du marketing territorial régional. Partie d'un premier site dès 2008, l'Agence, accompagnée par l'auteur, a su adapter son projet web aux fortes évolutions des opportunités technologiques et des attentes de ses publics. L'Oriental, première Région marocaine 2.0 ?

De nombreuses Régions du monde mènent depuis plusieurs années des actions dites de marketing territorial. Dans leurs stratégies de marketing, certaines vont plus loin et mobilisent désormais à leur profit de nouvelles techniques - dites digitales - pour promouvoir leurs atouts, se différencier, séduire des investisseurs, maintenir le lien avec leurs populations et acteurs économiques, etc.

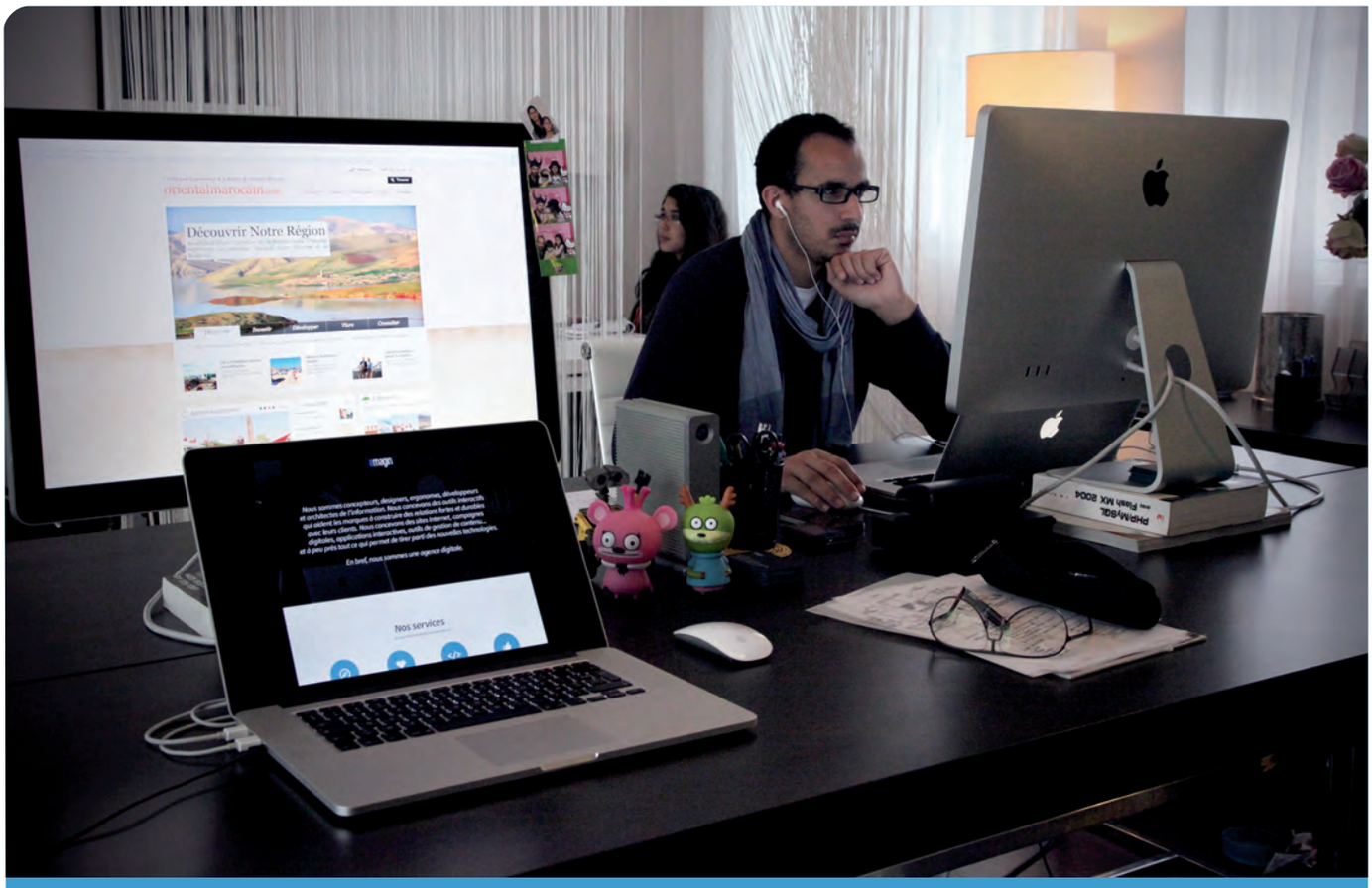
Ainsi, avec le développement de ce qu'on nomme communément le "web interactif" (tels que les réseaux sociaux) et des supports numériques de nouvelles générations (smartphones, tablettes, etc.), de nouveaux canaux de communication se sont ajoutés aux supports classiques du marketing. Ces canaux se sont ainsi multipliés, enrichis et étoffés... offrant de nouvelles - et réelles - opportunités aux territoires pour partir à la conquête de leurs cibles. L'usage d'Internet présente en fait l'avantage de démultiplier à moindres coûts la diffusion des messages promotionnels. C'est d'ailleurs aujourd'hui une démarche appliquée sous différentes formes, avec plus ou moins de réussite, par plusieurs Régions (Auvergne en France, Lugano en Suisse par exemple) et grandes villes du monde (comme Lyon, Amsterdam ou New York...).
Ce constat nous interpelle aujourd'hui : une collectivité ou un territoire peuvent-ils encore à l'ère du tout numérique se passer d'Internet pour promouvoir leurs atouts ?
Comment justement mettre en place une démarche digitale efficace au service de l'attractivité d'une Région, comme celle de l'Oriental marocain ?
En quoi Internet peut-il soutenir efficacement une action de marketing territorial ?

L'enjeu du digital pour le marketing territorial

Depuis 2008, l'Agence de l'Oriental et l'agence digitale «emagin» collaborent pour le développement d'une stratégie digitale qui réponde à cet enjeu. Cette stratégie est en réalité le fruit d'une vision ambitieuse et d'une conviction forte portées par le management de l'Agence de l'Oriental : le développement de la Région de l'Oriental, dans un contexte mondialisé et désormais technologique, ne peut s'envisager sans le numérique. Comment ? L'orientation retenue a tracé deux axes fondamentaux :

- d'abord, proposer des contenus et des services pertinents et adaptés pour renforcer la présence en ligne de la Région de l'Oriental et par conséquent sa visibilité, son attractivité et son rayonnement international ;
- ensuite, encourager d'autres acteurs locaux à s'engager dans cette voie et démocratiser ainsi l'usage des nouvelles technologies au service du développement local.

La stratégie digitale définie s'appuie ainsi tout naturellement sur les principaux leviers d'attractivité de la Région pour illustrer la spécificité de cette dernière, ses valeurs, son identité, sa personnalité voire son exclusivité. En amont de cette réflexion, l'agence «emagin»a élaboré des études de cas et établi un benchmark des meilleures pratiques observées ailleurs. De cette réflexion et de son applicabilité locale ont découlé des recommandations concrètes, appuyées par un plan d'action crédible, maîtrisable et surtout... réalisable. Ce



La communication territoriale digitale de l'Oriental chez emagin : un management au quotidien

plan d'action s'est construit autour d'un «marketing de contenu» c'est-à-dire appuyé sur des valeurs fortes et des preuves. Cette stratégie place l'Agence de l'Oriental au centre d'une dynamique visant à mettre en place un dispositif en ligne homogène, proposant des contenus en ligne très complets et très accessibles.
L'Agence de l'Oriental s'est d'abord dotée, dès 2008, d'un site - www.oriental.ma - qui met à la disposition des internautes des informations aussi bien d'ordre institutionnel que pratique :

- Missions et actions de l'Agence ;
- Activités Royales ;
- Grands projets dans la Région ;
- Agenda événementiel, Vidéothèque, accès par profil dédiés…

L'approche a également consisté à proposer à partir de 2010 des contenus dédiés à des cibles spécifiques, définies par des motivations et des enjeux eux-mêmes spécifiques : développement, tourisme, culture, emploi, nouvelles technologies, capital humain...
L'Agence de l'Oriental a en outre lancé en simultané Oriental TV, véritable web TV de la Région de l'Oriental qui, couplée à une chaîne Youtube dédiée, se veut être une plateforme de diffusion regroupant vidéos et podcasts liés à la Région, à son développement, à son économie...

Une stratégie gagnante

En un peu plus de deux ans, l'Agence de l'Oriental a ainsi mis en ligne une quinzaine de sites Internet offrant un panorama détaillé et complet de tout ce que la Région propose comme motivations d'investissements, opportunités de développement, attractivité diverses, etc. Une telle organisation de l'information a permis de développer en détail chaque sujet, d'en faciliter l'accès et le référencement notamment par un nom de domaine dédié et, au final, de proposer aux internautes les plus concernés par le sujet en question le contenu le plus exhaustif et et le plus pertinent possible. Cette approche ciblée a été rendue possible grâce à la mobilisation et l'implication de l'ensemble de l'équipe des cadres de l'Agence de l'Oriental (validation du dispositif, récolte des contenus, relecture, etc.).
Dans les premiers mois suivant leur mise en ligne, ces sites ont généré plusieurs dizaines de milliers de visites, illustrant s'il le fallait l'utilité d'une telle démarche. Une démarche par ailleurs inédite au Maroc, conduite selon les standards des meilleures actions du même type à l'international, inscrite dans la durée pour prendre dès lors sa place de manière concrète dans la stratégie définie par le Plan Maroc Numeric 2013.

Une marque en devenir

Exister sur le Net ne suffit cependant

pas. Encore faut-il le faire savoir. C'est le troisième chantier entamé par l'équipe du projet, chantier décliné en trois étapes : le référencement du dispositif, sa promotion digitale et son animation éditoriale.

Comment développer l'économie des territoires ?
Comment positionner ce territoire face aux demandes d'entreprises ?
Comment attirer des talents et profils pour construire et alimenter une offre de compétences adaptées ?
Comment présenter des opportunités d'implantation et convaincre les investisseurs de s'installer dans la Région ?
Ces questions ont posé les principes de la politique éditoriale du dispositif. Une équipe de contributeurs a ainsi été mise en place pour alimenter et mettre à jour les différents sites avec pour trame les motivations de recherche et de visites des internautes ciblés. Cette approche a permis d'identifier, extraire et formaliser les principaux mots clés des différents sites du dispositif.

Une campagne de bannières a accompagné la mise en ligne de chaque site, sur un ensemble de supports sélectionnés selon leur positionnement (tourisme, économie...) et leur audience (qualité et nombre de visiteurs).
Enfin, une politique d'animation éditoriale a été définie : veille informationnelle, modalités d'actualisation (quel type de contenu, pour quels sites, à quelle fréquence ?) et profils de contributeurs (récolte, rédaction, relecture, validation, publication).
Au fil de ces réalisations, le site de l'Agence de l'Oriental s'est transformé en véritable «hub numérique», c'est-à-dire en principal point d'entrée et d'orientation vers une toile de contenus en ligne structurés, pertinents et non redondants. L'Oriental Marocain est alors devenu - presque involontairement - une véritable marque virtuelle. Chris Anderson, rédacteur en Chef du magazine de référence Wired, notait à



juste titre : «*une marque n'est pas ce que vous en dites, mais ce que Google en dit*».
C'est une réalité que s'est appropriée l'Agence de l'Oriental pour en faire un atout de sa présence en ligne, vérifiable simplement en saisissant le mot «Oriental» sur le fameux moteur de recherche.



L'Agence de l'Oriental à l'heure du 2.0

Une nouvelle étape se dessine désormais pour pérenniser la stratégie digitale de l'Agence de l'Oriental : les réseaux sociaux. L'objectif final n'est en effet pas tant d'avoir le maximum d'audience, mais d'avoir une audience qualitative très forte et qui interagit.

En outre, dans un contexte où les individus prêtent une plus forte attention aux avis de leurs semblables et où une information positive ou négative se propage très vite via les réseaux... il faut réagir très vite aux événements concernant les territoires et dialoguer à travers ces mêmes réseaux sociaux pour canaliser les interactions et structurer la prise de parole.
Toutefois, si l'usage des réseaux sociaux permet de gagner en notoriété, ce processus n'est ni immédiat, ni automatique : promouvoir des valeurs en interagissant avec une communauté prend du temps. Cette réalité oblige à une action continue de gestion éditoriale et d'animation des pages communautaires, autrement dit : il faut faire du «community management». C'est le challenge que s'apprête à relever l'Agence de l'Oriental en investissant le plus connu des réseaux sociaux : Facebook.

En conclusion, la stratégie digitale de l'Agence de l'Oriental est le fruit d'une approche globale, exhaustive, qui a su prendre en compte tant les enjeux que les moyens : imaginer des solutions qui répondent à des problématiques de marketing, lancer des réalisations qui puissent être mesurables, mettre en ligne des sites qui seront gérés et actualisés, etc.
Une stratégie de marketing territorial gagnante est par conséquent celle qui comprend les enjeux d'un moyen de communication et d'information désormais incontournable et mondial, Internet, qui en maîtrise les mécanismes et en exploite les atouts. À ce titre, pour son développement local, son intégration à un espace régional, et son rayonnement international... l'Agence de l'Oriental est en passe de réussir son pari de faire de l'Oriental marocain une Région... 2.0 !
Plus d'informations sur la stratégie digitale de l'Agence de l'Oriental et liste des sites du dispositif en ligne mis en place : www.oriental.ma/strategiedigitale

Les sites en service par l'Agence de l'Oriental









La zone de chalandise est désormais mondialisée, surtout pour le tourisme et l'investissement. Après un site généraliste sur la Région (www.orientalmarocain.com), l'Agence a donc lancé un site dédié aux investisseurs (www.oriental-developpement.com).

Pour promouvoir les atouts touristiques forts, le site générique (www.oriental-tourisme.com) se transformera progressivement en véritable portail touristique régional, avec des sites «vitrine» des 7 Provinces :

DiscoveringOujda.com, DiscoveringNador.com, DiscoveringBerkane.com, DiscoveringFiguig.com, DiscoveringTaourirt.com, DiscoveringJerada.com, DiscoveringDriouch.com

Autre moteur du développement régional, l'attraction des compétences pour revitaliser le vivier de l'emploi, pour laquelle l'Agence propose 2 sites : l'un - pratique - promeut les opportunités de bâtir une carrière dans la Région (Oriental-carrières.com), l'autre - plus marketing - ambitionne de «donner envie» de s'y installer (GenerationOriental.com).

> Encadré

Jean-Michel MAS
Consultant USAID / Moroccan Economic Competitivness

Le climat des affaires est un facteur d'attractivité d'importance. Le marketing territorial d'une Région doit pouvoir le valoriser comme un atout. L'auteur propose un constat appuyé sur une récente enquête où un large panel exprime sa perception. Bilan d'image et chiffres.

Le climat régional des affaires

Le Maroc a fait le choix de participer à la compétition mondiale en ouvrant son économie. L'Oriental est donc dans la course ! Les entreprises de la Région sont, en conséquence, soumises à une concurrence accrue sur le marché domestique et à l'international.
Or, l'entreprise, dès sa création, est en contact avec l'administration. Quels que soient son projet, sa localisation, son secteur d'activité, l'entreprise interagit tout au long de sa vie avec l'administration. Leurs relations sont définies par des textes légaux et règlementaires, un environnement des affaires dans lequel l'entreprise évolue et qui est donc un facteur de sa compétitivité.
Cet environnement - ou climat des affaires - est mesuré chaque année à travers le classement Doing Business de la Banque Mondiale, sur la base d'une dizaine d'indicateurs, relatifs aux procédures administratives pour la plupart.
Le Maroc est classé, cette année, 94ème sur 185 pays. En fait, ce score est celui de la région de Casablanca, la seule étudiée. Ce n'est donc pas le climat des affaires à Oujda, Nador, Berkane ou Figuig, Saïdia ou Bouarfa…

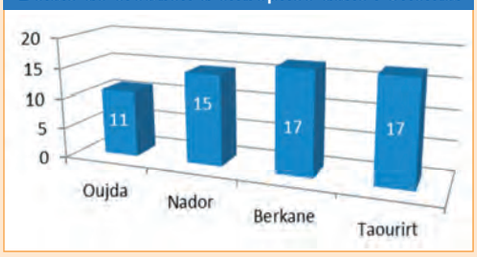
La Loi est la même dans toutes les Régions, mais la pratique administrative varie d'une Région à l'autre. Dès 2007, les premières enquêtes Doing Business dans 7 Régions du Maroc montraient, pour une même procédure, des différences notables (de délais de traitement notamment) : on peut donc parler d'un climat régional des affaires.
Au niveau national, un comité (public-privé) «pilote» l'amélioration de l'environnement des affaires : le Comité National pour l'Environnement des Affaires (CNEA). Mais, à ce jour, rien n'existe au niveau régional.
A travers le programme Compétitivité économique du Maroc de l'USAID, nous espérons contribuer à poser les bases du débat sur l'amélioration du climat régional des affaires. Pour la Région de l'Oriental bien sûr, à court terme dans celle de Doukkala-Abda, puis dans les autres Régions.
Nous avons réalisé deux enquêtes auprès des acteurs régionaux (en 2010, puis 2012) pour alimenter la discussion sur l'amélioration du climat des affaires. Elles ont permis de prioriser les premières actions à conduire. A la demande de nos partenaires locaux du secteur privé et en concertation avec le CNEA et les administrations impliquées, en associant les élus, nous avons travaillé sur la procédure de création d'entreprise et sur la procédure d'obtention du permis de construire.

Il faut ici saluer et remercier l'ensemble de nos partenaires dans la Région. Leur implication, leur disponibilité, associées à leurs compétences professionnelles (je pense aux longues réunions que nous leur avons parfois imposées) ont permis d'aboutir à des avancées concrètes pour la vie de l'usager de l'administration, entreprise comme simple citoyen. Les prochaines enquêtes régionales devraient refléter les progrès accomplis. Les acteurs régionaux ont eu l'idée de capitaliser sur le travail accompli en créant un espace de dialogue public-privé autour du climat des affaires dans la Région, comme il en existe un à l'échelle nationale (le CNEA).
Il permettra d'identifier les priorités régionales, de régler ce qui peut l'être à l'échelle locale, et de faire «remonter» auprès du CNEA les défis rencontrés sur le terrain. Cet organe de gouvernance pourra, dès lors qu'il en aura les moyens, piloter l'amélioration du climat régional des affaires et contribuer, de fait, à l'amélioration de la compétitivité de l'Oriental, et donc, de celle des entreprises de la Région.

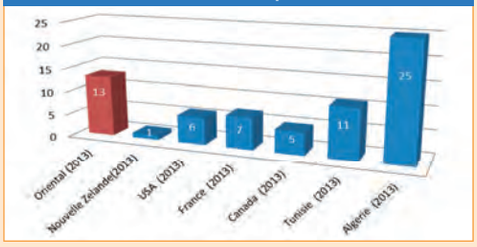
L'Oriental sera à nouveau pionnière car elle devrait mettre en place le premier des Comités régionaux dédiés à l'amélioration du climat régional des affaires.

USAID | MAROC — COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU MAROC

Délais de création d'entreprise dans l'Oriental



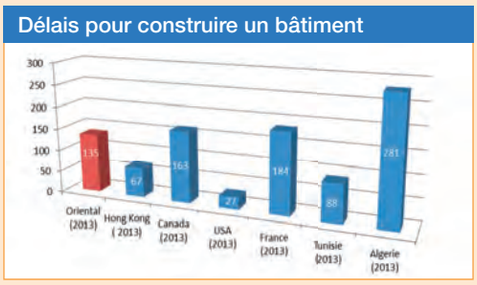
Délais de création d'entreprise



Evolution du délai de création d'entreprises



Délais pour construire un bâtiment



Indicateurs de perception — **Compétitivité**

- 64% considèrent leur région peu compétitive — +10%
- 68% considèrent que cela est du à une faible utilisation des outils marketing au service du développement régional
- 77% considèrent que la région n'est pas une terre d'innovation — +15%

Source : communication de l'auteur après enquêtes (2008, 2010 et 2012) auprès de 200 chefs d'entreprise et 50 agents de l'administration

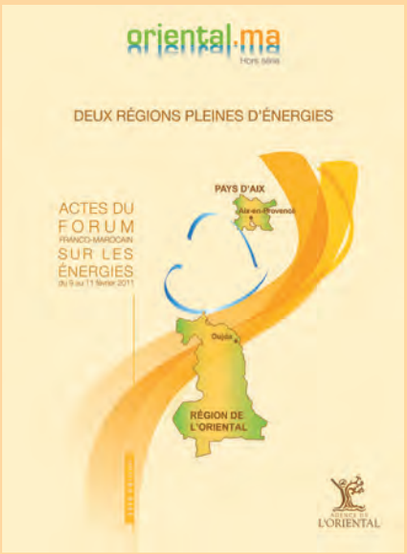
Avec les éditions oriental.ma

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

Hors série















Attractivité d'un territoire, protection de l'environnement et promotion des valeurs : cas du Pays des Beni Snassen

Mohamed BACHIRI
Vice-Président de l'Association Homme et Environnement

**La société civile est un point d'appui essentiel et l'un des moteurs obligés d'un marketing territorial, car les images et messages diffusés seront aussi portés par les populations. Les synergies recherchées conduisent à l'écoute ; des associations en particulier.
Loin d'être muettes, elles portent des données et des logiques fortes.
Le marketing territorial sera concerté, pour être partagé.
Paroles de Beni Snassen.**

La valorisation d'un territoire est une démarche transversale, qui engage plusieurs facteurs appelés à interférer entre eux, pour aboutir à un niveau de compétitivité globale de ce territoire, qui soit susceptible de renforcer son attractivité.

Parmi ces facteurs aujourd'hui en vogue : la protection de la nature et l'existence de valeurs sociales et humaines. En effet, les sociétés modernes, principaux émetteurs d'investissements et de touristes, connaissent une progression remarquable des préoccupations concernant les valeurs.

Situation du Pays des Beni Snassen

Fermant l'angle entre la Méditerranée et la frontière avec l'Algérie, le Pays des Beni Snassen se trouve à l'extrême Nord-Est du Maroc.
Le Pays est composé de trois grands espaces territoriaux : les montagnes des Beni Snassen, la plaine de Trifa et une partie de la plaine d'Angad.

La nature dans le Pays des Beni Snassen

Dans un rayon de 40 km, le Pays des Beni Snassen offre une impressionnante diversité de paysages, allant de la longue et sablonneuse plage de Saïdia, passant par les immenses vergers d'orangers et de vignes à Trifa, les vallées verdoyantes de Zegzel, Taghagirt et Tagma avec leurs cultures en terrasses, les belles montagnes des Beni Snassen avec leurs odeurs de plantes médicinales et aromatiques et leurs sommets panoramiques, pour arriver à un espace semi-désertique rappelant le Sud marocain, impression bien confirmée par l'existence de l'arganier.


Un paysage célèbre pour ses grottes

L'importance des valeurs écologiques du Pays provient de ses 40 000 ha de forêts, qui couvrent le quart de son territoire, de ses 9 700 ha de réserves naturelles réparties sur trois Sites d'Intérêt Biologique et Écologique : embouchure de la Moulouya, montagnes des Beni Snassen 1 et montagnes Beni Snassen 2 (Ain Almou). Le SIBE de l'embouchure de la Moulouya abrite à lui seul les deux tiers de l'avifaune du Maroc et le cinquième de son entornofaune, avec un fort taux d'endémisme.

Les valeurs sociales et humaines du pays des Beni Snassen

La richesse humaine du Pays des Beni Snassen provient de son positionne-

ment comme lieu de passage et de brassage - un point proche des uns et des autres - de la diversité des origines de sa population, ainsi que des différentes influences reçues («*les civilisations se font sur les frontières*», selon l'expression de Fernand Braudel). Les différentes vagues de population ayant contribué au peuplement du Pays des Beni Snassen se sont tellement mêlées qu'il est devenu difficile de les reconnaître avec certitude.
Le Pays a subi de nombreuses vagues d'immigrations ou d'invasions. Différentes ethnies se sont mélangées les unes aux autres sans pourtant fusionner ; elles ont ainsi formé une sorte de groupe ethnique nouveau dont les diverses composantes possèdent de nombreux points de ressemblance. Les berbères sont quelque peu arabisés et il est rare d'en rencontrer qui ne parlent pas l'arabe ; des arabes se sont berbérisés. Les relations inter-tribus et les alliances de guerre ne se faisaient pas selon les races ou les ethnies, mais suivant des intérêts partagés.

L'Oriental, dont ce pays fait partie, comme lieu de rencontre, ne date pas d'hier : il remonte au moins à un siècle avant notre ère, quand l'historien Salluste le mentionna dans son œuvre «Guerre de Jugurtha». D'après lui, le fleuve Mulluca (Moulouya) séparait le royaume de Jugurtha, roi de la Numidie de 118 à 105 avant J-C, de celui de Bocchus, roi de la Mauritanie de 118 à 81 avant J-C. En l'an 40, la Mauritanie devint province romaine et, en 42, elle fut divisée en Mauritanie césarienne (du nom de sa capitale Césarée, Cherchell) s'étendant de Sétif à la Moulouya, et Mauritanie tingitane (du nom de Tingi, Tanger) comprise entre la Moulouya et l'Océan Atlantique.

Bien que des sites sont attribués aux romains, il ressort que l'Oriental n'était en définitive plus qu'une marche entre les deux Mauritanies (césarienne et tingitane), en l'occurrence entre Numerus syrorum (Maghnia) et Rusadir (Melilla). Le déclin de l'empire romain aurait laissé dans l'Oriental une «Bequia» (le reste) : on prétend que certaines fractions, classées habituellement parmi les berbères, seraient issues de peuples chrétiens ayant habité l'Oriental, en particulier, le massif des Beni Snassen.

Au niveau des migrations, l'arrivée de l'Islam mena au Maghreb la première vague d'arabes. Guerriers ou 'Olemas' (savants), ils ont construit une bonne image au sein des tribus berbères islamisées. Cette considération est encore d'actualité sous la forme du respect des chourfas, qui sont les descendants de ces premiers arabes.
Au milieu du XIème siècle, une seconde vague d'arabes envahit l'Oriental : il s'agissait des tribus des Beni Hilal et Beni Salim envoyées en «Ifriqiya» (Afrique du Nord) par les Fatimides d'Egypte pour punir les Zerides de leur insubordination.


Le «Pays» est connu pour son abondance de ressources alimentaires

Les véritables contacts avec le monde occidental vinrent avec l'occupation française de l'Algérie. En effet, dès le début de l'occupation, l'Oriental devint un centre d'intérêt pour les milieux coloniaux français et en particulier les français d'Algérie. De leur côté, les Beni Snassen utilisaient les marchés d'Algérie, dirigés par les Français, pour vendre leur production exonérée de taxe ou pour s'approvisionner en produits manufacturés.
A côté de ce contact civil, les Beni Snassen eurent un contact militaire avec les Francais. En effet, dès 1830, année de l'occupation française de l'Algérie, les tribus de l'Oriental marocain venaient en aide à leurs frères musulmans en Algérie contre les «infidèles», soit par des attaques directes, soit par l'accueil des combattants et des réfugiés algériens, pourchassés dans leur pays depuis le mouvement de l'Emir Abdelkader à qui les tribus de l'Oriental fournissaient une partie de ses hommes. Cette solidarité se prolongea jusqu'au mouvement de libération qui devait aboutir à la libération de l'Algérie en 1962.

Les Français menèrent une multitude de représailles sur le territoire marocain, en particulier l'expédition de 1856, effectuée avec 4 000 hommes, puis celle de 1859 avec 15 000 soldats. Cette dernière dura environ trois mois, soldée par une victoire amère des Français puisqu'en plus de 3 500 morts (par le choléra selon les Français, par des empoisonnements selon des contes locaux), ils ne purent occuper le territoire.

Le caractère guerrier des tribus des Beni Snassen a impressionné clairement les Français et, avant eux, Al Bekri, jusqu'au point de les décrire de façon légendaire. Ainsi, durant la deuxième guerre mondiale, l'armée française donna le nom de Beni Snassen à l'un de ses chars parmi les plus puissants de l'époque. Leur territoire était décrit comme «une montagne verdoyante habitée par des braves hommes».

Aujourd'hui, la légende des Beni Snassen continue de fasciner, mais cette fois ce n'est pas l'aspect guerrier qui est mis en exergue mais l'aspect fédérateur de ces tribus. De fait, les Beni Snassen sont une confédération de tribus de différentes origines, souvent fuyant un danger, et qui trouvaient dans le pays des Beni Snassen le refuge et la paix recherchés. Récemment, un collectif français de rap, créé par le chanteur franco-congolais Abdel Malek, a choisi le nom de Beni Snassen. Par ailleurs la majorité des publications touristiques actuelles évoquent ces aspects guerriers et fédérateurs quand elles parlent de la région.

Au niveau national, le nom des Beni Snassen sonne partout. A Rabat, la capitale du Royaume, l'une des grandes avenues portait son nom (aujourd'hui Mahdi Ben Barka) : le nom de la tribu a été conféré depuis à l'une des places d'un quartier chic de la capitale.
Par ailleurs, ce n'est pas un hasard si le Pays des Beni Snassen est la terre de naissance ou d'accueil d'un saint noir pour une population blanche (Sidi Ahmed Aberkane, qui donna son nom à la ville de Berkane, chef-lieu du Pays des Beni Snassen), de deux Rois - My Rachid et My M'hamed (ce dernier enterré dans le pays) -, de sept Chefs d'Etat, dont quatre de l'Algérie en plus de Nelson Mandela, Agostinho Neto et Amilcar Cabral, respectivement ex-présidents de l'Afrique du Sud, de l'Angola et de la Guinée Bissau.
Il faut y ajouter deux Chefs de gouvernements du Maroc : Bekkay Lahbil (premier Chef de gouvernement du Maroc indépendant) et Abbas Al Fassi (Chef du gouvernement sortant), et l'exceptionnel résistant et légende algérienne l'Emir Abdelkader, ainsi que 1 100 résistants et membres de l'armée de libération du Maroc. On mentionnera également trois clubs sportifs évoluant en première division de leurs catégories et le vainqueur de l'unique concours artistique d'ampleur, Sibak Al Modoune, où la petite ville de Berkane devança à l'époque majestueusement de grandes villes connues par leur animation artistique. Nous nous abstenons de mentionner ici les personnalités toujours en vie, dont certaines sont des légendes vivantes, et ce pour éviter toute sensibilité ou susceptibilité.


Ici, la nature monte à l'assaut des montagnes

Contribution de l'association Homme et Environnement

Consciente de l'importance de ces deux composantes - la protection de l'environnement et la promotion des valeurs humaines - l'Association Homme et Environnement a fait d'elles ses cheveaux de bataille pour la construction d'un futur meilleur. Les principales actions menées dans cette optique sont :

- la sensibilisation à (et le plaidoyer pour) la protection de l'environnement à travers des campagnes de propreté et de sensibilisation, ainsi que des interventions auprès des responsables, de la presse et de l'opinion publique, pour arrêter une action nuisible à l'environnement, ou en réaliser une autre qui lui soit favorable (grâce à ces efforts, auprès d'autres partenaires, une dizaine de dégradations ont pu être évitées ou au moins minimisées) ;
- l'amélioration des conditions de vie des populations rurales par la construction ou l'aménagement de classes scolaires et en favorisant la scolarisation, en particulier celle de la fille rurale, l'amélioration des conditions médicales à travers l'achat d'une clinique mobile et de matériel médical ;
- l'amélioration des revenus des populations rurales à travers des projets d'installations d'irrigation localisée, la distribution de plants et la construction d'une unité de trituration d'olives, et d'une autre pour le traitement des plantes aromatiques et médicinales ;
- le renforcement des capacités de la société civile ou des personnes notamment dans les domaines des droits civiques avec une approche genre ;
- la réalisation d'activités de tourisme équitable et d'échanges culturels entre jeunes Marocains et étrangers (Français, Espagnols et Hollandais).

Conclusion

Il est certain que toutes les Régions du Maroc ont leurs richesses économiques et humaines, mais, comparé à des zones géographiques de sa taille et vu son histoire, la diversité de sa population, son potentiel économique et touristique, sa proximité des aéroports et des ports, son épanouissement sportif, artistique et spirituel, le Pays des Beni Snassen devient un territoire attractif et compétitif.
La protection de la nature et la promotion des valeurs humaines ne peut que consolider cette capacité d'attraction.

> Encadré

Dr. Mohamed AMARA
Président de l'Association Oujda Arts

La société civile semblait n'attendre qu'un signe pour contribuer à épanouir les cultures de l'Oriental. L'Initiative Royale et ses bienfaits ont tonifié les volontés et catalysé les énergies. Oujda Arts en est l'exemple ; très concluant.

Oujda Arts commémore le dixième anniversaire de l'Initiative Royale

Le monde culturel de la Région de l'Oriental a vécu un changement très important ces 10 dernières années ; la culture ne pouvait que suivre l'extraordinaire essor de la Région impulsé par le discours royal. Depuis ce discours fondateur et visionnaire prononcé à Oujda le 18 mars 2003 par Sa Majesté Mohammed VI, l'Oriental a connu un développement sans précédent, pour devenir une Région bien plus attractive et bien plus plaisante. Cette intense impulsion a engendré de nombreuses transformations, notamment des infrastructures, avec de nouveaux équipements culturels : galeries d'art, musée, théâtres, bibliothèques, conservatoire de musique et de danse…
L'artistique devient un vecteur important du développement régional. Ceci a revalorisé la place de l'artiste comme acteur du développement régional.

Grâce à différents acteurs socioéconomiques et à certaines forces vives de la société civile de l'Oriental est née l'Association Oujda Raï, initialement dédiée uniquement à l'organisation du Festival International du Raï. Vu le succès rencontré et les attentes dans de nombreux domaines culturels, l'Association va muter, se transformant en Association Oujda Arts, avec des champs d'action bien plus larges et diversifiés. Ceci permet depuis plusieurs années à l'Association Oujda Arts de participer à l'organisation et au parrainage de plusieurs manifestations culturelles et artistiques de grande envergure, comme de grandes expositions d'art plastique, le Festival de la Musique Gharnati, et d'autres activités de la Région, tout en gardant le Festival International du Raï comme colonne vertébrale de son activité.

A titre d'exemple, la dernière édition du FIR, soutenue par l'Agence de l'Oriental, portait un concept original, alliant musique, divertissement, artisanat et échanges. En sus de l'aménagement et de la gestion des sept espaces scéniques conçus pour le FIR, ont eu lieu :



- une exposition intitulée «Dar El Maalma», conçue par l'Agence de l'Oriental ;
- un «Village du Raï», qui a connu un grand succès, avec des sous-espaces dédiés chacun à une activité particulière :
- Village Art et Culture, dédié à l'exposition de créations artistiques, ainsi que de photos anciennes de la Région ;
- Village Produits de terroir, dédié à la commercialisation des produits de terroirs du Maghreb, avec des associations maghrébines en vue de créer un carrefour de libre échange entre elles ;
- Village d'Enfants, dédié aux enfants, aux jeux et concours ;
- des animations des rues d'Oujda par une dizaine troupes folkloriques représentant une dizaine de pays Africains.

Le Festival International du Raï d'Oujda est devenu un évènement majeur du paysage culturel de notre Région avec des retombées politiques, économiques et sociales importantes. Chaque édition contribue ainsi au développement de la ville d'Oujda et de la Région. Ce succès artistique connu et reconnu nous a incité à voir le côté académique : cette année a vu ainsi l'organisation a Oujda du premier colloque international du raï avec la participation de nos partenaires historiques ainsi que de l'Institut du Monde Arabe de Paris et l'Université Mohammed Ier d'Oujda.

Toutes les éditions du FIR sont placées sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, et tiennent toutes leurs promesses : à ce jour, plus de 3 millions de spectateurs, plus de 350 artistes et la présence de nombreuses personnalités nationales et internationales du monde politique, des arts et du sport. Le FIR s'est construit sur la mobilisation de ses organisateurs pour le lancer, le positionner et construire sa notoriété en 6 ans. L'édition 2012 a dépassé toutes les prévisions :

- plus de 500 000 spectateurs ;
- plus de 150 000 participants à la soirée de clôture ;
- un plateau artistique de premier choix avec de nombreux artistes maghrébins ;
- la plus grande audience des festivals au Maroc, hors Casablanca.

L'Association a pour missions la production, la diffusion et la promotion de l'art dans la Région. Des artistes nationaux et internationaux de renom ont participé aux manifestations d'Oujda. Les artistes locaux ont été valorisés par leurs participations sur plusieurs scènes à la ville, dans l'Oriental et à travers le Royaume. Principaux objectifs des organisateurs :

- conforter la visibilité de la ville d'Oujda à l'instar des grandes villes marocaines ;
- se positionner parmi les événements artistiques les plus attendus de l'année et se différencier des autres Festivals ;
- doter l'Oriental d'un événement identitaire assurant son rayonnement à l'international.

ORIENTAL.MA

Décembre 2013

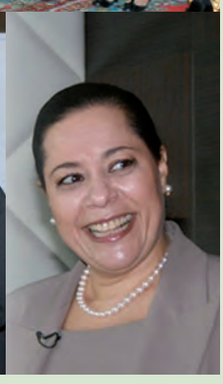
La femme au cœur du développement Cas de l'Oriental

Si elles sont «l'avenir de l'Homme» comme l'écrit le poète, ou encore la moitié de l'humanité au dire du démographe, ce n'est pas à ces titres que la Revue Oriental. ma leur a consacré un numéro dédié.
L'Oriental Marocain est un vivier historique de femmes d'exception, charismatiques, mais peu nombreuses, dont certaines prirent place en leur temps au Panthéon des célébrités du Royaume. Mais de nos jours, l'exception fait place, non pas à la règle, mais à une vague de fond qui porte plusieurs générations de femmes de l'Oriental aux responsabilités des organismes qu'elles ont créés ou ralliés, au Maroc comme à l'étranger.

Femmes chefs d'entreprises, femmes politiques, femmes dirigeantes d'associations ou de coopératives, femmes chefs de projets, femmes artistes ou artisanes, femmes issues de la diaspora ou n'ayant jamais quitté la Région… jeunes filles ou grand-mères, de Figuig ou d'Oujda, de Nador, Guercif ou Taourirt, en fait ces femmes de l'Oriental prennent des initiatives et des responsabilités dans tous les contextes.







Dans la Région, cette évolution restera indiscutablement un marqueur du nouveau règne comme elle l'est du nouveau siècle.

En dressant et illustrant ce constat dès 2013, l'Agence de l'Oriental plaçait cette mutation au devant de la scène tout en mettant l'accent sur sa dynamique. L'édition de ce numéro visait donc autant à la souligner qu'à l'accélérer, en particulier par sa nécessaire prise de conscience.
Par ailleurs, les chiffres établissent que la scolarisation, ainsi que l'alphabétisation et l'accès aux niveaux

supérieurs de l'éducation restent insatisfaisants ; comme bien d'autres points qui obèrent encore l'égalité des chances entre les deux sexes.

Prémonitoire par la mise en valeur des réussites, des ambitions, et des volontés, la Revue anticipait de 3 années ce que l'Agence de l'Oriental et le PNUD, partenaires au sein du Programme DéLIO, mettront en place en 2016 sur «l'approche genre», qui a précisément pour vocation de rendre toutes leurs chances aux projets portés par les femmes de l'Oriental, leur conférant des moyens propres à corriger ce que le passé inégalitaire avait précisément obéré.

Le message de Oriental.ma porte donc une émergence incontestable et témoigne d'une mutation forte et heureuse en marche ; les femmes de l'Oriental Marocain sont incontestablement une part essentielle de l'avenir de la Région.

oriental.ma

LE TRIMESTRIEL D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL N°13 Décembre 2013



La femme dans le développement

par Bassima EL HAKKAOUI
Ministre de la Solidarité,
de la Femme, de la Famille
et du Développement Social
Royaume du Maroc

3

La femme, au cœur du développement





Enjeux et perspectives à la lumière de la régionalisation avancée

Zahra ZAOUI
Présidente d'honneur de l'Association Ain Ghazal
Membre du CESE

6



La politique d'égalité en Belgique francophone

Fadila LAANAN
Ministre de l'Audiovisuel et de l'Egalité des Chances
Fédération Wallonie-Bruxelles - Belgique

11



Diaspora et développement régional : l'exemple du projet IFASSEN

Faiza HAJJI
Femme de la diaspora de l'Oriental
Actrice du développement régional

36



Développement économique et renouveau culturel

Fatima Zahra ZAHRAOUI
Directrice du Cabinet du Président
du Conseil Régional de l'Oriental

44

SOMMAIRE

Au Maroc

INTÉGRATION DE LA FEMME DANS LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET LOCAL, par Bassima EL HAKKAOUI Ministre de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social **3**

Focus

INTERVIEW DE MIRIEM BENSALAH-CHAQROUN, PRÉSIDENTE DE LA CGEM **10**



FEMMES ET DÉVELOPPEMENT LOCAL, PAR NAJAT ROCHDI COORDONNATEUR RÉSIDENT SYSTÈME DES NATIONS UNIES **14**



ÉDITORIAL

Dans les territoires, le développement s'écrit déjà au féminin… comme la réalité ! **2**

LE POINT

Intégration de la femme dans le développement régional et local **3**
Bassima EL HAKKAOUI
Ministre de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social

Femmes et développement régional au Maroc : enjeux et perspectives à la lumière de la régionalisation avancée **6**
Zahra ZAOUI
Présidente d'honneur de l'Association Ain Ghazal - Membre du Conseil Economique, Social et Environnemental

INTERVIEW

Miriem BENSALAH-CHAQROUN, Présidente de la CGEM **10**

ÉCLAIRAGES

Les Femmes, actrices du développement régional et local : la politique d'égalité en Belgique francophone **11**
Fadila LANAAN
Ministre de l'Audiovisuel et de l'Egalité des Chances
Fédération Wallonie-Bruxelles - Belgique

Femmes et développement local : expériences internationales et enseignements pour le Maroc **14**
Najat ROCHDI
Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies

Dar Al Oumouma, une initiative innovante pour donner la vie en toute sécurité **18**
Abdelhakim YESSOUF
Local Development Specialist
Emergency Focal point

«Caïda» Tama - la mère de Si Bekkaï Embareck Lahbil - une féministe au siècle dernier ? **21**
Naïma LAHBIL TAGEMOUATI

REPÈRES

Place de la femme dans la vie associative et développement régional **24**
Fatna CHARIF
Union Nationale des Femmes Marocaines (UNIFEM-Oujda)

Le rôle de la femme dans le développement de Figuig **27**
Naima ELKOUCHE
Coordinatrice générale du Réseau des Jeunes de Figuig pour le Développement

Refam Dar Maalma, le Réseau des Femmes Artisanes du Maroc **31**
Fouzia-Talout MEKNASSI
Association Réfam

Instiller, stimuler, encourager, soutenir, encadrer, former… et que 1 000 initiatives s'épanouissent ! **33**
Saïda MAHIR
Chargée de Mission
Direction de la Coopération Internationale / Agence de l'Oriental

TÉMOIGNAGES DE LA DIASPORA

Faiza HAJJI
Femme de la diaspora et actrice du développement régional : l'exemple du projet IFASSEN **36**

Fauzaya TALHAOUI
Sénatrice au Parlement Fédéral de Belgique **40**

Zohra DARRAS
Vice-Présidente de l'Association Les Deux Rives **42**

TÉMOIGNAGES EN RÉGION

Fatima Zahra ZAHRAOUI
Directrice du Cabinet du Président du Conseil Régional de l'Oriental **44**

Rachida NACIRI
Écrivaine **46**

AGENCE DE L'ORIENTAL

Oriental.ma
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • **Directeur de Rédaction :** Taoufiq BOUDCHICHE
Secrétaires de Rédaction : Meryem NAOUI et Sophia IDRISSI KAITOUNI • **Conception :** TOPIC
Traduction vers l'arabe : Abadr EL MRINI • **Supervision en langue arabe** : El Kébir HANNOU
• **Dépôt légal :** 24/07 • **ISSN** en cours • **Agence de l'Oriental :** 12, rue Mekki Bitaouri, Souissi - Rabat
Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20 • Site web : www.oriental.ma

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

Éditorial

Dans les territoires, le développement s'écrit déjà au féminin… comme la réalité !



Le développement économique et social de l'Oriental se fera avec tous et pour tous ; toutes les citoyennes et tous les citoyens resteront concernés, sans distinction ni discrimination, et dans un même élan dynamique. Chacun peut tirer cette conclusion de la volonté clairement exprimée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, dans le texte de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

Ce Discours fondateur, perçu comme une chance offerte à toutes et tous, a libéré les énergies, décuplé les initiatives, et fait sans doute qu'aujourd'hui tant de femmes valeureuses aient répondu à notre appel avec coeur et motivation. Ces auteures ne contribuent à aucun militantisme idéologique. Sur le rôle des femmes dans le développement économique et social, un sujet d'actualité prégnante dans le monde moderne, beaucoup a déjà été écrit et dit. Leurs propos, comme le nôtre dans ces colonnes, relatent les faits, la réalité objective, l'instantané saisi dans l'action et la superbe qualité des femmes de l'Oriental d'aujourd'hui.

Avec de nombreuses contributions de terrain, puisées au coeur de la vraie vie, nous avons voulu montrer la participation active et concrète des femmes au développement régional. Au delà de l'existant, les auteures soulignent le potentiel encore trop peu valorisé de l'implication croissante des femmes à l'ambition des territoires.
Nous la mettons ici en perspective, éclairages internationaux à l'appui grâce aux contributions de femmes de la diaspora, ou encore avec le concours de nos concitoyennes en responsabilité dans plusieurs organismes nationaux, étrangers ou multilatéraux.

Dans l'Oriental, l'Agence de l'Oriental se fait une priorité d'accompagner la part essentielle que les femmes de la Région prennent au développement des territoires. Le dispositif de soutien aux activités génératrices de revenus et aux coopératives, par exemple, se trouve aujourd'hui très majoritairement mobilisé aux côtés de projets portés par des femmes, actives, novatrices, entreprenantes. Nombre de ces activités commencent à apporter de notables ressources à la stimulation des économies locales des territoires.

Femmes de réflexion, d'action, de négociations, femme de mémoire porteuses de grande et petite histoire, femmes érudites ou femmes pratiques, managers talentueuses ou simples chefs de foyer, ces femmes honnêtes et responsables tissent, avec la sensibilité qui leur est propre, une trame audacieuse, du douar aux bureaux des multinationales, de la haute administration aux ONG de terrain. Ces femmes de l'Oriental établissent des situations et des faits qui parlent d'elles, de leur capacité et leur volonté à faire évoluer les situations, de leur sens naturel de l'intérêt collectif… un message qui s'adresse à tous.

L'Oriental d'aujourd'hui manifeste ainsi ce qui est pour nous la véritable «approche genre», et pas simplement l'indispensable hommage rendu à la moitié de notre humanité. Que les auteures remarquables qui le démontrent ici en soient toutes remerciées et félicitées pour la qualité de leurs contributions, qui honorent notre revue.

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



Intégration de la femme dans le développement régional et local

Bassima EL HAKKAOUI
Ministre de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social

L'auteure, Ministre marocaine, pilote un vaste Département, qui n'est pas que celui des femmes ; ces femmes auxquelles tout ramène pourtant lorsqu'il est question de développement social, régional ou local en particulier. Ces questions sont suffisamment complexes pour que de vastes concertations, impliquant de nombreux acteurs, préludent à toute réforme. Aux cadres programmatiques succèdent les mises en œuvre, au panel d'intervenants plus large encore. L'impératif : affirmer la vision, s'y tenir et rallier chacun au consensus.

Le Maroc a impulsé durant la dernière décennie, une dynamique juridique et de développement qui a réservé à la femme une attention particulière, manifestée par des signaux politiques forts, émanant de la plus haute autorité de l'Etat et des gouvernements successifs, qui ont placé la question de la femme parmi les priorités nationales.
La promotion de la situation de la femme marocaine est l'un des chantiers d'intérêt national et sociétal permanent en raison de ses liens étroits avec les fondements de l'Etat de droit auquel nous aspirons tous, gouvernement, peuple et institutions.

Eu égard à l'importance que revêt la promotion de la situation des femmes, reflétée par l'adhésion internationale de notre pays et la réaffirmation de ses engagements en vue de la mise en œuvre des chartes et conventions entérinées, le Maroc a œuvré pour accélérer le rythme des réformes institutionnelles et juridiques, faire évoluer les indicateurs de développement et améliorer la gouvernance. Ces efforts ont été couronnés par la Constitution de 2011 qui encadre et fonde un nouveau contrat constitutionnel, politique et social, stipulant la pleine jouissance par la femme des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, culturel et environnemental, sur un pied d'égalité avec l'homme. Elle a affirmé également la proscription et la lutte contre toutes les formes de discrimination.

Cette quête nationale affichée et volontaire pour l'élévation des droits humains des femmes et la lutte conte toutes les formes de discrimination et de violence à son égard, a été revitalisée par le volet institutionnel généré par la nouvelle Constitution, qui a imprimé une grande impulsion à l'action d'institutions et organisations de gouvernance chargées de promouvoir les droits humains fondamentaux et de veiller à leur inclusion dans tous les sphères de l'Etat, qu'il s'agisse d'institutions ou de programmes de développement, tant nationaux que locaux.
C'est cet environnement, qui sera bientôt renforcé par la mise en place de l'organisme de parité et de lutte contre toutes les formes de discrimination, chargé d'œuvrer pour la réalisation de la parité et de l'égalité et de réduire les manifestations de discrimination, à travers l'inventaire de ces manifestations de discrimination, leur correction, la prévention de leur réalisation ou de leur aggravation, tant à l'échelle nationale que locale.

Conscient de l'importance capitale de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles relatives à la création de cet organisme, et en harmonie avec le fort engagement gouvernemental de garantir l'application correcte des dispositions constitutionnelles, notamment celles qui appuient les droits des citoyennes et des citoyens, nous avons lancé un large chantier de concertation pour la prépa-

ration d'un projet de Loi pour la création de cet organisme. Nous avons confié à un comité scientifique, composé d'un groupe d'experts nationaux et d'universitaires spécialisés, dont la compétence scientifique est reconnue, la mission d'étudier différentes propositions émanant d'institutions nationales, politiques et syndicales, et d'organisations de la Société civile. Tel est le processus que nous sommes sur le point d'achever pour créer cet organisme, dont certaines prérogatives seront d'œuvrer pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et de consacrer la parité dans les différents programmes de développement nationaux et locaux à l'adresse des femmes.

Conformément au cadre constitutionnel garantissant l'égalité entre les sexes, le gouvernement a œuvré, soit à partir de son programme gouvernemental, soit par le biais de son travail législatif, pour la qualification des femmes et pour réduire leur vulnérabilité et la précarité de leur situation, focalisant ses efforts pour contrecarrer les facteurs qui contribuent à cette situation, tels l'analphabétisme, la pauvreté, la discrimination et la violence. De fait, le gouvernement a orienté son action vers la réalisation d'une égalité effective entre les différentes catégories de la société marocaine, placée au sommet de ses préoccupations. Le programme gouvernemental 2012-2016 est venu concrétiser cette volonté de développement national, avec des mesures consolidant la promotion de la situation des femmes sur tous les plans : plus de 17 mesures de renforcement de l'équité et de l'égalité entre les hommes et les femmes. Ce renforcement se fait à travers l'engagement de l'application effective des dispositions de la Constitution relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes, dont :

- la mise en place de l'organisme de la parité et de lutte contre toutes les formes de discrimination ;
- l'incitation des femmes à agir au sein des partis politiques et des organisations de la société civile, considérant que cette participation est l'un des leviers principaux du développement de la femme marocaine ;



Les femmes artisanes donnent un renouveau économique et parfois technique aux productions traditionnelles régionales

- la protection de la famille, considérée comme pivot de développement et garant de la cohésion sociale, réaffirmant ainsi la concrétisation de la plupart des acquis en matière de droits, objet des luttes féminines durant trois décennies.

Au niveau du Département de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social, les questions relatives à la promotion de la situation de la femme et au développement de ses capacités locales, ont occupé une place centrale au sein de notre stratégie «4+4». Dans ce cadre, il y a lieu de signaler les contenus de l'action gouvernementale de l'égalité «Ikram» dans la perspective de la parité, qui renferme de nombreuses mesures destinées à relever le niveau des différents indicateurs de développement au profit des femmes et à réduire les disparités juridiques, économiques, sociales, culturelles et environnementales, en traçant des programmes avec des indicateurs d'impact susceptibles d'être mesurés et développés. Il s'agit là du cadre de programmation doté d'un calendrier de mesures complémentaires croisées issues de différents Départements gouvernementaux concernés, avec pour préoccupations essentielles :

- la réduction des disparités sociales et économiques entre les femmes et les hommes ;
- la garantie d'une égalité de jouissance des droits fondamentaux et de l'accessibilité aux services publics de base ;
- la garantie de l'égalité des chances dans l'acquisition des ressources et leur investissement ;
- la promotion de la participation des femmes dans la vie politique et sociale en qualité d'acteur et non d'objet du développement.

Considérant que le développement local ne peut se réaliser convenablement que dans le cadre d'une vision incluant la participation commune des femmes et des hommes, le Maroc est parmi les pays arabes qui ont pris conscience que l'autonomisation des femmes sur les plans régional et local est un préalable incontournable pour élever leur niveau de participation dans la gestion des affaires publiques.

Le projet de «Régionalisation avancée» dans lequel notre pays a résolument décidé de s'engager, constitue un autre préalable essentiel pour composer l'espace de la démocratie régionale et locale véritable, confiante dans les capacités et potentialités humaines régionales des femmes, en matière de gestion de la chose publique régionale la concernant. Elle constitue également un préalable à une réforme profonde des structures de l'Etat, à travers la marche persévérante et progressive sur la voie de la décentralisation et de la déconcentration effectives, de la modernisation sociale, politique et administrative du pays et de la bonne gouvernance.

Le renforcement du rôle de la société civile est un autre moyen pour consolider l'autonomisation des femmes. En parallèle à la politique du Gouvernement qui soutient financièrement et institutionnellement les projets des associations dans différents domaines, notamment celui de la femme, et eu égard à la politique de proximité qu'il poursuit, la société civile en général (les acteurs œuvrant dans le domaine de la consolidation des droits humains des femmes en particulier), a pu introduire des changements qui portent ses visions, en tant que force de proposition, pour promouvoir les droits des femmes au niveau des phases d'élaboration des lois, de la formulation ou du suivi de programmes contribuant à concrétiser les droits des femmes conformément aux dispositions de la Constitution.


Les femmes artisanes de l'Oriental, attachées au succès des produits de leur terroir

Dans ce contexte, et parmi les différents chantiers ouverts pour autonomiser les femmes localement, l'Initiative Royale pour le Développement Humain (INDH), considérée à juste titre comme un modèle des plans et stratégies de développement pionniers, a contribué, depuis son lancement par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en 2005, à dessiner une architecture sociale visant à intégrer tous les acteurs dans le cadre du développement humain, plaçant la femme au centre de ses préoccupations et permettant ainsi d'accorder l'appui à la femme dans tous les domaines, d'améliorer sa condition et de la faire participer au développement social et économique, à travers le soutien aux initiatives féminines, et la diversification des activités génératrices de revenus, ce qui a contribué à la transformation de l'activité commerciale et de production des femmes, notamment en milieu rural, de son cercle informel vers un domaine structuré mieux adapté à une évolution institutionnelle.

Sur le plan de l'élargissement de la participation politique à l'échelle locale des femmes, un «fonds de soutien pour encourager la représentativité des femmes» a été créé en 2009 en vue d'obtenir une présence plus large de la femme marocaine dans les assemblées locales, en nombre de candidats et d'élus. Le fonds s'est appuyé dans son action principalement sur un comité chargé de proposer des programmes visant le renforcement des capacités des femmes et la représentativité et les activités y afférentes.

Il ressort du premier bilan des projets soutenus que le montant des soutiens alloués au renforcement des capacités féminines en matière de représentativité a atteint, depuis son lancement à fin décembre 2012, 28,84 MDh, soit un taux d'environ 64% de la valeur globale estimée des 197 projets retenus. Ces projets, en forme de formations et de stages en faveur des femmes, ont eu un impact positif, puisque les candidatures féminines pour les élections communales du 12 juin 2012, ont couvert la plupart des circonscriptions, notamment en milieu rural.

Les évaluations d'étape de ce projet ont pu relever l'amélioration des indicateurs de participation politique des femmes dans la gestion de la chose publique locale et à de nombreux programmes d'accompagnement, de soutien et de promotion des capacités de gestion des femmes élues, ainsi qu'à d'autres programmes soutenant les capacités économiques des femmes, par l'appui aux initiatives d'investissement, d'entrepreneuriat et de création de coopératives, dans un cadre global visant la promotion du système d'économie sociale et solidaire.

En contrepartie des efforts déployés pour améliorer les indicateurs de développement de la femme sur les plans national et local, les défis restent posés pour notre pays en ce qui concerne le développement humain et ses indicateurs généraux, qui sont des indicateurs liés aux indicateurs de développement économique.

Avec l'ouverture politique et démocratique qui fait la singularité de notre pays, les défis de la promotion de la participation politique des femmes dépendent des soutiens apportés à leurs capacités personnelles et politiques, de l'élévation des capacités à rassembler et encadrer des organisations politiques, et des actions contre les stéréotypes négatifs à l'égard des femmes, en les considérant comme acteurs de développement dans le cadre d'une symbiose totale avec tout ce qui assure aux citoyennes les droits dans divers domaines.



Femmes et développement régional au Maroc : enjeux et perspectives à la lumière de la régionalisation avancée

Zahra ZAOUI
Présidente d'honneur de l'Association Ain Ghazal
Membre du Conseil Economique, Social et Environnemental

L'auteure est l'une des représentantes de la société civile au sein du CESE. Cette institution constitutionnelle est au premier rang de la lutte pour l'égalité homme-femme ; elle exprime la démocratie participative, part du terrain et veille à intégrer la préoccupation et l'approche genre à tous niveaux, en tous cadres de vie et d'action, et dans toutes les dimensions de la vie sociale.

Cet article exprime le point de vue particulier d'un membre du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), institution consultative centrale et permanente du gouvernement en matière d'orientation économique, sociale, culturelle et environnementale.
Cette édition de la Revue Oriental.ma constituera donc un investissement dans l'analyse et la réflexion politique, permettant de fournir une aide précieuse aux décideurs et aux acteurs principaux en charge de la mise en œuvre de l'égalité hommes/femmes. Pour ma part, en ma qualité de représentante de la société civile au CESE et de Présidente de la Commission des affaires sociales et de solidarité, c'est une opportunité :

- d'informer les parties prenantes (que nous représentons en tant que catégories au CESE, à travers les auditions, dans le cadre de la démarche participative adoptée par le CESE dans tous ses travaux, ou à travers notre site web «Al moubadara lakom») de ce que nous proposons pour améliorer les conditions de vie des populations démunies d'une manière générale et des femmes en particulier, et pour contribuer à éliminer les déséquilibres existants au sein de la société ;
- par là, de tenter de poser les jalons d'une nouvelle gouvernance du champ relatif à l'accès effectif aux droits des femmes tels qu'ils sont affirmés par la Constitution de juillet 2011.

Longtemps peu visibles dans les processus de décisions, les femmes ne constituent toujours pas une cible prioritaire des politiques publiques, et encore moins des actrices du changement visé par la Constitution. C'est pourquoi, le CESE, par son rôle consultatif et son mandat d'analyse et de suivi des politiques économiques et sociales publiques et privées - grâce notamment à sa composition catégorielle représentant la société civile organisée (associations professionnelles, syndicats, associations et coopératives œuvrant dans l'économie sociale et solidaire) - demeure l'un des meilleurs moyens de faire progresser la réflexion et de susciter le débat sur tous les sujets d'intérêt général, y compris l'égalité hommes/femmes, par ses avis et ses recommandations. Le CESE est l'expression de la démocratie participative. C'est en même temps un espace de dialogue social et un acteur central du dialogue civil. Sa mission est d'être à l'écoute de la société. C'est donc a lui aussi qu'incombe de porter la voix des femmes et des hommes et de favoriser le consensus autour de problèmes complexes.

Ces concepts fondamentaux aident notre société à se refaire une culture et l'encouragent à un partage de valeurs et à un engagement ferme pour rechercher les compromis dynamiques sur les thématiques-clés posées par la société, telles que les inégalités hommes/femmes qui perdurent malgré toutes les avancées et tous les efforts visant la prise en compte de droits des femmes en termes de programmes, d'initiatives ponctuelles ou même de réformes législatives.

Le CESE saisit ce rendez-vous historique marqué par son positionnement dans l'architecture institutionnelle et par son rôle complémentaire à celui du



Sa Majesté le Roi reçoit l'ancien Président du CESE, M. Chakib Benmoussa (Agadir, le 02 janvier 2013)

Parlement, expression de la démocratie représentative, animé par l'engagement grandissant des jeunes, et armé des nouvelles exigences d'une Constitution qui a décidé de repenser la forme culturelle de la société en donnant la parole aux femmes :

- en vertu d'un préambule qui engage le Maroc «*à combattre et à bannir toute discrimination à l'encontre de quiconque en raison du sexe*» ;
- et conformément aux dispositions de son article 19 qui visent la création de l'Autorité pour la Parité et la lutte contre toutes formes de discrimination dans le souci d'orienter les politiques publiques en matière de cohésion sociale.

Ce nouvel engagement citoyen et ce regain d'intérêt et de popularité ne peuvent qu'encourager le CESE à jouer son rôle de premier plan dans la traduction et la concrétisation des espérances nées de la Constitution, en éclairant les politiques publiques et en contribuant à réorganiser le système structurel à institutionnaliser l'égalité telle que perçue par l'espace social actuel. Comme le souligne l'approche de la cohésion sociale, dans un environnement incertain traversé par différents changements, de nouveaux espaces de dialogue, de consultation et de concertation s'avèrent nécessaires et constituent un excellent moyen de faire adhérer les citoyennes et les citoyens à l'élaboration d'un partenariat novateur hommes/femmes basé sur un partage de responsabilités aux fins d'éliminer les disparités sociales.

C'est l'une des raisons qui a motivé le CESE pour traiter le sujet de l'égalité dans le cadre de l'auto-saisine n° 8/2012, ciblant la «*Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique*» en soulignant les carences structurelles et en pointant les lacunes des politiques publiques en termes d'absence d'intégration transversale de la perspective du genre dans tous les domaines de la vie et à tous les niveaux. Ce premier rapport sur l'égalité - intitulé «Concrétiser l'égalité entre les femmes et les hommes, une responsabilité de tous» - porte sur la définition des concepts, sur les recommandations à caractère normatif, et sur les mesures d'ordre institutionnel. Les autres dimensions économiques, sociales et culturelles seront traitées au courant de l'année 2013.

Dans cet avis émis et publié au Bulletin Officiel, le CESE se propose d'inviter le gouvernement et le Parlement à s'interroger sur ce qu'est l'égalité entre les femmes et les hommes, et recommande d'adopter la définition entérinée dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme qui proclame que «*Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits*» et que chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés qui y sont proclamées, sans distinction aucune, notamment de sexe.

Il n'existe pas de définition consensuelle de l'égalité, ce qui constitue l'un des obstacles essentiels à la mise en œuvre de l'effectivité de l'égalité. Mal expliquée, elle continue à être définie comme une égalité de droits ; or, une égalité de droits (ou de *jure*) ne mène pas nécessairement à une égalité de fait (ou de *facto*). Elle est opposée à la discrimination ; mais la question ne se limite pas aux discriminations directes et indirectes qui frappent les femmes en raison de leur fonction reproductive, que la société a toujours traduite de façon négative au plan des conditions de vie et sanctionné par un partage inégal du pouvoir économique.

Cependant, la véritable définition englobe tous les aspects liés essentiellement à la construction sociale qui traduit socialement le sexe biologique en termes de rôle propre, au masculin et au féminin, et inclut la hiérarchie selon laquelle les hommes sont supérieurs aux femmes. Cette norme masculine, qui ne laisse aucune place à la différence, continue à imposer ses règles et à influencer et les politiques sociales et les systèmes structurels, ce qui ne facilite pas le développement d'un partenariat équilibré, mais crée plutôt un étagement dans les relations de pouvoirs entre les femmes et les hommes. Elle entrave encore plus la mise en place d'une société juste, active et inclusive de tous ses membres. Il découle de ces développements que, dans tous ses avis établis en auto-saisine (tels que la charte sociale, le handicap, l'égalité entre les sexes) ou en cas de saisine parlementaire ou gouvernementale (INDH, généralisation et accès aux soins de base…), le CESE souscrit à l'intégration transversale de la perspective de l'égalité comme méthode accordant à la dignité humaine la place qui lui revient, tentant de créer une dynamique pour aller vers une société cohésive et capable d'assurer le bien-être de tous ses membres (hommes et femmes), cherchant à promouvoir la diversité culturelle et la réconciliation comme facteurs-clés de l'approche culturelle.

Pour atteindre cet objectif, il serait sans doute plus facile d'insuffler le changement dans les mentalités en passant par une implication active des talents, des compétences de la société civile organisée, telle qu'elle compose les catégories du CESE, qui porte un regard sur la réalité du terrain et sur les obstacles structurels et les raisons de l'exclusion sociale, voire de l'auto-exclusion, freinant la participation totale des femmes à l'accès équitable aux droits et ressources. Ce sont ces partenaires économiques et sociaux qui mettront en œuvre la législation du travail et la politique économique et sociale sur le terrain ; eux sont la clé de voûte du respect, de la garantie, et de la réalisation des droits et objectifs contractualisés.



Dans la vie active, travailler à un partage égal du pouvoir économique

L'appropriation de cette nouvelle culture, le besoin de renouveler la solidarité nationale, d'élargir la gouvernance des politiques publiques et surtout de dédier une ligne budgétaire pour financer toutes les mesures qui encouragent l'intégration du concept du genre et de son approche dans tous les domaines et à tous les échelons, requiert d'instituer un dialogue serein, responsable et démocratique. Ce dialogue devrait être organisé dans des espaces où les questions des inégalités sont posées, perçues et vécues, entre les secteurs concernés directement par le sujet, par des acteurs capables d'inscrire dans leur agenda politique des réunions thématiques et des actions spécifiques et positives en faveur des femmes, telles que précisées dans la directive n°5 du CESE qui stipule : «*le CESE incite le législateur et le gouvernement à adopter et à encourager le principe de l'action positive en faveur des femmes, dans tous les domaines où leurs droits à l'égalité sont limités ou insuffisamment protégés, ou pour œuvrer à la réalisation de la parité au sein des instances élues ou désignées. Le Conseil invite également les partis politiques, les syndicats et les organisations professionnelles à promouvoir ce principe et à l'adopter au sein de leurs instances*.»

En outre, et comme le souligne la mise en œuvre de l'égalité, l'une des voies les plus appropriées pour bâtir un programme égalitaire, visant la visibilité des questions du genre dans le courant général de la société, passe par un axe de développement et d'amélioration de la représentativité démocratique dans des secteurs bien identifiés et plus aptes à offrir le meilleur potentiel à toute initiative de changements ou de progrès vers un avenir social plus juste.

Mais l'accès des femmes au pouvoir économique suscite une véritable question liée à la syndicalisation féminine, qui vise à renforcer d'abord la prise de conscience par les femmes de leurs droits fondamentaux dans leur indivisibilité ; ensuite, la double participation des femmes par l'accès à la représentativité notamment dans les Conseils d'Administration, ayant pour mandat de définir les lignes-guides des politiques syndicales, et par la mise en œuvre des actions spécifiques concrètes en faveur des femmes.

Dans ce même ordre d'idée, les discriminations fondées sur le sexe seront débattues dans les lieux de travail par les hommes et les femmes ; dans des espaces où les déséquilibres se

construisent, se reproduisent et se maintiennent, des espaces où les systèmes familial et professionnel se confrontent et où les problèmes liés à la conciliation de la vie professionnelle et la vie privée doivent être résolus. La question sera posée directement aux acteurs concernés et les réponses politiques formulées par ce nouveau partenariat, qui doit prendre en compte la compatibilité avec la vie familiale, les droits des enfants, l'équilibre familial, le compromis dynamique de l'égalité et, bien sûr, la vie économique dans un monde globalisé. En fin de compte, tout le système de protection sociale doit être développé en cohérence et en coordination avec le système familial qui reste le plus fermé à l'égalité du genre.

Dans un premier avis adopté à l'unanimité, intitulé «Pour une nouvelle charte sociale, des normes à respecter et des objectifs à contractualiser», le Conseil a adopté un référentiel de principes et de droits fondamentaux déclinés en objectifs opposables à tous et appuyés par des indicateurs de progrès.
Il s'agit d'un message essentiel adressé, à tous les destinataires de l'avis, pour promouvoir d'une manière tangible, les objectifs d'une politique sociale intégrée, en les invitant à considérer le référentiel comme un socle minimum de droits, ayant un statut de lignes directrices pour la conception, l'élaboration, l'évaluation et l'amélioration des politiques sociales publiques et privées, servant de base pour les négociations collectives, le dialogue social et la gouvernance responsable, et de guide à la conception et à l'application des lois et des règlements.

Le Conseil Economique, Social et Environnemental

Le Conseil Economique, Social et Environnemental est une institution constitutionnelle indépendante. Mis en place par Sa Majesté le Roi le 21 février 2011, il assure des missions consultatives auprès du Gouvernement et des deux Chambres du Parlement.
Le CESE est composé de 99 membres représentant les forces vives du pays, regroupées en cinq catégories : les organisations syndicales, les organisations et associations professionnelles, les organisations et associations œuvrant dans les domaines de l'économie sociale et de l'activité associative, les personnalités es-qualité et les experts nommés par Sa Majesté le Roi.
Par sa représentativité, le CESE contribue à développer la démocratie participative et constitue une force de proposition à même d'aider à améliorer l'efficacité des politiques publiques. Les travaux du CESE sont réalisés dans le cadre de six Commissions permanentes :

- Affaires économiques et projets stratégiques ;
- Affaires de la formation, de l'emploi et des politiques sectorielles ;
- Affaires sociales et de la solidarité ;
- Affaires de l'environnement et du développement régional ;
- Affaires culturelles et nouvelles technologies ;
- Analyse de la conjoncture économique et sociale.


Le CESE en session ordinaire

Il s'agit pour le CESE d'une directive pour aller vers une nouvelle charte sociale et s'inscrire dans une véritable stratégie de cohésion sociale pour bâtir une société juste, active, et basée sur le dialogue social, la primauté du droit, les responsabilités partagées et la reddition des comptes en privilégiant la voie d'un partenariat novateur à travers ce que le Conseil appelle «*la conclusion de grands contrats innovants*».

Des contrats qui institutionnalisent le dialogue civil prennent en compte les spécificités du contexte national et mondial, cherchent des solutions consensuelles, et appellent à l'adhésion des acteurs potentiels, essentiellement les partenaires économiques et sociaux.

Le CESE invite toutes les parties prenantes à prendre connaissance de ses avis et de ses recommandations, et à en débattre dans le but de faire respecter, de garantir et de réaliser, l'effectivité des droits fondamentaux et essentiellement la question de l'égalité et son approche intégrée, pour une meilleure gestion gouvernementale et un réinvestissement dans les droits sociaux, conformément à l'esprit de la constitution et des instruments internationaux en matière de droits humains.

> Interview

Miriem BENSALAH-CHAQROUN, Présidente de la CGEM

«Global Gender Gap Report 2012», le rapport mondial sur les écarts entre hommes et femmes, classe le Maroc à la 129ème place sur les 135 pays étudiés. Il faut briser le plafond de verre. Interview par Farida Moha



Votre discours au 10ème anniversaire de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental a été apprécié car vous parliez avec votre cœur. Quels sont les liens qui vous relient à cette Région ?

La commémoration du 10ème anniversaire du lancement de l'Initiative Royale a été pour moi un immense plaisir. D'abord, en tant que présidente de la CGEM, mais surtout en tant que fière enfant de cette Région qui m'est particulièrement chère, connue pour la fierté de ses habitants et leur patriotisme affirmé. Une Région riche de ses terres fertiles, de ses ressources naturelles, de ses potentialités touristiques et, on l'espère, bientôt industrielles.

Récemment, vous affirmiez votre engagement «*en tant que citoyenne attachée aux valeurs de la démocratie*», à vous identifier «*à ceux qui font le choix de l'égalité homme-femme*». Même si l'on constate une avancée depuis la Moudawana, les obstacles pour l'entrepreneuriat des femmes restent multiples ?

Tout d'abord, on ne peut que se féliciter de la place grandissante qu'occupent les femmes marocaines dans le paysage socio-économique à la faveur des réformes entreprises ces dernières années par le Royaume, qui ont modifié en profondeur, en une décennie, le visage du Maroc, permettant ainsi de réaliser des progrès tangibles dans le domaine des droits de l'Homme et de promouvoir la bonne gouvernance et l'attractivité de l'économie marocaine. Malgré toutes ces avancées, les femmes entrepreneurs ne sont pas aussi nombreuses qu'elles devraient l'être et ce, quelle que soit la «mesure» retenue (créateur, dirigeant, auto-entrepreneur, indépendant...). Au peu d'encouragement et aux préjugés sociaux s'ajoute la principale difficulté : le problème du financement. La frilosité des banques demeure l'un des freins principaux à la création d'entreprise. Au niveau de la réalisation de l'investissement, le manque de foncier et sa cherté figurent parmi les obstacles majeurs à la création d'entreprise. Il serait peut-être judicieux que le gouvernement exige des réseaux bancaires de publier, tous les ans, les taux des refus bancaires en fonction du genre du porteur de projet, pour détecter la présence de discriminations et développer d'éventuelles garanties supplémentaires à l'égard des femmes.

Vous aviez avancé la position du Maroc dans le classement «Global Gender Gap Report» (Rapport mondial sur les écarts entre les hommes et les femmes) publié en 2012. Quel est ce classement et quel est votre ressenti personnel ?

Le «Global Gender Gap Report 2012» classe le Maroc à la 129ème place sur les 135 pays étudiés. Cette position met en cause les politiques menées par notre pays pour progresser vers la parité proclamée par notre Constitution. Il s'agit d'un classement basé sur la capacité des pays à réduire les inégalités entre les sexes pour la santé, l'accès à l'éducation, la participation politique et l'égalité économique. Et c'est là que le bât blesse. Au Maroc, seules 13% des entreprises marocaines ont une femme dans leur tour de table. Ce chiffre met en cause le dynamisme de l'entrepreneuriat féminin dans le Royaume. Moins de la moitié de nos entreprises comptent une femme dans leurs organes de gouvernance. Et pour ces femmes, souvent bien formées, le début de carrière s'est souvent fait «au bas de l'échelle». Les femmes font face à des entraves directes et indirectes à l'ascension professionnelle. Résultat : des discriminations de promotions, de rémunération et d'avantages. Si, pour la santé et l'espérance de vie, le Maroc a réalisé d'énormes progrès, les opportunités économiques offertes aux femmes restent largement insatisfaisantes. Un gros travail sur la participation à la vie politique et économique reste à faire.

Le principe de l'égalité des chances est central dans la réflexion et l'action de la CGEM, avez-vous déclaré lors du séminaire consacré à la gouvernance Femme. Qu'entendez-vous par là ?

Oui, le principe de l'égalité des chances est central dans la réflexion et l'action de la CGEM. En effet, la Charte de responsabilité sociale de notre Confédération place la question de l'égalité expressément parmi ses objectifs. Rappelons que notre charte RSE se fonde sur la Constitution nationale, les principes universels des droits de l'Homme et les droits fondamentaux de la personne humaine conformément aux recommandations et conventions de l'OIT et de l'ONU. Au sein même de notre Confédération, nous avons veillé à progresser vers la parité dans nos différentes instances dirigeantes.
Les statuts de la Confédération adoptés en avril 2012, ont introduit la parité au niveau des différentes instances, concernant la désignation des membres du Conseil d'Administration, et du Conseil National de l'Entreprise. Nous observons par ailleurs un mouvement volontaire vers la parité au niveau des Commissions permanentes et CGEM Régions. Dans l'équipe permanente, la parité est plus qu'effective, puisque 67% des employés de la CGEM sont des femmes. Le Label Responsabilité Sociale des Entreprises, que la CGEM décerne, permet, lors de l'évaluation de l'entreprise, de connaitre sa politique et son déploiement effectif en matière «genre». Nous sensibilisons, accompagnons et suivons, dans le cadre d'une amélioration continue, les performances de l'entreprise, du recrutement jusqu'à la représentativité dans les instances de gouvernance. L'accent doit être mis sur l'éducation des femmes et leur formation. Nos femmes doivent être plus outillées pour négocier leurs salaires, pour faire valoir leurs qualités, pour défendre leurs droits à se placer aux postes correspondant à leur mérite.



Les Femmes, actrices du développement régional et local : la politique d'égalité en Belgique francophone

Fadila LANAAN
Ministre de l'Audiovisuel et de l'Egalité des chances
Fédération Wallonie-Bruxelles - Royaume de Belgique

A l'international, au régional, au local, mais au multilatéral aussi, la «politique» est l'arme fatal de l'égalité des chances entre les sexes ; parfois de l'égalité tout court. La pensée globale se nourrit de l'expérience mondiale, qui l'inspire à son tour. L'auteure, du Burundi à la Belgique, sait l'apport de femmes et les conditions à réunir pour son épanouissement. Comme souvent, ici, c'est la Loi qui libère, et la liberté qui enchaîne aux situations acquises.

« *L'admission des femmes à l'égalité parfaite serait la marque la plus sûre de la civilisation, et elle doublerait les forces intellectuelles du genre humain* ». Stendhal

La question du développement et celle du genre sont intrinsèquement liées. L'implication de la moitié de la population d'un pays dans le cadre de son développement socio-économique, me semble être une nécessité. Dans un monde où les inégalités sociales se font grandissantes, je suis intimement convaincue que les initiatives intégrant les femmes peuvent être une stratégie salutaire comme alternative au caractère de plus en plus sauvage de la mondialisation.

Le multilatéral promeut le rôle des femmes dans le développement

Avant d'approfondir l'importance de l'implication des femmes dans le développement régional, je voudrais souligner que non seulement l'égalité des femmes et des hommes est un principe éthique fondateur, mais également un moteur de dynamisme pour les sociétés démocratiques. Valeur centrale et primordiale, sa réalisation n'est jamais acquise ; elle reste un défi - un combat dans certains cas - pour toutes nos sociétés, et requiert un travail quotidien de promotion et d'éducation.

L'économiste François Perroux définit la notion de développement comme : «*la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel et global*»[1]. Bien que l'idée économique domine cette définition, la question sociale, la gouvernance ou encore l'environnement en constituent des dimensions essentielles. En témoigne notamment le Programme des Nations Unies pour le Développement, qui a axé ses travaux en matière de développement sur cinq sujets prioritaires :

- la gouvernance démocratique ;
- la réduction de la pauvreté ;
- la prévention des crises ;
- l'environnement ;
- la lutte contre le sida.

En ce qui concerne le rôle des femmes dans la participation politique et dans la bonne gouvernance, cela reste une question épineuse, tant dans les pays appelés «en voie de développement» que dans les pays dits «développés». En ce qui concerne ces derniers, de nombreuses études identifient des plafonds



Participer activement aux élections : le signe tangible de l'émancipation des femmes en Afrique

de verre et des disparités statistiques dans la participation des femmes aux décisions publiques, et nombre d'entre eux, dont la Belgique, ont recours à un système d'actions positives ou de quotas pour parvenir à une participation équilibrée des hommes et des femmes dans les décisions qui les concernent, que ce soit dans les entreprises, dans les organisations syndicales, en politique, etc.



Développement ou pas, les femmes investissent les institutions : ici, la Fédération de Wallonie-Bruxelles reçoit une délégation du Congo.

En parallèle, il existe des exemples de pays «en voie de développement» où des campagnes de sensibilisation ont eu un impact sur l'égalité hommes-femmes dans la vie politique. Par exemple, au Burundi, où le Programme des Nations Unies pour le Développement a massivement soutenu les dernières élections, cette intervention a permis d'avoir une représentation de 46%[2] de femmes au sein de l'Upper House (Sénat).
Une première en Afrique.

Un cercle vertueux, de l'éducation jusqu'à la croissance du PIB

Dans les pays «en développement», le défi de la participation des femmes s'avère particulièrement complexe, dans la mesure où il résulte largement de discriminations structurelles envers les femmes, dans le domaine de l'éducation, de l'emploi et du droit civil. L'objectif d'un équilibre hommes-femmes requiert dès lors une stratégie globale impliquant de nombreux secteurs de la société. A cet égard, l'éducation des enfants, et plus particulièrement des petites filles, doit être une priorité afin de permettre à des générations futures d'avoir les bagages et les outils qui leur donneront d'avoir une voix en tant que citoyen(ne) mais également en tant que représentant(e) de leur communauté.

Le développement passe également par la promotion et l'amélioration des services publics, tels que l'accès aux soins de santé, l'accès à l'eau, la promotion des normes d'hygiène. Il me semble important que les femmes soient représentées dans les services publics présents dans les localités par des porte-parole qui puissent défendre leurs droits.

En ce qui concerne le développement économique, de nombreuses expériences de terrain ont démontré que des projets mis en place visant à renforcer l'entrepreneuriat des femmes ont contribué à une croissance économique de la Région. De plus, des études prouvent que l'accès des femmes à l'emploi procure un accroissement plus important du PIB du pays. S'il en était ainsi, l'accroissement du PIB serait de 5% pour les Etats-Unis, et de près de 34% pour l'Egypte[3].

La Belgique met la question du genre au chapitre de l'égalité des chances

En Belgique, au niveau de la prise de décision, c'est en 1994 qu'une loi imposait pour la première fois une représentation équilibrée des deux sexes sur les listes électorales. Quelques années plus tard, une étape supplémentaire a été franchie par l'introduction explicite de l'égalité entre les hommes et les femmes dans la Constitution, dont il découle des obligations très concrètes, dans la composition d'un Gouvernement ou dans l'adoption de listes électorales.

Au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles[4], la question du genre a également été soulevée et je soutiens jour après jour le travail de fond qui a été mis en place afin de pallier le problème du déséquilibre hommes / femmes, et plus globalement celui de l'égalité des chances. Un programme d'action gouvernemental a été mis en place en 2005 intitulé : «Programme d'action gouvernemental pour la promotion de l'égalité femmes-hommes, de l'interculturalité et de l'inclusion sociale».

En matière d'égalité hommes/femmes, le gouvernement a développé un programme de promotion qui avait pour



Le Gouvernement de la Fédération de Wallonie-Bruxelles, quasiment à parité hommes-femmes (à gauche, Madame Fadila Lanaan)

objectifs, entre autres, de lutter contre les stéréotypes sexistes, promouvoir l'égalité et la mixité des sexes dans l'enseignement, ou encore, d'assurer la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision. Pour chacun de ces objectifs (non exhaustifs), des mesures ont été mises en œuvre.
Dans le cadre de la lutte contre les stéréotypes sexistes, des mesures telles que la promotion de l'égalité hommes/femmes dans les programmes audiovisuels, ou encore la publicité, ont été mis en place afin de véhiculer un message de masse luttant contre ces stéréotypes. En ma qualité de Ministre de l'Audiovisuel et de l'Egalité des chances, je veille particulièrement à la bonne mise en œuvre de ces mesures.

En ce qui concerne la promotion de l'égalité des sexes dans l'enseignement, une attention toute particulière a été portée à établir une mixité dans les différentes sections et disciplines scolaires. Dans la démarche déclinée de cette approche, les enseignants ont également fait l'objet de campagnes de sensibilisation à l'égalité filles / garçons dans le cadre scolaire.
Que ce soit dans les politiques éducatives ou culturelles, la concertation préalable aux décisions politiques jouent un rôle capital. La priorité a été donnée à une participation équilibrée dans les organes consultatifs et la Fédération Wallonie-Bruxelles a adopté en 2002 un décret contraignant, fixant l'obligation pour leur composition de ne jamais excéder 2/3 de membres du même sexe. Imposer des quotas peut choquer, car cela court-circuite d'une certaine manière la liberté de choisir ses mandataires. Mais sans ces quotas, nous aurons encore pendant plusieurs générations des assemblées sans présence féminine significative, tant les blocages souvent inconscients privent les femmes de l'accès à des lieux de pouvoir.

J'en viens au second exemple que je souhaite développer ici. Je suis convaincue que le travail des femmes dans des conditions d'égalité représente pour elles une garantie d'autonomie et de liberté. Mais on sait que les mentalités et les pratiques quotidiennes évoluent moins rapidement que les besoins sociaux ou économiques. Alors que les femmes sont incitées à occuper une place sur le marché de l'emploi et à mener une carrière professionnelle ambitieuse, il leur revient encore l'essentiel des tâches domestiques et liées à l'éducation des enfants. Dénouer cette contradiction implique bien entendu de mettre à l'ordre du jour de la concertation sociale, dans les entreprises, dans les secteurs professionnels, des aménagements permettant aux femmes de concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale, dans les horaires de travail, dans le régime de congé, etc.



L'entreprise, pivot pour articuler vie professionnelle et vie de famille

En Belgique comme ailleurs, beaucoup reste à faire

Malgré ces efforts, les inégalités persistent, et se traduisent par des écarts salariaux importants - de l'ordre de 25% - entre les travailleurs et les travailleuses. Occupées par la garde de leurs enfants, en bas âge en particulier, les femmes passent souvent leur tour ou manquent des opportunités professionnelles qui grèvent leur carrière et expliquent en grande partie les discriminations salariales.



La crêche, pour que les femmes concilient famille et emploi

La garde des enfants pouvant représenter un obstacle majeur à l'activité professionnelle, l'organisation de l'accueil de la petite enfance a un impact direct sur le taux d'emploi des femmes. Depuis plusieurs années, la Fédération Wallonie-Bruxelles a placé cette thématique parmi ses priorités majeures, et a développé des programmes d'ouverture de crèches ou des formules de garde d'enfants pour que le bonheur de construire sa famille ne se fasse pas au détriment de l'aspiration légitime des femmes à leur autonomie économique.

La question du genre et celle du développement sont donc intrinsèquement liées. Le développement socio-économique d'un pays, a fortiori d'une Région, passe par l'intégration de ses femmes dans le processus de décision, mais aussi dans la sphère économique. L'éducation reste un outil essentiel permettant de véhiculer des idées d'égalité et favoriser l'intégration des femmes dans le développement régional et local.

1- Définition classique de l'économiste François Perroux en 1961.
2- Fast Facts: United Nations Development Programme : «Gender equality and democratic givernance», p. 2
3- A Roadmap for Promoting Women's Economic Empowerment, United Nations Foundation, p. 12.
4- Appelée également «Communauté française», la Fédération Wallonie-Bruxelles est l'entité politique responsable de l'éducation et de la culture pour la Wallonie et les francophones bruxellois.



Femmes et développement local : expériences internationales et enseignements pour le Maroc

Najat ROCHDI
Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies

L'auteure, au coeur du dispositif des Nations Unies, résume le chemin parcouru par l'organisation multilatérale et le renforcement permanent de ses convictions et de ses actions pour asseoir le développement durable sur une base beaucoup plus équitable qu'aujourd'hui dans la place que les femmes occupent dans les sociétés humaines. Le volontarisme a fait ses preuves. De nouveaux objectifs et de nouveaux moyens sont là.

Les Objectifs du Millénaire, entre promesses et réalisations

Dans la Charte des Nations Unies, tous les pays se sont engagés à œuvrer pour «*la promotion du progrès économique et social de tous les peuples*». Dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme, ils ont reconnu la dignité inhérente et les droits de chaque individu, y compris le droit de toutes et tous à un niveau de vie décent. La protection des droits de la femme est essentielle pour garantir la contribution des femmes au développement, à la paix et à la sécurité.



L'Organisation des Nations Unies a reconnu ce postulat depuis sa création et en a fait l'un des ses objectifs. Et, il y a une décennie, à l'aube du nouveau millénaire, ils ont également fixé des objectifs concrets pour libérer les femmes, les hommes et les enfants de l'injustice de la pauvreté extrême. En effet, les crises économiques, financières, les guerres et conflits auxquels nous sommes confrontés trouvent leurs racines dans les inégalités économiques, les conflits sociaux, les sectarismes religieux, les disputes territoriales et le contrôle des ressources naturelles. Ces crises font intervenir de nouveaux acteurs aux côtés des gouvernements nationaux. Ainsi, la résolution effective de ces crises et l'amorce d'une croissance inclusive et équitable passe par l'implication plus importante de ces nouveaux acteurs. Dans ce cadre, il est nécessaire de définir un rôle renforcé à jouer par les institutions internationales d'un côté et des acteurs territoriaux (Ville, Région, gouvernements locaux) de l'autre, dans la résolution des conflits et des crises et dans la formulation de politiques de développement humain durable. Il est également fondamental de mettre en place des plateformes d'articulation des actions locales, tout en les mettant en cohérences avec les politiques nationales. C'est dans cet esprit que s'inscrit l'initiative ART du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Ceci n'est pas un objectif utopique : il est réalisable, comme le prouvent les progrès importants réalisés durant la dernière décennie. Nous avons vu que :

- les huit Objectifs du Millénaire pour le développement et leur cadre de mise en œuvre ont bien servi le développement humain de tous les pays du monde ;
- l'esprit volontariste a créé une dynamique positive ;
- rien n'est déterminé à l'avance et chaque pays dispose d'un potentiel formidable ;
- les fossés entre pays, ou Régions d'un même pays, ont été comblés par un véritable partenariat entre les Nations, les Secteurs, les Territoires et les Peuples ;
- les questions de développement ont été élevées au plus haut niveau politique ;
- les pays en développement ont été mis au défi de traduire leur propre vision du développement dans leurs plans nationaux.

Nous avons vu le taux de scolarisation doubler en Ethiopie et en Tanzanie et des pays comme le Malawi et l'Algérie se transformer de pays importateurs de produits alimentaires en pays exportateurs de ces mêmes produits. Nous avons vu les infections par le VIH/SIDA diminuer en Afrique sub-saharienne et le nombre de cas signalés de paludisme baisser de moitié dans les pays fortement touchés comme le Rwanda et la Zambie.

Cependant, les femmes portent un fardeau de pauvreté disproportionné dans le monde. Les statistiques indiquent que les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être pauvres et exposées à la famine et à la violence de par la discrimination systématique qu'elles subissent en matière d'éducation, de soins de santé, d'accès à l'emploi décent et à la propriété, avec un rôle pratiquement insignifiant dans le processus de prise de décision, alors que la place des femmes dans la population active ne cesse de croître et ce malgré la crise. L'emploi et l'entrepreneuriat des femmes se développent dans le monde entier, que les économies soient émergentes ou développées.

Les femmes entrepreneurs constituent une part grandissante des dirigeants de PME et créent de nouvelles opportunités de croissance économique et de progrès social. Toutefois, elles font souvent face à des barrières spécifiques, lors de la création et du développement de leur entreprise, ou dans leur recherche d'emploi. Il reste beaucoup à faire pour passer de l'égalité de droit à l'égalité de fait et, même souvent plus diplômées que leurs collègues masculins, les femmes sont trop peu nombreuses à occuper un emploi qualifié et leur salaire est en moyenne de 27% inférieur à celui des hommes, certains secteurs de l'économie restant très majoritairement masculins.



Développement durable dans l'Oriental : des femmes se mobilisent et se forment aux questions environnementales dans leur vie quotidienne

Pour ces raisons, le Système des Nations Unies a toujours mis l'émancipation et la participation de la femme au cœur des stratégies de développement, car lorsque l'égalité des sexes est mieux respectée, la croissance économique tend à être plus rapide, les pauvres sortent plus vite de la pauvreté et les conditions de vie des hommes, des femmes et des enfants, s'améliorent. C'est pourquoi, parmi les huit objectifs de développement de la Déclaration du Millénaire, deux sont directement liés au développement de la femme :

- le premier vise à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (donner aux femmes un pouvoir égal d'intervention dans les décisions qui influent sur leur vie, c'est leur donner la clef de leur autonomie) ;
- le second est d'améliorer la santé maternelle (les taux élevés de mortalité maternelle restent inacceptables dans de nombreux pays en développement et, en 2005, plus de 500 000 femmes sont mortes pendant leur grossesse, durant l'accouchement ou au cours des 6 semaines qui ont suivi la naissance).

Le 2 juillet 2010, l'Assemblée générale des Nations Unies a voté unanimement pour créer un seul organisme des Nations Unies, «ONU-Femmes», chargé d'accélérer les progrès dans la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La nouvelle entité de l'ONU pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes fusionne quatre organismes : le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), la Division de la promotion de la femme (DAW), le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes (OSAGI) et l'Institut international de recherche

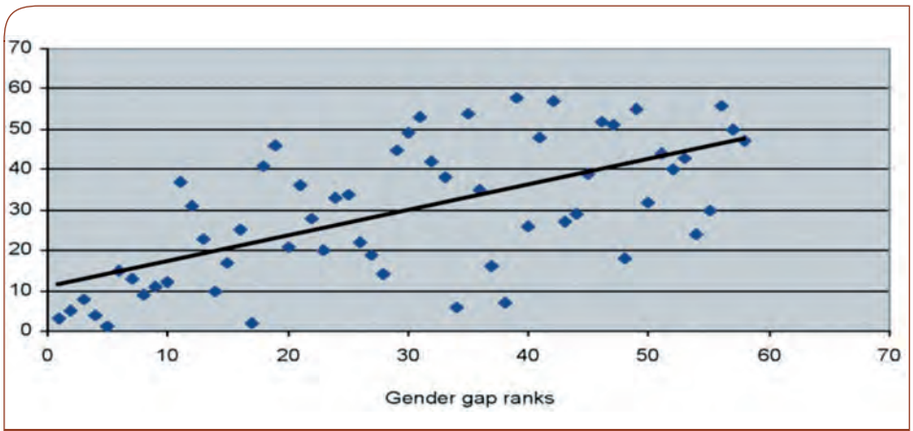
et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW).

Les femmes, moteur du développement humain durable

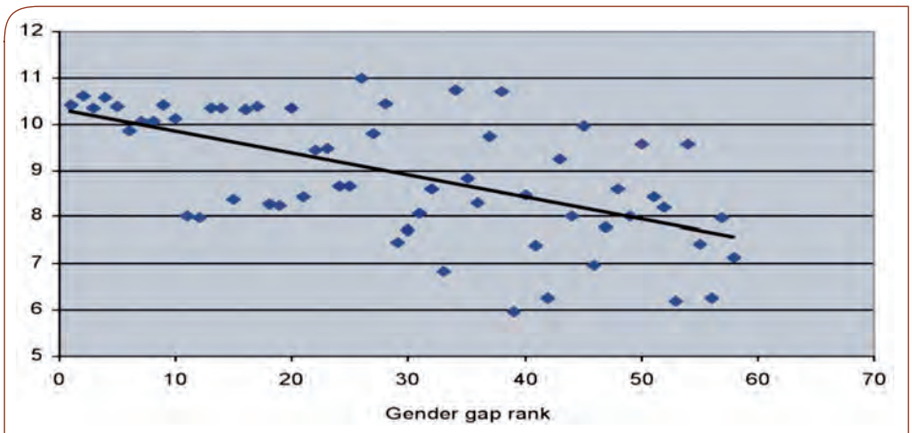
Le rapport de l'OCDE sur l'Entrepreneuriat et l'emploi des femmes dans la région MENA montre une amélioration de la formation et une augmentation corollaire de l'entrepreneuriat et de l'emploi des femmes. En effet, les réalisations des pays de la région MENA sur l'égalité en matière d'éducation représentent une opportunité pour une croissance inclusive et le développement du secteur privé, sachant que ces réalisations nécessitent d'être transposées au marché du travail.
Il montre également que la promotion de l'égalité des sexes, de l'émancipation économique des femmes et de l'appui de l'entrepreneuriat des femmes, sont les composantes d'une stratégie efficace pour créer des emplois, activer le développement économique, donner plus de pouvoir aux femmes et encourager la cohésion sociale.

De ce fait, l'entrepreneuriat et l'emploi des femmes, en particulier au niveau territorial/régional, dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), mérite une attention particulière pour accéder à cette ressource sous-utilisée et favoriser la croissance économique. Comme le montrent clairement les encadrés 1 et 2 du Rapport «Women's Empowerment : Measuring the Global Gender Gap» du Forum Economique Mondial, il y a une corrélation directe entre l'indice de compétitivité et de croissance d'un pays et son classement concernant les inégalités sexo-spécifiques.

Il n'y a donc aucun doute que la participation économique des femmes, leur présence dans le marché du travail en termes quantitatifs, est importante non seulement pour lutter d'une manière plus efficace contre la pauvreté, mais aussi comme une étape importante vers l'augmentation des revenus des ménages et afin de favoriser le développement économique et social aux niveaux local et national.



Correlation between Growth Competitiveness Index (GCI) ranks and gender gap ranks (WEF report, Women's Empowerment : Measuring the Global Gender Gap)



Correlation between Log of GDP per capita and gender gap ranks (WEF report : Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap)

Ce rôle moteur de la femme dans le développement humain a été souligné par le Professeur et prix Nobel M. Amartya Sen - père du concept du Développement Humain - qui a toujours avancé l'argument que les sociétés ont besoin de voir des femmes moins comme des bénéficiaires passives de l'aide mais plus comme des promoteurs dynamiques de transformation sociale et des agents de changement. Cette vision est fortement étayée par un ensemble de preuves suggérant que les droits à l'éducation, à l'emploi et à la propriété des femmes ont une grande influence sur leur capacité à contrôler leur environnement et contribuer au développement économique. La participation économique ne devrait cependant pas se lire comme l'augmentation du nombre de femmes qui participent à la vie active, mais aussi s'assurer que leur rémunération se fasse sur une base égale a celle de leurs collègues hommes.

En outre, l'absence des femmes dans les structures de gouvernance et de décision signifie inévitablement que les autorités nationales, régionales et locales, dans leur définition des priorités et la répartition des ressources, n'intègrent pas forcement l'apport significatif des femmes, auxquelles l'expérience de vie donne une approche différente des besoins de la communauté, des préoccupations et des intérêts. C'est pourquoi il ne peut y avoir une transformation réelle sans une masse critique de femmes présentes dans les processus de décision et en tant qu'agent économique

actif. Par ailleurs, le niveau d'instruction est, sans aucun doute, une condition fondamentale pour l'autonomisation des femmes dans toutes les sphères de la société, car, sans éducation de qualité comparable à celle donnée aux hommes, les femmes ne pourront avoir accès à des emplois bien rémunérés du secteur formel, participer aux instances de décisions (ou y être représentées) et ainsi avoir de l'influence politique.

Conclusion

Partout, nous avons vu les efforts visant les OMD améliorer la vie de millions de femmes. Toutefois, les progrès ont été inégaux et, sur plusieurs des objectifs, nous restons nettement en retard : beaucoup trop de femmes vivent toujours dans l'extrême pauvreté et souffrent de la violence, et trop peu de femmes sont présentes dans les instances de décision. Dans un modèle de société égalitaire, le partage effectif du pouvoir politique et économique engendre l'amélioration des conditions de vie des femmes, de manière directe car elles participent alors aux décisions qui les concernent et sont autonomes financièrement, aussi bien dans le cadre d'un emploi de qualité ou en tant qu'entrepreneur. Ceci permet sans aucun doute un développement humain durable plus équitable pour toute la communauté.

Le 5 avril 2013, la campagne «1 000 jours avant la fin de 2015» a été lancée, 2015 étant l'échéance prévue pour la réalisation des 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), et nous avons tous vu beaucoup trop souvent à quel point la pauvreté fait violence sur le corps et l'esprit des individus. Ainsi, revitaliser l'engagement et la volonté politique au niveau international afin d'atteindre les OMD - plus particulièrement ceux relatifs à l'émancipation et l'autonomisation des femmes - est plus que jamais nécessaires et la mise en œuvre des objectifs d'après 2015 est cruciale pour permettre aux femmes de jouer pleinement leur rôle de moteur du développement humain durable.
Il va sans dire que certains pays mettront en avant leurs difficultés économiques pour ne pas soutenir le développement dans d'autres pays. Cependant, la réalité est que, dans notre village planétaire, le progrès, la prospérité et la sécurité dans les pays en développement ont un impact bien au-delà de leurs frontières, y compris dans les pays les plus riches. Avec un engagement mondial renouvelé pour une nouvelle génération d'OMD, nous avons l'opportunité, mais aussi la responsabilité collective, de construire une nouvelle ère de prospérité partagée et de développement durable équitable. Aujourd'hui, plus que jamais, nous devons nous unir pour accélérer les progrès et aider plus de femmes à participer et à bénéficier des fruits du progrès. Nous devons renforcer leur résilience afin que plus de femmes, puissent vivre sans peur, sans violence, en paix et en toute sécurité. Nous devons respecter la dignité comme un droit fondamental de toute à chacune, car partout les peuples aspirent à un avenir meilleur, à la prospérité, et revendiquent la justice sociale, et il n'y pas de justice sociale sans équité vis-à-vis des femmes.

Renforcer le rôle de la femme dans le développement, l'équiper de toute la capacité nécessaire à sa participation à la vie politique et économique, et la protéger avec des lois qui lui garantissent ses droits, est tout simplement la quête universelle pour le progrès et la dignité de toute l'Humanité. Le progrès n'a certes jamais été un acquis et le réaliser dépend de l'action collective. C'est pourquoi les Nations Unies ont établi des standards pour définir des objectifs de développement de l'après 2015.
Des objectifs qui garantissent la convergence et la cohérence avec les priorités politiques, des objectifs que les Etats membres veulent atteindre, construits sur des bases solides capitalisant sur les résultats des OMD ; des objectifs qui intégreront les leçons tirées du printemps arabe à travers lequel tout le monde a réalisé que la revendication pour une plus grande inclusion sociale et politique et pour un développement équitable ne peut pas attendre ; des objectifs qui prennent en compte les priorités de développement des collectivités territoriales tout en donnant un espace aux voix et opinions des jeunes et qui répondent à leurs attentes ; des objectifs qui pourront libérer des millions de femmes de leur souffrance quotidienne et leur donneront les moyens de prendre en main leur vie et leur destin ; des objectifs traduits par des actions concrètes, y compris une nouvelle modalité de partenariat mondial plus inclusif, dans un engagement structurant et constructif pour la mise en œuvre effective des OMD 2.0 ; des objectifs qui ont à être audacieux, ambitieux et universels, visant des changements mais surtout de réelles transformations sociétales, mis en œuvre avec des responsabilités partagées dans un cadre de multilatéralisme renouvelé qui intègre et valorise l'émergence des pays du Sud et reconnaisse la coopération Sud-Sud comme mécanisme de coopération et de développement efficace.
Ces objectifs sont ambitieux, mais restent réalisables si l'on agit tous ensemble. Ainsi, on pourra laisser aux générations futures l'héritage d'un monde meilleur, avec un nouveau souffle donné aux valeurs humaines qui nous unissent ; ainsi pourra-t-on passer le flambeau afin que ces générations gardent allumée la flamme du combat pour l'équité, la justice, la prospérité et la paix.


L'instruction, pour plus d'autonomie

Références
www.un.org , www.undp.org , www.unwomen.org
www.worldbank.org , www.wef.org , www.ilo.org , www.unicef.org
Plan d'action visant à favoriser l'entrepreneuriat et l'emploi des femmes dans la région MENA (2009), publications OCDE
Arab World Competitiveness Report 2011-2012, WEF-OECD publications
Global survey to measure Gender Gap, 2005 WEF publications



Dar Al Oumouma, une initiative innovante pour donner la vie en toute sécurité

Abdelhakim YESSOUF
Local Development Specialist
Emergency Focal point

Projet institutionnel de coopération à forte implication communautaire et locale, Dar Al Oumouma (DAO) est aujourd'hui comptée parmi les initiatives innovantes au Maroc, déployées sur le terrain pour contribuer à la réduction de la mortalité maternelle et néonatale. La Région de l'Oriental fait partie des zones couvertes par cette expérience. Un partenariat UNICEF-Agence de l'Oriental a produit ses effets. Présentation et analyse.

Problématique

Chaque année, 1 500 femmes meurent en couches au Maroc, suite à des complications survenues au moment de l'accouchement ou dues à un recours tardif aux services de soins obstétricaux adéquats. 55% des femmes d'origine rurale accouchent encore à domicile, ce qui constitue un facteur de risque pour la mère et le nouveau-né.
Le ratio de la mortalité maternelle atteint aujourd'hui 112 pour 100 000 naissances vivantes et il est considéré parmi les taux les plus élevés de la Région du Maghreb[1]. La mortalité néonatale, qui est étroitement liée à l'état de santé de la mère, reste encore trop élevée au Maroc : 19‰.

En dépit des efforts engagés, le milieu rural continue de subir les retombées d'une déficience observable d'infrastructures, notamment les structures de santé de proximité.
Cette situation perdure malgré les engagements politiques pris par le pays pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) numérotés 4 et 5, relatifs à la réduction de la mortalité maternelle et néonatale, et ce malgré les efforts menés dans ce sens. En analysant les différentes causes immédiates et sous-jacentes expliquant cette situation, plusieurs facteurs sont identifiés à la source de ce problème, dont notamment :

- les conditions d'accès difficiles aux soins de santé pour les populations rurales eu égard aux contraintes géographiques, économiques et culturelles (rappelons également l'insuffisance des moyens d'évacuation des urgences et l'éloignement des centres de santé, plus particulièrement en milieu rural) ;
- la non généralisation des soins pré-



Dar Al Oumouma de Aïn-Bni-Mathar, Province de Jerada

natals et l'accouchement en milieu non surveillé, surtout dans l'espace rural[2] ;
• la répartition inéquitable entre l'urbain et le rural du personnel de santé qualifié dans le domaine des soins obstétricaux et néonatals essentiels.

Réponse du Programme de Coopération Maroc - UNICEF

Lancé par le Programme de Coopération entre le Maroc et l'UNICEF en 2003 sur 4 sites pilotes[3], le projet de Dar Al Oumouma est motivé par l'offre d'une solution alternative dans le cadre des efforts consentis pour améliorer les services de santé au profit des populations enclavées. Ce projet vise ainsi à promouvoir la maternité sans risques et à habiliter les femmes en matière de prise en charge du nouveau-né (allaitement maternel, hygiène, vaccination,etc.). Il est en ligne avec les principes fondateurs de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), du Programme Gouvernemental et des OMD.
Ce projet a été répliqué en 2008 dans le cadre Programme de Coopération entre le Maroc et l'UNICEF, avec l'appui de l'Agence de l'Oriental, sur trois sites. Actuellement et grâce à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, une quarantaine de Dar Al Oumouma sont implantées du Maroc.

Qu'est-ce que Dar Al Oumouma ?

La DAO est une structure à vocation sanitaire, de caractère communautaire, qui permet d'héberger les femmes enceintes, notamment celles provenant de milieux enclavés pendant les derniers jours de la grossesse (une semaine) et après l'accouchement (2 jours). Elle constitue donc l'une des alternatives possibles pour améliorer l'accès des communautés enclavées aux soins obstétricaux de base et promouvoir leur accouchement en milieu surveillé.
Force est de constater que Dar Al Oumouma est un projet centré sur les communautés, dont le succès est déterminé par le degré de la mobilisation sociale autour de la santé maternelle et néonatale et la participation de toute les composantes de la communauté locale


Dar Al Oumouma de Debdou, Province de Taourirt

à toutes les étapes du projet. Par sa dimension sociale, la DAO est aussi un espace d'information et d'éducation sanitaire, de sensibilisation aux différentes problématiques sociales, de promotion de la culture égalitaire, d'habilitation des femmes, de promotion de leurs droits.
Dar Al Oumouma est le fruit de la concomitance des efforts de plusieurs acteurs au niveau central et territorial.

Au plan institutionnel, Dar Al Oumouma est l'œuvre d'un partenariat entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de la Santé et l'UNICEF. Le processus de mise en place est axé sur la multisectorialité et la forte implication des communautés dans leur mise à niveau et dans la gestion de leurs problèmes de santé.

Au niveau territorial, la DAO se décline en mécanismes de gestion, de suivi-évaluation et coordination, dynamisés par les Présidents des Communes, le Délégué de la Santé et le Président de l'association de gestion. Le rôle du Ministère de la Santé consiste à encadrer les animatrices de la DAO et piloter l'accès à la structure et l'hébergement des femmes enceintes, ainsi que leur prise en charge dans les structures et services hospitaliers compétents.

Sur le plan fonctionnel, la DAO est gérée par une association locale qui assure son fonctionnement quotidien. Cette association est sélectionnée selon les critères de la proximité, du respect de la dimension genre dans ses structures, de son professionnalisme et de son rayonnement. Le financement de toutes les charges est assuré par les collectivités locales (Communes, Conseil provincial et Conseil régional). La mobilisation des autres intervenants locaux est indispensable au rayonnement de la DAO, à son efficience et à son impact sur le développement des communautés. La capacité de l'association de gestion à se mettre en réseau, à opter pour les règles de la bonne gouvernance, à lever des fonds, à construire des partenariats est garante d'efficacité et de durabilité de la DAO.

Expérience de Dar Al Oumouma dans la Région de l'Oriental

Dans le cadre de la Coopération entre le Maroc et l'UNICEF et du partenariat entre l'Agence de l'Oriental et l'UNICEF, le Programme Développement Local et Droits des Enfants et des Jeunes (DELDEJ), lancé en avril 2007 dans la Région de l'Oriental, a enclenché le processus d'implantation de 3 unités Dar Al Oumouma dans les Provinces de Figuig (site de Talsinnt), Jerada (site de Aïn-Bni-Mathar) et Taourirt (site de Debdou). L'accompagnement s'opère à travers la mise en place d'un processus participatif d'implantation du projet, la réalisation d'une enquête d'opinion auprès des futures utilisatrices du projet, la mobilisation des différents acteurs concernés et le renforcement des capacités des

Province / Sites	Date d'ouverture	Communes cibles	Population totale	Naissances attendues par an	Nbre de femmes admises en 2012	Nbre de femmes admises depuis l'ouverture[4]
Figuig / Talsinnt	01.11.2010	Talsinnt, Boumeryem, Bni Tajjit et Anoual	49 065	877	236	412
Jerada / Aïn-Bni-Mathar	03.11.2010	Aïn-Bni-Mathar, Bni Mathar, Ouled Sidi Abdelhakem, Lamriija et Oueld Ghziel	35 567	720	392	630
Taourirt / Debdou	20.02.2010	Debdou, Sidi Ali Belkassem, Sidi Lahcen, El Ateuf et Oulad M'hamed	32.328	543	152	323
Total		**13**	**116 960**	**2 140**	**780**	**1 365**

Données reflétant la performance des 3 Dar Al Oumouma de l'Oriental.

associations de gestion de ce projet (employés et membres bénévoles), en matière de management associatif, communication pour le développement, plaidoyer pour la mobilisation des ressources financières et suivi de la performance du projet. Ces trois DAO actuellement opérationnelles accueillent les femmes enceintes et accouchées issues des localités ciblées par ces structures, selon des performances résumées par le tableau ci-avant. Ces résultats, obtenus par les 3 premières DAO de la Région de l'Oriental, ont été atteints grâce notamment à la mise en œuvre des activités suivantes :

- organisation de campagnes de sensibilisation sur la maternité sans risque dans les douars et établissements publics des Communes concernées ;
- accompagnement des associations de gestion de DAO pour élaborer et mettre en œuvre leurs plans d'action annuels et développement des partenariats avec les acteurs locaux pour le fonctionnement et la pérennisation ;
- accompagnement des associations de gestion pour élaborer et mettre en œuvre leurs plans de communication ;
- promotion de l'échange d'expériences et de compétences entre les DAO en matière de gestion.



Dar Al Oumouma de Talsinnt, Province de Figuig

L'expérience des DAO a montré que les communautés doivent être informées et sensibilisées pour réduire les mortalités maternelle et néonatale. Cependant, en plus des solutions alternatives qui peuvent conduire à l'amélioration de l'accès des populations les plus pauvres aux soins obstétricaux et néonatals, d'autres mesures doivent être mises en place. Au Maroc, l'expérience récente de DAO ne permet pas encore de tirer des conclusions définitives, même si l'impact sur la couverture des accouchements surveillés et sur la prise en charge des complications maternelles et néonatales a été démontré dans les sites d'implantation.

Toutefois, les résultats obtenus sont plus qu'encourageants, grâce à l'appui de l'Agence de l'Oriental et de la Direction Générale des Collectivités Locales au Programme Développement Local et Droits des Enfants et des Jeunes (DEL & DEJ), au point que cette approche a d'ores et déjà été inscrite par le gouvernement parmi les priorités nationales et fait désormais l'objet d'une vaste réplication dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain.

1- Le ratio de mortalité maternelle en milieu rural est 2 fois plus important qu'en milieu urbain (148 vs 73 décès pour 100 000 naissances vivantes).
2- La couverture des accouchements est de 73% en milieu urbain vs 55% en milieu rural.
3- Sites concernés : Ourika, Province d'Al Haouz, Taznakhte, Province de Ouarzazate, Tazarine, Province de Zagora, et Zoumi, Province de Chefchaouen (rattaché à la Province d'Ouezzane).
4- Le bilan est effectué au 31 décembre 2012.



«Caïda» Tama - la mère de Si Bekkaï Embareck Lahbil - une féministe au siècle dernier ?

Naïma LAHBIL TAGEMOUATI

Empreinte d'une claire différenciation des attributs et rôles entre femmes et hommes, l'Oriental a aussi porté des personnages féminins hors de toutes les normes. «Caïda» Tama le fut. Femme et mère d'exception, elle transcendait les règles sociétales admises et, pour elle, la société conservatrice de l'Oriental accepta tout. Bien avant qu'on ne parle de développement, elle fut de celles qui enfantèrent l'Indépendance. Récit d'une descendante directe.

Pourquoi parler de Tama ? C'est plutôt son fils, Si Bekkaï (1907-1961), l'homme célèbre, le premier Président du Conseil du premier gouvernement marocain, signataire des deux traités d'indépendance du Maroc avec la France et l'Espagne en 1955, grand blessé de guerre, bardé de médailles... Quoi que, malgré sa contribution historique, lui aussi est assez ignoré… mais ceci est une autre histoire…
En quoi Tama Bel Adel, épouse Lahbil, née à la fin du 19ème siècle (probablement vers 1870), décédée le 15 août 1962, a-t-elle contribué au développement local et régional ?
Que peut-elle nous dire aujourd'hui ?

Ce texte n'est ni une courte biographie, ni un essai. C'est un pari : celui de vous présenter à grands coups de crayon une femme peu ordinaire, une féministe ? Tama est ma grand-mère. Alors pensez-vous, je vais forcément enjoliver. C'est un risque, d'autant plus que je n'ai entre les mains, pour écrire cet article, que quatre photographies, un jabador[1] masculin qu'elle portait sur ses caftans, mon intime conviction, les souvenirs collectifs et ma mémoire - tricotée en mailles serrées par la riche «légende» familiale. Pourtant, ces indices, bien qu'en nombre limité, sont suffisamment signifiants pour vous faire goûter à la réalité de la vie exemplaire de Tama - du moins je l'espère.

On l'appelait «Caïda» Tama, une reconnaissance sociale de son statut spécifique

Il ne vous aura pas échappé que Caïda est la féminisation de Caïd. Il a fallu, en effet, aux hommes et aux femmes de la Région, fabriquer sur mesure une espèce de titre informel pour désigner cette femme douée de charisme. Nous sommes à Berkane, au début du siècle dernier. La région est alors assez rude pour les femmes qui sont confinées à l'espace privé. Jusque tardivement (les décennies 60 et 70), peu d'entre elles osaient s'imposer dans les espaces publics, réservés aux hommes. C'est l'exemple de l'une d'entre elle, bien après Tama, qu'on désignait en riant par «Mohamed Ariez» (ariez signifie homme en berbère), une femme veuve, qui travaillait à l'hôpital de Berkane, portait des pantalons d'homme, roulait en mobylette. Ce sobriquet moqueur lui assignait une place singulière - celle d'une femme qui se «déguise» en homme - et lui accordait de ce fait une certaine liberté de circulation et d'action. Ainsi, l'honneur des hommes et les valeurs locales dominantes étaient respectés.

Plus tôt dans le siècle, le surnom de «Caïda» souvent accordé à Tama était, lui, prononcé avec admiration, voire déférence. Est-ce un réflexe de «classe» sociale ? Car Tama, à la différence de «Mohamed Ariez», appartenait de naissance et par mariage à deux familles reconnues et bien établies dans la région. L'émancipation est-elle acceptée plus facilement lorsqu'elle est exprimée par une femme d'un groupe social élevé ? Mais, quelle que soit l'origine sociale, il semble que la société locale ait éprouvé le besoin collectif d'identifier un comportement jugé hors normes par une

dénomination spécifique qui range la femme concernée dans un statut à part, proche de celui des hommes. Comme si cette société se disait : ce n'est plus tout à fait une femme, c'est presque un homme.
J'interprète le surnom de «Caïda» comme une légitimation de la manière d'être et d'exister d'une femme peu ordinaire. A cette époque, la fonction de «Caïd» était entourée d'une aura d'admiration, voire de crainte. C'est assurément, à mes yeux, à travers cette dénomination, une reconnaissance sociale locale et une acceptation du comportement émancipé de cette femme. Qu'est ce qui, dans l'attitude de Tama, explique alors ce regard social porté sur elle ?

Tama, une exploitante agricole

Après la disparition de mon grand-père, elle décide de gérer directement sa petite propriété et d'élever seule son fils (sa fille, issue d'un premier mariage était déjà elle-même mariée), plutôt que de retourner vivre auprès de sa famille même si elle était choyée par ses frères. Il faut une belle volonté et une force de caractère pour faire ce choix, le mettre en œuvre et l'imposer aux autres.
Elle habitait à la campagne, à quelques kilomètres de Berkane. Elle traite alors directement avec le berger et le khamas[2], s'occupe de son élevage, des semailles, va au souk en ville sur sa jument, circule dans la région (un pistolet mauser[3] en poche, probablement à cause des problèmes d'insécurité), porte des djellabas d'homme en laine, parce plus commodes que les haiks[4] de l'époque… Elle décide aussi pour son fils, de lui faire quitter le m'sid[5] pour une scolarité moderne, «à la française», ce qui représente à mes yeux un acte suffisamment étrange et visionnaire pour qu'on s'y arrête.

Accéder à la langue française : «un butin de guerre»[6] ?

En 1919, Tama inscrit son enfant à «l'école des fils de notables», c'est-à-dire l'ancêtre de la mission française. Cette décision est pour le moins surprenante lorsqu'on se replace dans le contexte historique. Le Protectorat a été imposé au Maroc depuis sept années par le traité de Fès de 1912. Je sais que ma grand-mère a eu, peu avant, un contact traumatisant avec les Français, le soir où ils sont venus chercher son mari, connu pour ses positions nationalistes : il a disparu à jamais. J'imagine qu'elle devait croiser quelques colons en allant au village faire ses emplettes. Pourtant, elle décide que l'avenir de son enfant nécessite l'école française, et non de rester à la maison, après l'école coranique, pour l'aider aux travaux.


Boulevard de la Moulouya, à Berkane, au début du XXème siècle (carte postale d'époque)

D'où venait cette idée ? S'est-elle concertée avec son fils, Si Bekkaï ? Comment a-t-elle convaincu le Directeur de l'école (la photo de classe montre que les Marocains sont minoritaires : 3 sur un total de 31 élèves) ?
Comment a-t-elle dialogué avec lui ? Etait-elle totalement consciente de l'impact stratégique de ce choix sur la vie de mon père ?
En fait, il sera nourri par la culture française et les valeurs citoyennes qu'il intégrera habilement dans son plaidoyer pour réclamer l'Indépendance du Maroc, des années plus tard, durant son exil à Paris de 1953 à 1955. Quoi qu'il en soit, la photo de classe de l'époque montre un pré-adolescent, habillé à la marocaine, debout à la dernière rangée.

Ce qui me touche aussi, c'est que cet enfant a compris et intégré l'enjeu de ce cadeau offert par sa mère. Malgré le dépaysement (il arrive à l'école primaire à un âge assez avancé - 12 ans - avec des élèves qui ne font pas partie de son milieu, obligé de s'exprimer et d'étudier en une langue qu'il ignore totalement (il parle arabe et berbère), contraint de parcourir quotidiennement des kilomètres sans moyens de transport, Bekkaï est non seulement assidu, mais démarre une scolarité qui sera brillante.
La complicité entre cette mère et son enfant sera sans faille. Elle sera celle qui prend soin de ses petits-enfants lorsqu'il ira à la guerre en 1940. Elle le soutiendra aussi lorsqu'il décidera, en 1953, de démissionner de son poste de Pacha de Séfrou, pour protester contre la déposition du Sultan Sidi Mohammed par le Protectorat, et d'aller en exil volontaire à Paris. Elle sera d'ailleurs quasiment en résidence surveillée à Berkane durant la même période. Elle avait la conviction que l'exil serait temporaire, que le Roi serait rétabli sur son trône, et elle répandait inlassablement cette conviction autour d'elle. Cependant, 3 des 4 photos que je possède d'elle me font croire que son rôle - en tant que nationaliste - a été plus soutenu qu'un simple discours tenu dans la famille et auprès de ses proches.

Les positions nationalistes de Tama

Ce sont des photos non datées, en noir et blanc, certainement prises le même jour à des moments différents. Tama est habillée d'une djellaba en laine rayée,



Les résistants, soldats de l'Indépendance, présentent les armes : à gauche, «Caïda» Tama, seule personne assise, s'associe à l'événement

avec le capuchon sur la tête, mais sans le l'tem[7] porté par les femmes pour sortir dans la rue.
Je vais n'en analyser qu'une seule, qui figure en illustration de cet article ci-dessus. Des hommes (j'en ai compté 19) sont en ligne et donnent le salut militaire. Certains portent un fusil et, autour de la taille, une bandoulière et/ou une ceinture pour les cartouches. Ils regardent devant eux, concentrés, sérieux, et présentent les armes, comme des militaires entraînés.
Elle, «Caïda» Tama, est assise au bout de la rangée sur une chaise, les deux mains bien à plat sur les cuisses.
Est-elle le personnage central ? Est-ce pour elle, cette présentation d'armes ? Est-ce un hommage rendu à mon père à travers elle, aux premières heures de l'Indépendance ?

Je crois, en tous les cas, que sa présence n'est pas artificielle. Ces hommes qui l'entourent ne «jouent» pas à s'entraîner. Je le sens, on le voit, l'atmosphère de la photo est à la gravité. Si ces résistants soldats acceptent d'immortaliser sa présence parmi eux, à un moment où la photographie est rare, solennelle, c'est qu'elle est des leurs, qu'elle les soutient, compte pour eux. Qu'elle fait partie de la communauté des hommes, des résistants. Qu'elle est légitime aussi à l'avant-plan de cette scène de la vie, là où les actes concernant la chose publique sont posés.

Était-elle à l'arrière-plan dans la vie privée de la famille ? Pas côté cuisine. Le couscous qu'elle roulait était grossier me dit-on et elle n'aimait pas cuisiner (Faraji, son fidèle serviteur, assumait cette fonction pour elle lorsque c'était nécessaire). C'était une autre de ses originalités, dont j'ai héritée, au grand déplaisir de ma mère, fin cordon bleu. Par contre - je l'avais compris très tôt, aussi loin que je me souvienne - même âgée, souvent recluse dans sa chambre, c'était elle, dans notre famille, «la reine mère» ; à la manière dont on la saluait avec déférence, dont on s'inquiétait de savoir si le thé était à sa convenance, la table du goûter suffisamment garnie…

On raconte chez nous, comment, dans un magasin à Oujda, elle aurait, de sa canne, balayé et cassé une rangée de verres parce que le vendeur aurait été condescendant vis-à-vis d'elle. Est-ce réel ? Ce qui m'importe, c'est qu'elle avait l'audace pour une «belle» colère de ce type. Car ses colères connues, commentées, craintes ont aussi contribué à tisser sa légende. Par exemple, mécontente d'un jugement rendu par le puissant Caïd Mansouri, à Berkane, elle lui aurait jeté ses babouches à la tête avant de s'en aller. Ces faits (et bien d'autres) m'ont été rapportés par les uns et les autres avec toujours un sentiment d'admiration exprimé pour une femme forte et rebelle. Là aussi, même si ce fait n'est pas réel, ce qui m'importe c'est la représentation mentale. Collectivement, les gens qui l'ont connue, ou ont entendu parler d'elle, pensent qu'elle était capable de s'opposer à un homme puissant.
Tama était donc une femme forte, intelligente, entreprenante, charismatique… une féministe ? J'entends par féministe le fait d'étendre, par son attitude, le rôle des femmes dans la société et notamment dans la sphère publique. Tama n'a pas cherché à faire des émules (sa propre fille, née d'un premier mariage, assez effacée, répétait qu'elle ne lui ressemblait en rien), mais a vécu sa vie de manière libre, sans que son statut de femme soit une limitation, tout en étant reconnue, louée, acceptée, admirée.

C'est ce double aspect - liberté et insertion dans la société - qui m'apparaît comme étant un des enjeux permanent de la lutte des femmes. Comment en effet être femme, être émancipée et libre sans se couper de sa société ? Et ceci précisément est précieux aujourd'hui, en ces temps où les différents «printemps» arabes s'acharnent, prioritairement, à saper la liberté des femmes.

1- Une sorte de chemise sans manches avec des petits boutons en passementerie sur le devant.
2- Un khamas est un travailleur qui est rémunéré par le cinquième de la récolte agricole.
3- Son petit-fils Achour Lahbil rapporte dans son ouvrage «Si Bekkaï : rendez-vous avec l'histoire», 1999, que le contrôleur civil, comme tout le monde, savait qu'elle possédait cette arme mais le tolérait.
4- Drap de tissu généralement blanc, sans couture, porté par les femmes sur leurs vêtements pour sortir dans la rue. Le haik a pratiquement disparu de l'Oriental, remplacé par la djellaba.
5- Ecole coranique.
6- Expression de l'auteur algérien, Kateb Yacine
7- Petit morceau de tissu que mettent les femmes pour se voiler une partie du visage lorsqu'elles sortent dans la rue, pratique très répandue avant l'Indépendance.



Place de la femme dans la vie associative et développement régional

Fatna CHARIF
Union Nationale des Femmes Marocaines (UNIFEM-Oujda)

C'est désormais un syllogisme admis : le développement tire grand bénéfice d'un nouvel équilibre des genres, plus favorable aux femmes ; celles-ci ont des besoins spécifiques, comme se réunir et s'unir pour progresser ensemble, se former, s'ouvrir à de nouvelles activités ; la floraison des associations, de natures et contextes de création divers, apporte des réponses attendues. Le mouvement associatif est donc un moteur de développement… cqfd ! Témoignage.

En 1959, j'étais l'une des très rares femmes mariées, maman d'un enfant et de surcroît enceinte du deuxième, à travailler à Oujda. A l'époque, la place des mères était chez elles et les gens avaient beaucoup de mal à comprendre ce qui me poussait à aller travailler ; même si je m'en moquais, je tâchais tout de même de calmer les esprits en adoptant en contrepartie une attitude irréprochable en tous points.

A cette époque, nous vivions sous le même toit que mes beaux parents, comme le voulait la coutume.
Afin de toujours entretenir de bonnes relations avec ma belle-mère et avoir son soutien inconditionnel, je me réveillais chaque jour à 5 h du matin pour faire le ménage et cuisiner pour elle avant d'aller travailler. Entretenir de bons rapports, avec ses beaux-parents, c'est en faire les meilleurs avocats qui soient ; je n'hésitais pas à leur faire des cadeaux, à leur rendre des services… la paix, ça s'achète ! Pour que mon mari accepte de me laisser vivre ma vie, j'ai très vite appris à manier l'art de la diplomatie, je faisais en sorte de le grandir, de lui montrer constamment que c'était lui, l'homme. Je faisais preuve de beaucoup de patience.

L'une des grandes expressions de la société civile ces dernières années est l'émergence implacable du mouvement associatif et son rôle dans un éventail de plus en plus large de domaines touchant le développement local, la santé, les droits de l'Homme. Traiter de la question de la place des femmes dans la vie associative et le développement régional dans la Région de l'Oriental est un sujet d'une extrême importance, tant par leur quasi-absence des centres de pouvoir dans cette Région ou en encore par la persistance des mêmes handicaps qui entravent la promotion de la femme marocaine en général.

En effet, le soutien du rôle de la femme dans le développement local se trouve actuellement au cœur des préoccupations des pouvoirs publics et des forces vives de la nation. Le rôle éminent et la multiplicité des champs d'intervention de la femme au sein de toute société sont des facteurs qui militent en faveur de la promotion et du rehaussement de son statut juridique, social et économique. Aujourd'hui, en plus de sa place traditionnelle et classique, la femme est devenue créatrice de richesse et contribue effectivement à l'essor économique et social : ainsi, toutes les stratégies de développement mises en place doivent impérativement intégrer la dimension genre et la promotion du rôle de la femme dans le processus du développement local. Cela dit, la Région de l'Oriental a longtemps incarné plusieurs prédispositions pesantes qui ont constitué des entraves à l'épanouissement de la place des femmes :

- prédominance du régime patriarcal au détriment de la place de la femme ;
- marginalisation du savoir-faire de la femme ;
- féminisation du chômage et de la pauvreté ;
- prise de conscience tardive dans la diaspora de la Région de l'Oriental.

Associations / Préfecture Oujda-Angad

Arrt	Nbre d'Associations
1er arrt	28
2ème arrt	12
3ème arrt	03
4ème arrt	09
5ème arrt	10
6ème arrt	02
7ème arrt	02
8ème arrt	04
9ème arrt	05
10ème arrt	02
11ème arrt	13
12ème arrt	05
13ème arrt	04
14ème arrt	02
15ème arrt	03
16ème arrt	Néant
17ème arrt	Néant
Total	**104**

Arrondissements de la ville d'Oujda

Pachalik	Nbre d'Associations
Beni Drar	03
Naima	01
Ain Sfa	07
Total	**11**

Pachaliks / Préfecture Oujda Angad

Ces Pachaliks sont considérés comme semi-urbains.

Communes	Nbre d'Associations
Ahl Angad	05
Isly	01
Mestferki	01
Sidi Moussa Lemhaya	02
Lebsara	03
Total	**12**

Com. rurales / Préfecture Oujda Angad

Au total, 127 Associations féminines sont présidées par des femmes

La femme vit toujours dans des conditions qui entravent son épanouissement, sauf les femmes indépendantes qui ont un revenu stable et peuvent jouir de leurs droits. Toutefois, pour les femmes au foyer, il est difficile de jouer un rôle prépondérant dans la société. Certains exemples s'imposent, comme lors des élections où il arrive que des hommes contraignent leurs femmes à voter pour un parti politique dont ils dépendent. La femme est empêchée de satisfaire certains besoins complémentaires nécessaires pour la stabilité de la société en général. Ainsi, une grande majorité de femmes n'a pas le droit de pratiquer le sport pour préserver sa santé, ou d'assister aux manifestations culturelles.



La femme, architecte, ingénieur et fabricant des tentes Bni Guil

Dans le monde rural, la femme contribue d'une façon cruciale aux activités agricoles ; ainsi, le revenu réalisé en matière d'élevage, d'apiculture et les cultures oléagineuses… est en réalité dû à la participation active de la femme. En outre, la contribution de la femme au foyer dans l'éducation des enfants et la réalisation de l'épargne du ménage revient à la femme. En revanche, cette participation active et rentable n'est pas considérée par l'homme.

Les femmes de l'Oriental disposent d'une grande volonté de s'investir dans une activité économique. Néanmoins, elles avaient des difficultés à identifier des activités nouvelles, soit par manque d'information ou parce qu'elles hésitaient à se lancer dans des activités qu'elles ne connaissaient pas. Mais, grâce aux différentes formations organisées par l'Union Nationale des Femmes du Maroc (UNFM) d'Oujda dans différents domaines, elle sont devenues confiantes et motivées.

La participation des femmes au développement économique est incontournable, tant au niveau micro-économique, sur le plan de la productivité nationale, que sur le plan économique, dans une perspective de lutte contre la pauvreté et de développement local et régional. Vu que l'analphabétisme est l'obstacle majeur qui inhibe l'intégration dynamique de la femme dans le développement socio-économique, l'UNFM d'Oujda a axé ses interventions sur la lutte contre ce fléau. La stratégie de l'UNFM intègre harmonieusement dans le programme d'alphabétisation quatre volets, tous en étroite relation :

- la formation professionnelle, sur laquelle nous insistons beaucoup ;
- la création des AGR ;
- le programme d'éducation parentale et de sensibilisation contre les IST et le SIDA ;
- l'intégration du Code de la famille au sein des cours d'alphabétisation.

Ce dernier volet répond aux besoins de nos bénéficiaires concernant l'éducation aux droits humains. Rappelons que l'UNFM d'Oujda à fondé une cellule d'écoute depuis 1993, qui a acquis une expérience intéressante. Celle-ci fut transformée en centre d'écoute et d'orientation juridique le 8 mars 2007 à l'occasion de la Journée internationale de la femme, par une convention de partenariat signée entre l'Union Nationale des Femmes du Maroc et le Ministère de la Justice.

> Repères

Le tableau ci-après résume l'expérience de l'UNFM d'Oujda au cours des 13 dernières années en matière d'alphabétisation basée sur l'initiation professionnelle en partenariat avec la Délégation du Ministère de l'Éducation Nationale de la Préfecture Oujda-Angad.

Expérience des 13 dernières années

Années	Bénéficiaires
1999/2000	400
2000/2001	1 053
2001/2002	1 800
2002/2003	1 800
2003/2004	1 800
2004/2005	2 250
2005/2006	1 900
2006/2007	3 753
2007/2008	1 310
2008/2009	2 000
2009/2010	2 050
2010/2011	1 350
2011/2012	1 670
2012/2013	1 730
Total	**25 866**

L'alphabétisation basée sur l'initiation professionnelle

Expérience de notre organisation

L'Union Nationale des Femmes du Maroc d'Oujda a réalisé depuis sa création beaucoup de projets de développement humain dans plusieurs domaines :

- alphabétisation - alphabétisation fonctionnelle et post-alphabétisation durable et autonomisation des femmes ;
- éducation non formelle ;
- valorisation d'un produit de terroir (l'huile d'olive sur la Commune rurale de Lebsara) ;
- formation par apprentissage ;
- valorisation du produit Zerbia El Oujdia ou tapis d'Oujda, faisant partie du patrimoine local, et tissage traditionnel ;
- création de la coopérative Ibdaa Nissoui en décoration et broderie ;
- création de la coopérative Ennajah du tapis d'Oujda.

Pour ce faire, l'UNFM d'Oujda œuvre avec une multitude de partenaires nationaux et internationaux. On peut citer :

- le Ministère de la Justice ;
- la Banque Islamique pour le Développement ;
- l'ONU-Femmes ;
- l'Agence de l'Oriental ;
- l'Agence du Partenariat pour le Progrès ;
- la Délégation du Ministère du Commerce et de l'Industrie d'Oujda ;
- la Délégation du Ministère de l'Éducation Nationale ;
- la Direction Régionale de la Santé ;
- l'Association Marocaine de Planification Familiale, branche de l'Oriental ;
- l'Association Marocaine d'appui aux initiative de développement «AMAID».

Plusieurs événements d'un grand retentissement en 2011

L'UNFM d'Oujda s'honore d'avoir été choisie pour participer à plusieurs événements majeurs internationaux d'un grand retentissement afin d'y représenter les femmes de l'Oriental :

- l'exposition organisée par l'Agence de l'Oriental en partenariat avec le Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération, la délégation permanente du Royaume du Maroc auprès de l'UNESCO, l'UNESCO et le Ministère de la Culture, intitulée : «Rencontre patrimoine, culture et développement régional, l'Oriental Marocain» au siège de l'UNESCO à Paris, en mars 2011 ;
- le Forum International Femmes et Développement Durable, à Pékin en novembre 2011, organisé par la Fédération des Femmes Chinoises de Pékin.



L'UNFM d'Oujda parmi les stands de l'exposition dans le grand hall du siège de l'UNESCO à Paris, en mars 2011



LE RÔLE DE LA FEMME dans le développement de Figuig

Naima ELKOUCHE
Coordinatrice générale du Réseau des Jeunes de Figuig pour le Développement

Figuig, ville oasis, hérite d'une culture autarcique liée à son histoire comme à sa géographie. Ici, on se prend en main dans le partage et la solidarité depuis toujours. Ici, l'éducation est survalorisée, les jeunes vécus comme un espoir, et les femmes traditionnellement au coeur de la vie sociale. Dans la forme moderne, associative, la société civile figuiguie est à son aise et trouve les soutiens que son militantisme et son auto-organisation naturels fédèrent et motivent.

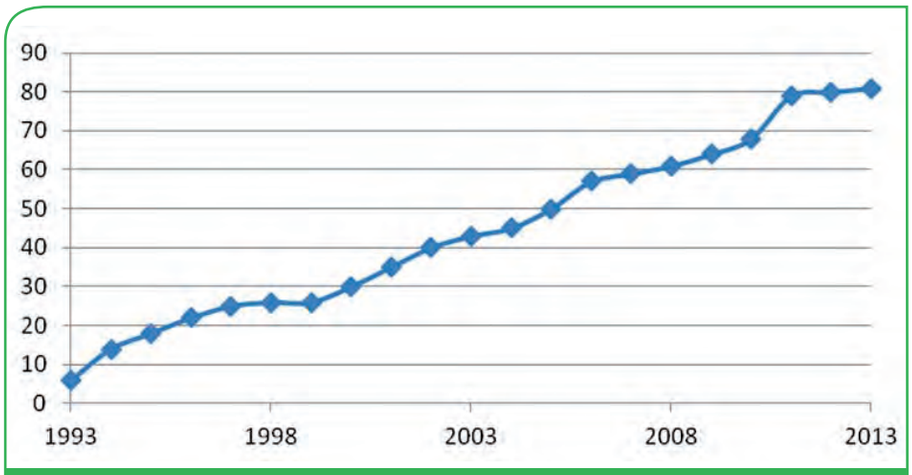
Selon le recensement de 2004, Figuig compte environ 12 500 habitants.
Le taux de fécondité y est deux fois moins élevé que la moyenne nationale. Les moins de 20 ans ne représentent que 35% de la population (vs 42% au niveau national) et les plus de 60 ans constituent 14% de la population (vs 8% au niveau national). La part des ménages comportant un individu de 65 ans et plus atteint 41% pour seulement 24% au niveau national.
La grande fierté, et la source d'une des richesses de Figuig, est un taux d'analphabétisme très inférieur à la moyenne nationale, que ce soit pour les hommes (13,3% vs 31% au niveau national) ou pour les femmes (30% vs 55% au niveau national). 65% des habitants ont suivi un cursus scolaire, au minimum dans le primaire, contre une moyenne nationale de seulement 50%.
Le taux de poursuite d'études supérieures atteint 10% alors qu'il n'est que de 5% au niveau national. Par contre, le taux d'activité est très faible, 46% pour les hommes (vs une moyenne nationale de 55%) et 11% pour les femmes (vs une moyenne nationale de 18%).
Ces résultats, aussi encourageants soient-ils, ne doivent pas faire oublier les retards accumulés par les zones rurales. En effet, la majorité des campagnes et des steppes de l'Oriental affiche des indicateurs presque toujours affligeants en matière d'analphabétisme, de scolarisation et de pauvreté.



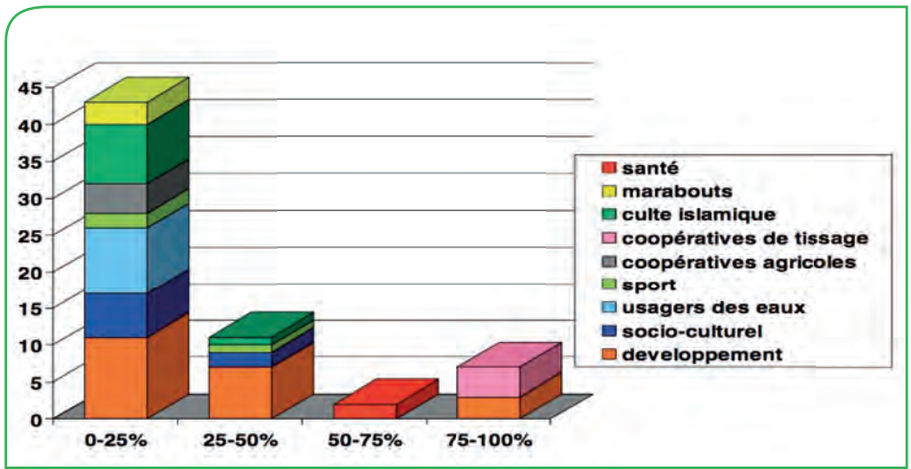
La chaîne TV 2M filme le «revival» du savoir-faire des artisanes de Figuig

La maison, domaine des femmes

Comme dans toutes les sociétés traditionnelles, si le rôle des femmes semble limité dans la vie de la cité, il est prépondérant dès que l'on entre dans les logis. Ceci s'avère particulièrement vrai dans l'oasis où, en raison d'une émigration déjà ancienne, les femmes représentent 55% de la population, contre moins de 51% au niveau national. Un quart des ménages figuiguiens a ainsi à sa tête une femme seule, avec ou sans enfant, soit une proportion deux fois plus élevée que la moyenne nationale.
Il y a 20 ans, en entrant dans une maison figuiguienne, on trouvait les femmes occupées à rouler le couscous, préparer la laine et la transformer en tapis ou en burnous, et, au temps de la récolte, à trier et conditionner les dattes.
Le travail de la laine est réactivé aujourd'hui par des associations féminines qui s'organisent pour former les nouvelles générations et commercialiser leurs productions dans et hors de Figuig. Elles se sont efforcées de retrouver les motifs traditionnels, mais aussi d'en créer de nouveaux, de diversifier les matières et coloris en retrouvant les sources naturelles que sont les plantes de l'oasis. On voit également se développer des coopératives qui réalisent aussi bien des gâteaux que des repas entiers pour faciliter l'organisation des saddakas, à l'occasion des naissances, des mariages et des décès.



Evolution du nombre d'associations à Figuig
au cours des 20 dernières années



Diagnostic des Associations de Figuig, réalisé par le Bureau de Promotion Culturelle de l'Oasis de Figuig (2008-2009)

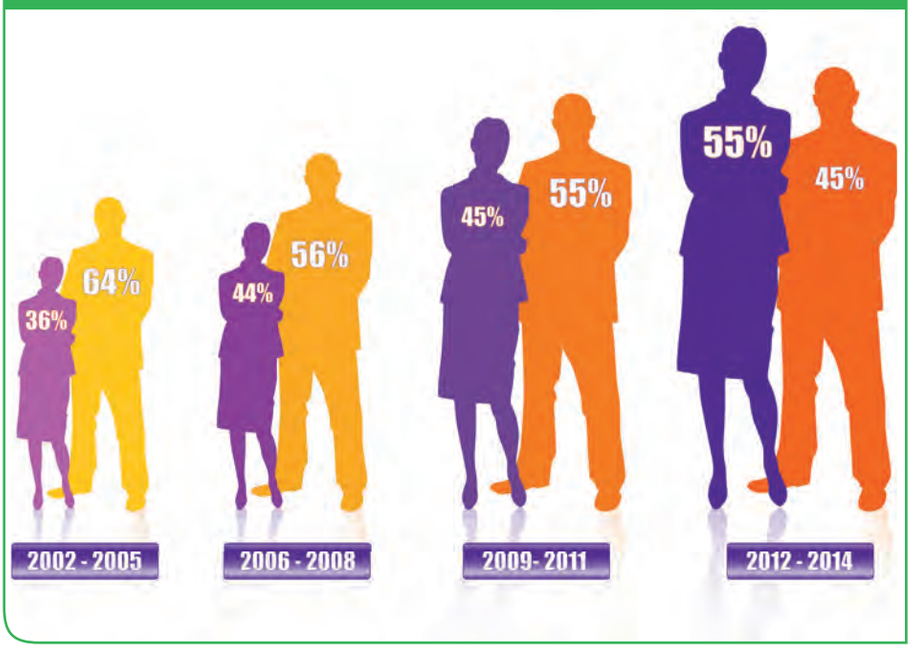
L'histoire des Associations

Figuig connaît depuis 20 ans un ensemble d'actions de promotion du développement humain qui profitent à toute la population locale. Ces initiatives se développent dans de nombeux domaines : santé, artisanat, agriculture, éducation, environnement ou emploi…
Fidèle à son rôle séculaire central, dans la culture de solidarité et de travail collectif, enracinée au sein de la société oasienne, la figuiguienne a tout naturellement pris sa place dans les différents chantiers de développement de ces dernières années. Les femmes sont présentes dans une grande partie des bureaux administratifs de ces associations, où elles assument des responsabilités : de l'organisation à la planification, au montage et à la gestion des projets. Dix associations sont d'ailleurs directement gérées par des femmes.
Les femmes sont fortement présentes dans les associations qui ont pour but la valorisation des produits artisanaux et l'éducation des enfants (les crèches associatives). Elles participent également aux associations actives dans le domaine de la santé (santé maternelle et infantile, lutte contre la drogue) ou dans les domaines sociaux et culturels (éducation, droits de l'Homme). On peut regretter par contre leur absence totale des coopératives d'usagers des eaux, des coopératives agricoles ou encore des coopératives de culte islamique.

Part des femmes parmi les adhérents des différentes associations à Figuig

C'est dans ce cadre que le Réseau des Jeunes de Figuig pour le Développement (RJFD) œuvre depuis sa création en décembre 2002. Dans le RJFD, au niveau des adhérents, des instances, et dans la définition des projets, la femme occupe toute sa place : actuellement, sur 150 adhérents, 70 sont des femmes. Le nombre de femmes responsables au sein du bureau administratif est en augmentation constante et elles y occupent des postes aussi stratégiques que : Coordination Générale, Secrétariat Général ou Trésorerie.
Cette parité est une richesse qui a permis au RJFD, de faire sa place au sein

Femmes et hommes dans le bureau RJFD



du paysage associatif et de s'imposer en tant que force de proposition, tant à l'échelle locale que régionale, nationale, voire internationale. Aussi, sur les quatre mandats de la vie du RJFD, trois ont été présidés par des femmes : 2002-2005, 2006-2008 et 2012-2014.

Ciblant les jeunes, moteurs de développement et capital humain essentiel, le RJFD œuvre afin de permettre à l'énergie et aux potentialités des jeunes de s'exprimer au mieux dans des projets de développement en favorisant la formation et le renforcement des compétences dans les domaines du réseautage, du montage et de la gestion de projets, dans la maîtrise des nouvelles techniques d'information et de communication. Le RJFD cherche également à promouvoir l'emploi en assurant l'assistance à la réalisation de projets industriels ou commerciaux, l'aide à l'orientation des jeunes étudiants dans leur parcours d'études. Il prend également toute sa place dans la société civile en réalisant des activités d'animation culturelle, des rencontres de sensibilisation sur des thématiques variées, telles que la prévention de la délinquance, la préservation de la santé, la défense des droits de l'Homme, la protection de l'environnement, la promotion de la scolarisation, la réflexion sur l'émigration…

Réseau des Jeunes de Figuig pour le Développement



Alphabétisation fonctionnelle à Figuig

Afin d'être le plus proche possible des jeunes, le RJFD a mis en place un système de communication / information sur les réseaux sociaux. L'un des objectifs centraux du mandat actuel est l'implication des jeunes dans la gestion de la chose publique locale, afin de mieux défendre leurs intérêts. Ainsi a été mis sur pied le 14 novembre 2012 le Conseil Local des Jeunes de la ville de Figuig.

Outre son engagement auprès des jeunes, le RJFD s'intéresse aussi au renforcement des capacités des femmes. A cet effet, le RJFD a réalisé à titre d'exemple, un projet phare sur le thème : «L'Alphabétisation fonctionnelle, clé d'amélioration des conditions de vie de l'artisan», au profit des artisanes de la ville de Figuig et de Bouarfa. Ce projet a été cofinancé par le Secrétariat d'Etat chargé de l'Artisanat auprès du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, l'Agence du Partenariat pour le Progrès et le Millenium Challenge Corporation. Ce projet dépasse la notion de l'alphabétisation liée uniquement à la lecture, l'écriture et l'arithmétique, vers une formation globale répondant aux exigences de la vie, au marché du travail et aux besoins de développement économique et social.

100 artisanes bénéficiaires du projet : 50 à l'oasis de Figuig et 50 à Bouarfa. Le projet s'est déroulé sur 18 mois à partir de mai 2011 et le total des heures de cours était de 500 heures, à raison de 7 heures par semaine. Ce projet avait pour objectifs :

- réduire le taux d'analphabétisme chez les artisanes et les artisans ;
- renforcer leurs capacités ;
- améliorer leurs compétences et leurs niveaux de vie ;
- créer des emplois.

Il a aussi contribué à créer six emplois au bénéfice de jeunes chercheurs d'emploi (dont cinq femmes) : quatre alphabétiseurs et deux superviseurs dédiés au suivi du déroulement du projet. Pour un meilleur rendement, ces jeunes ont bénéficié d'une formation concentrée pour gérer le projet de manière professionnelle. Celle-ci a été organisée par l'Agence du Partenariat pour le Progrès.

> Repères

Le RJFD en chiffres : 11 projets phares réalisés

Budget global drainé par le RJFD entre 2002 et 2012 :	5,66 MDh
Nombre d'actions réalisées par an :	15 à 17 actions
Nombre d'actions réalisées entre 2002 et 2013 :	165 actions
Nombres de jeunes formés :	environ 4 500 jeunes
Nombres de femmes formées :	233 femmes
Emplois directs créés pour des jeunes diplômés :	12 emplois
Emplois indirects créés :	70 emplois.



La parité toujours : ici, une action de reboisement

Projets phares réalisés par le RJFD

2006-2009 : Réaménagement/équipement de l'Ensemble Socioéducatif, financé par l'Agence de l'Oriental et le Ministère de la Jeunesse et des Sports (4 MDh) ;
INDH 2007 : Equipement d'une salle multimédia au sein de la Maison des Jeunes Centrale de Figuig (budget de 140 kDh) ;
2009-2010 : «Sourire sans carries», action de sensibilisation buccodentaire (budget de 200 kDh), en partenariat avec le Ministère de la Santé, la Faculté de Médecine Dentaire de Rabat et le SCAC de l'Ambassade de France ;
2010-2011 : Formation/Action des Agents de Développement en partenariat avec le Réseau Immigration, Développement et Démocratie (budget de 34,4 kDh) ;
2011-2012 : «La prévention, un maillon primordial de notre environnement», au sein du projet Education à l'Environnement (budget global de 630 MDh), en partenariat avec le CNDH, la Fondation CDG et l'UE ;
2011-2012 : Alphabétisation fonctionnelle des artisan(e)s de la Province de Figuig (budget de 120 kDh), en partenariat avec l'Agence du Partenariat pour le Progrès et le Programme Millenium Challenge Corporation ;
INDH 2012 : Equipement du Jardin de Consolation réaménagé par le RJFD au sein du projet Education à l'Environnement, avec des jeux d'enfants (150 kDh) ;
2012 : Promotion des Activités Génératrices de Revenus pour les jeunes (15 kDh) ;
2012-2013 : Soutien aux jeunes en musique, photographie et vidéo artistique, financé par le Ministère de la Jeunesse et des Sports (30 kDh) ;
2012-2013 : Création et mise en œuvre d'un Conseil Local des Jeunes, en partenariat avec le Programme Concerté Maroc (44 kDh) ;
INDH 2013 : Equipement de restauration et gestion du Centre d'Accueil de l'Ensemble Socioéducatif de Figuig par 5 jeunes diplômés (250 kDh).
Projets en cours de préparation : Equipement de la Maison des Jeunes de Zenaga-Figuig en matériel de musique et audiovisuel ; Installation d'un studio d'enregistrement pour les jeunes talents.

Réseau des Jeunes de Figuig pour le Développement (RJFD)

Qui sommes-nous ?
Le RJFD est une association marocaine, créée le 21 décembre 2002 à l'oasis de Figuig (Sud-Est de la Région de l'Oriental). Il rassemble des jeunes désireux de développer la communication, réaliser des actions culturelles, sociales, sportives, de sensibilisation, et partager l'information avec d'autres jeunes de leur communauté aux niveaux local, régional, national ou même international, en vue de tisser des liens d'amitié et de solidarité en matière sociale, culturelle ou économique. Le RJFD utilise divers moyens de communication pour ce faire, notamment le web.

Nos objectifs :
- faciliter et développer la communication entre les jeunes ;
- intégrer les jeunes dans des projets associatifs et promouvoir leur insertion dans la vie active et professionnelle;
- favoriser la circulation de l'information ;
- offrir aux jeunes des opportunités pour s'affirmer au sein de la société ;
- réaliser des activités concrètes par et pour les jeunes ;
- valoriser les compétences individuelles créatives dans tous les domaines.

Nos activités :
- des ateliers pour favoriser les débats ;
- des formations et l'échange des compétences ;
- des projets montés ensemble ;
- des programmes événementiels et de sensibilisation ;
- répertorier et valoriser le patrimoine ;
- la participation au mouvement de la jeunesse nationale et internationale.

Contacts RJFD
E-mail : rjfd_figuig@yahoo.fr
Adresse : Maison de la Jeunesse et du Sport, Cité administrative, 61 000-Figuig
Tél./Fax : +212 (5) 36 89 93 70
GSM : +212 (6) 78 46 62 78
Facebook : http://www.facebook.com/groups/rjfdfiguig/
Blog : http://rjfd-figuig.blogspot.com/
Site : www.rjfd.org.ma (en construction)



REFAM DAR MAALMA, le Réseau des Femmes Artisanes du Maroc

Fouzia-Talout MEKNASSI
Association Réfam

Des situations proches, des problèmes partagés, des potentiels partout entrevus, les mêmes difficultés et lacunes à combler… autant de bonnes raisons aux solidarités des femmes artisanes du Maroc. Ainsi se partagent aussi les prises de conscience, des ambitions nouvelles, des réussites collectives, du savoir et des compétences ajoutées… autant de solutions d'avenir dans une totale harmonie aux valeurs du Maroc moderne.

Il est incontestable que parmi les fiertés nationales marocaines figure l'artisanat féminin.

Un savoir-faire et un savoir-être détenu par des générations de femmes, scrupuleusement protégé et généreusement transmis. De la broderie à la «chebeka», du caftan au bijou, du tapis au Handball, de la poterie au cuir, du «biziou» à «taddarzt», de la vannerie à la passementerie, chaque objet a une fonction utilitaire et chacun raconte une histoire, celle des femmes du Maroc, ou le Maroc des femmes. Une histoire tissée entre femmes citadines et femmes rurales. Chacune avec ses spécificités, avec son talent, avec son vécu, avec ses luttes et ses sacrifices, avec ses joies et ses peines.

Le mot artisanat est porteur du mot ART, que le dictionnaire français Larousse définit comme : «*une habitude à faire quelque chose, un ensemble des moyens, des procédés, des disciplines consacrées à la beauté des lignes et des formes, une composition des activités humaines créatrices*.»



A Figuig, des femmes artisanes confectionnent les tapis

Toutes ces définitions s'appliquent à la femme artisane, qui plus est réel acteur économique pour ses enfants, sa famille, son village ou sa ville. Certaines ont refusé l'immobilisme, si toutefois elles s'y étaient senties invitées un jour. Elles ont décidé d'agir pour une grande visibilité de leur présence dans la société d'une part et pour une amélioration socio-économique de leur condition de femmes et d'acteurs économiques.

Le 30 mai 2008, lors d'une réception grandiose, honorée par la présidence effective de Son Altesse Royale la princesse Lalla Meryem, les artisanes du Maroc ont lancé officiellement les travaux du Réseau des femmes artisanes du Maroc. Dénommé «Réfam Dar maalma», celui-ci s'est donné, selon son Président fondateur, M. Abdelkrim Aouad, la mission de : «*valoriser les savoir-faire ancestraux détenus par les femmes du Maroc et d'en faire un outil de développement économique, social et culturel*». Et d'ajouter : «*Le Réfam ambitionne de contribuer à l'effort économique et social que Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, a mis en place à travers l'Initiative Nationale pour le Développement Humain*».

Notre ancrage

Dar Maalma Expo est un événement-phare organisé au sein du processus mis en œuvre par Réfam Dar Maalma. Dar Maalma a pour objectif de promouvoir la femme artisane marocaine, en faisant du savoir qu'elle détient un outil de renforcement de ses capacités socio-économiques.

Orientations stratégiques du Réseau :

- renforcement des capacités managériales de la femme artisane ;
- soutien à la promotion du mono et macro entrepreneuriat féminin ;
- amélioration de la qualité, du design et de l'innovation, afin de stimuler la commercialisation, y compris à l'export et notamment via le e-commerce ;
- travail sous le postulat fondamental et transversal du développement durable ;
- aide à la commercialisation.

Les actions de Réfam en bref

- 26 mai 2009, à Casablanca, première exposition «Dar Maalma Expo 2009», honorée par la présidence de SAR la Princesse Lalla Meryem, sous le thème : «Parcours des femmes artisanes».
- Juin 2009, ouverture du site Dar Maalma Azemmour, réalisé en partenariat avec l'ambassade de Suisse.
- 08 mars 2010 à Salé, deuxième édition de Dar Maalma Expo, organisée sous la Présidence effective de SAR la Princesse Lalla Meryem, sous le thème : «La barque des femmes artisanes jette l'ancre à Salé».
- Octobre 2011, 125 exposantes à Casablanca pour participer à Dar Maalma Expo 2011, avec la participation d'artisanes d'Algérie, du Sénégal et de France. Dar Maalma Expo 2011 voit l'organisation de la première édition de Caftan Dar Maalma, en partenariat avec la maison de haute couture parisienne Eric Tibusch
- Mai 2012, le Palais Al Badii de Marrakech abrite la deuxième édition de Dar Maalma Expo sous le thème : «Parfum d'orient», un grand succès rehaussé par la participation des artisanes du Réfam Dar Maalma et d'autres venues de pays africains et maghrébins, du Liban et du Koweït.
- Juillet 2012, les mâalmates du Réfam sont à Oujda pour la 4ème édition de Dar Maalma Expo 2012. Elles associent à leur événement des artisanes d'Algérie, de Tunisie et de Mauritanie. Thème choisi : «Souffle d'Orient et Porte du Maghreb».

Cette dernière intervention, très importante, se fait à travers deux aspects :

- le Réfam offre à ses membres deux espaces permanents de commercialisation des produits, Dar Maalma Marrakech et Dar Maalma Azemmour ;
- l'organisation de la manifestation Dar Maalma Expo, exposition-vente annuelle, avec le défilé Caftan Dar Maalma.

Depuis la création du Refam Dar Maalma en 2008 et la mise en place de ses structures juridiques, le Réseau n'a jamais cessé de se développer. Aujourd'hui, il compte plus de 800 artisanes qui représentent les différentes Régions du Maroc et de nombreux secteurs de l'artisanat.
L'amélioration des conditions sociales et économiques des femmes artisanes oblige à une formation adéquate.

Les partenaires

- Union Nationale des Femmes du Maroc ;
- Agence de l'Oriental ;
- Agence du Sud ;
- Ambassade de Suisse ;
- Groupe OCP ;
- MagFarah (www.magfarah.com), revue partenaire média ;
- Presma, agence de presse et RP.



Quelle est la singularité de la rencontre des femmes artisanes ?

De tous temps, l'approche retenue en matière d'artisanat au Maroc a concerné le produit sans se préoccuper de celle qui fait le produit : la femme artisane.
Or, la plupart des femmes marocaines ont reçu la connaissance d'un métier artisanal. Valoriser ce savoir-faire comme levier d'autonomie et d'égalité des sexes, favorisera le développement social et culturel et constituera une approche nouvelle au Maroc, concrète, qui peut réellement contribuer à l'effort de développement économique et social que Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, a mis en place dans l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.



Instiller, stimuler, encourager, soutenir, encadrer, former… et que 1 000 initiatives s'épanouissent !

Saïda MAHIR
Chargée de Mission
Direction de la Coopération Internationale / Agence de l'Oriental

Dès sa création, l'Agence de l'Oriental a suivi les conclusions de l'étude de la stratégie de développement régional qu'elle a pilotée : les femmes y sont clairement positionnées comme des vecteurs du développement des territoires.
La condition de l'efficacité économique et sociale est simple : encourager la création d'associations et coopératives, les conforter quand elles existent, et mobiliser autour d'elles. L'Agence de l'Oriental maintient son soutien dans la durée, l'attache à des projets créateurs de richesses et d'emplois. Et ça marche.

Qu'elle soit femme au foyer ou femme chef d'entreprise, écrivaine ou poétesse, artisane ou médecin : la femme de la Région de l'Oriental occupe une place très importante dans le processus de développement socio-économique de son territoire.
Influente, créative, militante, «conservatrice», compétente : qu'elle soit rurale ou citadine, c'est l'image que dégage la Femme de l'Oriental.
En plus de son rôle traditionnel et classique, la femme de l'Oriental a réussi de grands progrès dans différents domaines : la médecine, la recherche scientifique, l'artisanat, l'art, la politique, l'entrepreneuriat, etc. Elle est devenue productrice de revenu et contribue généreusement au développement économique de son pays.

Depuis son adoption en 2006, la stratégie d'intervention de l'Agence de l'Oriental a accordé une place très importante à la promotion de la condition de la femme, tenant compte des attentes d'une population féminine en plein développement, qu'on le mesure par le nombre ou par les paramètres



Association orientale pour le développement (Mme Latifa Mentbeh)

qui traduisent usuellement la progression qualitative. Un travail de terrain et d'approche participative auprès de ces femmes a permis à l'Agence de l'Oriental d'identifier des potentiels humains importants, mais aussi des besoins en infrastructures et en formation dans différents secteurs.
Pour répondre à cette situation, l'Agence de l'Oriental a réalisé des projets forts, significatifs et à valeur de modèle au profit des femmes de la Région, notamment :

• le projet d'appui au développement socioéconomique et de protection des communautés rurales des Provinces de Nador et Driouch, dont 90% des bénéficiaires sont des femmes artisanes de différentes réalités urbaines et des zones rurales des 2 Provinces, un projet cofinancé par l'Union Européenne qui vise à améliorer la capacité productive artisanale et à promouvoir une production de qualité tout en valorisant les potentialités de la Région en ressources naturelles, ainsi que l'éco-tourisme, les patrimoines, matériel et immatériel, et les infrastructures de base ;
• l'Agence de l'Oriental appuie de nombreux projets dans le cadre de l'INDH afin d'améliorer le cadre de vie des populations les plus démunies, de favoriser l'auto-emploi, de contribuer à la lutte contre la pauvreté et la précarité, de réduire les taux d'analphabétisme et d'abandon scolaire, et de contribuer financièrement aux activités génératrices de revenus et de développement (l'Agence de l'Oriental a ainsi contribué au financement de 1 160 projets, dont près de 43% sont portés par des femmes, ce qui a favorisé aussi la création de plus de 3 000 emplois à fin 2011) ;
• projet Dar Al Oumouma (DAO), en partenariat avec l'UNICEF, qui vise la réduction de la mortalité maternelle et néo-natale en milieu rural et comporte la réalisation de 3 DAO dans les Provinces de Figuig (à Talsinnt), Jerada (Aïn Bni Mathar) et Taourirt (Debdou) pour desservir 14 Communes avoisinantes, qui sont aujourd'hui fonctionnelles (à fin 2011, plus de 580 femmes ont bénéficié de ces Dar Al Oumouma).


Salon artisanal, par l'Association Ennahda de femmes de Figuig

Face aux pesanteurs socioculturelles et au problème de l'analphabétisme des femmes de l'Oriental, une large part des besoins de la population reste à satisfaire. D'où l'importance de développer des outils qui vont aider les femmes à participer au contrôle citoyen, à la gestion des affaires locales et à la prise de décision.

Ces initiatives entrent dans le cadre des rencontres et des activités au profit des femmes de différentes souches sociales. Afin de leur permettre d'exprimer leurs points de vue et d'identifier leurs besoins selon leur propre échelle de priorités, l'Agence de l'Oriental a appuyé et encouragé la participation des femmes de la Région de l'Oriental aux nombreux événements qui leurs sont dédiés, pour tout ou partie, que ce soit au niveau régional ou aux plans national ou international. A titre d'exemples :

• organisations de deux caravanes, que nous avons nommées Proximité & Dialogue, en 2009 et 2010, au contact des populations dans les zones les plus isolées pour les encadrer et les orienter vers le travail associatif, expliquer le rôle des institutions et des bailleurs de fonds, et motiver ces derniers à apporter leur appui aux activités génératrices de revenus ;
• mobilisation de femmes artisanes de la Région de l'Oriental dans le cadre du projet Dar Maalma du Réseau des femmes artisanes du Maroc, et ce depuis 2009, un partenariat qui rentre dans une approche participative afin de renforcer les capacités de ces femmes et valoriser les différents produits de l'artisanat locale (plus d'une centaine de femmes ont pu bénéficier de ce projets d'une manière directe en prenant part à l'exposition «Dar Maalma» dans différentes villes du Royaume, souvent accompagnées par des cycles de formation en relation avec le domaine) ;
• participation d'une quarantaine d'associations féminines issues de différentes villes de l'Oriental, plus particulièrement celles du milieu rural, au Forum international annuel Réseau des femmes pour le Mentoring / Networking qui se tient chaque année à Rabat et offre


Troupe Ahidouss de Aïn Bni Mathar

aux participantes l'opportunité de bénéficier d'une formation d'appoint sur le travail associatif et le financement de projets et, par la même occasion, la promotion et la commercialisation des produits de leurs associations et/ou coopératives en marge de ce Forum (deux participantes issues de la Région de l'Oriental ont été primées Femme d'exception, Mme Hafida Mimoun Elkhir, Présidente de la coopérative Elkhir pour le développement Sidi Moussa Lamhaya Oujda, pour le trophée 2012 et Mme Hassana Ankar, Directrice du Centre des études coopératives pour le développement Cécodel-Bni-Ansar pour le trophée 2013) ;



Remise du trophée «Femme d'exception 2012» à Mme Hafida Mimoun Elkhir, Présidente de la coopérative pour le développement Sidi Moussa Lamhaya Oujda

• mobilisation d'une délégation de 14 femmes originaires de la Région dans le cadre du congrès «Africa Femmes Performantes», tenu en novembre 2012 sous le thème «Innovation - Développement Durable - Coopération Sud/Sud», durant lequel elles ont pris part aux ateliers de formation et aux panels techniques, avec l'animation d'une conférence sur le rôle de la femme de l'Oriental dans le processus de développement régional, au cours de laquelle a été projeté le film documentaire sur «Moudouana», réalisé par l'association Aïn Al Ghazal dans le cadre d'un partenariat avec l'Agence de l'Oriental ;

• mobilisation d'une délégation de 6 femmes artisanes pour prendre part à la semaine du Maroc au «Castelo dos Mouros» sur invitation de l'ambassade du Royaume du Maroc au Portugal ;

• encourager à la participation de la femme dans les sports, notamment l'équipe féminine du MCO-Rugby et la section Dames de l'USMO Handball, classée 2ème lors du championnat arabe de Handball en septembre 2013 aux Emirats Arabes Unis.



Artisanat des femmes de Figuig exposé au Castelo dos Mouros à Lisbonne en 2013

> Témoignage de la diaspora

Faiza HAJJI
Femme de la diaspora et actrice du développement régional : l'exemple du projet IFASSEN

L'Oriental exporte malheureusement aussi des femmes de haut profil pour d'autres bénéficiaires que ceux de la Région.
Malgré cela, certaines, en cours de carrières brillantes à l'étranger, ont investi énergie et compétences, dans la durée, dans des réalisations exemplaires de l'Oriental.
Parole à l'une d'elle, depuis le Canada, d'où elle suit et revient régulièrement suivre un grand projet de sa vie.



On m'a dit : «*c'est un projet impossible*». Si je n'avais pas persévéré, 64 personnes ne travailleraient pas aujourd'hui avec ou pour l'Association du Docteur Fatiha (ADF).
Cette Association, que j'ai nommée ainsi à la mémoire de ma mère, est constituée de 3 salariées marocaines, 3 volontaires français et de nombreux bénévoles. Le projet d'économie verte et solidaire permet à 58 femmes de la Région de recevoir des revenus réguliers. L'envie d'agir pour ma Région, je l'ai eue très tôt, lorsqu'adolescente je traversais Berkane en vélo. Tous les sacs plastiques volant à travers la ville me choquaient et je voulais y apporter une solution.

C'est en rencontrant Jamaa Ouzhir que j'ai eu l'idée fondatrice de ce projet.
Jamaa est une Marocaine originaire de la Région, de Chouihiya précisément. Elle était analphabète et n'avait jamais été à l'école, mais était très créative et douée pour confectionner des objets de toutes sortes. Elle tissait l'alpha, une plante locale, avec des paquets de chips ou de gâteaux découpés en bandelettes afin de donner à ses tissages un aspect argenté.


Jamaa Ouzhir

IFASSEN, l'histoire d'un cycle intelligent

Adapter cette technique, dérivée d'un savoir-faire traditionnel, aux sacs plastiques a pris quelques mois. Je venais alors de terminer mes études d'ingénieur en France et j'avais remporté un concours étudiant où étaient posées les prémices du projet. C'était en 2006. 7 ans plus tard, ADF a grandi et s'est consolidée.
Le projet fonctionne en cycle : tout d'abord, les sacs plastiques sont collectés dans les écoles, les pharmacies et les pressings partenaires. Ces sacs sont ensuite apportés aux artisanes des 3 coopératives d'artisanes avec lesquelles nous travaillons. Les femmes de ces coopératives ont été formées à notre technique innovante de tissage et confectionnent les accessoires de mode et objets de décoration conçus par des designers internationaux.

Ces produits doivent ensuite être finalisés. Le tissu et les finitions sont ajoutés par une coopérative de couturières d'Aïn Reggada, ou des couturières indépendantes vivant à Berkane.
Notre fonctionnement permet aux femmes de se professionnaliser, d'apprendre à



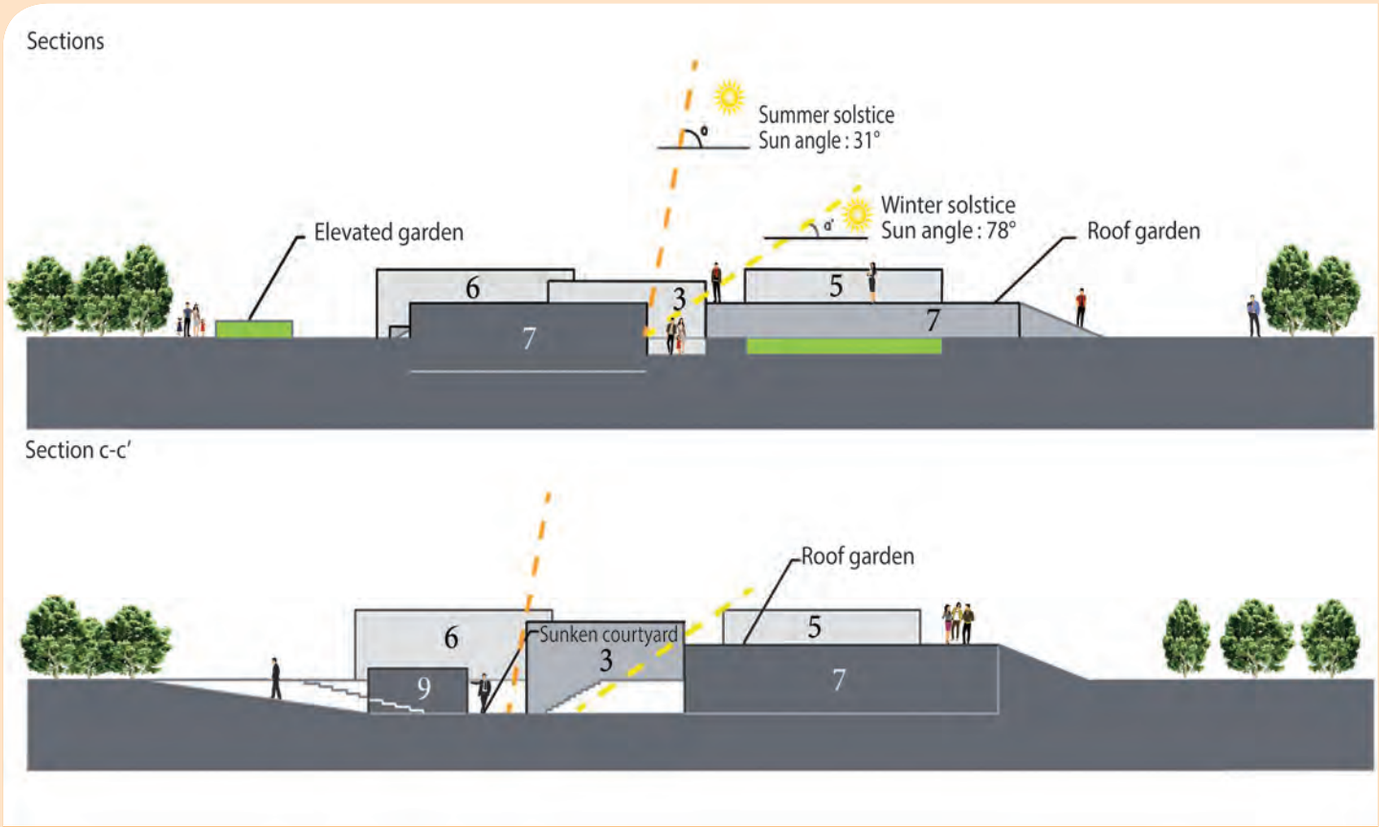
Le schéma du cycle opérationnel de l'intervention d'ADF

s'organiser en groupe et de gagner en confiance en elles. Des cours d'alphabétisation sont également mis en place en partenariat avec l'UNFM (Union Nationale des Femmes du Maroc) dans les villages où nous intervenons.

Les accessoires de mode sont ensuite commercialisés sous la marque IFASSEN, principalement sur internet (www.ifassen.com), dans le monde entier.
L'intégralité de l'argent est alors réinvesti dans la Région.

Les impacts sur la Région

Ce processus permet d'apporter une alternative viable et durable aux femmes de la Région. Pour moi, l'aide humanitaire classique ne peut pas fonctionner à long terme pour favoriser le développement de la Région. Les bénéficiaires du projet doivent être les premiers acteurs de l'amélioration de leurs conditions de vie. C'est comme cela que le projet a été conçu, et comme il permet en plus de diminuer la pollution plastique c'est un véritable atout pour Berkane !
Plus de 25 000 sacs plastiques ont été réutilisés depuis 2011 et nos équipes ont rencontré près de 1 000 personnes en 2013 pour les sensibiliser à la protection de l'environnement.
J'habite aujourd'hui au Chili, mais je continue de m'investir pour ce projet. Je viens rendre visite à l'équipe d'ADF et à nos partenaires une fois par an, et

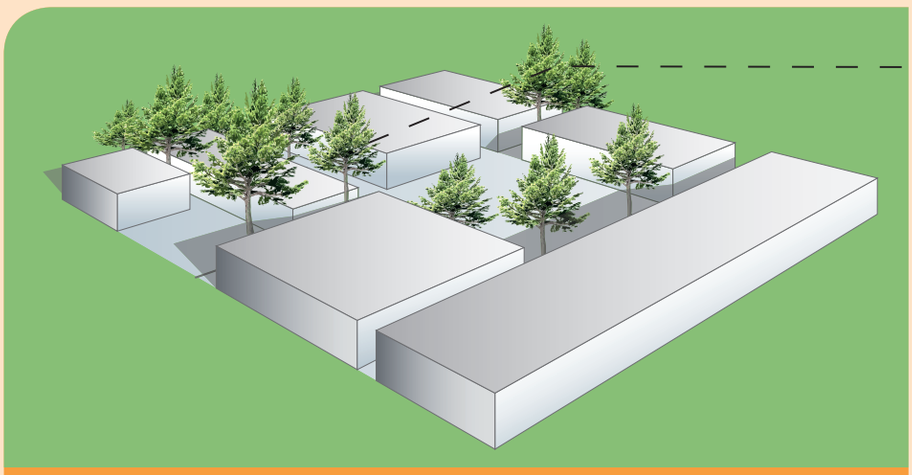


Le futur Centre Dar Al Amal en coupes

suis ravie de constater de mes propres yeux l'avancement du projet et du travail sur place : toujours plus de femmes rejoignent la liste de nos bénéficiaires, toujours plus d'enfants profitent de nos ateliers de sensibilisation.
Cette année, nous avons même pris en charge les frais de scolarisation de 10 des enfants des artisanes, principalement des filles, sans quoi leurs parents n'auraient sûrement pas pu les laisser aller à l'école.

Un nouveau projet pour renforcer l'entrepreneuriat vert et solidaire

Cette année nous avons lancé les prémices d'un nouveau projet, intitulé Dar Al Amal, qui permettra de créer des emplois verts pour les jeunes de Berkane. J'y travaille avec Aziza Chaouni, une jeune Marocaine, qui vit désormais principalement à Toronto au Canada, et qui est une architecte considérée comme l'une des plus talentueuses d'Amérique du Nord. Elle a réalisé les plans de ce centre innovant qui sera construit sur l'ancienne décharge de Berkane, dans le quartier localement connu de tous sous le nom évocateur de Douar El Mika… Ce bâtiment sera passif énergétiquement et construit uniquement avec des matériaux locaux ou recyclés. Il abritera un incubateur, une bibliothèque, un café biologique, et surtout un centre communautaire où ADF renforcera ses actions de sensibilisation à l'environnement, ses formations pour les femmes, et apportera quelques activités culturelles nécessaires dans ce quartier de la ville. Dar Al Amal permettra à ADF de démultiplier ses actions et de développer son engagement pour la Région et le développement durable.



Le futur Centre Dar Al Amal en perspective cavalière

Je pense que les projets d'avenir sont ceux qui sauront lier le développement économique au bien-être humain, ainsi qu'à la protection de l'environnement. Ce n'est qu'en combinant ces trois dimensions qu'un avenir plus serein pourra être envisagé pour les habitants de l'Oriental et du Maroc, mais aussi de tous les pays du monde.



RÉGION DE L'ORIENTAL
MODERNE PAR TRADITION



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

Cleantech et ateliers d'artisanat, autoroutes et sentiers de randonnée, hôtels de standing et gîtes ruraux, Université aux formations d'élite et quelques unes des plus anciennes écoles du Royaume, industrie agro-alimentaire et produits des terroirs… au fil des siècles, la Région de l'Oriental a préservé ses patrimoines et ses traditions, avec toujours une différence d'avance pour affirmer sa modernité.

AGENCE DE
L'ORIENTAL

Initiative Royale 10 ANS

Ce Discours Royal visionnaire a changé l'avenir de la Région

> Témoignage de la diaspora

Fauzaya TALHAOUI
Sénatrice au Parlement Fédéral de Belgique



Madame la Sénatrice Talhaoui est une femme de la diaspora marocaine, native de Melilla, femme politique belge, chercheuse universitaire, active dans la promotion du développement de la Région de l'Oriental et militante pour l'égalité entre les sexes.

Née en 1969, ainée de 8 enfants, Fauzaya s'installe avec ses parents à Anvers en Belgique, à l'âge de 6 ans. «*Bien que je me rappelle peu du voyage, le déménagement vers ce pays lointain a perturbé ma vie, mais l'enfant est plus flexible*.» Elle s'adapte à un pays bien plus froid que le pays natal, où l'on parle une langue incompréhensible pour elle. «*Quand les gens m'adressaient la parole sans que je comprenne, cela générait deux effets simultanés chez moi : ils me faisaient peur, mais ils provoquaient aussi mon sens de la curiosité*».

«*La plus grande différence par rapport au Maroc*» – pour une enfant de 6 ans – «*c'était que nous arrivions dans une ville métropolitaine et européenne : il y avait des maisons partout, pas d'espace ouvert, beaucoup de trafic ; des voitures, des bus et des poids-lourds ; plus loin dans le quartier il y avait des usines et un port avec des bateaux et des camions. Le seul espace ouvert était une pelouse avec cinq arbres près de l'église et de l'administration communale*».
«*Mon père avait un travail comme ouvrier et nous habitions une maison modeste mais confortable. Dès notre arrivée, il y a eu une voisine qui s'occupait de nous, de ma mère et de ses enfants, une femme que mes frères et sœurs et moi appelèrent affectueusement Tante Irma*». Tante Irma était omniprésente, une femme qui, de par sa conviction chrétienne, estimait de son devoir d'aider les gens qui, après un long périple, tombaient dans son giron. «*Tante Irma aidait ma mère dans son quotidien, avec les courses, le choix des vêtements et l'école des enfants. Grâce à Tante Irma nous étions inscrites dans une bonne école. Elle nous apprenait le néerlandais plus vite, cette langue difficile, et elle nous aidait pour nos devoirs. Mon père insistait pour que ses enfants mettent tous leurs efforts dans leurs études et obtiennent un diplôme. Il était très reconnaissant envers cet ange qui nous a apporté son aide jusqu'au Bac. Quand nous avons obtenu nos diplômes, elle était aussi fière que mes parents. Tante Irma nous a quittés en 2012, elle a gagné le paradis près du Seigneur*».
«*Mon père a toujours considéré ses enfants comme égaux ; il n'y avait pas de différence entre garçons et filles. Mon père nous a motivé à obtenir un diplôme, une nécessité absolu dans notre pays adoptif selon lui. Je faisais des études de juriste à l'Université d'Anvers. à la Fac de Droit. Mes spécialisations étaient le Droit International et les Droits Humains. Je n'ai pas poursuivi une carrière d'avocat, comme ma sœur l'a fait, mais j'ai eu la chance de m'investir dans la politique nationale*».

En 1999, à 29 ans, Fauzaya Talhaoui fait son entrée au Parlement Fédéral belge, à la Chambre des représentants. Depuis 2004, elle est Sénatrice, un mandat qu'elle conjugue avec celui de Conseillère au Conseil communal de la ville d'Anvers. Cette responsabilité n'est pas légère car cette ville est parmi les 10 plus grands employeurs de Belgique.

Activités et collaboration dans l'Oriental

Sa position, à la fois académique (chercheuse) et politique (Sénatrice), l'a située au carrefour de moyens et d'une dynamique qui ont permis à Fauzaya Talhaoui d'agir en matière de développement et de collaboration Nord-Sud, dans l'Oriental en particulier.
En 2005, sous les auspices de son mentor, le Professeur Luc Goossens (Département de Sociologie de l'Université d'Anvers), Fauzaya Talhaoui s'est fortement impliquée pour transformer une collaboration occasionnelle et fragmentaire en un accord-cadre structuré de collaboration académique entre l'Université Mohammed Premier (Oujda) et l'Université d'Anvers.
Cette collaboration s'est d'abord traduite par des cours de conférenciers invités, sur la sociologie et les méthodes de recherche scientifique en sciences sociales, pour les étudiants du 3ème cycle de Droit. Le Droit humain et le Droit international sont des sujets pour lesquels la Sénatrice Talhaoui est l'un de ces conférenciers régulièrement invités. Autre sujet important pour elle : l'étude comparative entre la nouvelle Moudawana et le droit (civil, familial) belge.

En 2009, cette collaboration académique a généré un partenariat entre les ports de Tanger-Med et d'Anvers, entre autres pour former des cadres maritimes, des gestionnaires et des travailleurs, puis un second accord avec l'Université Abdelmalek Essaadi (Tanger-Tetouan) a pu être développé. La collaboration a permis de créer l'IMaMS, un institut pour les études marocaines et méditerranéennes, à l'Université d'Anvers. Cet institut souligne l'importance de la communauté marocaine à Anvers[1] . Il a pour but de faciliter les liens avec le pays d'origine de la plus grande communauté issue de la migration.
Le développement du Département de sociologie à l'UMP a permis de répertorier des besoins sociaux dans la Région de l'Oriental et d'adapter et soutenir l'action politique de développement face aux besoins réels des habitants.

A Anvers, dans le sillage de la collaboration académique, des associations de MRE s'étaient lancées dans les activités de support au développement rural Nord-Sud sur le terrain. Leurs actions, bien intentionnées, visant à réaliser des

projets sanitaires ou éducatifs, avaient des résultats décevants. Des activités entre associations de particuliers, sans support financier, sans participation des pouvoirs publics, sans expérience en matière de développement rural, échouent souvent. Certaines de ces associations se sont réunies avec la Sénatrice Talhaoui et ont décidé de mettre leurs efforts en commun, puis, avec le support académique de l'IMaMS, elles ont eu accès au réseau des compétences des Universités d'Oujda (UMP) et d'Anvers et aux ONG. Tous les éléments de la réussite étaient alors réunis.

Un cadre de travail a été établi avec la création de coopératives locales (pour le développement économique rural à Kebdana, Oulad Daoud, Ben Kitoune, Afsou, etc.) et la formation de nouvelles associations dans les villages marocains. Le cadre de la collaboration associative entre les associations belges et marocaines a permis de créer des projets dans les domaines de la santé, des progrès sanitaires, de l'enseignement, mais aussi du développement économique. Ce cadre a permis d'associer, sur le terrain, les efforts des associations de particuliers à ceux des partenaires officiels, pour obtenir des succès impossibles à imaginer au début des initiatives.
En matière d'éducation, la participation des Ministères concernés en Belgique et au Maroc, la collaboration du Département éducation de la ville et l'association de l'Université et des Ecoles Supérieures avec les associations de MRE et l'association marocaine a permis :

- des visites d'enseignants du Département pédagogique, afin de contribuer à la formation professionnelle des enseignants du primaire et du secondaire à Nador, Oujda et Al Hoceima ;
- des jumelages entre écoles primaires, des visites de délégations d'enseignants, des voyages d'immersion, des voyages éducatifs, une visite de jeunes enseignants belges en formation venus jouer une pièce de marionnettes, tandis que les garçons en formation de plombier installaient éviers et robinets pour laver les mains des enfants de l'école ;
- des collectes par l'association de MRE de matériel d'école primaire pour équiper une école (tables, chaises, tableaux, projecteurs matériel informatique, etc.) bâtie par une association de village ;
- un bus donné par l'association pour l'école permet à l'administration de libérer les fonds pour opérer un service de bus scolaires dans l'espace rural ;
- des voyages d'immersion (de 4-8 et jusqu'à 8-16 semaines) pour des étudiants-stagiaires des Départements pédagogiques (déjà 4 années de suite).

et de formation des femmes adultes.
Les dispensaires sont essentiels pour les femmes enceintes et les enfants. Ils permettent un suivi local (par antenne) au lieu de déplacements fréquents vers la ville, souvent coûteux et de plusieurs heures. Les projets ruraux sont source de revenus réguliers, mais la coopérative permet aussi la participation des femmes au même titre que celle des hommes ; veuves et femmes seules peuvent se constituer un revenu durable.


Le Parlement Fédéral de Belgique

En matière de santé, des collectes de matériels par les associations ont permis la construction d'un dispensaire. La collaboration du personnel soignant avec les services marocains de santé publique et les visites hebdomadaires de médecins sont régulières. La mise en service de deux ambulances et des stages d'infirmières et de sages femmes ont été réalisés par les associations.
Des projets coopératifs ont été réalisés dans la région de Kebdana, Oulad Daoud et Afsou : une presse à huile d'olives avec amélioration de la production des oliviers, un élevage de poulets (avec des incubateurs) avec le PNUD, un autre de chèvres (avec production de lait et de fromages), la production de miel et de produits d'artisanat.
Tous les projets améliorent la situation de tous, mais surtout des femmes. Ainsi, les projets d'éducation ne sont pas uniquement destinés aux enfants, mais ont un volet important d'alphabétisation

Pour le futur, d'autres projets sont en développement : un jumelage entre les ports pétroliers de Nador et d'Anvers, avec un volet pour la formation des cadres et des ouvriers spécialisés, des projets dans l'agriculture (technologies durables en matière de gestion, production et récupération d'eau).
«*Au niveau de la collaboration académique, un projet avec l'UMP me tient vraiment à cœur : celui d'un centre d'études interdisciplinaire du genre (genderstudies) dans la société civile marocaine, afin de former des dirigeants féminins pour l'Oriental, car le développement vers la prospérité passe par la participation active des femmes*».

1- Sur environ 500.000 habitants en 2010 au centre-ville d'Anvers, plus de 86.000 ont une nationalité étrangère et 130.000, de nationalité belge, sont issus de la migration (au moins un grand-parent né à l'étranger). Près de 60.000 ont la nationalité marocaine ou la double nationalité : 12% de la population est d'origine marocaine.
(Source : npdata.org BUG 179 11002 Antwerpen)

> Témoignage de la diaspora

Zohra DARRAS
Vice-Présidente de l'Association Les Deux Rives

L'émigration appelle l'intermédiation, tant un phénomène de société à pareille échelle justifie qu'une communauté nouvellement arrivée fasse sa place et tisse ses liens avec la société d'accueil. A différentes fonctions, ce fut toujours la mission de Zohra Darras, pour une autorité ici, pour une collectivité là. Et sa propre communauté d'origine ? Y revenir, riche de son expérience, et bâtir de nouveaux projets avec elle, c'est comme un aboutissement… un retour à la source.



Je suis arrivée en France en 1974 à Amiens, la capitale de la Région Picardie. J'étais jeune et n'avais pas encore terminé mon cycle secondaire. Pour cela, je me suis inscrite au Lycée pour passer mon Baccalauréat.



Amiens Nord, quartiers sensibles

Par la suite, j'ai voulu me rendre utile en militant dans différentes associations de femmes. Mon objectif était de pouvoir aider les femmes marocaines à s'adapter dans la société d'accueil car, dans les années 74, 75, 76…, les femmes marocaines arrivaient en nombre, par regroupement familial, pour rejoindre des maris qui étaient déjà installés et travaillaient. Beaucoup d'entre elles ne parlaient pas le français. J'ai été engagée par l'Education Nationale française pour leur donner des cours d'alphabétisation et, parallèlement, j'enseignais aussi l'arabe à leurs enfants, bénévolement, dans les centres socioculturels. J'effectuais également de l'interprétariat auprès des Tribunaux et Commissariats de police et, à la même époque, je fus embauchée par le Service Social d'Aide aux Emigrants (S.S.A.E) pour servir d'interprète dans la Région Picardie.

Dans toutes mes missions, je devais intervenir auprès de familles marocaines pour les aider à régler des conflits, soit au sein même de la famille, soit avec une administration. En travaillant au S.S.A.E, je faisais des visites d'accueil aux familles primo-arrivantes pour leur expliquer le fonctionnement du pays d'accueil.
Je suis membre fondatrice de l'Association «Femmes En Mouvement» et, dans ce cadre, j'ai formé 15 femmes-relais de plusieurs nationalités, dont la majorité était marocaines, pour qu'elles puissent accompagner leurs compatriotes dans leurs démarches administratives et éviter ainsi ce rôle aux enfants.
Je continue à être membre du conseil d'administration de cette association, qui compte parmi ses adhérents 70% de marocaines, la plupart originaires de Nador et sa Province. Notre activité concerne notamment :

- l'accompagnement des personnes en difficulté, les cours de français, de couture et de cuisine du monde ;
- la participation à des manifestations culturelles au plan local ;
- l'organisation de campagnes d'information.

En 1990, j'ai formé 15 jeunes filles (de 16 à 18 ans), primo-arrivantes dans le cadre du regroupement familial, toutes originaires de la Province de Nador, en leur apprenant le français pour permettre leur insertion sociale et professionelle.
En 2007, nous avons créé l'Association Franco-Marocaine de Picardie «Les Deux Rives», dont j'étais présidente jusqu'en 2012 et dont je reste actuellement Vice-Présidente. C'est une association qui a pour objectifs de :

- promouvoir la culture marocaine dans la Région ;
- faire des échanges culturels ;
- pratiquer la coopération solidaire et rassembler les marocains, et toutes les personnes qui ont une affinité avec le Maroc, autour de projets entre la France et le Maroc.

Depuis 1992, j'étais sollicitée par l'Etat et la ville d'Amiens pour animer un dispositif qui, sur le plan national, est connu sous le nom «Les Maisons de Service Public» et, au niveau local, «Les Services Publics de Quartier». Je suis médiatrice administrative et mon rôle est de rapprocher les usagers des administrations. J'interviens dans le quartier d'Amiens Nord, qui compte environ 22 000 habitants, avec une forte population d'origine étrangère et dont une famille sur 5 est marocaine. Je reçois tous publics et sans rendez-vous, pour aider à régler tout problème, social ou administratif. J'oriente vers les services concernés après avoir pris contact pour faciliter la démarche de l'usager.

Comme la majorité des usagers sont marocains, certains s'expriment mal en français. J'ai la chance d'exercer ma profession en arabe avec l'accord de ma hiérarchie, ainsi l'usager se sent compris et il est sûr d'avoir compris.
Je fais régulièrement l'articulation entre l'administration française et l'administration marocaine par le biais du Consulat du Maroc à Lille. Cette démarche a contribué à l'instauration d'une très bonne collaboration entre les différents services des deux administrations. Cela évite souvent à l'usager de se dépla-

cer dans le cas où il est possible de régler son problème par téléphone et/ou par courrier. Mon constat actuel, dans le Département de la Somme et plus particulièrement pour la ville d'Amiens, est résumé ci-après en trois points.

La question de la garde des enfants

Les difficultés rencontrées par les femmes marocaines pour leur insertion professionnelle se déclinent autour des problèmes de langue, clé de l'insertion professionnelle : soit directement comme frein à l'embauche, ou bien indirectement via la réduction de la mobilité puisque ces dernières ne peuvent passer leurs permis de conduire. Le problème de la garde des enfants s'ajoute aux difficultés déjà énumérées, car même les bonnes volontés ont du mal à joindre les deux bouts en confiant la garde de leurs enfants à des tiers et la rentabilité n'est alors pas au rendez-vous.

L'isolement des personnes âgées

C'est le problème d'isolement que rencontrent les personnes âgées immigrées en général et les marocains en particulier. Ces personnes résident soit au foyer, soit dans un logement HLM. Ils sont retraités ou proches de l'être. Ils ne peuvent pas retourner s'installer au pays, car ils seraient en difficulté pour accéder aux soins.

En effet, même si au Maroc on peut se soigner correctement, tout le monde ne peut pas avancer les frais avant de revenir en France se faire rembourser par la Sécurité Sociale française. Pour cette raison, on trouve des personnes âgées malades seules dans leurs chambres.



Un centre-ville ancien, convivual et commercial, réservé aux piétons

Les 2ème et 3ème générations

En général, les jeunes issus de l'émigration, dits de 2ème et 3ème générations, sont des victimes d'une concentration des logements sociaux dans des quartiers sensibles. Ces jeunes sont stigmatisés et souvent discriminés. Certains s'en sortent très bien parce qu'ils ont pu quitter le quartier et partir faire leur études à Paris ou ailleurs.
Le meilleur exemple en est Najat Belkacem, Ministre porte-parole du gouvernement français actuel. Je l'ai très bien connue ainsi que sa famille ; elle a fréquenté le collège et le lycée du quartier Nord. Ces jeunes qui ont réussi leurs parcours scolaire et professionnel, on ne les met pas assez en valeur ; par contre, les jeunes d'origine étrangère, même s'ils sont français, sont montrés du doigt dès qu'il y a un problème. Cela les pousse à marquer encore plus leurs différences d'une façon très négative et, au lieu de s'insérer pour s'en sortir, ils vont vers les extrêmes (délinquance, toxicomanie, intégrisme) parce qu'ils se sentent rejetés.
La crise économique, en général, s'est ressentie sur les plans de l'emploi et de la consommation.



«Amiens Nord», presque une ville dans la ville

Mais les personnes dites en difficulté en France ont financièrement moins souffert que leurs compatriotes en Espagne ou en Italie. Dans le cadre de mon travail, j'ai reçu et aider beaucoup de familles marocaines venues s'installer en France car ils peuvent bénéficier d'allocations et soins gratuits.
Acteur associatif, je suis avant tout mère de 4 enfants et grand-mère de 2 petites filles, tout en étant au service de ma communauté même en dehors de mes activités professionnelles et associatives ; je participe à tous les évènements familiaux.

Je n'ai pas vraiment ressenti les difficultés rencontrées tout au long de mon parcours, car tout ce que j'ai fait, je l'ai fait avec conviction ne voyant souvent que le côté positif en essayant de m'imposer en m'adaptant à la société d'accueil, tout en apportant le meilleur de moi-même et de ma culture d'origine. Pour ce travail de tous les jours, j'ai été décorée de la médaille française de Chevalier de l'Ordre du Mérite National.
Mon objectif est de me rendre utile auprès des personnes en difficulté en général et des marocains en particulier en essayant de faire respecter les droits humains, l'accès au droit et le rappel au devoir.

> Témoignage en Région

Fatima Zahra ZAHRAOUI
Directrice du cabinet du Président
du Conseil Régional de l'Oriental



L'auteure note que le développement économique en marche dans l'Oriental va de pair avec le renouveau culturel ; spécialement revisités, les patrimoines hérités de telle ou telle composante de l'identité régionale, et un legs fort apprécié et historiquement représenté en Région : la musique Gharnatie.

La Région de l'Oriental a connu cette dernière décennie, une profonde mutation. Elle s'est dotée, sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi, d'infrastructures en mesure de contribuer à son développement. Parallèlement aux grands projets structurants, un effort a été fourni pour créer des espaces culturels à Figuig, Jerada, Nador, Berkane, Taourirt et Oujda.

C'est ainsi que la Région a vu naître des centres culturels, des galeries d'art, des places publiques aménagées, un conservatoire de musique et des arts chorégraphiques, un théâtre municipal en construction à Oujda, etc.
Cependant si les infrastructures sont là un élément majeur fait défaut à travers la Région : l'animation culturelle.
L'absence de vison claire en matière de développement culturel et l'inexistence de réelles compétences en matière d'ingénierie culturelle handicapent l'essor des arts et de la culture. L'Université a un rôle important à jouer dans ce domaine.

La Région de l'Oriental tente de se positionner sur la scène nationale et internationale à travers le renforcement de festivals ancrés dans le territoire comme le Festival de la musique Gharnatie, le Festival des arts populaires, le Festival du théâtre amateur ou encore le Festival des nomades des hauts plateaux, et le lancement de nouveaux festivals comme celui du Raï, de la culture maghrébine, des arts oasiens, de la danse contemporaine ou de l'art contemporain...
Mais, mettre en place des festivals ne suffit pas. Les arts et la culture en général, doivent être mis à la portée de tous, et ce, très tôt. Le système éducatif marocain n'intègre quelques notions d'art qu'au niveau du collège et seulement dans quelques établissements. Pour palier ce déficit, de nombreuses associations culturelles, souvent portées par des femmes, se mobilisent pour rendre accessible le théâtre, la musique, les arts plastiques, la littérature, la poésie…

Un travail de proximité est fait avec les enfants et les jeunes dans différents quartiers des villes de l'Oriental. Ces initiatives doivent être encouragées car la culture est synonyme d'ouverture et de tolérance. La culture permet une meilleure connaissance de soi, elle permet également l'échange, la découverte d'autres horizons, d'autre façons d'être, et elle favorise le questionnement.



La vie culturelle associative multiple les concerts

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain place l'Humain au cœur du processus de développement et la culture doit être l'un des moteurs de ce développement. La Région de l'Oriental dispose d'une richesse culturelle peu exploitée. Le patrimoine matériel et immatériel dont jouit notre Région est méconnu. Notre rôle est de le préserver, de le valoriser et de le faire découvrir au plus grand nombre.

Je ne puis aborder ici tous les aspects du patrimoine de l'Oriental, je me limiterai au cas de la musique Gharnatie. Ce patrimoine andalou, qui nous vient de Grenade, a été préservé dans l'Oriental et particulièrement à Oujda. Cet art s'est transmis oralement du XVème siècle à nos jours.

Au début du siècle dernier, une seule association œuvrait à Oujda pour la transmission de ce patrimoine, aujourd'hui on compte plus d'une dizaine d'associations de musique gharnatie, dont six forment les jeunes générations. Ce sont des maîtres (tels que Bensmaïl, Bouchnak, Cheikh Salah, Zemmourri, etc.) qui ont préservé cet art.

Les associations qui portent ce patrimoine sont mixtes ; les filles comme les garçons jouent d'un instrument et chantent des textes d'un autre âge, pourtant toujours appréciés. Les membres des différentes associations sont issus de toutes les catégories sociales. La musique gharnatie possède cette capacité à rassembler.
L'apprentissage se fait par les pairs. Les associations dispensent des cours pour une cotisation mensuelle symbolique. Elles fournissent les instruments aux élèves qui n'ont pas les moyens de s'en procurer, leur fournissent également la tenue de scène, prennent en charge les déplacements… Ceci rend la musique Gharnatie accessible à tous.

Bien que souvent considérée comme élitiste, la musique gharnatie est très populaire à Oujda et dans la Région de l'Oriental. Elle intéresse de plus en plus de monde à l'intérieur du Maroc et



Empreinte de noblesse et de solennité, la belle musique andalouse Gharnatie réunit des musiciens, hommes et femmes ensemble, en grande tenue d'apparat.

à l'étranger. A travers le Festival annuel de la musique Gharnatie, Oujda reçoit régulièrement des troupes du Maghreb, avec lesquelles les associations oujdies ont su tisser des relations. C'est ainsi que les associations de l'Oriental sont également invitées à se produire dans d'autres pays du Maghreb ainsi qu'en Europe. Ces échanges avec d'autres artistes permettent aux jeunes de découvrir d'autres pays, d'autres cultures, et contribuent à la construction de leur personnalité.

Par ailleurs, le patrimoine andalou est très riche et, entre les musiques Ala, Gharnati, Maalouf, Flamenco, le chant médiéval et le chant sépharade, des ponts sont jetés. Ainsi, on assiste régulièrement à des fusions entre ces genres typiquement andalous, mais également avec le jazz.
Il faut noter le rôle considérable joué par la diaspora juive marocaine dans la diffusion et le rayonnement à l'échelle mondiale de ce patrimoine.

En effet, c'est souvent à l'invitation de cette diaspora que les associations de musique Gharnatie de l'Oriental se déplacent à l'intérieur du Royaume et à l'étranger. La musique Gharnatie fait salle comble quand elle se produit à l'étranger (Paris, Lille, Aix-en-Provence, Marseille, Toulouse, Grenade, Madrid, Montréal, Boston…).
Une résidence de Jonathan Glasser, un jeune chercheur américain de Boston, en 2008 à Fès, Tetouan, Tanger et Oujda, a abouti à la rédaction d'une thèse : Genealogies of Al-Andalus : Music and Patrimony in the Modern Maghreb. Une autre thèse de l'artiste Ahmed Tantaoui sur la musique Gharnatie est disponible.

La musique Gharnatie a su s'imposer et se maintenir dans un univers culturel en mutation. Le rôle de ses détenteurs est de la préserver ; pensons en particulier à la transcription des noubas en partitions, afin de faciliter la diffusion de ce patrimoine sans pour autant abandonner la tradition de la transmission orale. La musique Gharnatie contribue au développement des jeunes et, par là même, à celui de la Région.

> Témoignage en Région

Rachida NACIRI
Écrivaine

L'auteure conjugue son œuvre à sa vie professionnelle où ses compétences en psycho-pédagogie ont servi la Nation : les écrits de l'écrivaine n'échappent pas au regard analytique de la femme de réflexion, la femme d'action œuvrant pour la société civile dans plusieurs mouvements associatifs. Ainsi, la femme dans sa complétude s'affirme «pluridisciplinaire», comme ses héroïnes, les femmes de l'Oriental, dont elle transpose et transfigure l'héritage culturel dans la modernité, à l'échelle du monde cette fois.



«Les peuples sans écrivains perdent la mémoire».

Un parcours d'exception

Rachida Naciri a grandi dans une famille très à cheval sur les traditions oujdies et les valeurs marocaines. Son environnement parental lui a inculqué discipline et rigueur avant même ses premiers pas à l'école primaire Victor Hugo ou au lycée Omar Ibn Abdelaziz d'Oujda, en passant par le collège Pierre et Marie Curie. L'effort personnel est érigé en norme cardinale. Rachida aimait l'école, les professeurs et sa ville natale, dans la détermination et l'exigence morale sans faille. Élève de la Mission universitaire et culturelle française, comme ses frères et sœurs, elle entretient un rapport très intime avec la langue de Voltaire.
Après le Baccalauréat passé avec mention, elle rejoint l'Université Mohammed V à Rabat où elle obtient une licence de Philosophie, suivie d'un diplôme de 3ème cycle en Psychopédagogie.

Rachida fait ses débuts professionnels au Centre National de Recherche pour l'Arabisation, compilant de nombreux ouvrages en français, latin, espagnol, en vue de leur traduction en arabe. Plus tard, devenue Professeur de Psychopédagogie, notamment aux Centres Pédagogiques Régionaux (CPR) et à l'ENS de Casablanca et Agadir, elle forme des professeurs, inspecteurs, et proviseurs, ainsi que plusieurs promotions de personnel paramédical et d'infirmiers diplômés d'État du Ministère de la Santé.

Tout au long de sa carrière, elle a participé à la conception et à la mise en œuvre de différents référentiels de formation. Ses publications traitent de thèmes tels que «l'apprentissage», «l'adolescence», «l'écoute», «les représentations». On lui doit également de nombreuses conférences. Parallèlement à ses activités professionnelles, Rachida a toujours œuvré pour la société civile au sein d'instances associatives, telles que l'Association Marocaine de Prévention et d'Education pour la Santé (AMAPES Stop-Tabac), l'Association Marocaine des Victimes des Dépendances, ou encore l'Association Marocaine Alzheimer et Maladies Apparentées (AMAMA).

Adolescente, Rachida a vécu au rythme des sports scolaires au lycée et au parc Lalla Aïcha d'Oujda. Plus tard, elle a mis à l'épreuve son endurance durant les marathons internationaux de Marrakech et Casablanca, et les marathons à thème comme la course féminine «Courir pour le plaisir» à Casablanca avec l'Association Marocaine Sport et Développement ou encore le marathon «Courir contre l'oubli» dans le cadre de la sensibilisation menée par l'AMAMA.
Son énergie, la diversité de ses activités, ses compétences, son abnégation dans le travail et sa volonté de toujours donner plus ont été reconnus et récompensés par la décoration Royale qui lui a été décernée en juillet 2004.

Malgré des décennies hors d'Oujda, son attachement aux racines oujdies et à ses ancêtres est resté immuable. Elle s'est investie pour le rayonnement, du Maroc Oriental, mais aussi de tout le pays, notamment lors de Rencontres francophones à Boston, de rencontres avec les femmes africaines dans le cadre de l'association «Africa Femmes Performantes» et par les réseaux qu'elle entretient à travers le monde. Son premier roman, «Nanna ou les racines», est paru en mai 2011 ; il a voyagé à travers cinq continents. Un ouvrage sur le Maroc Oriental est en voie de publication.

La place de l'écrivain

Les écrits concourent au patrimoine de chaque nation en décryptant les soubassements de la société. Quel serait alors le rôle de l'écrivain, notamment féminin, dans le développement de notre pays et spécifiquement de la Région marocaine de l'Oriental ?
L'écriture rend compte de repères spatiotemporels. Elle fournit des éléments de référence à une réalité sociale, morale et intellectuelle d'une époque. La littérature s'inscrit ainsi dans l'histoire d'une civilisation. Porteur d'un projet culturel, l'écrivain se caractérise par sa fonction de médiation. Il raconte des faits du présent ou du passé, tout en présentant un lieu déterminé. Dans son œuvre, on reconnaît une époque et un environnement qui lui ont servi de canevas. Bien plus, sa création témoigne des préoccupations particulières vécues en ce lieu et à cette époque. Son œuvre vise à sensibiliser le récepteur. L'auteur cherche à l'instruire, le guider, selon différents niveaux de lecture :

- au premier niveau, le déroulement de l'histoire est survolée, de façon narrative ;
- au delà, le lecteur est accompagné dans sa quête des référents, des différents symboles dégagés des évènements et des personnages présentés.

Le roman de ma vie ?

Un projet littéraire pose la description et la narration comme «actes de connaissance». Il est sous-tendu par une tonalité didactique, visant à montrer, sensi-

biliser, faire découvrir. En ce sens, les écrits de femmes sont indispensables pour présenter la facette féminine de la sensibilité humaine. Un exemple d'écrit de femme nous est offert, ainsi, par «Nanna ou les racines». La portée des principaux thèmes explorés se déploie selon trois dimensions principales :

• une dimension psychologique (l'impact du repère ancestral pendant l'adolescence) ;
• une peinture d'un environnement multiculturel à travers une cohabitation interconfessionnelle ;
• une critique du système scolaire : problèmes linguistiques, pédagogiques, politiques…

Ce roman ressuscite une partie de la mémoire d'Oujda et du Maroc oriental des années 70 ; un passé menacé par l'oubli. Il témoigne des normes socio-culturelles et relate divers us et coutumes, tels les spécificités culinaires et vestimentaires, les rituels cérémonieux (fiançailles…), les sorties hebdomadaires… Il offre aussi une description des lieux pittoresques : la Médina, Sidi Yahia et sa source, les contreforts des Beni Snassen, la splendide côte méditerranéenne. L'ouvrage propose au lecteur une incursion au cœur d'Oujda, pas une simple histoire, car narration et analyse s'y mêlent. Livrant au fil des pages une certaine vision de la femme, il reflète les différents rythmes quotidiens, dans un contexte socio-culturel déterminé.

C'est le récit de quelques pans de vie, base d'une analyse psycho-sociologique. Les faits relatés sont des thèmes forts du Maroc oriental, la trame d'une thématique inscrite au cœur de la famille oujdia. Les personnages y véhiculent des idées, des valeurs. Ils sont porteurs non pas de valeurs personnelles, mais de valeurs symboliques. Ainsi, le personnage principal de Nanna véhicule en particulier certaines notions-clés du développement personnel :

• apprendre à se connaître (prendre conscience de ses émotions, en vue d'acquérir une confiance en soi pour être capable de s'affirmer et d'évoluer) ;


Un livre de portée universelle

• libérer son potentiel humain, ses ressources humaines et spirituelles qui sont l'infrastructure de sa personnalité ;
• cultiver l'accomplissement de soi en positivant, en transformant ses émotions négatives en attitudes positives, en véhiculant une image positive de soi, donc en agissant sur soi-même, pour être capable d'agir sur l'autre.

Ainsi, pour aider les autres de manière efficiente, une consigne s'impose : ne pas procéder à partir de ses propres frustrations et pathologies, mais plutôt adopter une approche humaniste, selon une éthique en actes, en situation.
Le second pôle du roman est dédié au personnage de Nadia et des autres adolescents, dont la vie est entremêlée à celle de leur aïeule. Durant mon adolescence, j'ai toujours été admirative du parcours de la jeune fille et de la femme du Maroc Oriental. Dès leur plus tendre âge, les fillettes des villes, participant aux mêmes jeux et aux mêmes études que leurs frères, sont élevées cependant avec beaucoup plus d'exigences. Certes, elles doivent poursuivre avec succès leur scolarité, mais elles doivent, aussi et surtout, être des fourmis ménagères, «des fées du logis». Elles doivent sauvegarder le fabuleux héritage culinaire oujdi. Il leur incombe aussi d'exceller dans les différents travaux ménagers et manuels, de fils et d'aiguilles : broderie, dentelle, crochet, tricot...

De son côté, la femme rurale participe aux travaux des champs, à l'élevage du bétail. Elle assiste les hommes lors du vêlage des animaux (ânesses, brebis, vaches, chèvres…). La traite est exclusivement effectuée par elle. Quant à ses activités manuelles, la femme travaille la laine, l'alfa pour confectionner des services de cuisine (tbag, fait-tout, couffins, sets de table…) ainsi que des nattes... Sa production sert en priorité à subvenir aux besoins du foyer, procurant des revenus non négligeables. La femme est chargée aussi de la corvée d'eau et de bois, en bûcheronne. Elle trotte inlassablement du lever du soleil jusqu'à une heure tardive de la nuit.
Citadine ou campagnarde, la femme du Maroc Oriental s'acharne à assurer, au même titre que l'homme, la responsabilité matérielle et morale de la famille. Artiste, elle crée des rapports neufs et durables entre elle-même et les objets, tout en relayant l'homme dans les tâches à plusieurs niveaux.

Grand-mère, elle tient le rôle de prestataire de service en assurant la garde et l'éducation de ses petits-enfants. Elle constitue le ciment de continuité du rapport générationnel. Les parents restent pour leurs enfants, même mariés, un havre de sécurité. En retour, les enfants leur apportent une sorte de sécurité contre la solitude et le regard d'autrui. La femme joue, ainsi, sur plusieurs tableaux pour avoir reçu une formation pluridisciplinaire. C'est une véritable gestionnaire de la qualité de vie du foyer.

En guise de conclusion

La culture du Maroc oriental, enrichie depuis des siècles, est un carrefour de styles et d'influences diverses. Elle se conjugue au passé, au présent et au futur de son patrimoine. En ce sens, elle présente le paradoxe d'une société conservatrice, mais aussi remarquablement adaptée au changement.
L'écriture est donc un moyen judicieux de conservation du patrimoine au service du développement. L'avenir de cette Région dépendra de son aptitude à intégrer son héritage culturel. Ces initiatives assureront la transmission de la richesse d'un passé et d'un présent en perspective de la construction de l'avenir.

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



Les initiatives porteuses de développement, d'emplois et de richesses foisonnent dans la Région de l'Oriental. Riche de ses traditions culturelles et ouverte au monde, la Région a réinventé sa modernité. Ses infrastructures aux standards internationaux ont instauré une attractivité nouvelle, fondée sur la compétitivité accrue des territoires. Les grands projets structurants comme la station balnéaire de Saïdia, le futur complexe industrialo-portuaire Nador West Med, la station thermo-solaire de Beni Mathar... vont conforter son rayonnement international.
Il fait bon vivre, travailler et investir dans l'Oriental marocain.

Agence de l'Oriental • Royaume du Maroc • www.oriental.ma

AGENCE DE
L'ORIENTAL

ORIENTAL.MA

Mai 2014

L'industrie, fer de lance du développement régional

La mondialisation réorganise la planète, hiérarchise et repositionne les territoires. Ceux de la finance, du design, de la stratégie, du marketing et de la communication, ne sont plus obligatoirement ceux où l'on fabrique (des intrants, des composants, voire des produits finaux).

Certains territoires n'accueillent plus que ce que l'on appelait autrefois des «usines-tournevis» - parfois un navire achevant d'assembler le produit en pleine mer sur le chemin de sa destination finale - et tout cela repose largement sur l'explosion des activités de deux secteurs connexes, les transports et la logistique, sur lesquels un numéro récent de Oriental.ma vient précisément de se pencher.

Au Maroc en général, dans l'Oriental en particulier, co-existent les métiers à forte valeur ajoutée intellectuelle et toute la gamme des autres, jusqu'à la simple exécution de travaux venus de donneurs d'ordre extérieurs, marocains ou étrangers. Cette situation pousse à développer deux orientations majeures :





- remonter dans les chaînes de valeur pour intégrer toujours davantage les métiers de hautes compétences stratégiques, managériales et conceptuelles ;
- élargir la base des autres métiers, qui créent bien plus d'emplois et répondent aux attentes des populations relevant de la formation professionnelle ou issues des niveaux intermédiaires de l'enseignement.

Les premiers correspondent à l'évolution des villes-métropoles, autour notamment des pôles universitaires, comme à Oujda.

Les autres trouvent des offres territoriales de plus en plus spécialisées, comme dans la Technopole d'Oujda (ou d'autres en attente de création à Nador, Berkane, ou encore Figuig), l'Agropole de Berkane, ou le Technopark de Nador.

Les politiques nationales suivent et souvent anticipent les évolutions, qui sont fortes et nombreuses en particulier depuis 2008 et les crises mondiales successives. Les évolutions dans l'Oriental sont ainsi à replacer dans les cadres successifs de son PDIRO (Plan de Développement Industriel de la Région de l'Oriental), qui a précédé le Plan Emergence, lui-même corrigé d'un Plan Envol précisément en 2008, puis du Pacte National de l'Emergence Industrielle et, quelques semaines avant l'édition de la Revue Oriental.ma dédiée à ce sujet, du Programme d'Accélération Industrielle.

Cette Revue dédiée au développement industriel rencontre donc opportunément l'actualité, aussi bien nationale que régionale. Elle prend en compte les orientations fortes du Discours Royal d'Oujda, notamment les caractéristiques du développement souhaité, voulu à la fois inclusif et durable.

L'Agence de l'Oriental est fortement impliquée dans le développement industriel régional. Les études lancées, produites et diffusées, les diagnostics territoriaux, les actions favorables à la compétitivité économique régionale, souvent pensées et réalisées territoire par territoire, l'articulation des deux piliers stratégiques du développement territorial et du développement humain, voilà quelques exemples où s'illustre la forte mobilisation de l'Agence.

À l'heure où paraît la Revue dédiée, rien n'est encore totalement gagné, mais rien n'est perdu définitivement non plus. Le nécessaire développement industriel reste un challenge pour lequel la Région n'est pas sans atouts.

ORIENTAL .MA
LA REVUE D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL
N° 14 Mai 2014

L'INDUSTRIE, FER DE LANCE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
La réponse de l'Oriental





Ministrère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique 06



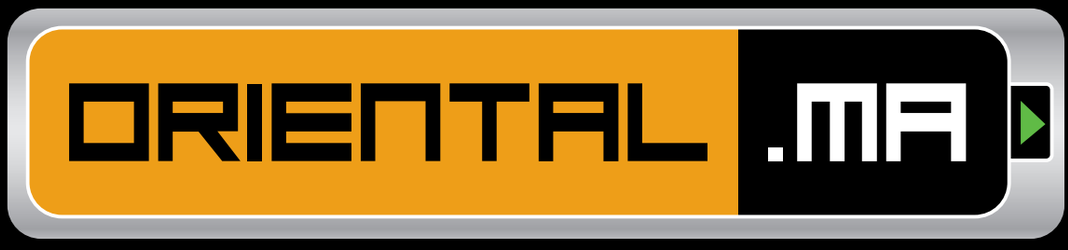
La pratique et la recherche de la voie de développement industriel de la Chine
Sun Shuzhong
Ambassadeur de la République populaire de Chine au Maroc 13



La CCIS de Nador au cœur de la promotion industrielle régionale
Abdelhafid EL JARROUDI
Président. Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Nador 54

Oriental.ma
ou
Comment imprimer sa marque ?

Dès 2007, l'Agence de l'Oriental programmait son activité éditoriale au sein de sa stratégie de communication. Une revue d'idées, thématique, s'imposait pour donner une audience aux acteurs régionaux, mais aussi pour apporter des lectures extérieures, marocaines d'autres Régions du Royaume ou étrangères, sur les grands sujets du développement économique et social de l'Oriental. L'ambition d'une forte présence sur Internet et la volonté de stimuler les liens entre supports virtuels et supports physiques conduisit à adopter un nom qui les associe : ce fut Oriental.ma.
Dès les premières éditions, la nécessité de créer des numéros Hors Série s'est imposée autour de sujets circonstanciés, aux dimensions multiples, souvent liés à des évènements. À ce jour, l'Agence a ainsi produit 20 numéros de la Revue, dont 6 Hors Série.
La diversification éditoriale ne s'est pas arrêtée là ; l'Agence s'engage dans la publication d'études qui ont contribué à fonder les stratégies de développement des territoires de la Région. Des actes de colloques, forums, séminaires ainsi que des ouvrages de type Beaux Livres, sont déjà publiés et d'autres le seront.
Oriental.ma est aujourd'hui un projet éditorial décliné en collections complémentaires. Les parutions diffusent des savoirs précieux, des récits détaillés d'expériences, des recueils incomparables de connaissances : cette mémoire inestimable du travail de tant d'experts, d'intellectuels, d'analystes, d'hommes de terrain aussi, risquait d'être irrémédiablement perdue.
Oriental.ma est ainsi devenu un intitulé de marque : un nom qui a le pouvoir de labelliser des contenus en les parant d'attributs positifs.



Elle le doit à la qualité des auteurs, toujours rigoureusement sélectionnés.
Elle le doit aussi à la qualité des produits : caractéristiques techniques des ouvrages, qualité de l'expression, des créations graphiques et maquettes, des illustrations, etc. Les différentes éditions positionnent aussi l'image de la Région qui leur est associée.
Oriental.ma est donc une valeur ajoutée en soi, un label qui fait lire, sur papier ou sur écran : l'apanage d'une marque. Ce constat obligeait à la traiter comme telle pour la développer encore : d'abord, la doter d'une identité visuelle prégnante, déclinable sur toutes les collections, et bien distinctive. Une nouvelle identité était aussi le plus sûr moyen de signifier à tous les publics que le projet éditorial Oriental.ma adoptait de nouvelles ambitions… en les affichant !
Traitée en cartouche, comme une bannière de site, la nouvelle identité conserve les codes–couleurs de l'Agence de l'Oriental et, isolée d'un cadre travaillé de gris, s'accommodera d'une large gamme de fonds, aussi bien en aplat qu'en photographies.
L'Agence de l'Oriental forme le vœu que l'identité nouvelle convainque et séduise, soit aisément et rapidement mémorisée ; à charge pour l'Agence de publier toujours des ouvrages à la hauteur de cette marque renouvelée.

SOMMAIRE

Actualité



2006-2020
DE «EMERGENCE» AUX «ECOSYSTÈMES INDUSTRIELS PERFORMANTS»
par Taoufiq BOUDCHICHE **3**

Éclairages

POUR UN DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL INCLUSIF ET DURABLE
par
Jaime MOLL DE ALBA CABOT **15**

Repères

LA RELANCE INDUSTRIELLE DANS LA STRATÉGIE SUIVIE PAR L'AGENCE DE L'ORIENTAL
par Ahmed LAMRINI **42**



ÉDITORIAL

L'Oriental à la conquête des nouvelles industries **3**

ACTUALITÉ

2006-2020, de «Emergence» aux «Ecosystèmes industriels performants» : une évolution dans la cohérence **4**
Taoufiq BOUDCHICHE
Economiste, Directeur de la Coopération Internationale - Agence de l'Oriental

Impact des stratégies industrielles sur le développement des territoires : cas de la Région de l'Oriental **6**
Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique

LE POINT

Développement territorial
Les politiques industrielles : outils du passé ou de l'avenir ?
L'expérience européenne **9**
Christian SAUBLENS
Directeur Exécutif - EURADA

ÉCLAIRAGES

La pratique et la recherche de la voie de développement industriel de la Chine **13**
Sun SHUZHONG
Ambassadeur de la République Populaire de Chine au Maroc

Pour un développement industriel inclusif et durable **15**
Jaime MOLL DE ALBA CABOT,
Représentant Résident de l'ONUDI au Royaume du Maroc

La problématique de développement régional dans les pays arabes **18**
Mohammed BEN YOUSSEF
Directeur Général - OADIM

Une dynamique industrielle au service du développement régional - Cas de l'Oriental **23**
Mohssine SEMMAR
Membre du Directoire - MEDZ Groupe CDG

L'investissement industriel au Maroc : les facteurs d'attractivité **25**
Ahmed FASSI FIHRI
Ancien Directeur Général - AMDI

REPÈRES

Développement industriel : rôle de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc **27**
Mounir BENYAHYA
Directeur des parcs industriels - CFCIM

Fonds d'Investissement Régional de l'Oriental et CGEM de l'Oriental : un soutien stratégique **30**
Abdelkrim MEHDI
Directeur Général - FIROGEST
Président - CGEM de l'Oriental

Promouvoir la petite technicité industrielle **35**
Mohamed EL OUAHDOUDI
Président de la Convention France Maghreb

L'industrie dans l'Oriental
Les défis de la valorisation des ressources locales et de l'intégration territoriale **37**
Taoufiq BOUDCHICHE
Economiste,Directeur de la Coopération Internationale - Agence de l'Oriental

La relance industrielle dans la stratégie suivie par l'Agence de l'Oriental en matière de développement régional **42**
Ahmed LAMRINI,
Consultant auprès de l'Agence de l'Oriental

L'ORIENTAL MAROCAIN
Un héritage industrielet minier à valoriser **44**
Abdelkader GUITOUNI
Géographe et ancien Professeur de l'Université

FOCUS

Le Programme de Développement Industriel de l'Oriental (PDIRO) **52**
par Ahmed LAMRINI,
Consultant auprès de l'Agence de l'Oriental

Inter-Oil, success story agro-industrielle
Article de la rédaction **53**

La CCIS de Nador au cœur de la promotion industrielle régionale **54**
Abdelhafid EL JARROUDI
Président - CCIS de Nador

Produits de terroir, des filières agro-industrielles porteuses **57**
Ahmed LAMRINI
Consultant à l'Agence de l'Oriental
Karim YAHIA
Chargé de mission à l'Agence de l'Oriental

AGENCE DE L'ORIENTAL

Oriental.ma
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • **Directeur de Rédaction :** Taoufiq BOUDCHICHE
Secrétaires de Rédaction : Meryem NAOUI et Sophia IDRISSI KAITOUNI • **Conception :** TOPIC
Traduction vers l'arabe : Abadr EL MRINI • **Supervision en langue arabe** : El Kébir HANNOU
• **Dépôt légal :** 24/07 • **ISSN** en cours • **Agence de l'Oriental :** 12, rue Mekki Bitaouri, Souissi - Rabat
Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20 • Site web : www.oriental.ma

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

Éditorial

L'Oriental à la conquête des nouvelles industries



L'industrie n'est plus ce qu'elle était. De révolutions en révolutions, l'industrie d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ses devancières. Le lien à l'espace physique, en particulier, continue de vivre de nouveaux et profonds bouleversements. Chez nous, les stratégies nationales se succèdent, s'adaptent aux nouvelles conjonctures, s'enrichissent d'initiatives innovantes qui viennent conforter les acquis des «Métiers Mondiaux du Maroc».
L'industrie, c'est la production de biens, matériels et immatériels, en série : c'est à peu près la seule définition qui vaille encore. Si le siège occupe encore peut-être un lieu emblématique de la firme, le pôle financier peut aussi bien séjourner dans une région de fiscalité plus avantageuse, la production étant effectuée là où elle coûte le moins avec la qualité voulue, voire émiettée à travers les régions, les pays, le monde pour un assemblage final des intrants en un site tiers. Le «fabless» - industrie sans usine - existe donc déjà, aussi bien pour les très grandes firmes que pour des PMI. A la clé, toute une réorganisation de l'espace physique à l'échelle du monde, entre deux extrêmes : des métropoles donneuses d'ordre et des territoires de production ou d'assemblage qui les exécutent.

Au siège, le design, la création/innovation, le management, l'ingénierie financière, le marketing… métiers supports à forte valeur ajoutée, citadins, hautement qualifiés et bien rémunérés. Les «villes-métropoles» accueillent ces cerveaux des firmes industrielles. A la production, des territoires d'exécution sous contrôle des commanditaires. Entre les deux, des pays dits émergents», un pied dans la décision, l'autre dans l'exécution. Cette loi d'airain, unique, a redéfini l'espace, hiérarchisé et requalifié les territoires à l'échelle du monde.

Deux révolutions coperniciennes ont porté ce partage des tâches et l'affectation des espaces qui en résulte : les technologies permettant l'échange d'informations en temps réel via le Net ; les transports et la logistique, pour la circulation des biens - intrants, demi-produits ou produits - et des personnes, quand il s'agit de déplacer les compétences. On retrouve ici le rôle décisif attendu des infrastructures nouvelles réalisées dans le sillage de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, routes, autoroutes, voies ferrées, ports et aéroports, logistique… Ces réalisations donnent ses chances à notre Région.

Déjà, certains industriels de l'Oriental saisissent les opportunités nées du nouveau contexte régional ainsi créé. On pense aux investisseurs qui misent sur les programmes industriels de Selouane/Nador, Berkane/Madagh ou la Technopole d'Oujda. Mais d'autres ont déjà inscrit leur développement dans la mondialisation des échanges : qui connaît l'aventure de cet industriel de Berkane qui transforme le piment du Burkina pour l'exporter à travers la planète ? Un cas exemplaire à valeur de modèle qui voit notre Région prendre toute sa place dans un échange Afrique-Maroc/Région-Europe/Monde où chacun est gagnant.

Aujourd'hui, notre pays affiche ses ambitions nouvelles : le choix de «l'accélération industrielle», dont les suites bénéfiques attendues ne manqueront pas de marquer l'espace physique, autant sans doute que les sphères économique et sociale. Le Plan nouveau parle d'«écosystèmes» et chaque Région du Royaume songe déjà à accueillir celui-ci, créer celui-là, incarner cet autre, chacune appuyée sur ses acquis et la volonté de ses représentants.

Ce numéro, dédié donc à un vieux sujet désormais rajeuni, en explicite la nouvelle et prégnante actualité ainsi que l'universelle réorganisation, de par la hauteur de vue des auteurs. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

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



2006-2020, de «Emergence» aux «Ecosystèmes industriels performants» : une évolution dans la cohérence

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

Le Plan Emergence a impulsé une dynamique industrielle nouvelle, structurante pour l'économie marocaine. Les Plans successifs la confirment et l'adaptent aux mutations des contextes. Tour d'horizon.

L'un des mérites, et non des moindres, reconnus au nouveau plan de soutien à l'industrie marocaine présenté lors des dernières assises de l'industrie (avril 2014) par le Ministre, M. Moulay Hafid El Alamy, réside dans sa cohérence avec les plans précédents.

Plan Emergence (2006-2009)

Lancé en décembre 2005, il instaure une nouvelle vision stratégique du développement industriel pour le Royaume en définissant, notamment, sept secteurs prioritaires présentés comme les Métiers Mondiaux du Maroc (MMM). Il s'insère parfaitement dans le nouveau contexte mondial, qui imposait à l'économie marocaine une ouverture raisonnée sur son environnement international. Ces secteurs, orientés «export», sont érigés en priorité nationale. Ce ciblage sectoriel permet au Maroc de s'appuyer sur ses avantages comparatifs (coût de la main d'oeuvre qualifiée, position géographique, accords de libre échange, stratégie foncière, etc.).
Ainsi, le Royaume se positionne de manière moderne dans une économie mondialisée. Les conditions sont également réunies pour attirer de nouveaux investissements vers l'industrie, notamment étrangers (IDE), en phase avec la demande des marchés mondiaux. Des objectifs sont fixés : les 7 MMM, érigés en moteurs de croissance économique, devront représenter 70% de la croissance industrielle du Maroc en 2015 avec, à la clé, 400 000 emplois créés.

Plan Envol (2008)

Complémentaire au Plan Emergence, il intègre de nouveaux secteurs porteurs dans le cadre de l'approche «Emergence» : la microbiologie, la microélectronique et les nanotechnologies.

Plan Emergence 2006-2008	Ciblage sectoriel sur sept Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) : 1- Offshoring 2- Automobile 3- Aéronautique et spatial 4- Electronique 5- Textile, cuir et artisanat 6- Agroalimentaire et formation 7- Produits de la mer
Plan Envol 2008	Intégration de 3 nouveaux secteurs :
Pacte National de l'Emergence Industrielle (PNEI) 2009-2015	- Poursuite du ciblage sectoriel (MMM) - Contrat entre l'Etat et le secteur privé - Gouvernance liée au climat des affaires (création du CNEA) - Création de l'AMDI - 12 milliards de Dh (34% dédiés à la formation et 24% à l'incitation à l'investissement)
Programme d'accélération industrielle 2014-2020	- MMM renforcés et capitalisation sur les réalisations - Intégration des filières du tissu industriel (stratégie inclusive) - 10 mesures-clés - Compensation industrielle renforcée à travers la commande publique - Transition de l'informel vers le formel (création du statut d'entrepreneur) - Suivi vigilant des accords de libre échange - Mise en place d'un fonds de soutien à l'Investissement de 20 milliards Dh - Signature de 33 conventions

Pacte National pour l'Emergence industrielle (2009-2015)

Tout en confirmant le ciblage sectoriel, le PNEI met l'accent sur les aspects institutionnels d'accompagnement et de modernisation de l'environnement des affaires pour encourager l'investissement dans le secteur industriel. Il donne lieu à une contractualisation entre l'Etat et le secteur privé en définissant par exemple des objectifs d'emploi (220 000 créations à l'horizon 2015 dans l'industrie), des objectifs d'investissement et de croissance additionnelle (1,6% de taux de croissance dans le secteur industriel par an).
Pour sa part, l'Etat crée une offre foncière en lançant 22 plateformes industrielles intégrées réparties dans le Royaume et met en place des financements d'incitation à la formation et à l'investissement. L'Agence Marocaine pour le Développement des Investissements (AMDI) est créée pour promouvoir «l'offre Maroc» auprès des grands investisseurs nationaux et internationaux. Des efforts sont également entrepris pour améliorer le climat des affaires avec la mise en place du Comité National pour l'Environnement des Affaires (CNEA).

Objectifs :
- les 7 secteurs ciblés (ou moteurs de croissance) orientés export doivent représenter 70% de la croissance industrielle du Royaume en 2015
- gagner 1,6% supplémentaire par an de croissance annuelle du PIB (soit 90 milliards de Dh additionnels)
- créer 400 000 emplois à l'horizon 2015
- aider l'économie à se détacher de sa dépendance vis-à-vis du secteur agricole

Biotechnologies, Microélectronique, Nanotechnologies

Objectifs :
- sceller un pacte national entre l'Etat et le secteur privé
- 1,6% de croissance additionnelle du PIB par an
- 220 000 créations d'emplois
- 22 Plateformes Industrielles Intégrées réparties dans le Royaume

Programme d'accélération Industrielle (2014-2020)

Ce Programme est présenté comme un plan de renforcement des Métiers Mondiaux du Maroc, de transformation du secteur industriel marocain et de capitalisation sur les réalisations. Il soutient une approche destinée à intégrer toutes les filières industrielles marocaines (nouvelles et anciennes) dans le cadre de ce qui a été désigné comme des «écosystèmes industriels performants», qui combineront les performances des grandes entreprises avec celles des PME afin de démultiplier les effets d'entraînement sur la valeur ajoutée, sur l'emploi et sur l'investissement.
Des objectifs sont fixés à l'horizon 2020 : 500 000 emplois, un secteur industriel à 24% du PIB national (gain de 9 points). L'Etat met en place un fonds de développement industriel de 20 milliards de Dh pour appuyer les liaisons grandes industries-PME, le soutien à la promotion de «l'offre Maroc», et la mobilisation de 1 000 ha de foncier dédiés à la location en faveur des industriels[1].

Objectifs :
- créer 500 000 emplois à l'horizon 2020
- accroître de 9 points la part de l'industrie dans le PIB national d'ici 2020 (de 14% à 23%)
- mettre en place des écosystèmes industriels performants
- monter en valeur dans les filières
- amplifier la vocation africaine du Royaume

Le nouveau Programme représente une évolution du Plan Emergence vers des écosystèmes performants destinés à renforcer les acquis et amplifier les résultats.

Une dynamique industrielle, malgré des résultats mitigés

Le plan d'accélération industrielle, nouvelle étape dans la transformation du secteur industriel, est aussi, entre les lignes, une stratégie corrective face aux insuffisances de résultat des plans précédents. Ainsi, le Plan Emergence prévoyait 50 milliards de Dh de PIB industriel supplémentaires en 2015, selon le cabinet de consulting JFC Conseil[2]. En 2013, seuls 28,4 milliards ont été réalisés (soit 56,8%). Il en est de même du supplément d'exportations : sur 95 milliards de Dh attendus, seuls 24,3 milliards ont pu être réalisés. Sur les 220 000 nouveaux emplois annoncés en 2009, 78 000 ont été créés[2]. Toujours selon JFC Consulting : «*Les filières automobile et aéronautique ne sont tirées que par deux entreprises étrangères de classe mondiale (Renault et Bombardier). Les équipementiers de rang 1 n'ont pas suivi. L'électronique et l'agroalimentaire stagnent. Les exportations de textile reculent. L'offshoring a enregistré une croissance de 18% par an ces dernières années, mais sur les 20 milliards de Dh attendus, seulement 8 ont été réalisés. En revanche, à mi-parcours, 55 000 emplois ont été créés, sur les 100 000 attendus en 2015*».
Concernant les P2I, le Ministre de l'Industrie, M. Moulay Hafid El Alami, remarquait dans une interview récente : «*Le taux de remplissage est actuellement de 1,9%. On prévoyait une superficie de presque 19 millions de m². Aujourd'hui, à peine 578 000 m² ont été construits et 356 000 commercialisés. Entre Casanearshore, Rabat Technopolis, Atlantic free zone kénitra, Tétouan shore et Fès shore, on dénombre à peine 124 entreprises installées*»[1].
Malgré ces insuffisances de résultats, en partie liées à la crise mondiale, le Plan Emergence a doté le Royaume d'une nouvelle vision de son développement industriel et posé les bases d'une nouvelle dynamique. Il permet au Maroc d'avancer, de se détacher progressivement de sa dépendance au secteur agricole et d'engager un nouveau pacte social pour promouvoir l'industrie. Ainsi, 33 conventions ont été signées lors des dernières assises sur l'Industrie avec, notamment, les fédérations industrielles, le GPBM, le domaine privé de l'Etat, des investisseurs étrangers.

1- Interview in La Vie Eco du 4 avril 2014.
2- www.econostrum.info - interview du 18 mars 2013



Impact des stratégies industrielles sur le développement des territoires : cas de la Région de l'Oriental

Ce texte est contemporain de la présentation de la nouvelle stratégie industrielle du Royaume. En présentant la nouvelle offre d'espaces industriels dans l'Oriental, le Département ministériel concerné souligne à quel point ils sont en ligne avec les nouveaux concepts et porteurs d'espoirs pour la Région. Les nouveaux horizons ouverts par le «Plan d'accélération industrielle» bénéficieront à ces plateformes.

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi, la Région de l'Oriental vit depuis quelques années un véritable regain de vitalité. Plusieurs chantiers sont d'ores et déjà lancés en vue d'en faire une Région attractive à travers de nouvelles infrastructures, mais aussi des projets industriels d'envergure, portés par des partenariats public-privé.
Accompagnant le développement de cette Région en pleine mutation, le projet de Pôle de Développement Industriel de la Région de l'Oriental (PDIRO), baptisé MEDEST, s'est fixé pour objectifs de placer la Région de l'Oriental comme une Région émergente en matière d'investissement et de bâtir un cadre propice à l'éclosion d'un tissu industriel plus solide. L'ambition étant de faire de la Région de l'Oriental la deuxième porte d'entrée méditerranéenne du Maroc, équilibrant ainsi l'axe de développement atlantique Tanger-Casablanca-Agadir avec un nouvel axe méditerranéen Tanger-Nador.

Déclinaison régionale de la stratégie Emergence, initiée par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, MEDEST s'est basée sur une étude de positionnement qui a permis de révéler un grand potentiel de développement de la Région pour les secteurs de l'agro-alimentaire et d'autres activités industrielles à valeur ajoutée, notamment l'intégration industrielle liée aux énergies renouvelables. La stratégie intègre également les activités logistiques en relation avec la dynamique du port, tels le stockage, le conditionnement et la post-production.

Le programme MEDEST implique le développement d'un parc industriel à Selouane, d'une technopole à Oujda et d'un pôle agro-industriel à Berkane (une agropole). Ces projets structurants se trouvent au cœur des efforts visant la promotion du développement économique de l'Oriental, en stimulant l'investissement, en favorisant la création de PME et en dotant la Région d'une offre de foncier et d'immobilier aux meilleurs standards de qualité afin d'offrir aux entreprises industrielles et de services une capacité d'accueil compétitive.

Parc Industriel de Selouane : création de 12 000 emplois à terme

Lancé officiellement par Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 17 juillet 2008, le projet du Parc Industriel de Selouane est le fruit d'un partenariat entre le Ministère chargé de l'Industrie, l'Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social de la Préfecture et des Provinces de la Région Orientale, la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Nador (CCIS) et la société MEDZ en tant qu'aménageur-développeur.
Le projet est prévu sur une assiette foncière de 72 ha, extensibles jusqu'à 142 ha et sera conçu en 2 tranches, respectivement de 44 ha et 28 ha. La première tranche du projet, actuellement aménagée, est en cours de commercialisation avec un taux de 17%.
Situé à 12 km de la Province de Nador, le site bénéficie d'un emplacement stratégique à proximité de la rocade méditerranéenne, des aéroports d'El Aroui et d'Oujda-Angad, des ports de Beni Ansar et de Mellilia, ainsi que de la gare ferroviaire de Nador.

Importante composante du projet de Pôle de Développement Industriel de la Région de l'Oriental, le parc industriel de Selouane vise le repositionnement du tissu industriel régional sur des métiers porteurs dans lesquels l'Oriental pourrait faire valoir ses atouts (proximité, main d'œuvre qualifiée, accès aux marchés…). Il sera destiné à accueillir les industries propres, actives dans les secteurs des industries légères et des technologies à forte valeur ajoutée, de la logistique industrielle, ainsi que des services supports à l'industrie (maintenance, bureaux d'études, assurances, etc.).
Outre des lots de terrains équipés, des unités prêtes à l'emploi, des plateaux de bureau, le site mettra à la disposition des industriels un incubateur devant offrir plusieurs services, notamment la formation, l'incubation des projets novateurs ainsi que l'accompagnement des jeunes promoteurs. Contribuant fortement à la création de la richesse et à la promotion de l'emploi dans la Région de l'Oriental, le projet du parc industriel de Selouane devrait permettre d'attirer, à terme, des investissements de l'ordre de 4 milliards de Dh et de créer près de 12 000 emplois.

Technopole d'Oujda : un levier de développement régional

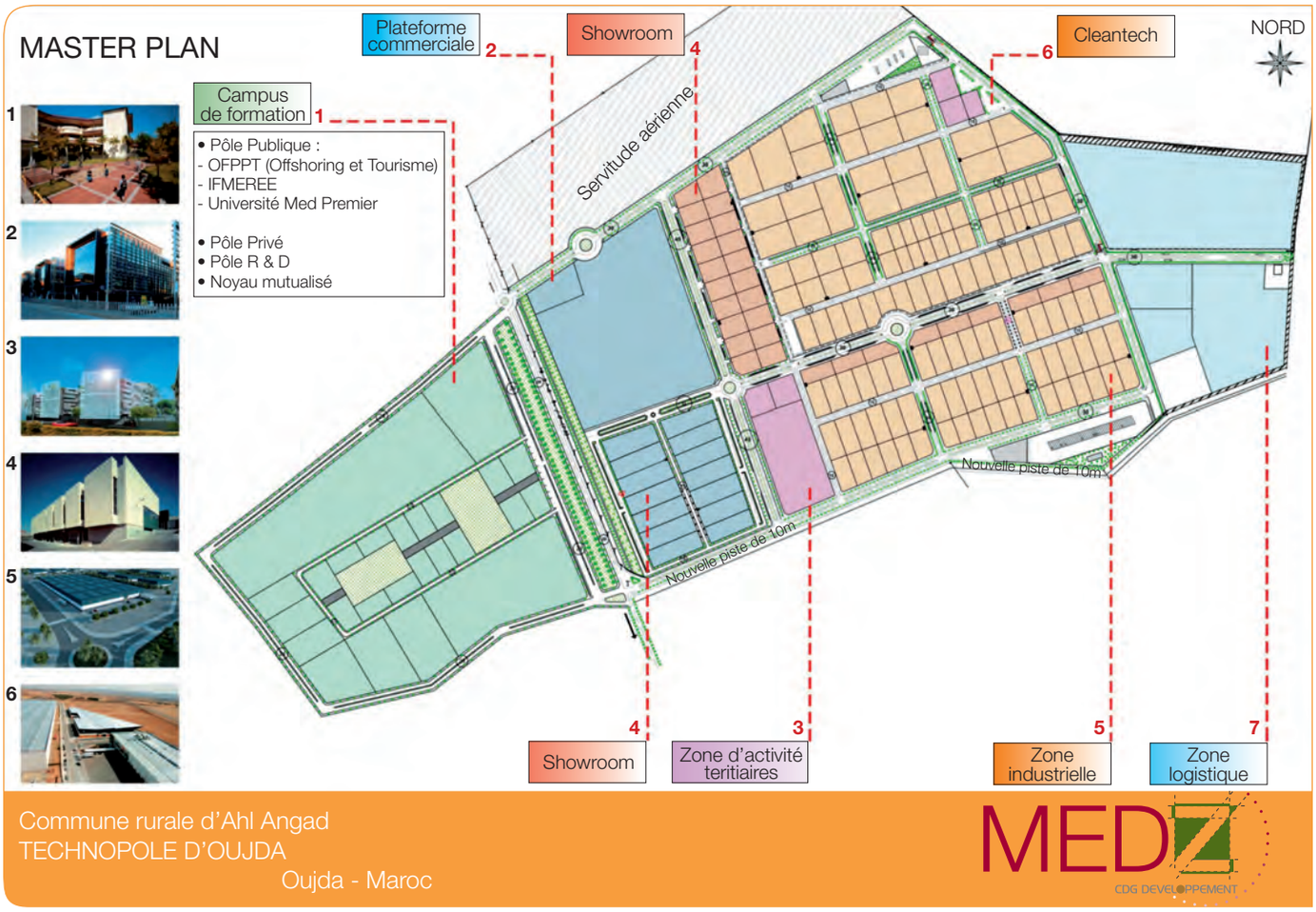
Autre projet phare dans la Région de l'Oriental : celui de la Technopole d'Oujda, qui est à même de positionner la Région de l'Oriental sur des activités à fort potentiel de croissance et de création d'emplois et de créer une dynamique en termes d'investissement et de création des petites et moyennes entreprises, et ce dans plusieurs domaines, dont les énergies renouvelables, les industries destinées au marché local, le commerce et la logistique ou l'offshoring. L'impact attendu pour ce projet est estimé à 15 000 emplois et 5 milliards de Dh en termes d'investissements.
Prévu sur une superficie totale d'environ 223 ha, ce projet répond aux orientations actuelles du Royaume, notamment à travers la déclinaison territoriale du programme Emergence. Il traduit la convergence entre les stratégies sectorielles et la stratégie régionale visant à positionner la Région sur des activités à forte valeur ajoutée. Jouissant d'un emplacement stratégique à proximité de l'aéroport d'Oujda-Angad, à quelques kilomètres de la ville et sur la voie express Oujda-Saïdia, le projet de la Technopole d'Oujda s'articule autour de cinq composantes principales :

- Parc industriel et logistique CleanTech ;
- zone PME/PMI sous forme d'une offre industrielle à même de répondre à la demande régionale ;
- Pôle tertiaire ciblé sur l'Offshoring et les métiers du tourisme ;
- Plateforme commerciale ;
- Campus de formation et R&D.

Erigé en zone franche d'exportation sur une superficie globale de 94 ha, le «CleanTech» sera dédié aux filières liées aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique, positionnant ainsi l'Oriental en tant que cluster de compétitivité axé sur le développement durable.
Le Projet de la Technopole d'Oujda a été aménagé par la Société MEDZ dans le cadre d'un partenariat avec le Ministère chargé de l'Industrie, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Energie et des Mines, le Ministère de l'Education Nationale, l'Agence de l'Oriental, l'Office National de l'Electricité, la Région de l'Oriental, la Wilaya de la Région de l'Oriental, l'Office National des Aéroports et la Commune rurale d'Ahl Ngad. La 1ère tranche (107 ha) du projet, portant sur un investissement de 429 MDh, est actuellement aménagée et le processus de commercialisation est sur les rails, avec des taux de commercialisation de 37% pour la zone PME/PMI, 28% pour la zone commerciale et 9,5% pour la zone logistique.



Parc industriel de Selouane : plan de phasage



Agropole de Berkane : un projet porteur pour la Région

A l'instar du Parc industriel de Selouane et de la Technopole d'Oujda, le projet de l'Agropole de Berkane vise à promouvoir et moderniser le tissu industriel de la Région. Il s'agit d'un pôle de compétitivité de 100 ha, composé d'un parc agro-industriel et d'un pôle de recherche-développement et de contrôle de qualité. Le projet est intégré dans le cadre des stratégies nationales Emergence et Plan Maroc Vert (PMV), avec pour ambition de bien asseoir la vocation agro-industrielle de la région de Berkane.

La création d'une plateforme régionale pour le regroupement, la commercialisation, la transformation et la distribution des produits agricoles, permettra de valoriser les principales filières de la Région : l'arboriculture, les cultures maraîchères et la viande. Le site est implanté en plein cœur du périmètre irrigué de la Moulouya et jouit de la proximité de la rocade méditerranéenne, des ports de Bni-Ansar et Mellilia et des aéroports d'El Aroui et d'Oujda-Angad.

Vers un modèle de développement territorial réussi

A travers des projets industriels intégrés et complémentaires, répondant aux spécificités et aux besoins de la Région, l'Oriental est en train de bâtir un tissu économique plus solide et plus compétitif et de mettre en place les conditions favorisant la réalisation d'un progrès économique et social harmonieux et équilibré aussi bien au niveau régional que national. Les efforts déployés pour atteindre cet objectif, par les différents Départements ministériels, dont le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, en partenariat avec le secteur privé feront, sans nul doute, de l'Oriental un modèle de développement territorial réussi.

Dans le cadre du Plan d'accélération industrielle 2014-2020, lancé le 2 avril 2014, sous la Présidence effective de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique envisage le développement de projets de parcs industriels locatifs intégrés dans tout le Royaume pour répondre à la demande prononcée en foncier industriel.

Les parcs industriels locatifs constitueront ainsi une nouvelle offre de location d'infrastructures d'accueil plus accessible et plus compétitive, qui viendra étoffer et diversifier l'offre globale en infrastructures et qui intégrera un guichet unique, un bassin d'emplois de proximité, une logistique de pointe nécessaire à l'optimisation des flux générés par ces parcs et un dispositif de formation.



DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL
Les politiques industrielles : outils du passé ou de l'avenir ? L'expérience européenne

Christian SAUBLENS
Directeur Exécutif
EURADA (Association Européenne des Agences de Développement)

Les concepts aussi ont une histoire, aussi évolutive que le sens des mots qui les recouvrent. Des concepts s'usent ; d'autres apparaissent ; certains changent de signification. Les contextes expliquent la chose. Leur lecture est désormais moins idéologique et plus empirique, davantage mondialisée aussi. En cette matière, le présent s'explique du passé et fonde la préhension de l'avenir. Les concepts du temps font figure de vieilles lunes ou se repeignent aux couleurs du futur.

Le dédain des pays occidentaux pour la politique industrielle

Pendant plusieurs années, le terme «politique industrielle» a été banni du vocabulaire des décideurs politiques européens. Ce terme a été remplacé par d'autres, tels que «politique entrepreneuriale», «politique de clusters», «politique de soutien à l'innovation» ou encore «politique d'attractivité du territoire» voire «politique de compétitivité».

Ce relatif dédain pour l'industrie se justifiait par la conviction que les pays occidentaux allaient baser leur croissance et leur prospérité sur les avantages concurrentiels qu'ils pouvaient tirer des services (marketing, design, finance, créativité, nouveaux business models, etc) et de la R&D+I.

En dehors des aspects sociaux, peu de décideurs s'interrogeaient réellement sur les conséquences de la délocalisation ou de l'outsourcing de produits/services à faible valeur ajoutée mais à forte intensité en main d'œuvre, de toute manière compensées par des activités nobles liées à l'économie de la connaissance et aux nouvelles technologies de l'information. C'est ainsi que ces économies ont évolué en 3 phases :

- de la politique industrielle vers l'entrepreneuriat ;
- puis vers l'économie de la connaissance ;
- enfin vers l'économie de l'innovation et des TIC.

Il en résulte une asymétrie du marché de l'emploi où l'offre de qualifications professionnelles ne rencontre plus la demande des entreprises, avec pour conséquence étrange que ces dernières ne peuvent trouver des collaborateurs de talent dans des pays où le chômage des jeunes dépasse 20 à 25% !

L'évolution du focus des politiques publiques territoriales

Après les crises financières, économiques et sociales qui se succèdent depuis 2008, l'Union Européenne et les Etats-Unis réfléchissent à mettre en place une politique de réindustrialisation. Celle-ci ne pourra être la même que par le passé. Les cols bleus seront plutôt des opérateurs de robots et de processus liés à l'information que des manuels !

Les résultats des politiques de soutien aux clusters préfigurent cette tendance. En effet, cette politique de soutien à des secteurs à privilégié les biotechnologies, les nanotechnologies, le tourisme,

les énergies alternatives, les nouvelles technologies de l'information et de la communication plutôt que la chimie, le verre, les matériaux de construction ou l'industrie mécanique.

Ces 25 dernières années, d'importantes leçons ont pu être tirées de la mise en œuvre des différentes stratégies menées par les Etats, voire les autorités régionales, en matière de politiques publiques de soutien au développement économique. La nature des soutiens publics a évidemment évolué fortement, comme le montre le tableau ci-après.

Ere du développement économique	Période industrielle	Période de l'entrepreneuriat	Période de l'innovation et de la société de la connaissance
Infrastructures d'appui à l'activité	Parcs industriels	Ateliers relais Incubateurs	Parcs scientifiques Living labs FabLabs Accélérateurs
Soutiens financiers	Subventions Déductions fiscales pour l'investissement productif	Prêts Ingénierie financière Garantie Micro-crédit	Financement d'amorçage Fonds «Proof of Concept» Crédits impôts recherche Financement par les business angels
Services de conseils	Implantation Formation Foire à la sous-traitance Exportations	Business plan Centres techniques Clusters Brevets Coopération Université/Entreprise Internationalisation Marchés publics orientés PME	Tutorat Centre de démonstration Clusters intensifs en R&D+I Commercialisation des résultats de projets de recherche Valorisation de la propriété intellectuelle Born global (naître global) Marchés publics précommerciaux

Les leçons des stratégies publiques

Les principales leçons à tirer et à intégrer des différents types de stratégies mises en place au cours des dernières années sont explicitées ci-après.

1 Le développement économique des territoires (pays, régions, villes, zones rurales) sera un enjeu important du «nouveau normal» qui émergera en sortie de crise, le retour à la situation d'avant-crise étant une utopie. Ce «nouveau normal» sera un équilibre entre :

- la compétitivité globale et l'économie de proximité («proximologie» fondée sur l'insertion de populations fragilisées par la compétition globale et sur l'économie circulaire) ;
- les politiques publiques ascendantes («bottom-up») et descendantes («top-down»).

2 La bonne gouvernance est un élément-clé de toute stratégie et de son appropriation par tous les acteurs, privés et publics, et par la société civile.

3 Une bonne stratégie sur papier n'est en aucun cas une garantie de succès, lequel dépend en fait bien plus de la manière dont elle sera mise en œuvre et dont le choix des bénéficiaires finaux sera opéré. L'élaboration de la stratégie doit suivre un processus logique que l'on peut représenter schématiquement par le tableau ci-après page suivante.

4 Les services de soutien doivent comporter des conseils/tutorats et du financement. Il serait judicieux de lier l'octroi de financement à la vérification de la capacité managériale du bénéficiaire ou à son acceptation d'un accompagnement à la mise en œuvre du projet. Combien d'entreprises ont obtenu des aides à l'exportation sans que personne n'ait vérifié les connaissances linguistiques et la capacité à gérer le suivi financier d'une vente à l'export !

5 Il faut penser le système d'appui aux entreprises comme des chaînes de valeur composées de maillons qui varient en intensité de valeur ajoutée et se complètent mutuellement. Ceci signifie que le système n'aura que la force de son maillon le plus faible et qu'il ne sert à rien de mettre en place un nouveau service sans prévoir l'étape suivante.

6 L'évaluation doit être érigée en système de gestion et non confinée au simple comptage de dépenses budgétaires et du nombre de bénéficiaires de la politique publique. La bonne gestion suppose le courage de remplacer des mesures par d'autres plutôt que d'empiler des mesures qui rendent la politique de soutien complètement incompréhensible pour les bénéficiaires finaux.

7 Dans un contexte économique où les fractures sociales et sociétales deviennent de plus en plus importantes par les effets collatéraux de la globalisation et du capitalisme financier, les politiques de développement économique devront inventer, soutenir et solvabiliser une économie régionale sociétalement responsable. Ceci se fera en stimulant innovations de services et innovations sociales et en s'appuyant sur le concept de «proximologie».

Objectifs de politique régionale	Priorités transversales	Moyens à déployer	Programmes	Résultats
• Création d'emploi • Croissance éco-nomique • Développement durable • Intégration sociale	• Soutien aux investissements privés en R&D • Stimulation de l'innovation • Amélioration de la compétitivité des PME	• Soutien à la recherche appliquée • Renforcement et développement du capital humain • Promotion de la collaboration entre université et PME • Transformer le savoir financé par le public en applications commerciales • Encourager la création de nouvelles entreprises • Favoriser l'introduction de nouveaux produits/ services sur le marché • Soutien à l'innovation non technologique • Favoriser la diversification géographique • Aider la diversification sectorielle • Promouvoir la montée en gamme des produits • Soutien à la réduction des matières premières et adoption de pratiques favorables à l'environnement	• Infrastructures de soutien aux entreprises • Soutiens financiers • Services de conseil • Soutien à la commercialisation de produits/ services innovants • Services de mise en relation des acteurs-clés	• Création de start-ups / spin-offs • Croissance d'entreprises existantes • Acquisition de compé-tences • Création d'emplois • Attraction d'investisseurs étrangers • Entreprises phénix • Montée en gamme des produits • Développe-ment de niches de marché

Les territoires devront investir dans des solutions pour «l'économie de la pauvreté» afin de proposer des alternatives aux «économies de la charité ou du don» et l'économie de marché. Des opportunités apparaîtront dans les domaines du logement, de l'alimentation, des transports, des assurances, du crédit, de la consommation, de l'éducation et de la santé.
Des innovations de service en matière de co-consommation (peer-to-peer), de bio-distribution (vrac), de proximité (circuit court), processus de production sobre en matières premières (économie circulaire), de seconde vie des objets (cradle to cradle) et de la fonctionnalité (location au lieu d'achat) pourront être stimulées par les pouvoirs publics. Il va de soi que de nouvelles formes de partenariat privé-public et public-public seront à inventer pour répondre à ces nouveaux besoins et aux nouvelles habitudes de consommation.

La proximologie se définit par la mise en œuvre de produits/services/solutions régionaux en réponse à une défaillance locale de marché ou à une absence d'offre publique adéquate.


Export : des capacités à valider

Les pratiques ont également mis en exergue quelques mythes qui ont la vie tenace. S'ils ne sont pas éliminés, les chances de succès de la stratégie sont faibles. Ils peuvent être résumés ainsi :

• *ce sont les PME qui créent l'emploi et la croissance*.
Non, ce sont deux catégories bien précises parmi celles-ci qui le font : les entreprises moyennes dont l'équipe de management est capable de gérer l'innovation et la diversification sectorielle ou géographique et les start-ups à fort potentiel de croissance, mais toutes les autres stagnent ou meurent ;
• *l'innovation provient d'investissements importants en R&D*.
Non, l'innovation de rupture est certes spectaculaire, mais rare. L'innovation non technologique (services, qualité, marketing, design, business model, sociale…) est plus à la portée des PME que l'innovation technologique ;
• *la difficulté d'accès au financement pour les PME est due à une défaillance structurelle du marché*.
Partiellement vrai, mais les entrepreneurs ne sont pas toujours au fait des critères d'octroi de financement des dif-

férents acteurs privés, d'une part, et les systèmes publics ne répondent pas au creux du marché privé d'autre part. La raison principale de la difficulté d'accès aux sources de financement est donc une asymétrie entre l'attente des entrepreneurs (demande de financement) et l'offre des investisseurs privés et publics ;

• *le nombre de brevets déposés dans une Région est le signe d'une dynamique d'innovation*.

Non, ce critère est juste un reflet d'une création de nouvelles connaissances. La dynamique d'innovation d'un territoire se mesure uniquement par le nombre de nouveaux produits/services/solutions introduits par les entreprises régionales/locales au cours des trois dernières années ;

• *les gestionnaires publics doivent se limiter à vérifier l'éligibilité des dossiers d'aides*.

Non, ils doivent être capables de déterminer si le bénéficiaire potentiel dispose des moyens d'absorber et mener à bien les changements qui seront induits par l'aide. Les gestionnaires doivent développer une intelligence régionale et une intelligence de projets afin de s'assurer que le bénéficiaire des aides publiques en tire un maximum d'avantages compétitifs.

Les piliers d'une politique de réindustrialisation

Certains experts ont montré que les régions/pays qui avaient pu maintenir un secteur manufacturier dynamique avaient mieux résisté que les autres. D'autres estiment qu'une nouvelle ère de croissance s'ouvre pour les entreprises et donc pour les territoires qui sauront investir et tirer profit des nouvelles opportunités en matière de production industrielle.

Il ne s'agit donc plus de s'auto-persuader que l'on peut «sauver les usines», mais plutôt de «mener la course en tête du nouveau normal» en matière de robotique, d'e-manufacturing, de nanotechnologies, de matériaux avancés, de plateformes TIC, de technologies émergentes, d'économie décarbonisée, d'énergies alternatives, etc.



Sculpture avec le «3D printing» : une application culturelle non utilitaire mais essentielle

Le «nouveau normal» industriel sera conditionné par une proportion de plus en plus grande de biens et services taillés sur mesure pour les individus (3D printing, smart grids, télémédecine, M2M) et pour les entreprises par des formes plus soutenables de processus de production, par du co-développement fondé sur une complémentarité de connaissances. La commercialisation s'effectuera de plus en plus à travers des e-plateformes. Il faudra plutôt réfléchir en termes de technologies qu'en termes de secteurs industriels.

Face à cette évolution, tant les entreprises que les territoires auront besoin d'investissements conséquents en intelligence, en R&D+I, en formation professionnelle, en analyse de données (big data), en design des produits, en gestion de chaîne d'approvisionnement globale et complexe.

En fait, le «nouveau normal» industriel pour les Régions sera fondé sur des niches globales à forte valeur ajoutée qui les protègeront, par des coûts et autres barrières à l'entrée, de la concurrence des pays/régions émergents. Certains experts estiment que cette approche requiert les quatre qualités suivantes :

• l'innovation, y compris dans les secteurs traditionnels ;

• une passion pour la nouveauté tout en gardant un cap à long terme ;

• un management prônant le co-développement et s'appuyant sur une main d'œuvre créative (la Région devra avoir l'ambition d'être au minimum la «most skilled low skilled workforce» ;

• la volonté de remplacer le capital humain par des robots[1].



L'Oriental, avec son réseau électrique exceptionnel, peut innover au Maroc avec les «smart grids» et rendre «intelligent» ses maillages

1- The Economist Global Niche Players, 2.2.2013



La pratique et la recherche de la voie de développement industriel de la Chine

Sun SHUZHONG
Ambassadeur de la République populaire de Chine au Maroc

La Chine fascine. Son développement impressionne. On s'interroge pour comprendre, copier peut-être ce qui peut l'être, appréhender mieux un nouveau modèle de développement à l'échelle d'un pays-continent. L'auteur souligne la prise en compte d'enjeux multiples, sociaux et sociétaux autant qu'économiques. Une lecture liée à une culture. La volonté de l'Etat s'applique d'autant plus qu'il se veut magnanime et met en avant l'intérêt général autant que celui de tout un chacun. Un chef d'orchestre à la baguette !

La Chine estime que l'édification économique est de toute première importance pour réaliser la prospérité du pays, et le développement donne la clé pour résoudre tous les problèmes chinois. Depuis la fondation de la République Populaire de Chine il y a 64 ans, les Chinois, tout en libérant leur esprit sans cesse et cherchant la réforme, ont trouvé une voie propre à la Chine de l'industrialisation de type nouveau qui intègre l'informatisation, l'urbanisation et la modernisation agricole.



Approfondir sur tous les plans la réforme du système économique et traiter correctement les rapports entre le gouvernement et le marché

Depuis plus de 30 ans, le gouvernement chinois cherche sans cesse, tout en respectant la loi du marché, à :

- approfondir la réforme des entreprises publiques ;
- orienter les capitaux d'État vers les secteurs et domaines-clés dont dépendent la sécurité de l'État et les branches vitales de l'économie nationale ;
- perfectionner les mécanismes qui régissent les objectifs de la régulation macroéconomique et les mesures politiques concernées.

En même temps, il attache une grande importance à la réforme des systèmes budgétaire et fiscal, insiste sur un système d'équilibrage des moyens financiers et des pouvoirs accordés aux finances centrales et locales, promeut la réforme financière et améliore la régulation de la finance, afin de maintenir la stabilité financière en Chine.

Mettre en œuvre la stratégie du développement grâce à l'innovation et suivre résolument une voie d'innovation propre à la Chine

La Chine s'efforce, d'une vision globale, à concevoir et promouvoir l'innovation et élever les capacités d'innovation primaire, d'innovation intégrée et d'innovation basée sur l'assimilation de technologies étrangères. En vue de promouvoir

la combinaison des sciences, de la technologie et de l'économie, la Chine s'attache à créer un système d'innovation technique alimenté principalement par les entreprises, orienté vers le marché et basé sur l'association des entreprises, des établissements d'enseignement et des institutions de recherches. Une stratégie relative à la propriété intellectuelle est mise en œuvre et la protection du droit de propriété intellectuelle se renforce davantage.

Faire avancer le réajustement de la structure économique et appliquer la stratégie globale de développement régional

La Chine veille à :

- mettre en place un mécanisme permanent d'élargissement de la consommation ;
- maintenir un accroissement rationnel des investissements ;
- étendre l'ampleur du marché intérieur ;
- développer les industries émergentes d'importance stratégique et des industries manufacturières avancées ;
- promouvoir les industries des services, en particulier des services modernes ;
- établir un système d'industries informatiques modernes.

Le gouvernement chinois attache une grande importance à valoriser pleinement les avantages comparatifs des différentes régions. Pour ce faire, il promeut les régions de l'Ouest, redresse les anciennes bases industrielles du Nord-Est et d'autres régions, favorise le décollage du Centre et soutient activement les régions de l'Est pour qu'elles se développent en priorité. Il intensifie, par l'aide sectorielle et d'autres moyens, son soutien au développement des régions peuplées de minorités ethniques, des régions frontalières et des régions démunies. Par une planification scientifique de l'ampleur et de la répartition géographique des conurbations, il renforce les fonctions des villes moyennes et petites ainsi que des petits bourgs en matière de développement industriel, services publics, création d'emplois et regroupement de la population.

Promouvoir un développement cohérent des régions urbaines et rurales et leur permettre de parvenir à une prospérité commune

Le gouvernement chinois multiplie ses efforts visant à développer de façon coordonnée les villes et les campagnes et à dynamiser le développement des régions rurales, en vue de réduire graduellement l'écart entre villes et campagnes.



La Chine prend sa place dans les technologies à forte valeur ajoutée

Sur le principe d'aide en retour de l'industrie à l'agriculture et des villes aux régions rurales, il accélère le développement de l'agriculture moderne et permet aux larges masses des paysans de participer sur un pied d'égalité au processus de modernisation et de partager les fruits de celle-ci. Il poursuit efficacement l'édification d'une nouvelle ruralité et la lutte contre la pauvreté grâce au développement, afin d'améliorer l'ensemble des conditions de vie et de production dans les régions rurales. Il s'efforce d'accroître les revenus des paysans, protéger en vertu de la loi les droits d'exploitation forfaitaire des terres des paysans, et promouvoir un développement coordonné dans les domaines tels que l'aménagement des zones urbaines et rurales, la construction d'infrastructures et l'organisation des services publics, en vue de créer un nouveau type de rapports entre industrie et agriculture ainsi qu'entre villes et campagnes, rapports caractérisés :

- le soutien de l'industrie à l'agriculture ;
- le développement des régions rurales grâce à celui des villes ;
- les avantages réciproques entre ouvriers et paysans ;
- l'intégration villes-campagnes.

Elever sur toute la ligne le niveau de l'économie ouverte et s'adapter au nouveau contexte de la mondialisation économique

La Chine continue à améliorer un système économique de type ouvert basé sur les avantages mutuels, le gagnant-gagnant, l'équilibre pluriel, la sûreté et l'efficacité. Elle a trouvé un nouveau mode d'ouverture qui valorise le caractère mutuellement complémentaire des zones côtières, des régions de l'intérieur et des régions frontalières, en faisant valoir leurs points forts, de manière à créer des zones ouvertes leaders dans la coopération et la concurrence économiques internationales et à établir des pôles de croissance qui pourront entraîner le développement régional. La Chine accorde la même importance à l'exportation et à l'importation, afin de constituer ses avantages en matière d'exportation, axés sur ses excellentes techniques, ses grandes marques, la bonne qualité de ses produits et ses meilleurs services.

Elle veille à une bonne utilisation polyvalente et efficace des capitaux étrangers et à une synergie entre les introductions de capitaux, technologies et talents. En prenant en considération la coordination de l'ouverture et la coopération sur les plans bilatéral, multilatéral, régional et sous-régional, la Chine accélère pour le moment la mise en œuvre de la stratégie des zones de libre-échange et favorise les connexions et les liens directs des infrastructures avec les pays voisins, et ce, dans le but d'élever sa capacité à se prémunir contre les risques économiques internationaux.



Pour un développement industriel inclusif et durable

Jaime MOLL DE ALBA CABOT,
Représentant Résident de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel au Royaume du Maroc

Le Représentant de l'ONUDI propose une approche à l'échelle mondiale, croisée avec l'axe du temps. De 1975 à nos jours, puis avec une vision prospective post-2015, l'auteur nous dit comment l'industrie, le secteur manufacturier notamment, peut porter un développement indusif et durable. Sa lecture de l'avenir recoupe très clairement la démarche marocaine récemment adoptée dans le Plan d'Accélération Industrielle.

Déclaration de Lima de 1975 sur l'industrialisation des pays en voie de développement

Il y a presque 40 ans, les pays du monde se sont réunis, dans un contexte de crise internationale, à Lima (Pérou) lors de la deuxième Conférence Générale de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), où ils ont adopté la Déclaration de Lima et le Plan d'Action sur le Développement et la Coopération Industriels, en mars de 1975. Un an plus tôt, l'Assemblée Générale des Nations Unies avait adopté deux résolutions concernant la Déclaration et le Programme d'action sur l'instauration d'un nouvel ordre économique international qui appelait, entre autres, à soutenir l'industrialisation des pays en voie de développement.

La Déclaration de Lima de 1975 soulignait le rôle essentiel de l'industrie en tant que moteur de croissance pour assurer le développement économique et social des pays en voie de développement. De plus, compte tenu de l'importance attachée à l'industrialisation, les pays participants ont fixé l'objectif quantitatif à atteindre pour les pays en voie de développement à 25% de la production manufacturière mondiale avant l'année 2000, et cela en assu-



La zone Asie-Pacifique, grand vainqueur de l'industrialisatiobn des pays en développement dès la fin du XXème siècle

rant une distribution adéquate entre ces pays. La déclaration de 1975 soulignait également l'importance de développer les ressources humaines nécessaires pour accompagner ce processus d'industrialisation, qui devrait avoir lieu d'une façon inclusive, notamment en intégrant les femmes et en respectant l'environnement.

L'objectif de la Déclaration de Lima de 1975 a-t-il été atteint ?
En l'an 2000, l'activité industrielle continuait à être concentrée dans les pays industrialisés, même si les pays en voie de développement représentaient plus de 24% de la valeur ajoutée manufacturière (VAM) mondiale vs 14% en 1980. Il faut souligner qu'en termes d'intensité industrielle - mesurée par la VAM per capita - l'écart entre les pays industrialisés et ceux en voie de développement restait significatif en 2000.

De plus, un nombre très limité des pays en voie de développement situés en Asie de l'Est (Chine, République de Corée, Indonésie, Thaïlande, Malaisie et Singapour) principalement et en Amérique latine (Brésil, Mexique et Argentine) accaparaient en l'an 2000 la grande majorité de la valeur ajoutée manufacturière des pays en développement.



La Chine représentait à elle toute seule plus de 29% de la VAM des pays en voie de développement et l'Asie de l'Est, en totalité, 54%. Dans l'ensemble, l'inégalité en termes de valeur ajoutée manufacturière s'est réduite dans les pays en voie de développement durant la période 1980-2000, notamment à cause du progrès en Asie de l'Est, tandis que la moitié inférieure de la population des pays en voie de développement a vu sa contribution à la VAM de ce groupe de pays stagner à 10% : par conséquent, cette couche de la population n'a pas connu de réduction de l'inégalité.

Le secteur industriel aujourd'hui

Comment a évolué le secteur industriel depuis l'année 2000 ?



Le textile, secteur toujours très consommateur de main d'œuvre et donc porteur de développement social inclusif : un atout pour le Maroc

Les pays en voie d'industrialisation ont continué d'accroître leur participation dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale grâce au phénomène du transfert progressif de la production industrielle des pays industrialisés vers ceux en voie d'industrialisation pour répondre aux besoins de leurs marchés grandissants et bénéficier de leur avantages, tels qu'une main d'œuvre moins coûteuse. Ainsi en 2012, les pays en voie d'industrialisation représentaient 35% de la VAM mondiale.

Cette dernière a atteint 8,9 milliards de dollars américains en 2012. Cependant, des variations très significatives se sont produites. Ainsi, la Chine représentait 17,5% de la valeur ajoutée manufacturière mondiale en 2012.
Parmi les pays en voie d'industrialisation, il faut souligner le progrès affiché par l'Asie de l'Est et le Pacifique, qui représentaient 58% de la VAM des pays en voie d'industrialisation en 2012, et l'Asie du Sud et centrale avec 9% de la VAM de ce groupe de pays, tandis que l'Amérique latine et les Caraïbes, ainsi que les pays en voie d'industrialisation de l'Europe, ont vu leur contribution se réduire.

Il y a donc eu une concentration importante de la production manufacturière. En effet, les cinq pays en voie d'industrialisation les plus importants - la Chine, l'Inde, le Mexique, le Brésil et la Turquie - ont atteint 71% de la valeur ajoutée manufacturière de ce groupe de pays.
L'activité industrielle mondiale est donc aujourd'hui concentrée, d'un côté, dans les pays industrialisés qui ont retenu les activités les plus complexes et les plus rémunératrices des processus industriels, et, d'un autre côté, dans un certain nombre de pays en voie d'industrialisation qui ont réussi à attirer une partie significative de l'activité industrielle mondiale.
Les autres régions et pays du monde n'ont pas réussi à effectuer la transformation structurelle de leurs économies grâce à l'industrialisation et restent, souvent, dépendants des fluctuations importantes des cours des matières premières.

L'histoire économique récente montre que l'industrie, plus particulièrement, le secteur manufacturier, a joué un rôle primordial dans la presque totalité des pays qui ont réussi à achever une croissance économique significative, rapide et soutenue. L'intérêt pour le secteur manufacturier s'explique, entre autres, par son rôle directeur dans la création et la dissémination de la technologie et de l'innovation et dans l'augmentation de la productivité, son fort potentiel de création d'emplois à forte valeur ajoutée, ses effets et liens étroits avec les autres secteurs de l'économie et son rôle en tant que locomotive du commerce. La récente crise financière a confirmé que les pays avec une base industrielle plus forte ont montré une résilience plus importante.

Pour toutes ces raisons, on assiste aujourd'hui à un intérêt rénové, à la fois dans les pays industrialisés et dans les pays en voie d'industrialisation, concernant le rôle du secteur manufacturier dans leurs économies. Mais, en plus des effets de concentration évoqués ci-avant, les pays qui souhaitent aujourd'hui développer leurs secteurs industriels sont confrontés à un environnement complètement différent de celui qu'ont connu les pays qui se sont déjà industrialisés, sans oublier les nouvelles règles de commerce, les accords de libre-échange, les droits de propriété intellectuelle, les accords internationaux sur l'environnement et le changement climatique, etc.

Pour un développement industriel inclusif et durable

L'agenda de développement post-2015 va aider la communauté internationale dans la définition des Objectifs de Développent Durable (ODD) qui remplaceront les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Dans ce contexte, les pays du monde entier se sont à nouveau retrouvés à Lima en décembre 2013, lors de la quinzième Conférence générale de l'ONUDI. Les états membres de notre organisation ont adopté la Déclaration



La 15ème Conférence de l'ONUDI à Lima en 2013

de Lima 2013, déclaration historique qui présente les priorités de l'ONUDI pour les prochaines années, tout en plaçant le développement industriel inclusif et durable au cœur de la nouvelle approche qui est structurée autour de trois domaines thématiques, notamment :

- le développement des capacités productives et des capacités commerciales ;
- la production durable ;
- l'efficacité énergétique industrielle.

Le Directeur Général de l'ONUDI, M. Li Yong, a évoqué l'importance des contributions que la nouvelle vision du développement industriel inclusif et durable apportera pour garantir un avenir plus prospère aux pays en voie de développement. M. Li Yong a rappelé aussi l'existence de multiples chemins pour achever un développement durable et la responsabilité de chaque pays pour décider de la stratégie qui s'adapte le mieux à ses besoins. Le Secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies, M. Ban Ki-moon, a souligné de son côté le rôle primordial de l'ONUDI en tant qu'agence des Nations Unies responsable de l'industrialisation et l'importance de ses contributions futures dans la préparation et mise en œuvre de l'agenda de développement post-2015. La deuxième Déclaration de Lima souligne le rôle du développement industriel inclusif et durable pour garantir une croissance économique soutenue et invite à considérer l'importance de ce sujet dans le cadre de la préparation de l'agenda de développement post-2015. Le bien-être humain est basé sur le progrès économique, la prospérité et les opportunités équitables, un environnement sain et productif et la gouvernance participative. De plus, la durabilité nécessaire n'est atteinte que lorsque toutes ces dimensions du développement sont présentes et se renforcent mutuellement. Le développement industriel durable et inclusif favorise et soutient ainsi la transformation structurelle et la croissance économique durable et inclusive, le développement social et la protection de l'environnement.

L'approche de développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI est au cœur du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 du Royaume du Maroc, qui vise à transformer le secteur industriel marocain en tant que levier principal de croissance nationale. L'ONUDI vise, avec sa nouvelle approche, à atteindre un développement industriel inclusif et durable qui contribuera à assurer que :

- chaque pays accroisse son niveau d'industrialisation et bénéficie de l'internationalisation des marchés de produits et services industriels ;
- chaque personne profite de la croissance industrielle et les femmes et les hommes de tous les pays partagent la prospérité générée ;
- la croissance économique et sociale ait une base plus large soutenue par un cadre environnemental durable ;
- tous les acteurs du développement combinent les connaissances et les ressources pour ainsi maximiser l'impact du développement industriel inclusif et durable.

La nouvelle vision de l'ONUDI constitue le pilier sur lequel l'organisation continuera à contribuer au développement et à la prospérité dans le cadre de l'agenda du développement à long terme, au-delà de 2015.



La problématique de développement régional dans les pays arabes

Mohammed BEN YOUSSEF
Directeur Général
Organisation Arabe pour le Développement Industriel et Minier (OADIM)

Le mal-développement recouvre bien des problèmes transverses, mais aussi des spécificités. Les pays arabes en partagent quelques-unes, dont la volonté de trouver ensemble des solutions. Les échanges d'expériences et les projets communs font avancer collectivement les prises de conscience, contribuent à écarter les mauvais choix, favorisant la bonne hiérarchie des priorités autour d'expertises partagées. Les femmes rurales et les espaces d'arrière-pays sont reconnus comme les situations les plus complexes.

Introduction

Les carences et insuffisances des plans de développement de manière générale - de développement régional tout particulièrement - sont parmi les dilemmes auxquels font face les administrations centrales dans les pays arabes dans leur action pour l'essor de leur pays et la réalisation d'un développement régional équilibré. Cette situation peut être imputée dans la majorité des cas à l'insuffisance des ressources financières disponibles ou affectées. Mais, en réalité, ceci est la conséquence d'un ensemble de facteurs liés les uns aux autres qui, sans coordination parfaite entre eux, rendent impossible de parvenir à des résultats en matière de développement à la hauteur des attentes du citoyen, de plus en plus soucieux de profiter d'un emploi lui assurant une vie décente.
Il faut donc s'interroger sur les causes objectives qui empêchent que les efforts de développement aient un écho positif dans la population et qui font que l'élite, hors du cercle de l'autorité, ne soit pas convaincue par ce qui se réalise en matière de développement.
En plus de ce qui entrave les efforts et les tentatives de développement dans les pays arabes (comme les problèmes de développement de l'infrastructure, l'amélioration des services de base et le développement économique), est apparu ces dernières années la question du caractère équilibré du développement au plan régional au sein d'un même pays. On parle désormais de zones marginalisées, de zones défavorisées et de zones fragiles, parfois avec exagération et insistance en focalisant sur la mauvaise gestion qui a prévalu antérieurement.



L'activité artisanale, l'une des voies du développement économique dans les zones reculées et source de revenus et d'emploi pour les femmes rurales.

La nécessité d'adopter des indicateurs de mesure du niveau de développement

Il est utile de signaler que le degré de succès des plans de développement dans nos pays arabes est évalué la plu-

part du temps en s'appuyant sur un cas (ou un nombre limité de cas) n'exprimant pas le niveau global de succès du plan de développement et ce en raison de la focalisation des médias sur ces cas, ou en raison de l'apparition d'aspects négatives qui polarisent l'intérêt et aident à leur propagation dans les cercles publics et privés. Aussi, la mise en place d'indicateurs clairs, d'accès et d'utilisation faciles, appuyés sur un nombre limité d'informations de base mesurables, est devenue une priorité, indispensable pour mesurer le niveau de développement, effectuer une comparaison entre régions et suivre le degré de leur évolution.

Malgré l'intérêt porté par nombre de scientifiques depuis le début du XXè siècle à la mise en place d'indicateurs tangibles et fiables pour mesurer le degré de développement des sociétés humaines - comme Max Otto Lorenz et Corrado Gini - les indicateurs de développement créés par l'économiste pakistanais Mahboub Al Haq sont parmi les plus célèbres aujourd'hui et font référence parmi les hauts responsables et dans les médias : ils ont d'ailleurs été adoptés par le PNUD pour son Rapport annuel sur le développement humain depuis 1990.

Bien que le rapport onusien donne une évaluation globale du développement humain dans différentes régions d'un même pays, susceptibles d'être utilisée aussi comme base de comparaisons entre différents pays, il n'en demeure pas moins qu'il peut constituer un guide pour la formulation d'indicateurs de développement dans différentes zones d'un même pays, sachant que le développement humain demeure l'objectif premier et final de tout développement régional. Le rapport de développement humain du Programme des Nations Unies pour le Développement s'appuie pour la mesure du degré de développement sur trois indicateurs principaux :

- l'espérance de vie prévisionnelle du citoyen à la naissance (déterminée principalement par le degré de diffusion des services de santé, de sécurité sociale et de l'environnement, la disponibilité de l'eau potable, etc.) ;

Rôle de l'Organisation Arabe pour le Développement Industriel et Minier (OADIM) en matière de développement régional dans les pays arabes

L'OADIM œuvre depuis près de deux décennies à l'adoption d'un programme de soutien et de développement au sein des pays arabes des petites et moyennes industries. Soutenir et promouvoir les industries artisanales, les incubateurs industriels, le recyclage des déchets et résidus agricoles ou d'origine animale, ainsi que l'exploitation des énergies renouvelables, telles sont les principales composantes de ce programme.

Dans ce cadre, des actions de coopération ont été réalisées avec plusieurs organismes nationaux et régionaux pour l'organisation de nombreux stages dans le domaine des incubateurs. De même, la tenue périodique d'un séminaire arabe a été instaurée pour les industries artisanales, ainsi que l'organisation tous les deux ans de la rencontre arabe pour le développement des petites et moyennes industries, dont la septième session est prévue en Libye à mi-2014.

Il faut souligner l'adoption par l'OADIM de plusieurs orientations majeures dans l'organisation de ces manifestations : encourager l'initiative privée, motiver la jeunesse et la femme - tout particulièrement la femme rurale - pour la mise en place de petits projets dans l'artisanat et le recyclage des déchets, pour la création d'emplois décents d'une part, et développer les activités génératrices de revenus dans les régions rurales, d'autre part.

L'OADIM a procédé au cours des dernières années, en coopération avec l'ONUDI et les Départements chargés de l'industrie dans les pays arabes, à la formulation d'un programme arabe pour le développement du rôle des petites et moyennes industries dans le développement économique et social. Parmi les principaux objectifs de ce programme, la promotion d'un environnement d'affaires arabe propice au démarrage, à la croissance et au développement des projets de production, petits et moyens, privés, dans trois domaines prioritaires dans la région arabe : les industries alimentaires basées sur l'agriculture, les industries vertes et les industries basées sur les technologies de l'information et de la communication.

Le programme s'est intéressé essentiellement au développement des compétences humaines en matière de promotion, mise en place et fonctionnement des projets petits et moyens et à la mise à profit des technologies nouvelles pour la gestion, la production et la commercialisation, afin que ces projets arabes soient en mesure de s'adapter à l'évolution technique universelle et de conquérir le marché international.



L'accessibilité des services de santé, un indicateur fort du développement



Le dispositif d'enseignement, autre indicateur décisif du développement

• le niveau de l'enseignement et de l'analphabétisme (déterminé essentiellement par le degré de disponibilité des services d'enseignement) ;
• le niveau de vie (en rapport évidemment avec le niveau du revenu et de l'emploi, le coût de la vie, etc.).

Améliorer les services de santé et d'enseignement et le niveau des revenus demeure la priorité du développement régional

Si nous admettons que l'amélioration du niveau de développement d'une région donnée nécessite l'amélioration des indicateurs de développement humain dans cette région, la réalisation de résultats positifs dans ce domaine demeure tributaire du degré de disponibilité des services de santé et d'éducation et de l'amélioration du revenu de l'individu. Si la mise à disposition de services de santé et d'éducation peut être assurée dans des délais raisonnables à travers une bonne planification par les autorités de l'État responsables des secteurs public et privé, l'amélioration du revenu de l'individu ne peut survenir que par la réalisation d'un développement économique durable qui reste le dilemme du développement des zones d'arrière-pays, notamment les zones rurales. Le développement d'une région nécessite la disponibilité d'une infrastructure adéquate, pour l'électricité, l'eau potable, les communications, les routes et les moyens de transport, afin d'assurer les conditions de la vie moderne, de répondre aux exigences du développement économique, et ensuite de créer suffisamment d'emplois assurant une vie décente au citoyen. Mais tout ceci n'est pas suffisant, selon le rapport du PNUD, pour une évolution automatique en matière de développement humain. Il faut également adopter des politiques de lutte contre la pauvreté et d'intégration de la femme et investir dans la promotion des capacités des individus.

Un développementrégional équilibré est une clé pour la promotion des régions intérieures et leur stabilité

De manière absolue, le danger du déséquilibre en matière de développement entre les régions réside dans la stimulation de l'exode des régions les moins développées vers les plus développées. Ce phénomène est la cause principale du développement des bidonvilles autour des cités et des problèmes sociaux et sécuritaires dont ils sont la cause ; il est même devenu universel et très inquiétant sous le vocable «immigration clandestine», avec tout ce qui en résulte de tragédies, autant d'affronts pour l'humanité au moment où l'on célèbre les droits de l'homme, la lutte contre la pauvreté, l'égalité entre les sexes et la responsabilité sociale.

Les évolutions et soubresauts vécus par les pays arabes ces dernières années ont placé la promotion des zones d'arrière-pays en tête des priorités pour réaliser la stabilité sociale et politique, notamment avec la liberté dont ont bénéficié les médias pour révéler nombre de problèmes dont souffrent les régions intérieures en raison du manque de sérieux dans la formulation, l'exécution et le suivi des projets de développement qui leur sont dédiés. Tout le monde sait que les outils et moyens de développement sont connus et enseignés dans les universités et les écoles de gestion, mais le problème réside dans la coordination de l'intervention de tous ces outils afin qu'ils soient appliqués de manière unifiée, encadrée financièrement et organisée dans le temps. Le résultat est que les zones intérieures souffrent de nombreuses anomalies structurelles et procédurales qui font que le citoyen ressent une injustice alors que les médias véhiculent des déclarations et des slogans autour de l'égalité, de l'équité et de la justice sociale. Ces anomalies sont dues essentiellement à :

• l'obstination des responsables à déclarer des résultats exagérés, ce qui réduit leur crédibilité et peut même conduire à minimiser la valeur des résultats obtenus, même s'ils sont positifs ;
• la non compatibilité entre les composantes des projets de développement et les besoins réels de la région bénéficiaire, faute d'associer les responsables locaux et les institutions et organisations de la société civile dans la formulation des composantes et des objectifs ;
• la prise en charge par l'Etat de la responsabilité de toutes les décisions et le suivi de toutes les mesures d'exécution par souci de centralisation, d'une part,

et par crainte d'une mauvaise utilisation des ressources, d'autre part ;
• la non focalisation sur les résultats en matière de développement, la focalisation sur les résultats superficiels pour alimenter les médias et de faux rapports, et l'évenutuelle polarisation sur des objectifs politiques et de propagande électorale plutôt que sur les objectifs de développement voulus par les régions.

Ce sont ces anomalies qui expliquent le faible classement des pays arabes en général dans l'indice de développement humain. Le rapport de 2013 accorde aux pays du golfe un rang mondial entre 36 et 57, malgré leur PIB par habitant parmi les plus élevés, tandis que les pays à revenus moyens se voient classés à partir de la 84ème position.

Quelle est la solution et comment remédier à cette problématique ?

Les autorités des pays arabes ont œuvré pour le développement des zones intérieures et tout particulièrement rurales par la réalisation de l'infrastructure routière, électrique, d'eau potable, de communications, et la généralisation des services de base de santé, d'éducation et de transport. Tout ceci est nécessaire mais non suffisant pour assurer le développement durable. Le développement d'un pays en général et des zones intérieures en particulier ne peut s'effectuer uniquement par une planification centralisée, mais il doit se faire en collaboration avec les autorités locales et avec la société civile qui doit être partie prenante essentielle dans le choix des projets de développement et leur exécution. Nous devons ici souligner que le renforcement du sentiment de responsabilité de la population en matière développement et son émancipation partielle de la tutelle des autorités centrales dans la gestion des questions locales, est à même de :

• motiver les zones intérieures à développer des capacités propres dans la promotion de l'investissement et la mise en place de projets de production ;
• créer des opportunités innovantes en matière d'exploitation des ressources locales, permettant ainsi à l'autorité centrale de jouer le rôle de stimulateur de développement et non de responsable direct du développement.

La question des bas salaires dans les zones intérieures et le secteur agricole

En plus de la rareté des emplois disponibles dans les régions intérieures des pays arabes, le niveau des salaires demeure très bas comparativement aux salaires dans les villes. Le dernier rapport économique arabe unifié indique que le niveau du salaire de l'ouvrier dans le secteur agricole arabe est estimé de 30% ou 40% inférieur au salaire de l'ouvrier en ville ; ceci n'encourage pas la fixation des populations des zones intérieures. Cette situation est d'autant plus grave qu'elle touche uniquement les travailleurs du secteur privé : ceux du secteur public bénéficient de compléments de salaires sous forme de primes lorsqu'ils acceptent de travailler dans ces régions, ce qui accroît le désir de la plupart des citoyens de travailler dans le secteur public et leur insistance pour que l'Etat assure davantage de postes budgétaires, alors que la tendance générale du développement économique moderne s'appuie sur les initiatives du secteur privé, l'activité libérale, la création et l'innovation, notamment dans les secteurs des micro-projets et des projets petits et moyens.


Les produits des terroirs, un axe de développement

Faire du producteur le principal bénéficiaire du revenu de sa production

Les systèmes de production et de commercialisation ont connu un grand développement parallèlement à l'évolution du mode de vie des citoyens qui a été boosté par l'augmentation des revenus des fonctionnaires et des salariés des secteurs des services et de l'intermédiation. C'est ainsi que le mode dominant dans le processus de production est la concentration dans l'arrière-pays, notamment pour ce qui est de la production alimentaire, et la concentration de la consommation dans les villes, en raison de la densité démographique et du niveau relativement élevé des revenus des citadins. Ceci a fortement accru l'importance des intermédiaires entre le producteur et le consommateur et l'extension de la chaîne d'approvisionnement et de distribution, ce qui contribue à réduire de manière conséquente la part du producteur, notamment agricole et de bétail, dans le revenu de la vente de ses produits aux consommateurs.

Afin d'augmenter la part du producteur dans le revenu de sa production, il est nécessaire par exemple de réduire le nombre des intermédiaires et de rationaliser le transport. De nombreux pays arabes ont instauré des systèmes de vente directe du producteur au consom-

mateur, qui ont renforcé les revenus de l'agriculteur-producteur. Le marché hebdomadaire dans les pays du Maghreb arabe et le commerce équitable en France sont considérés comme des expériences réussies de soutien à l'agriculteur et d'amélioration de ses revenus, donc comme un soutien au monde rural et à la stabilisation des populations dans ces régions intérieures.

Accorder des avantages en nature aux ruraux et zones intérieures

L'agriculture se distingue par une rentabilité économique directe faible : le revenu de l'investissement agricole et rural est faible en comparaison avec d'autres secteurs tels l'immobilier, le commerce, les entreprises, les bourses, l'industrie, le tourisme et autres secteurs économiques florissants, habituellement domiciliés dans les villes et les zones côtières. Cette situation n'est pas l'apanage des pays arabes uniquement, les pays développés en souffrent également, sachant que l'agriculture dans les pays d'Europe ne peut survivre sans l'appui direct et indirect des gouvernements et des institutions européennes.

La politique de développement des régions intérieures et rurales doit donc prendre en considération le revenu économique indirect ainsi que le revenu social et les objectifs stratégiques adoptés pour le développement global du pays. Pour ce faire, il est évident que les habitants de ces zones doivent bénéficier d'un soutien matériel direct qui pourrait revêtir plusieurs formes répondant véritablement à leur intérêt et empêchant tout transfert illicite de marchandises de ces régions vers les villes. Parmi ces avantages, des subventions à l'électricité, à l'eau, au transport, au carburant des véhicules et matériels agricoles, la réduction des impôts, et des produits de consommation à coût raisonnable au profit des familles à bas revenus. L'expérience du produit «économique» chez les enseignes commerciales dans la plupart des pays développés et un certain nombre de pays arabes est digne d'intérêt et généralisable dans les régions intérieures des pays arabes.


Modernité des produits traditionnels

Développer les productions agricoles traditionnelles

Les productions agricoles traditionnelles constituent un vaste domaine pour élever les revenus des agriculteurs et des habitants des régions intérieures (fruits, viandes, poissons séchés, légumes marinés, confitures, jus et nombre de recettes alimentaires traditionnelles et produits de beauté qui nécessitent la connaissance de mélanges ancestraux et des méthodes de production familiales). Mais pérenniser la production de tels produits s'appuie en grande partie sur la capacité à les faire parvenir au consommateur situé généralement en ville et à rationnaliser l'intermédiation. Parmi les mesures favorables : la mise en place de coopératives de production qui se chargent de collecter la production, de la commercialiser, et de l'appui matériel, technique et logistique aux producteurs.
Certaines expériences arabes méritent d'être mises en exergue dans ce domaine, dont le développement de la culture de l'arganier et de l'exploitation de l'huile d'argan dans les régions d'Essaouira et d'Agadir au Maroc, ce qui a permis de relancer cette culture, d'exploiter cette huile dans la fabrication de nombreux produits alimentaires et cosmétiques, et de promouvoir sa commercialisation localement et à l'étranger.

Recyclage des résidus agricoles et d'origine animale

La plupart des déchets et résidus agricoles et d'origine animale sont recyclables pour se transformer en matières premières de nombreux produits alimentaires, de fourrage, de produits cosmétiques et de nettoyage, et de produits énergétiques. Certains de ces résidus sont utilisés dans de nombreuses activités artisanales comme la production de mobilier, la décoration, et dans plusieurs autres secteurs. Ces matières, qui ont une valeur économique, sont susceptibles d'augmenter les revenus des régions intérieures, des agriculteurs et des éleveurs.

Elles représentent également un domaine fertile pour la mise en place de petits projets employant les jeunes et les femmes rurales. Les os de bovins et de chameaux sont utilisés pour la décoration d'objets d'artisanat. De même, les branches de palmier et le bois de l'olivier peuvent être utilisés pour produire du mobilier et de nombreux produits et ustensiles domestiques traditionnels, appréciés autant par les nationaux que par les touristes. Les résidus de l'huile d'olive peuvent servir à fabriquer du savon et les grignons d'olive peuvent être utilisés pour produire de l'huile propre à la consommation humaine et du savon. Les résidus et déchets des plantes, de manière générale, peuvent être utilisés pour produire du charbon. Il existe de bonnes expériences au Soudan en la matière pour l'exploitation des écorces d'arachide et en Mauritanie pour l'utilisation de la plante de quenouille.

Conclusion

Ce sont là quelques exemples des champs fertiles de mise en place de projets petits et moyens susceptibles d'aider au développement économique des régions intérieures et zones rurales, d'y offrir un emploi décent, et également - c'est le plus important - de promouvoir les capacités individuelles pour la propagation de la culture du travail libéral comme moteur de base du développement de ces zones. Il va sans dire que l'homme arabe, qu'il soit dans la campagne ou dans les villes et les cités, est pour toujours le moyen du développement global, mais aussi sa finalité.



Une dynamique industrielle au service du développement régional - Cas de l'Oriental

Mohssine SEMMAR
Membre du Directoire - MEDZ Groupe CDG

La filiale de la CDG n'en est plus depuis longtemps à ses débuts pour la création d'espaces industriels. L'adoption des standards internationaux et la qualité du partenariat avec les institutions et les élus lui permettent d'être un moteur efficace du développement régional. Les premières réalisations attestent ce succès.

Avec plus de 200 ha, à travers 3 plateformes industrielles intégrées, à Oujda, Berkane et Selouane, MEDZ, acteur majeur du développement territorial, enregistre, avec fierté, sa participation à la construction du tissu industriel de la Région de l'Oriental.
Cette participation est le fruit d'un partenariat public-privé exemplaire, entre les pouvoirs publics et la société MEDZ, filiale du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion.
Depuis sa création en 2002, MEDZ a mis son expertise et son savoir-faire au service du développement territorial du pays, en offrant aux investisseurs un environnement d'excellence, axé sur la compétitivité et le développement durable.

A ce jour, MEDZ a développé de nombreux projets totalisant plus de 1 700 hectares de zones aménagées, réparties sur l'ensemble du territoire autour des vocations principales suivantes :

- 12 zones industrielles ;
- 4 zones franches ;
- 5 zones touristiques ;
- 4 zones offshoring.

MEDZ
CDG DEVELOPPEMENT

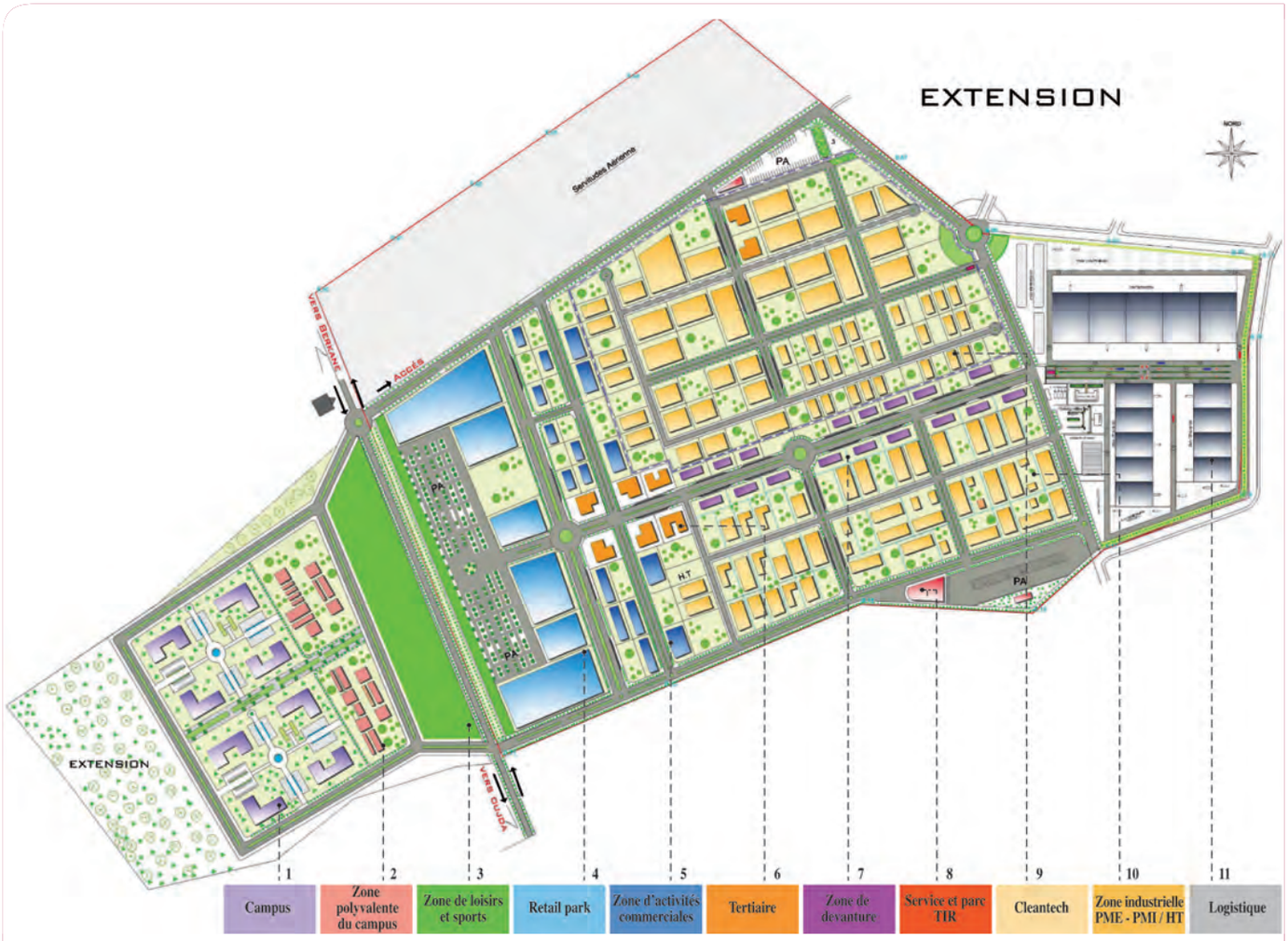
MEDZ, partenaire très motivé et très investi du développement régional

L'expérience de MEDZ dans la Région de l'Oriental est un cas d'école particulièrement riche d'enseignements. Il constitue un modèle exemplaire de développement territorial dans le cadre des PPP (partenariats public-privé) en ce qui concerne les espaces d'accueils industriels.

En effet, l'Oriental fait partie des premières Régions du Royaume, dotées d'une vision claire et d'une stratégie concrète en matière de développement économique. Baptisé «Plan Med Est», le plan de développement économique de la Région de l'Oriental est conçu comme une territorialisation des feuilles de routes sectorielles en l'occurrence la stratégie industrielle Emergence, le Plan Maroc Vert, la stratégie Logistique ainsi que le plan Rawaj pour le commerce et la distribution.

Afin d'améliorer l'attractivité de son territoire, la Région de l'Oriental est concernée depuis plusieurs années par une politique de développement et de mise à niveau des infrastructures, notamment en matière de desserte logistique, par la réalisation de grands chantiers structurants. À titre d'exemple : la rocade méditerranéenne, permettant de lier Saïdia à Tanger, l'aéroport international d'Oujda-Angad, l'axe autoroutier Fès-Oujda, la ligne ferroviaire Taourirt-Nador, la voie express Oujda-Nador et le projet industrialo-portuaire Nador West Med.

Sur le plan industriel, Med Est a tracé comme objectif la mise en place un tissu industriel solide, en profitant des nombreux atouts de la Région, notamment son emplacement stratégique à proximité de l'Europe et du Maghreb, la profondeur du bassin de consommation et d'emploi, la disponibilité des matières premières notamment dans le secteur agricole au niveau du périmètre irrigué de la Moulouya, etc.
Grâce à l'engagement et à l'appui de ses partenaires institutionnels - en l'occurrence l'Agence de l'Oriental et le Ministère de l'Industrie - 3 sites industriels ont ainsi été réalisés par MEDZ,



1ère tranche : 167 ha
- Cleantech : 40 ha
- Zone PME/PMI : 24 ha
- Retail park : 14 ha
- Show Room : 6 ha
- Zone logistique : 23 ha
- Campus de formation : 36 ha
- Tertiaire : 24 ha

Investissement : 5 MMDh
- Aménagement : 600 MDh, dont 430 MDh in site et 170 MDh hors site :

Investissement induits : 4,4 MM Dh

Le plan de masse et de la Technopole d'Oujda

pour un investissement de plus de 1 milliard de Dh. Il s'agit tout d'abord de la Technopole d'Oujda, avec plus de 100 hectares aménagés à proximité de l'aéroport d'Oujda-Angad, orientée pour abriter des industries PME/PMI, de la logistique, du commerce, de l'offshoring, ainsi que des activités exportatrices liées au développement durable, grâce à la composante Cleantech dotée du statut de Zone franche.

L'Agropole de Berkane, planifiée dans le cadre du Plan Maroc Vert, a été réalisée avec l'appui soutenu du Département de l'Agriculture en plein périmètre de production agricole. Cette Agropole permettra de desservir toute la chaîne de valeur agricole, depuis l'amont jusqu'à l'aval, notamment les activités de transformation agro-alimentaires, l'agrofourniture, les intrants et les activités de supports.

Par ailleurs, grâce à son emplacement stratégique à une dizaine de kilomètres du port de Nador, le Parc industriel de Selouane est orienté PME/PMI et permettra de drainer des activités industrielles non polluantes en lien avec la vocation de Nador et son emplacement stratégique sur la Méditerranée.

En termes d'impacts socio-économiques, ces trois sites industriels créeront plus de 10 milliards de Dh d'investissement induit et environ 30 000 emplois directs.

Les premières tranches des trois sites industriels sont aujourd'hui livrées et mises en services. La promotion et la commercialisation se poursuivent. MEDZ et ses partenaires constatent avec fierté le début de la valorisation et l'installation des premières unités industrielles, qui permettront d'ériger la Région de l'Oriental comme pôle économique d'excellence à rayonnement national et régional pour l'ensemble de la zone Afrique du Nord/Europe du Sud.



L'investissement industriel au Maroc : les facteurs d'attractivité

Ahmed FASSI FIHRI
Ancien Directeur Général
Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI)

L'Agence est venue parachever un puzzle où de nombreux composants du dispositif étaient déjà en place : des facteurs utiles et nécessaires que le Royaume réunit et valorise pour promouvoir son attractivité. L'AMDI est l'outil dédié de cette promotion. Son discours balaie tous les aspects qui concourent à séduire et convaincre les investisseurs en recherche d'implantation. Il souligne également les programmes en cours qui conduisent à des avancées nouvelles, dans la disponibilité des ressources humaines qualifiées par exemple. L'AMDI dispose aujourd'hui d'un véritable «argumentaire de vente».

Depuis une décennie et à intervalles réguliers, de nombreux observateurs internationaux qui s'intéressent de près aux évolutions des économies émergentes, et plus particulièrement à l'attractivité des pays en développement, expriment leur séduction par rapport au modèle de développement industriel mis en œuvre par le Maroc.

Dans un contexte marqué par une crise économique sans précédent depuis la chute de la banque américaine Lehman Brothers, qui n'est pas sans impact négatif sur les comptes publics du pays, les informations de ce qui se passe dans le Royaume du Maroc ne cessent de confirmer sa ferme volonté d'ériger le secteur industriel en source capitale de création de richesse.

Renault ouvre la plus grande usine automobile d'Afrique à Tanger pour produire à terme 400 000 véhicules. Grâce à un investissement de 200 millions de USD, Bombardier, troisième avionneur mondial, s'installe à Casablanca pour y développer des aérostructures complexes. Plus de 70 000 emplois sont créés dans le secteur de l'Offshoring en un peu plus de 10 ans. Les Investissements Directs Etrangers (IDE) sont en hausse continue malgré un contexte régional peu favorable.

Comment le Maroc a-t-il pu se distinguer à l'échelle régionale et internationale et s'affirmer comme destination attractive des IDE industriels lors de ces cinq dernières années ?

Quels sont les facteurs ayant favorisé ce gain considérable d'attractivité ?

En premier lieu, le Maroc a placé la préservation des fondamentaux macroéconomiques au centre de ses grandes orientations politiques. Il a ainsi enregistré une croissance moyenne du PIB voisine de 5% lors des dix dernières années, faisant preuve d'une grande résilience à la crise économique internationale.

A côté de cela, les pouvoirs publics n'ont pas ménagé leurs efforts pour maintenir le taux d'inflation en dessous de la barre des 2%, et faire régresser le niveau de la dette de pratiquement 20 points entre 2000 et 2013. Ces performances ont permis au Maroc d'accéder à la catégorie Investment Grade dans les échelles de notation des agences Standard and Poor's et Fitch Rating et

de recevoir des distinctions de choix tels que African country of the Year (décerné par fDi Intelligence).
Situé à la pointe Nord-Ouest du continent africain et séparé de l'Espagne par seulement 14 km, le Maroc bénéficie d'une position géostratégique unique. En faisant le choix de l'ouverture de son économie depuis l'adhésion au GATT en 1987, en signant de nombreux Accords de Libre Echange (Union Européenne, Etats-Unis, Ligue Arabe, Turquie et Emirats Arabes Unis) et en scellant un partenariat avec le Conseil de Coopération du Golfe, le Maroc capitalise sur sa position géographique et se positionne comme un hub économique entre l'Europe, les Etats-Unis, l'Afrique et le Moyen-Orient.

D'importants projets d'investissements publics ont été menés afin de mettre à niveau les infrastructures et rapprocher le Royaume des standards internationaux en la matière. Désormais, notre réseau d'autoroutes relie les 10 plus grandes villes du Royaume. La signature de l'Open Sky et les importants investissements réalisés dans notre réseau aéroportuaire ont fait du Maroc l'un des premiers hubs aériens entre l'Europe et les Etats-Unis d'un coté et l'Afrique et le Moyen-Orient de l'autre. Le port Tanger Med, positionné au carrefour de grandes lignes maritimes (capacité de 3 millions de conteneurs, 8 millions en 2015) a permis au Maroc de passer du 84ème rang en 2006 au 19ème en 2012, au niveau du classement de la Connectivité Maritime de la CNUCED.

Le Royaume s'est également attelé à répondre à un autre besoin crucial des investisseurs : le foncier industriel. En 2009, le Pacte Nationale pour l'Emergence Industrielle a permis de lancer le chantier des Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) : 5 ans après, 4 nouvelles zones franches ont vu le jour (Tanger Automotive City prés de Tanger, Atlantic Free Zone à Kénitra, Cleantech à Oujda et Midpark à Nouasseur).
Grâce à une fiscalité attrayante, une offre immobilière et de services variée et complète, ainsi qu'une connectivité logistique optimale, ces P2I mettent aujourd'hui à la disposition des investisseurs un foncier industriel aux standards internationaux à des coûts compétitifs.
Le Maroc a lancé plusieurs stratégies sectorielles ambitieuses à même d'assurer une croissance économique forte, durable et créatrice de richesses. Ces plans s'inscrivent dans une double logique de modernisation de secteurs traditionnels (comme l'agriculture, la pêche et les mines) et de développement de secteurs innovants tels que les énergies renouvelables, la logistique, l'industrie automobile, l'aéronautique et les services à forte valeur ajoutée. Ces stratégies apportent de la visibilité aux investisseurs en fixant des objectifs clairs et quantifiables à atteindre ainsi qu'une «offre Maroc» précise en termes d'incitations à l'investissement, de formation et de foncier industriel.



Avec Tanger Med en particulier, l'export par conteneur est ultra-compétitif

Les ressources humaines sont aussi un pilier stratégique de l'attractivité du Maroc industriel. Plusieurs instituts de formation ont été créés pour répondre aux besoins précis des investisseurs (Centre de Formation aux Métiers de l'Automobile de Tanger-Méditerranée, Institut des Métiers de l'Aéronautique…). De plus, des dispositifs d'aide à la formation ont été mis en place pour des secteurs particuliers (automobile, aéronautique…) portant l'aide de l'État à près de 3 000 Euros/personne par an.
Autre élément-clé dans l'attractivité d'une destination d'investissement : l'environnement des affaires. Dans ce domaine, le Maroc a réalisé de grandes avancées ces 5 dernières années. A titre d'illustration, le Maroc a gagné 41 places dans le classement Doing Business en 5 ans et il se place désormais au 87ème rang mondial. Beaucoup reste à faire pour améliorer encore notre classement, mais il n'y a pas de doute : la dynamique est bien lancée.

Cette amélioration a été le fruit d'initiatives et de réformes lancées par le Comité National pour l'Environnement des Affaires, plateforme public-privée, placée sous la présidence du Chef du gouvernement. Enfin l'attractivité du Maroc s'explique aussi par la compétitivité des coûts :

- le salaire moyen dans l'industrie manufacturière atteint 4 220 Dh[1] par mois ;
- le taux d'imposition globale[2] est de 49,6% (comparé à 62% en Tunisie, 65% en France, 64% en Chine et 59% en Espagne) ;
- les coûts à l'export[3] sont limités à 595 USD par conteneur (contre 775 USD en Tunisie, 1 335 USD en France, 620 USD en Chine et 1 310 USD en Espagne).

C'est grâce à ces choix volontaristes que le Maroc se positionne aujourd'hui comme une plateforme compétitive et attractive, à même de drainer des investissements productifs dans des secteurs à forte charge technologique. Certes, beaucoup de chemin reste encore à parcourir, notamment en termes d'adéquation de l'offre en ressources qualifiées face aux besoins de l'industrie moderne, mais le cap est tracé et l'ambition plus ferme que jamais.

1- Source : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
2- Source : Doing Business (montant des impôts et cotisations obligatoires à verser pendant la deuxième année d'activité, rapporté aux bénéfices commerciaux)
3- Source : Doing Business (coût associé aux procédures nécessaires pour l'export de marchandises : frais relatifs aux documents, frais administratifs pour le dédouanement et le contrôle technique, frais de courtier en douanes et frais de manutention au niveau des terminaux, et le transport terrestre)



DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL : rôle de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc

Mounir BENYAHYA
Directeur chargé des parcs industriels
Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc

La Chambre Française (CFCIM) a noué des liens opérationnels avec le gouvernement marocain dès 1996 dans le cadre d'accords bilatéraux entre les deux Etats. Le développement industriel, comme finalité, conduisait à la réalisation d'une offre d'accueil aux standards internationaux. Les partenaires ont évalué les potentialités et choisi des territoires où expérimenter leur vision commune. Petite histoire d'un grand projet aux implantations désormais plurielles.

Les parcs industriels : un levier de croissance industrielle

Il est communément convenu que les parcs industriels s'avèrent des outils efficaces pour attirer l'investissement industriel, stimuler la croissance économique et participer au développement des Régions. Consciente de ce rôle, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a lancé en partenariat avec le Département du Commerce et de l'Industrie, le Premier Parc Industriel de Nouvelle Génération au Maroc à Bouskoura.
L'idée d'un tel parc avait germé en 1996, année où le Gouvernement Marocain a mandaté la CFCIM pour mener une étude sur les obstacles et les freins à l'investissement privé au Maroc.

Les résultats avaient démontré que 61% des entreprises enquêtées considéraient que le foncier était la principale entrave au développement des PME/PMI. Afin de lever cet obstacle et de mettre à la disposition des investisseurs nationaux et étrangers une infrastructure d'accueil industriel «world-class», le Gouvernement du Maroc a mandaté la CFCIM pour concevoir et aménager un parc industriel de nouvelle génération.

Parc industriel de Bouskoura : première expérience réussie

Le modèle adopté se distinguait par une offre locative complète comportant :

- des terrains locatifs de superficies adaptées aux besoins des PMI ;
- la création d'une société de gestion qui veillait à fournir aux industriels les services de sécurité, de nettoyage, d'entretien des espaces verts et de mutualisation des services communs (salle de formation, restauration, banque, commerces) ;
- un guichet unique assurant l'assistance, le conseil et l'interface entre les locataires de la zone et les administrations.

Pour un Investissement global de 84 MDh, le Parc Industriel de Bouskoura a été aménagé sur un terrain de 28 hectares. Il abrite actuellement plus de 100 unités industrielles qui emploient directement près de 5 000 employés. En termes d'investissements, le projet a pu drainer à la région 30 MDh par hectare net aménagé.

L'impact de cette zone ne s'est pas limité à ces effets directs, mais il comporte aussi des effets induits, comme l'élargissement de l'assiette fiscale à travers les emplois directs et indirects, ainsi que les taxes dont la collectivité locale est la principale bénéficiaire. La Commune a d'ailleurs été impliquée dans la constitu-

tion de la société de gestion puisqu'elle dispose de près de 16% de son capital social.
Ces retombées ont fait du Parc Industriel de Bouskoura un levier majeur de développement socio-économique local, améliorant l'attractivité de la région et accélérant la mise en place de l'infrastructure locale.

Parc industriel Ouled Salah : duplication du modèle

Après la réussite de l'expérience de Bouskoura, la CFCIM et le Département du Commerce et de l'Industrie, ont lancé un deuxième projet plus ambitieux situé également dans la périphérie de Casablanca en direction de l'Aéroport Mohammed V (Commune Ouled Salah). Aménagé sur 32 hectares, ce projet présente les mêmes avantages que celui de Bouskoura, mais avec une offre supplémentaire : celles des bâtiments prêts à l'emploi.

PARC INDUSTRIEL OULED SALAH

Ces bâtiments, construits dans le respect des standards internationaux de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement, permettent aux industriels de s'installer rapidement sans effort d'investissement en les dispensant des coûts liés à l'acquisition et la construction de l'immobilier leur permettant ainsi de focaliser leurs efforts sur l'appareil productif.

SETTAPARK : un permeir pas vers la regionalisation des parcs industriels CFCIM

Forte de la réussite de ce modèle, la CFCIM a lancé, en partenariat avec les autorités de la Région Chaouia-Ouardigha, un troisième projet similaire, à Settat, sur une surface de 20 hectares permettant d'accueillir 85 unités industrielles et susceptible de créer 4 000 emplois directs et 3 000 emplois indirects. Il est également attendu que le projet puisse drainer près d'un milliard



Les unités réalisées au sein des parcs industriels créés par la CFCIM présentent des architectures soignées harmonisées à la modernité des sites d'accueil

de Dirhams d'investissement industriel. Ce projet vient en application des recommandations de la Réunion de Haut Niveau entre les Gouvernements marocains et français, tenue en juillet 2010, qui a préconisé l'essaimage de ce modèle dans les autres Régions du Royaume. SETTAPARK constituera le premier Parc Industriel de la CFCIM hors du Grand Casablanca.

Ce projet, qui sera réalisé pour un investissement de plus de 95 MDh, a été concrétisé grâce à un Partenariat Public-Privé entre la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc et le Gouvernement marocain représenté par le Ministère de l'Intérieur, le Département du Commerce et de l'Industrie, le Ministère des Finances, la Wilaya de la Région Chaouia-Ouardigha et la Municipalité de Settat.
Soutenu à hauteur de 21 MDh par l'Etat (Département du Commerce et de l'Industrie et Ministère de l'Intérieur), SETTAPARK vise, entre autres, à promouvoir le Pacte National de l'Emergence Industrielle, notamment à travers sa déclinaison au niveau de la ville de Settat. Il contribuera ainsi à dynamiser le marché de l'emploi de la ville et à relancer sa dynamique industrielle à travers l'implantation d'activités industrielles non polluantes et créatrices d'emplois et de richesses.

ECOPARC : vers une démarche de développement durable

Parce qu'elle vise à inscrire ses projets dans la durée, la CFCIM s'est lancée dans une quatrième opération d'aménagement de parc industriel, tout en adoptant une approche basée sur les concepts du développement durable. ECOPARC de Berrechid, aspire ainsi à être le premier parc industriel labellisé : Haute Qualité Environnementale «HQE», en Afrique. Il s'agit d'une vision de l'aménagement et de la construction qui aspire à mesurer les besoins, les attentes, mais aussi le contexte ; analyser les solutions possibles et choisir, parmi elles, les plus appropriées en veillant à minimiser les impacts négatifs et à maximiser les impacts positifs. Cette approche sera respectée aussi bien tout au long de la phase de mise en œuvre du projet (paysage et architecture, transports et voirie, risques naturels et industriels, déchets, eau, énergie, bruit, air, sols et sous-sols) que durant la phase de la mise en service du parc industriel (animation, information et communication, accueil et accompagnement des entreprises, offre de services aux entreprises, offre de services aux employés et usagers, gestion collective).



Page d'accueil du site de la CFCIM

La convention de partenariat relative à ce projet a été signée le 12 décembre 2012 en marge de la Réunion de Haut Niveau tenue entre les Gouvernements marocains et français. Aux termes de cette convention, le Département du Commerce et de l'Industrie a appuyé le projet à hauteur de 20 MDh, soit près de 10% de son coût de réalisation.
ECOPARC de Berrechid sera aménagé sur un terrain de 60 hectares. Il abritera 185 unités industrielles et créera plus de 8 000 emplois directs et plus de 4 000 emplois indirects.

Conclusion

La CFCIM aura ainsi participé à la création de 4 parcs industriels répartis sur deux Régions, avec un potentiel de création de près de 20 000 emplois directs et 10 000 emplois indirects et drainant plus de 5 milliards de Dirhams d'investissements, dont la moitié sont des Investissements Directs Etrangers.

La CFCIM, acteur majeur de la vie économique au Maroc devenu grand aménageur industriel

Plus de 4 000 entreprises adhérentes aujourd'hui : longtemps en croissance forte et régulière, la Chambre française a vu son effectif se stabiliser et ses activités se diversifier sous l'impulsion de ses dirigeants, très entreprenants. De quoi assurément surmotiver la centaine de collaborateurs que cette institution dynamique compte désormais. Le campus et les services aux entreprises sont moins connus que le mensuel Conjoncture, canal de communication historique bien connu du monde des affaires et support d'informations et d'analyse apprécié. Mais le «navire amiral», devenu le principal véhicule d'image de marque et de notoriété de la CFCIM ces dernières années, est sans doute la création des parcs industriels.
Démarrée avec l'expérience, avérée probante, du Parc de Nouasseur, cette politique a sorti définitivement la Chambre du rôle unique de réseau d'entreprises, moteur de rencontres et facilitateur d'affaires, pour en faire un acteur économique à part entière, avec le soutien des autorités marocaines et des élus.
C'est peu dire que la démarche de la CFCIM est allée à la rencontre des attentes du monde économique. En fait, la Chambre met tout simplement en œuvre les réponses aux besoins exprimés par ses adhérents et il est difficile de trouver maître d'ouvrage mieux placé pour ce faire.
La part active prise par la CCIS de Nador dans la réalisation et la gestion du nouveau Parc Industriel de Selouane reprend quelque peu ce modèle. Nouvelle génération de parcs, nouveaux acteurs, le monde économique semble prendre en main désormais beaucoup plus activement les conditions de ses implantations. Une très bonne nouvelle pour le nouveau Maroc Industriel.

Encadré réalisé par la rédaction de Oriental.ma



Fonds d'Investissement Régional de l'Oriental et CGEM de l'Oriental : un soutien stratégique

Abdelkrim MEHDI
Directeur Général de FIROGEST
Président de la CGEM de l'Oriental

Le partenariat public-privé n'est pas l'affaire des seules institutions. Le FIRO associe déjà les deux secteurs ; avec la CGEM de l'Oriental, les deux partenaires partagent une lecture commune des mesures à prendre pour libérer les énergies créatives et voir fleurir les investissements, quelle qu'en soit l'origine. Leur contribution conjointe n'est pas un cahier revendicatif mais davantage un ensemble cohérent de recommandations, synergique, proche du terrain, issu de leurs expertises… en l'occurrence totalement convergentes.

صندوق الإستثمار للجهة الشرقية
FIRO
Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental

Le 18 mars 2003, lors d'un discours royal visionnaire, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, annonçait le lancement de l'Initiative Royale pour le Développement Economique et Social de cette Région.

De cette Initiative Royale, une nouvelle vision du développement de la Région de l'Oriental est née, fondée sur une liste de projets prioritaires, des déclinaisons régionales des stratégies sectorielles, des programmes de développement structurants, et sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs nationaux et régionaux ; à la clé, une enveloppe d'investissement public globale de 30 milliards de Dirhams à l'horizon 2010.

Création d'un Fonds d'investissement comme levier de développement et soutien des PME de la Région

Né de l'Initiative Royale, le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental (FIRO), doté d'une enveloppe de 300 millions de Dh, a été créé dans le cadre d'un partenariat public-privé, en vue d'accompagner des porteurs de projets et les PME à fort potentiel de développement et ayant un impact socio-économique sur la Région.
Cette enveloppe s'est constituée en deux «closings» de 150 MDh chacun, dont 142,5 MDh libérés à ce jour. La création d'un tel instrument financier s'avérait nécessaire pour accompagner les différents projets structurants et les déclinaisons régionales des Plans sectoriels (Plan Vert, Plan Azur, Plan Solaire, etc.).

CGEM

En plus de l'institutionnalisation du tour du table par la prise de participation effective dans le capital, l'intervention du FIRO comporte également un accompagnement des sociétés partenaires, en termes d'appuis stratégiques et d'apports organisationnels : contribution à l'identification des forces et faiblesses de l'entreprise, accompagnement de la stratégie de développement afin de créer de la valeur et de la liquidité à moyen terme, contribution à la mise en place des fonctions supports (audit interne, contrôle de gestion, etc.).
Vu la nouveauté d'un tel instrument financier au niveau régional, un travail

de longue haleine en communication a été nécessaire pour promouvoir le Fonds et sensibiliser les opérateurs à ses apports, au niveau de la Préfecture et des Provinces de la Région (Oujda, Nador, Berkane, Taourirt, Driouch, Jerada et Figuig), ce qui a ralenti quelque peu la vitesse au démarrage : «*Il fallait comprendre les attentes des investisseurs par rapport à la stratégie du Fonds et construire un capital confiance*».



Ces efforts ont abouti au financement et à l'accompagnement de trois PME régionales (capital de départ entre 4 et 10 MDh) opérant dans 3 secteurs d'activité différents et dans 2 villes différentes (Oujda et Berkane).
Il s'agit de Microchoix (NTCI), Peintures Midi (chimie-parachimie), et Monlait (agro-alimentaire) qui ont nécessité une enveloppe totale de 60 MDh.



L'apport financier du Fonds a contribué à consolider l'assise financière de ses sociétés, ce qui est important pour leur image et leur crédibilité vis-à-vis de leurs partenaires, notamment les banques. S'en est suivi l'accompagnement (expertises et conseils), notamment par la réflexion sur leur plan stratégique et le développement d'une approche en communication agressive, avec un accompagnement permanent pour opérationnaliser les choix stratégiques et la mise en œuvre d'une organisation cible.



Les réalisations des participations en termes de chiffre d'affaires sont encourageantes : doublement pour Microchoix (depuis l'entrée du Fonds en 2009) et +21.5% pour Peintures Midi (depuis l'entrée du Fonds en 2011). Il en va de même pour l'emploi puisque 66 emplois ont été créés suite aux trois participations.
Monlait fait l'objet actuellement d'un plan de restructuration pour lui assurer les conditions nécessaires à mieux affronter un marché très concurrentiel mais avec toujours d'énormes potentialités de développement.

Le benchmark avec les statistiques de la profession (Association marocaine des investisseurs en capital) est très encourageant puisqu'en termes de retombées sur le chiffre d'affaires des sociétés investies, les réalisations des participations du Fonds ont globalement enregistré un accroissement moyen de 19% durant la période 2008/2011, identique à l'évolution moyenne de la profession sur les 5 dernières années.

Par rapport au bilan du Fonds à fin 2012, les trois réalisations représentent pratiquement la moyenne de la profession (3,88 actes d'investissement) durant les 12 dernières années (140 participations en portefeuille pour 36 fonds). Il est important de signaler qu'en dehors de ces trois investissements, d'autres projets à fort potentiel ont été agréés par les instances du Fonds mais n'ont pu être concrétisés pour divers motifs : problèmes d'obtention des autorisations administratives (projet d'aquaculture à Ras Al Ma), refus d'un accompagnement bancaire (projet touristique à Saïdia), désistement des promoteurs lors de la signature du pacte d'actionnaires (Parc de loisirs à Nador), difficultés de bouclage du tour de table avec l'avènement de la crise financière internationale (projet dans les énergies renouvelables à Oujda), etc.

Défis et perspectives du FIRO

Malgré le rôle important qui lui est dévolu, le Fonds reste confronté à l'existence de contraintes et défis qui ont ralenti ses performances, dont notamment :

- les spécificités propres à l'activité du Capital Investissement (études préliminaires des dossiers, les due-diligences, les négociations, la validation de la documentation juridique (à la différence de l'activité bancaire.) ;
- le tissu industriel, marqué par des opportunités d'investissement limitées et des structures familiales à prédominance de SARL, très réticentes à cette nouvelle culture d'ouverture du capital et aux exigences de transparence prônées par le Fonds ;
- la persistance et l'impact de la crise mondiale sur les décisions d'investissement de la plupart des PME avec lesquelles le Fonds est en contact.

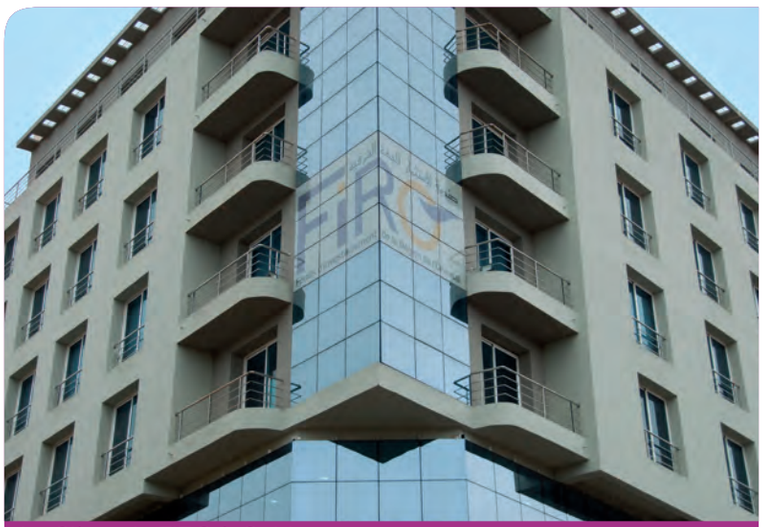
Force est de constater que cette réalité du tissu industriel de la Région et la vocation socio-économique du FIRO en tant que levier de croissance, imposent nécessairement une adaptation de certains critères d'éligibilité du Fonds aux réalités de la PME régionale et l'introduction de souplesses au niveau de son mode de gouvernance. Ce sont des chantiers prioritaires sur lesquels se pencheront incessamment les instances du Fonds.

La CGEM de l'Oriental : force de mobilisation et de proposition pour lever les contraintes à la relance de l'investissement privé dans la Région

Potentialités de la Région et vision de développement de la CGEM

L'image de l'Oriental, longtemps perçue comme un territoire lointain, autarcique ou tourné vers l'étranger (Espagne en l'occurrence), a radicalement changé grâce à l'Initiative Royale, qui a permis à une Région à fort potentiel de rattraper, et en un temps record, son retard en termes d'infrastructures de connexion, et surtout de tracer une vision stratégique pour ce pôle d'excellence.
Une stratégie de développement régional découle de plusieurs stratégies portées par des acteurs indépendants les uns des autres. Cette notion implique tous les acteurs publics et privés régionaux, avec un rôle très important à jouer par la CGEM en tant que promoteur et garant de la coopération public-privé.

La Région de l'Oriental recèle d'importantes potentialités de développement dans des secteurs importants - tels le tourisme, l'agro-alimentaire ou les énergies renouvelables - appelés à un avenir prometteur de par le positionnement géographique de la Région et dans une logique de marchés euro-méditerranéen et maghrébin.
Pour ce faire, la Région s'est dotée de plateformes industrielles (Technopole d'Oujda, Agropole de Berkane et Parc de Selouane près de Nador), d'un outil de financement avec le FIRO, de stratégies régionales pour les Plans nationaux (Emergence, Maroc Vert et Azur, etc.), et possède une expertise dans la recherche et un vivier d'universitaires qui avoisine 25 000 étudiants au sein de l'Université Mohammed 1er d'Oujda.
Néanmoins, le développement de la Région reste handicapé par l'existence de freins à l'investissement liés à la problématique des ressources humaines qualifiées, aux activités informelles qui font toujours de la résistance pour certaines filières, ainsi qu'à la frilosité des banques pour accompagner des projets (manque de transparence et de bonne gouvernance).
Avec l'appui et l'adhésion des opérateurs économiques de la Région, une nouvelle vision stratégique a été élaborée et qui reflète l'implication très active de la CGEM dans tous les chantiers et plans d'action de développement économique de la Région, avec une nouvelle organisation d'avant-garde autour d'une forte adhésion des industriels régionaux à :


Le Siège de FIRO à Oujda

- une meilleure représentativité régionale (un vice-président par Province) ;
- une meilleure représentativité des secteurs historiques et actuels de la Région ;
- des commissions sectorielles (BTP, agro-industrie) en plus des secteurs à fort potentiel (tourisme, NTIC et énergies renouvelables) ;
- une plateforme de réflexion sur les problématiques transversales des PME avec des commissions pour répondre aux questions liées aux ressources humaines, à la fiscalité, et au financement.

La CGEM de l'Oriental s'est attelée dés le mois de mai 2011 - soit un mois après la mise en place de sa nouvelle organisation - à la mobilisation des opérateurs économiques, acteurs locaux et nationaux, autour de chantiers et thématiques hautement prioritaires pour le développement régional :

- opportunités d'investissement et climat des affaires dans la Région (thème de deux journées organisées à Saïdia les 13 et 14 mai 2011 dans le cadre des Escales Régionales de l'entreprise en faveur des MRE, qui ont exprimé leur vision sur la dynamique de développement de leur Région et exposé les contraintes qui entravent la concrétisation de leur projets) ;
- formation et emploi (rapprochement de l'Université Mohammed 1er d'Oujda et des acteurs locaux de la formation lors d'une réunion le 02 novembre 2011, conclue par la nécessité de mettre en place un observatoire de l'emploi pour trouver des solutions efficaces aux problèmes de la formation et de la rareté des ressources humaines qualifiées) ;
- améliorer le climat des affaires (première réunion le 16 janvier 2012 à Saïdia avec les Directions Régionales des Impôts et de la Douane, afin d'instaurer de nouvelles bases de communication pour une meilleure réactivité aux problèmes posés aux entreprises adhérentes) ;
- mise à niveau du tissu industriel pour les secteurs phares de la Région (à l'exemple du séminaire sur la qualité des matériaux avec la Fédération des Industries des Matériaux de construction, organisé au profit du secteur BTP les 17 et 18 janvier 2012 à Oujda et Nador, afin de présenter les perspectives d'avenir du secteur dans la Région, promouvoir la qualité des matériaux de construction et informer les industriels des nouveautés en matière de normalisation) ;
- sensibilisation et implication des entreprises régionales dans leur processus de promotion de l'emploi et des relations sociales, avec une journée de réflexion organisée le 8 mai 2012 à Saï-

dia sous le thème «L'Emploi, la Formation et les Relations Sociales au Cœur du Développement Régional» qui a réuni acteurs économiques, syndicats et acteurs locaux de l'emploi et de la formation, conclue par la signature de plusieurs conventions ;

• promotion de la Région et recherche de partenariats internationaux avec les entreprises et acteurs économiques des pays du pourtour méditerranéen (visite à Burgos en Espagne, le 22 septembre 2012, d'une délégation de la CGEM de l'Oriental afin de rencontrer la Chambre de commerce et d'industrie locale et certains entrepreneurs auxquels elle a présenté les opportunités d'investissement qu'offre la Région de l'Oriental, notamment dans les secteurs du tourisme, de l'agro-alimentaire et des énergies renouvelables) ;

• leviers pour dynamiser l'Investissement privé dans la Région (rencontre-débat du 18 mars 2013 dans le cadre de la célébration du 10ème anniversaire du discours Royal du 18 mars 2003 à Oujda, dédiée aux moyens d'insufler une dynamique privée pour relayer les grands projets nés de l'Initiative Royale, avec des opérateurs économiques locaux, l'autorité locale, le Conseil Régional, l'Agence de l'Oriental et la présence effective de la Présidente de la CGEM, du Ministre Délégué chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger, du Secrétaire Général du Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, de la Directrice de l'Industrie au Ministère de l'Industrie, ainsi que du représentant de l'USAID-Coordinateur du «Programme M.E.C du Maroc») ;

• lancement du premier Comité régional pour l'amélioration du climat des affaires, à l'Initiative de la CGEM de l'Oriental, du Conseil Régional et de l'USAID (réunions préparatoires tenues mercredi 8 mai 2013, regroupant acteurs économiques et services territoriaux, conclues par la mise sur pied de cinq commissions, chargées d'identifier les freins à l'investissement relatifs à cinq volets - fiscal, financement, foncier, formation & emploi et acte d'entreprendre - et de faire des propositons pour impulser l'investissement privé et renforcer l'attractivité de la Région).



Le site de FIRO

Nécessité d'une dynamique de l'investissement privé dans la Région

Force est de constater que depuis l'Initiative Royale, le rattrapage en infrastructures est colossal et les projets structurants ont été déterminants pour créer une dynamique d'investissement (3 sites industriels, station balnéaire de Saïdia, autoroute Fès-Oujda, projet en cours à Marchica près de Nador, etc.).
Les acteurs publics aux niveaux national et régional n'ont pas ménagé leurs efforts pour doter la Région d'un plan stratégique, des déclinaisons régionales des différentes stratégies nationales, d'un marketing territorial piloté par l'Agence de l'Oriental, d'une coopération décentralisée dynamique grâce aux élus locaux, au Conseil Régional et à l'Agence de l'Oriental, etc.
L'Investissement privé devra prendre le relais, mais il est nécessaire de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour lui faciliter la tâche, tels que :

• la mise en place d'une structure d'accompagnement pour lever les problèmes administratifs d'accès au foncier et au financement ;

• la dynamisation de la Technopole (surtout la variante Cleantech) eu égard à l'importance et aux enjeux du plan énergétique national ;

• la traduction de la coopération politique en coopération économique ;

• l'implication de la diaspora pour créer des projets novateurs et à forte valeur ajoutée.

Priorités et urgences pour dynamiser l'investissement privé dans la Région :

• accélérer le traitement des projets en cours ainsi que le potentiel d'investissement existant, par des mesures d'accompagnement pour l'accès au foncier (le locatif au lieu de la vente) et au financement (FIRO, ANPME, charte TPE) ;

• activer le Comite régional pour l'amélioration du climat des affaires, avec comme priorité l'allégement des procédures de création d'entreprise et d'investissement, l'amélioration du climat social, la lutte contre l'informel et la contrebande, et la fiscalité, pour sauvegarder nos PME régionales et consolider notre tissu économique ;

• pour les espaces industriels et l'accès au foncier, réfléchir à un modèle mixte entre la vente et la location (pour les projets n'ayant pas les fonds nécessaires à l'achat du terrain) et accélérer des zones d'activité économique plus accessibles et moins onéreuses ;

• soutenir et accompagner les entreprises locales, dans le cadre du Réseau Régional pour la Modernisation des Entreprises, dans l'adoption des bonnes pratiques de gestion, de gouvernance et de responsabilité socio-économique ;

• adapter les instruments de financement aux réalités et attentes régionales, ou les concevoir en ce sens, notamment pour le FIRO et les programmes de l'ANPME, avec plus de souplesses et moins de contraintes ;

• mettre en place une structure dédiée aux MRE pour étudier leurs projets et les accompagner pour le montage financier en collaboration avec la CCG et

le produit MDM (Marocains Du Monde) ;
• activer le groupe de réflexion sur l'observatoire régional de l'emploi et des ressources humaines, initié par la CGEM de l'Oriental et la commission «Emploi et relations sociales» de la CGEM pour travailler sur l'adéquation de l'offre à la demande.

Actions et pistes de réflexion de la CGEM pour la valorisation des choix stratégiques de la Région

Pour consolider les choix stratégiques sectoriels de la Région (l'agro-industrie, le tourisme et les énergies renouvelables), la CGEM de l'Oriental, en tant que force de proposition, propose d'actionner les leviers suivants :

Pour l'Agropole :

• consolider notre savoir-faire et notre expérience agro-industrielle ;
• surtout, renforcer des partenariats et des JV pour s'orienter vers une forte valorisation de nos produits agricoles.

Pour la Cleantech :

• mettre en œuvre un partenariat stratégique avec MASEN traduisant la vocation pour les énergies renouvelables de notre Région ;
• en faire un réceptacle privilégié des investissements dans le cadre du plan énergétique national ;
• bâtir une stratégie de recherche de partenaires, à travers des road-shows, pour intéresser l'installation d'un opérateur stratégique international.

Pour la station balnéaire de Saïdia

Un effort très important a été déployé depuis le lancement pour la mise à niveau de la station et des projets hôteliers sont prévus pour atteindre la taille critique en capacité d'accueil ; mais, les opérateurs locaux n'ont pas de visibilité par rapport au positionnement actuel et futur du produit et ils sont demandeurs d'une politique promotionnelle claire, chiffrée, ambitieuse et agressive pour dynamiser la station et surtout d'être impliqués dans ce processus.



La station balnéaire de Saïdia, réceptacle naturel de nouveaux investissements touristiques à stimuler par une politique de développement appropriée

Pour la coopération décentralisée :

• renforcer et dynamiser le rapprochement entre le secteur privé régional, et les entreprises des Régions signataires de coopérations ;
• dynamiser l'existant (Saïdia, port de Nador, Cleantech...) ;
• canaliser les initiatives d'investissement par un climat régional des affaires favorable pour maintenir le tissu économique existant et l'inciter à investir ;
• accélérer la mise en œuvre des initiatives privées en cours (projets déposés au CRI, projets des zones industrielles) par des mesures concrètes facilitant l'accès au foncier et au financement ;
• profiter de l'importance de la diaspora pour un transfert de savoir-faire et la création de nouveaux projets à forte valeur ajoutée.

En conclusion, l'Oriental dispose aujourd'hui de tous les ingrédients pour relancer son tissu industriel et assurer son développement régional :

• des choix stratégiques et les infrastructures nécessaires lancées dans le sillage de l'Initiative Royale ;
• des atouts économiques et industriels ;
• un plan stratégique ambitieux de la Région établi par le Conseil Régional ;
• une expérience très riche de l'Agence de l'Oriental en termes de projets de développement économique et social ;
• un retour d'expériences en termes d'accompagnement et de développement des entreprises par le FIRO ;
• une maturité avérée dans l'aboutissement des projets initiés par les acteurs de la société civile.

L'accélération du rythme de l'investissement privé et de la mise en œuvre des choix stratégiques de la Région dépend du processus de régionalisation qui a pour vocation une décentralisation du pouvoir de décision et une déconcentration des instances de mise en œuvre et de suivi.
Enfin, il est important que s'instaure une mise en harmonie de tous les efforts, louables, déployés à ce jour par tous les acteurs régionaux et nationaux, ainsi qu'une feuille de route claire pour dynamiser l'investissement privé, à travers un partenariat public-privé rigoureux et ambitieux, basé sur une implication dynamique de tous les acteurs et moyennant une très forte coordination régionale.



PROMOUVOIR LA PETITE TECHNICITÉ INDUSTRIELLE

Mohamed EL OUAHDOUDI
Président de la Convention France Maghreb

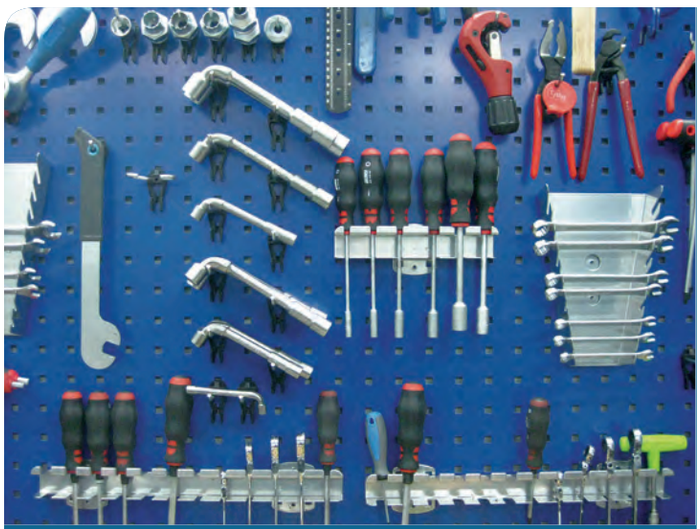
L'article est inspiré d'une étude réalisée pour le Ministère des Finances. Il dresse le constat de la faiblesse de la capacité industrielle marocaine à fournir la foultitude de petits objets du quotidien et petits outils, dont les simples citoyens mais aussi les artisans ont le besoin permanent. Entre l'import bas de gamme et la stimulation d'une petite industrie nationale appropriée, l'auteur prône l'option marocaine. Une ambition accessible, potentiellement créatrice d'emplois et de richesses.

Au moment où la Chine renforce sa position d'atelier du monde, il est essentiel de mettre l'accent, dans les politiques de formation et d'investissement, sur la notion de «petite technicité industrielle».

Qui n'a pas cherché à réparer un ordinateur, un appareil quelconque dans les nombreuses échoppes et autres marchés devenus des adresses prisées y compris par des étrangers ? La petite technicité industrielle est inséparable du réflexe de «débrouille», de «bricolage».

Certes ces initiatives par milliers sont directement connectées au secteur informel, et n'offrent pas de garanties. Ce génie populaire, qui brasse chaque jour les besoins de la population, survit donc à l'ombre des politiques formelles.

Au lieu de rechercher les voies et moyens de faire passer vers le secteur formel des activités qui par essence fleurissent à la marge, il est possible de valoriser la petite technicité qui est à la base de ces savoir-faire en lui donnant ses lettres de noblesse.



L'outillage de la mécanique pour l'essentiel importé de Chine

Définissons en premier lieu la «petite technicité industrielle»

Un pays se doit de fabriquer par lui-même les outils de base de sa vie quotidienne. Des clous ou des cadenas, des aiguilles ou des coupe-ongles… Le premier effort doit porter sur un travail de recensement de ces milliers d'objets du quotidien afin d'en mesurer le poids économique, le degré de sophistication, ainsi que les conditions de fabrication.

Ce travail étant effectué, il sera plus aisé de lancer des campagnes de sensibilisation à l'importance pour l'économie nationale d'une implication de l'ensemble des acteurs économiques dans la promotion de la fabrication locale.

Une refonte de la législation est indispensable pour agir

dès le départ sur les solutions de facilité, telles que l'importation à bas prix, afin de donner le temps aux futurs entrepreneurs de trouver leurs marques.

Les formes de la communication vers les éventuels futurs entrepreneurs-producteurs marocains doivent être originales, afin d'identifier dès le départ les artisans de la petite technicité industrielle et de leur donner un statut valorisant, tout en leur laissant la latitude d'innover. Les commandes étant indispensables pour la réussite des initiatives, il sera nécessaire également de sensibiliser tous les circuits de distribution.
Afin de réussir ce nouvel élan mettant en valeur la petite technicité industrielle, un salon dédié lui sera consacré. Des conférences faisant appel aux expériences internationales, en particulier indiennes et plus largement asiatiques, turques et européennes seront organisées.



Les petits objets du quotidien sont multiples et pour l'essentiel importés : ils sont accessible à la petite industrie marocaine

Le Maroc, terre d'artisans reconnus dans le monde entier, se doit de fournir le marteau et les clous dont a besoin ce même artisan. C'est le défi de la petite technicité, qui crée de l'emploi, des richesses, et prolonge de nos jours des savoir-faire ancestraux.

Petite industrie

En nombre d'établissements, on constate la prédominance de la petite industrie dans le secteur des industries chimiques et parachimiques.

Cette assez forte concentration peut se justifier par la présence dans le secteur d'un grand nombre de petites unités ou de micro-entreprises à caractère industriel, notamment des petits établissements de fabrication d'articles destinés à la construction, des petits ateliers de menuiserie, de charpente et de fabrication d'articles d'ameublement en bois, ou encore des petites unités de fabrication d'articles en papier et carton.

Ce même constat reste aussi valable pour les industries agroalimentaires où une bonne partie des unités industrielles est constituée de boulangeries et de pâtisseries modernes, ainsi que de petits établissements de conditionnement de fruits et légumes et des unités de taille réduite de congélation et surgélation de poissons.

Pour ce qui est des secteurs du textile et du cuir, les petites unités regroupent des usines de confection qui font de la sous-traitance ou de petits ateliers implantés généralement en dehors des quartiers industriels et qui produisent des articles de maroquineries ou des chaussures en cuir.

Quant aux petites entreprises du secteur des industries mécanique, métallurgique, électrique et électroniques (IMMEE), celles-ci sont dans la plupart des cas des unités de menuiserie métallique, des petits ateliers de chaudronnerie et de fabrication de pièces mécaniques.



Le secteur du conditionnement est limité par la capacité, notamment exportatrice de l'industrie agro-alimentaire nationale



L'INDUSTRIE DANS L'ORIENTAL
Les défis de la valorisation des ressources locales et de l'intégration territoriale

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

Dans l'Oriental, l'industrie a son histoire, longue et pleine de péripéties, mais aussi ses limites, qui semblaient acquises. L'Initiative Royale a tout changé, ouvert les opportunités, instauré les facilitations, restitué l'attractivité et notamment la compétitivité. L'auteur, impliqué à bâtir le nouveau contexte, retrace cette évolution vers un avenir meilleur : une voie de ré-industrialisation. Les ressources régionales naturelles et humaines en seront les ferments.

Etat des lieux du secteur industriel dans l'Oriental

Eu égard aux autres secteurs - l'agriculture, l'agropastoralisme, ou les mines - l'industrie est le secteur le plus tardivement et le plus lentement implanté dans la Région, bien qu'il bénéficie de ressources naturelles disponibles à l'instar des secteurs précités. Le secteur industriel de la Région s'est structuré historiquement autour des filières des matériaux de construction, de l'industrie agro-alimentaire, de la pêche, qui concentrent jusqu'à aujourd'hui l'essentiel de l'activité industrielle de la Région.

Par exemple, l'unité de fabrication de barres d'acier de Nador a été décidée en 1957. Le projet initial prévoyait notamment, dans sa version originale, de valoriser les gisements de fer de Beni Bou Ifrour situés à 8 km au Sud-Ouest de Nador et avait pour ambition la réalisation d'un complexe intégré (haut fourneau, aciérie, laminoir) susceptible de devenir «*un pôle industriel et de développement de l'Oriental*»[1]. Néanmoins, au fil des changements d'options - projet relancé en 1962, en 1968, en 1974 - seul le laminoir fut réalisé en 1984 entre Selouane et Arroui, à 15 km de Nador, mais après que l'exploitation du fer ait été arrêtée.
La cimenterie d'El Ayoun Sidi Mellouk a été mise en service en 1978 (passée sous le contrôle d'Holcim en 1993). Le choix du site est en partie lié à la disponibilité de calcaire (gisement de 198 ha à proximité) et d'argile (carrière de 206 ha également proche). L'extension de l'unité d'emballage du ciment appartenant à la cimenterie Holcim, de taille plus modeste que celle des unités de l'Ouest du pays, date de 1999. Elle a été installée à Selouane pour bénéficier de la logistique portuaire et ferroviaire de la Province de Nador.

Aujourd'hui, le laminoir de Sonasid et la cimenterie Holcim sont les deux seules grandes unités industrielles d'envergure nationale que compte la Région. L'usine de Sonasid occupe environ 600 personnes, avec une capacité de production de 600 000 tonnes par an de rond à béton et fil machine. La cimenterie Holcim quant à elle emploie 650 personnes, dont 250 cadres et techniciens. Le reste du secteur industriel est formé de PME agro-industrielles installées dans une évolution intégrée aux aménagements hydro-agricoles :

- 1910-1920, années d'insertion du projet d'aménagement de grands ouvrages d'hydraulique sur la Moulouya dans le plan national hydro-agricole et hydroélectrique ;
- 1956 à 2000, période de construction des barrages et du réseau de mobilisation de l'eau.

Ces aménagements ont par exemple permis la création de :

- une sucrerie à Zaïo ;
- une unité d'emballage et de traitement de lait à Oujda ;
- des conserveries à Berkane, ville, qui compte à ce jour une dizaine d'unités agroalimentaires (conserveries, distillerie, cave vinicole, minoterie, moulins de niora).

Type d'industrie	Nombre d'entreprises		Chiffre d'affaires (en milliers de Dh)		Employés	
	Année 2004	Année 2008	Année 2004	Année 2008	Année 2004	Année 2008
Industries agro-alimentaire	118	126	1 350 000	1 881 489	1 900	3 487
Industries chimiques et para-chimiques	100	142	1 010 000	2 883 802	2 000	3 280
Industries électriques et électroniques	4	6	45 000	103 084	100	157
Industries métalliques et mécaniques	81	113	4 100 000	5 370 273	2 200	2 142
Industries textiles et du cuir	14	14	40 000	117 656	500	481
Total	**317**	**401**	**6 545 000**	**10 356 304**	**6 700**	**9 547**

Principaux indicateurs économiques des établissements industriels de la Région par grands secteurs (données rassemblées par l'auteur)

Source : HCP : Monographie de la Région de l'Oriental, 2012

En 2004, comme le montre le tableau ci-avant, la Région de l'Oriental comptait 317 unités industrielles, chiffre porté à 401 unités en 2008.
Le tableau ci-après, relatif à la répartition des industries par Province en 2008, indique en outre que l'essentiel des unités est implanté dans les Provinces de Nador et Oujda (plus de 84%, soit 337 unités sur les 401 de la Région) et secondairement à Berkane.
Le secteur employait en 2004 environ 7 000 personnes, surtout en petites et moyennes entreprises. En 2008, les effectifs comptaient 9 547 employés.
En valeur, la production industrielle de l'Oriental s'élevait à environ 7 milliards de Dh en 2004, dont 75% réalisés par la filière Matériaux de construction et 22% par les industries agro-alimentaires. En 2008, elle atteignait 9 664 772 Dh.

Potentiel d'investissement dans les principales sous-filières industrielles présentes dans la Région

Matériaux de construction : les sous-filières métallurgie et cimenterie

La sous-filière métallurgie est l'activité industrielle principale : elle emploie plus du tiers des effectifs industriels de la Région et totalise un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards de Dh.
La sous-filière ciment et autres matériaux de construction, également très présente dans le tissu industriel, réalise un chiffre d'affaires de 1,2 milliard de Dh et occupe le quart des effectifs industriels de la Région. Elle génère un peu plus de 1 milliard de Dh d'investissement annuel.
Le développement urbain de la Région, associé aux investissements publics en infrastructures d'équipement, confère d'importantes opportunités d'investissement aux acteurs du secteur des matériaux de construction.

Agro-industrie : les sous-filières emballage et conditionnement, oléiculture, boucherie, plantes aromatiques et produits de terroir, produits halieutiques

Deuxième secteur industriel de la Ré-

Province	Nombre d'entreprises	Effectifs employés	Chiffre d'affaires(*)	Production(*)	Frais de personnel(*)	Exportations(*)	Investissements(*)
Berkane	15	233	127 680	87 198	11 016	9 036	16 823
Jerada	8	17	1 145 971	1 124 231	34 022	978 720	11 100
Nador	166	3 928	448 904	4 543 477	205 635	62 701	294 567
Driouch	11	107	74 812	80 523	4 511	567	2 152
Oujda-Angad	175	3 666	2 355 800	2 186 472	254 397	35 615	89 794
Taourirt	26	1 296	2 203 137	1 642 871	24 313	190 530	226 737
Total	**401**	**9 547**	**6 356 304**	**9 664 772**	**533 894**	**1 277 169**	**641 173**

Données statistiques relatives au secteur industriel de la Région par Province

Source : HCP – Monographie de la Région de l'Oriental, 2012 ; op.cité

(*) en milliers de Dh

gion, l'agro-industrie recèle un potentiel de développement important vu le dynamisme de certaines sous-filières en termes de croissance et de rentabilité :

• l'industrie de l'emballage et du conditionnement ;
Le potentiel agricole de la Région, qui lui vaut d'occuper le 3ème rang dans la production nationale d'agrumes, les volumes exportés (80% de la production régionale) et les équipements hydro-agricoles irrigant 40 000 ha, sont des facteurs favorables à l'implantation de nouvelles unités industrielles nécessaires au traitement et à l'écoulement de la production agricole régionale.
• l'industrie oléicole ;
Essentiellement artisanale à ce jour, la production oléicole est en cours de modernisation via le développement de l'entreprenariat privé dans plusieurs métiers (conditionnement, trituration, saumure et confiserie d'olives). La superficie totale plantée en oliviers est de 6 852 ha, pour une production annuelle de 18 000 quintaux. Ceci reste nettement en deçà des capacités de la Région au vu des terres disponibles et des possibilités d'irrigation.
• l'industrie de la boucherie ;
L'important cheptel ovin régional, constitué de 1,3 million de têtes, offre des opportunités sur toute la filière, de l'abattage au transport frigorifique en passant par l'industrie de transformation. L'élevage ovin se concentre au Sud de la Région (Provinces de Jerada et Figuig) où il représente l'essentiel de l'activité économique.
• les sous-filières agro-industrielles et des produits de terroir ;
La valorisation industrielle des plantes aromatiques, dont la Région regorge, ainsi que d'autres produits caractéristiques de l'Oriental, comme le vignoble, l'amandier, le figuier, l'abricotier, ainsi que le miel, les dattes, les nèfles de Zegzel, le fromage de chèvre de Gafaït, fait l'objet d'un intérêt grandissant de certains opérateurs agro-industriels à travers des projets pilotes soutenus par les pouvoirs publics et parfois la coopération internationale. L'agriculture régionale bénéficie également de la notoriété de Berkane à l'international pour sa production d'agrumes et de vignobles. Les principales cultures sont la clémentine, l'olive et l'orge. Au vu des capacités de production constituées par le bassin de la Moulouya, le potentiel d'investissement dans l'installation d'unités agro-industrielles sera encore plus important si certains enjeux liés à la régularité de l'approvisionnement, à qualité régulière, l'amélioration des rendements des productions actuelles, ainsi que l'augmentation des exportations et de la valeur ajoutée sont résolus. En effet, la superficie des terres agricoles dans la Région représente 7% du total national, dont seuls les 2/3 sont exploités, le reste étant mis en jachère, ce qui présente un potentiel de développement notable du bassin de production. La fertilité des sols, notamment, dans la plaine des Triffa, combinée à d'importantes possibilités d'irrigation, la disponibilité de la main d'œuvre et les avantages fiscaux accordés, renforcent le potentiel de développement du secteur agro-industriel. En ce sens, les programmes de mise en concession des terres de la SODEA et de la SOGETA ont permis d'attirer des opérateurs nationaux et étrangers générant des nouveaux investissements dans le secteur. En, 2004, la filière agro-industrielle réalisait un chiffre d'affaires de plus de 1,8 milliard de Dh et occupait près de 30% des effectifs industriels de la Région. Ceux-ci présentant une flexibilité importante à un coût compétitif.
• les produits halieutiques ;
Avec environ 10 000 tonnes (10 522 en 2011), la production halieutique de l'Oriental est reconnue pour sa qualité plus que par l'importance des quantités produites (49% en produits de la pêche pélagique et 34% en produits de

Agropole de Berkane :
102 ha, dont 52 ha livrés, 360 MDh d'investissement (31 M d'euros)

MADAGH MEDEST

• à 10 km au Nord de Berkane, à mi-chemin entre Berkane et Saïdia ;
• Parc dédié à l'agro-alimentaire, la transformation, le conditionnement, les activités Support & Services, la logistique, le Pôle formation et R&D ;
• 1ère tranche livrée en cours de commercialisation, 21 projets attribués (10 ha), pôle Recherche et Développement opérationnel
Impacts socio-économiques attendus : 5 000 emplois directs, 1,5 MMDh d'investissements induits (130 M d'euros)



Le conditionnement moderne :
une des clés du renouveau de l'agro-alimentaire dans l'Oriental

poisson blanc). Aussi, ce secteur présente-t-il des opportunités certaines de valorisation industrielle non encore exploitées. L'essentiel de la production est destinée à l'exportation et à la commercialisation.

Mines et Energie : des effets d'entraînement limités dans le passé

Malgré sa forte vocation minière durant plusieurs décennies depuis la découverte du fer dans la Province de Nador en 1905 par les espagnols, l'exploitation du plomb et du zinc à Touissit et Sidi Boubker dès 1920, celle du manganèse à Bouarfa en 1930, et les gisements de charbon en 1927 exploités depuis 1930, force est de constater que la Région n'a pu voir se développer dans le passé un tissu industriel dense et intégré. L'exploitation minière a alimenté surtout l'exportation de la matière première hors de la Région, vers le port de Ghazaouet durant le protectorat ou vers Casablanca à l'ère postcoloniale.
Seules les mines de charbon ont permis quelques effets d'entraînement sur d'autres activités à vocation industrielle en amont, comme celles générées par la production et la distribution d'électricité de la première centrale thermique de puissance à Jerada : suite à son installation, quelques unités de sous-traitance en matériel électrique et électronique ont pu voir le jour.

En conclusion, il convient d'observer que l'Oriental marocain a été historiquement plus un espace de transit qu'une région valorisant localement ses ressources, d'où une relative faiblesse du tissu industriel. Par contre, cette situation a donné lieu au développement des activités commerciales, vu l'importance des flux transitant par la Région d'Est en Ouest. Par exemple, pendant le protectorat, la ville d'Oujda était dotée de la deuxième gare de triage après celle de Casablanca. La Région occupait une place primordiale dans le commerce extérieur du Maroc colonial[2].
Aujourd'hui, le secteur tertiaire (commerce et services) domine le PIB régional (53,1% du total). Au second rang vient le secteur secondaire avec une part de 29,4% (industrie, mines, énergie et BTP) et, en dernier lieu, le secteur primaire avec 17,4% du PIB global de la Région[3].
A l'export, la place de la Région reste limitée malgré le potentiel important. En valeur, les exportations de produits industriels sont estimées à 734 MDh. Elles sont constituées essentiellement de lingots de plomb (416 MDh) et de conserves de poissons et de fruits et légumes (276 MDh). Les importations comportent principalement des matières premières (céréales, billettes d'acier, charbon).

Programme MEDEST industrie : vers la ré-industrialisation de la Région

Au début des années 2000, la Région demeurait encore caractérisée par une sous-industrialisation notable au vu de la disponibilité des ressources naturelles et humaines ainsi que de son positionnement géographique privilégié. Cela a conduit les pouvoirs publics à envisager une ré-industrialisation de la Région dans le cadre du Programme de Développement Industriel pour la Région de l'Oriental (PDIRO).
Le PDIRO a pu voir le jour grâce à l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, énoncée dans le discours de Sa Majesté le Roi à Oujda, le 18 mars 2003. L'Initiative Royale a fait émerger une nouvelle vision du développement régional basée sur une nouvelle lecture géographique de la Région et un ambitieux programme d'infrastructures sectorielles et d'équipements de base. L'un des objectifs étaient de faire de l'Oriental un nouveau pôle de développement à l'Est du Royaume : le pôle MEDEST (Méditerranée Est) complétant le pôle Tanger-Med.

En 2014, plus d'une décennie après, les grandes réalisations annoncées dans le discours royal sont en grande partie achevées. Le désenclavement de la Région vers Fès et Tanger est devenu une réalité, grâce aux nombreuses infrastructures mises en service (rocade méditerranéenne Tanger-Saïdia, Autoroute Fès-Oujda, voie ferrée Taourirt-Nador, dédoublement de voies intra-régionales). Ainsi, les distances avec les principaux marchés nationaux se sont-elles considérablement réduites à la faveur de ces nouvelles infrastructures. Vers l'Europe, la réalisation d'un nouvel aéroport à Oujda qui, combiné avec celui de Nador, permet d'envisager des liaisons bien plus compétitives que par le passé. Le port maritime de Nador vient compléter le dispositif logistique d'import-export de l'Oriental. Parallèlement, les principales infrastructures sectorielles et sociales ont été lancées, dont une grande partie réalisées (station Mediterrania-Saïdia, projet Marchica, mise à niveau urbaine, Faculté de médecine, CHU, nouvelles zones industrielles), concrétisant l'objectif de faire de l'Oriental un nouveau

Parc Industriel de Selouane :
72 ha, 300 MDh d'investissement
(26 M d'euros), 52 ha livrés

SELOUANE MEDEST

- à 10 km de Nador, desservi par la double voie Nador / Oujda ;
- projet porté par une structure dédiée créée en partenariat avec la CCIS de Nador (SAPS) :
- composantes : Industrie, Tertiaire, Formation et R&D, Pépinière d'entreprises, Centre d'Incubation en démarrage (Nador BIC), 12 projets attribués pour 4,7 ha.

Impacts socio-économiques attendus : 12 000 emplois directs, 4 MMDh d'investissements induits (348 M d'euros)

pôle de développement territorial à l'Est du Royaume. Parmi ces réalisations, l'industrie occupe une place de choix grâce à l'aménagement et l'équipement des nouvelles zones industrielles, d'une superficie de plus de 300 ha en première phase, extensible à plus de 1 000 ha. Réparties selon les vocations des principaux centres économiques de la Région, elles sont dédiées à l'accueil de milliers de nouvelles unités industrielles :

- la Technopole d'Oujda (1ère tranche de 107 ha, 560 lots en commercialisation) ;
- l'Agropole de Berkane (102 ha, 300 lots en cours de commercialisation) ;
- le Technoparc de Selouane (1ère tranche de 72 ha, 204 lots en cours de commercialisation)[4].

Ces nouvelles zones industrielles représentent une avancée considérable pour la ré-industrialisation de la Région : en plus d'offrir des capacités foncières et logistiques, elles intègrent des aménagements de dernière génération pour attirer des entreprises (centre d'incubation à Selouane, cleantech, centre offshore et campus du savoir à Oujda, centre de recherche et de développement en agrobiologie à Berkane).

Sources
- Etude PDIRO (Programme de Développement Industriel dans la Région de l'Oriental), Agence de l'Oriental.
- Article du Professeur Abdelkader Guitouni.
- Monographie de la Région de l'Oriental, 2012, Haut Commissariat au Plan.
- Etude Stratégie de Développement de la Région de l'Oriental, Agence de l'Oriental.

Notes
1 et 2- Cf : article de A. Guitouni dans ce numéro.
3- chiffres tirés de la monographie régionale 2012 du Haut Commissariat au Plan.
4- Données figurant dans les encadrés consacrés aux trois zones industrielles nouvelles issues du PDIRO fournies par l'aménageur MEDZ.

Technopole d'Oujda : une 1ère tranche de 107 ha livrée pour 430 MDh d'investissement

OUJDA MED EST

- à 12 km de la ville d'Oujda, près de l'aéroport Oujda-Angad ;
- projet intégré à 5 composantes : Zone franche Cleantech, PME/PMI, Tertiaire et Offshoring, Campus de formation, Retail Park & Show rooms ;
- 1ère tranche livrée en cours de commercialisation : 33 projets attribués (12,5 ha), module offshoring opérationnel, 3 unités de formation et R&D en construction.



Impact socio-économique attendu : 15 000 emplois directs











La relance industrielle dans la stratégie suivie par l'Agence de l'Oriental en matière de développement régional

Ahmed LAMRINI,
Consultant auprès de l'Agence de l'Oriental

L'auteur a été impliqué, dès la création de l'Agence de l'Oriental en 2006, dans la construction de sa démarche stratégique. Responsable éditorial de l'ouvrage qui la relate, cité en note, il jette un regard analytique et global sur 7 années d'une évolution construite au plus près des réalités du terrain et des attentes des acteurs des territoires. De fait, les fortes mutations contextuelles ont influencé la stratégie.

Depuis le lancement de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental en mars 2003, la Région a connu des avancées substantielles dans des domaines-clés que sont les infrastructures, les grands projets économiques, l'urbanisme et le développement humain, ce qui lui a permis de se mettre à un niveau équivalent des autres Régions du Royaume.
Dans le cadre de sa mission, en tant que force de proposition, l'Agence de l'Oriental a réalisé, au lendemain de sa création, une étude pour la conception d'une stratégie de développement de l'Oriental[1]. Cette étude lui a notamment permis de proposer un nouveau concept d'intervention dans la Région, décliné en piliers, axes et programmes.

Les deux piliers retenus couvrent la dimension spatiale et la dimension humaine du développement. Chaque pilier regroupe un ensemble d'axes stratégiques basés sur le «croisement» entre les éléments de l'environnement externe et les ressources endogènes. Chacun des axes se compose d'un ensemble de programmes formés de projets identifiés par les acteurs locaux et d'actions complémentaires découlant de la mise en cohérence entre les programmes proposés.
Ces piliers ont été complétés par des leviers transversaux dont l'objectif général consiste à assurer une promotion de la Région en cohérence avec la stratégie de développement intégré, afin de permettre à l'ensemble des programmes d'atteindre leur rendement optimal.

Le pilier «développement territorial» est articulé sur trois axes stratégiques :

- la promotion de la compétitivité économique ;
- le développement de pôles urbains attractifs ;
- la conservation des ressources et la protection du patrimoine.

Le pilier «développement humain» comporte également trois axes stratégiques :

- l'amélioration des services sociaux de proximité ;
- la génération de l'emploi de proximité ;
- l'accès à la culture et le développement de la production artistique.

Les leviers transversaux concernent :

- le marketing territorial ;
- la mobilisation et la coordination des partenariats ;
- l'intelligence économique et la mobilisation de l'expertise.

Les programmes proposés dans le cadre de ce plan d'actions s'inscrivent dans la complémentarité. Ils s'additionnent aux grands projets d'infrastructures et aux projets économiques lancés par l'Initiative Royale, ainsi qu'aux programmes récurrents des Départements ministériels et des établissements publics dans la Région. Ces programmes constituent une offre spécifique de l'Agence aux acteurs locaux et aux partenaires en vue d'inscrire leurs actions dans le prolongement de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

Un tel dispositif de planification et de gestion sera en mesure d'assurer une convergence entre les actions programmées par les Départements ministériels à l'échelle supra-provinciale, par les Communes dans le cadre de leurs propres Plans Communaux de Déve-

loppement (PCD) à l'échelle locale, ainsi que les actions programmées dans le cadre de l'INDH dans chacune des Communes.
Le nouveau plan d'intervention de l'Agence a consacré un programme d'accompagnement à l'industrialisation de la Région intitulé : «Programme régional de la relance industrielle». Il s'inscrit au niveau du premier axe sur l'amélioration de la compétitivité régionale, du pilier relatif au développement des territoires de l'Oriental.
L'encadré, ci-dessous, élaboré à partir de l'étude citée (explicitée en note), illustre ce programme.

1- Étude publiée par l'Agence de l'Oriental à l'occasion du 10ème anniversaire de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, intitulé «2003-2013, de l'Initiative Royal au Développement Régional. L'ouvrage comprend 2 tomes : le tome 1, «Programmes et Priorités» et le tome 2, «Analyses et Diagnostics»

Programme 1 : relance industrielle

PILIER I DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	AXE STRATEGIQUE I PROMOTION DE LA COMPETITIVITE ECONOMIQUE REGIONALE
DESCRIPTION Relance industrielle par des projets complémentaires aux projets en cours dans chaque Province, exploitant au mieux les avantages compétitifs de la Région dans plusieurs industries - recyclage, solaire, sous-traitance, biens de consommation finale destinés au marché régional (ameublement, menuiserie, plomberie-sanitaire) - et des projets de diversification des exportations industrielles.	
CONTEXTE NATIONAL • pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI) incluant le développement d'une nouvelle génération de zones industrielles, les Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) ; • attraction des IDE et des projets de délocalisation industrielle Nord-Sud ; • accords commerciaux préférentiels (Accords de Libre Échange - ALE).	CONTEXTE REGIONAL • part faible dans l'industrie nationale (moins de 4%), part faible dans l'export (moins de 2%) ; • les secteurs Industries mécaniques, métallurgiques et électriques (IMME), Agro-alimentaire et Matériaux de construction dominent l'industrie régionale avec respectivement 52%, 22% et 18% de la valeur de la production industrielle de la Région.
DIAGNOSTIC TERRITORIAL Des forces à exploiter : • ressources logistiques et financières ; • présence de leaders industriels ; • études de base du Plan de développement industriel de l'Oriental (PDIRO) disponibles ; • accroissement de la demande régionale ; • proximité géographique des pays émetteurs d'IDE (Investissements Directs Étrangers).	JUSTIFICATION DU PROGRAMME Le croisement des opportunités et des forces entraine la nécessité d'un appui dans la mesure où l'industrie régionale a eu tendance à migrer facilement après quelques années. Ce programme va permettre de tirer vers le haut le tissu industriel et de lutter positivement contre l'emploi informel.
OBJECTIFS DU PROGRAMME Global : • contribuer à la compétitivité de l'économie régionale. Spécifiques ; • étendre et renouveler la base industrielle existante (agro-alimentaire, industries d'import-substitution diverses) ; • développer de nouveaux secteurs (filière énergie solaire, filière chimie).	PROJETS EN COURS Projets porteurs de synergies : • les projets innovants : port de Nador West Med (NWM), Clean Tech à Oujda et énergie solaire à Jerada (MASEN), station thermo-solaire à Aïn-Bni-Mathar ; • autres projets : Parc industriel de Selouane et Agropole de Madagh.
ACTIONS ET PROJETS IDENTIFIES (A titre indicatif) • aménagement d'un écoparc à Jerada (études et travaux) ; • développement de la filière amont en énergie à Jerada (étude ex-ante) ; • clusterisation des industries d'import-substitution régionales à Oujda ; • diversification des industries exportatrices à Nador (assistance technique) ; • restructuration de la zone industrielle à Taourirt (études et travaux).	



L'ORIENTAL MAROCAIN
Un héritage industriel et minier à valoriser

Abdelkader GUITOUNI
Géographe et ancien Professeur de l'Université

L'auteur retrace plus d'un siècle d'industrie dans l'Oriental à partir des premières mines exploitées. Opportunités manquées, ressources parfois valorisées, l'histoire industrielle régionale est chaotique. La dernière décennie donne ses chances à la ré-industrialisation de la Région grâce aux investissements publics massifs.

La présente communication, d'après un plan en trois parties, donne un aperçu d'abord sur la vocation minière de l'Oriental marocain au cours du Protectorat français et espagnol, où la Région était dépourvue d'industries, puis sur l'évolution du secteur des mines et des industries après l'Indépendance ; enfin, elle évoque les atouts et les limites de la valorisation de ce secteur.

Une Région à vocation minière, dépourvue d'industries durant le Protectorat

Des ressources minières à l'origine de la naissance de centres urbains

L'Oriental se distingue par une grande diversité géologique et recèle de nombreux gîtes minéraux. Plusieurs villes ont dû leur naissance et leur urbanisation à l'exploitation minière durant la période coloniale : Sidi Boubker, Touissit, Bouarfa et Jerada, pour lesquelles l'extraction minière a été une fonction unique ou du moins l'activité dominante. Quant à Zeghanghane, à 3 km du gisement de fer de Ouichane, il ne présente pas le profil d'un centre minier.

1-L'exploitation du fer des Beni Bou Ifrour

Elle débuta avec les Espagnols, avant même le Protectorat (1905), dans deux gisements situés à 8 km au Sud-Ouest de Nador : Ouichane, le principal, et Setolazar. Destiné totalement à l'exportation par le port de Melilla, le fer, exploité depuis 1947 par une même société espagnole, Minas del Rif, resta une richesse non valorisée.

2-Le Maroc, 1er producteur africain de plomb grâce aux gîtes de la chaîne des Horsts

A 20 km au Sud d'Oujda près de la frontière algérienne, les gisements de plomb et de zinc de Touissit et Sidi Boubker, furent repérés dès avant 1914 dans les roches de la couverture liasique reposant sur le socle ancien. Ils furent mis en exploitation en 1920, respectivement par la Compagnie Royale Asturienne des Mines et la Société des Mines de Zellidja. Les centres de Touissit-Boubker furent créés de toutes pièces vers 1930 pour l'extraction des minerais sur le rebord Nord des Hauts Plateaux. Situés au pied du versant Sud de la chaîne des Horsts, dans un redent de la frontière avec l'Algérie, distants de 2 km l'un de l'autre, ils constituaient un doublet minier semi-enclavé en position frontalière. Grâce à la qualité de leur équipement, ils prédominèrent à l'échelle nationale durant une longue période. Construite dès 1948 à Oued El Heïmer, à 15 km, la fonderie Penarroya-Zellidja qui traitait les concentrés de plomb et permettait la



Vestiges des premières mines exploitées dans l'Oriental, à Sidi Boubker (en bas) et près de Nador (en haut)

récupération de l'argent, était l'une des plus grandes du monde. Pour le zinc, Boubker et Touissit assurèrent 94% de la production nationale en 1953, puis 98% en 1960, soit 80 000 tonnes, grâce à la mise en service à Boubker d'un four permettant la récupération des minerais oxydés, auparavant inutilisables. Concernant le plomb, leur part dans la production du Maroc, qui occupait le 1er rang en Afrique, passa de 86% en 1953 à 45% en 1960 avec 55 000 t.

3 - Le manganèse de Bouarfa : une exploitation minière éphémère

La production y a démarré vers 1930 avec la construction du chemin de fer spécial Oujda-Bouarfa, prolongé par le «Méditerranée-Niger» jusqu'à Béchar (1941) et Kénadsa (1948). Cette voie était un tronçon du transsaharien initialement projeté pour relier l'Afrique du Nord et l'Afrique-Occidentale Française au sein de l'empire colonial français. Le minerai était exporté par le port de Ghazaouet (Nemours) en Algérie vers la France, pour fabriquer des aciers spéciaux.

4- L'unique gisement d'anthracite en Afrique du Nord, à Jerada

Découvert dans la chaîne des Horsts en 1927, le bassin houiller de Jerada, où affleurent les schistes du carbonifère, était situé à 60 km au Sud-Ouest d'Oujda. Étendu sur 25 km de long et 4 km de large, c'était un gisement de morphologie complexe contenant trois couches dont la puissance variait de 40 cm à 1 m. Les réserves certaines y étaient estimées à 35 millions de tonnes. Son exploitation commença à partir de 1930 par une société à capital étranger, la S.C.C.D. (Société Chérifienne des Charbonnages de Djérada), puis à partir de 1945 par les Charbonnages Nord-Africains où l'Etat marocain détenait 33%, puis 54% des actions en 1964 et enfin 98% en 1972 avec l'institution des CDM (Charbonnages du Maroc). En 1953, un embranchement relia Jerada à la voie ferrée minière Oujda-Bouarfa pour évacuer le charbon. La production était de 15 000 t. en 1932, 143 000 en 1940 et 366 000 t. en 1950. Jusqu'en 1956, il y eut une phase de développement marquée par une demande importante à l'exportation et les débouchés intérieurs naissants. En 1953, la barre de 500 000 t. fut franchie : 534 000 t.



La Cité minière de Jerada dans les années 40

5- Les gisements miniers secondaires de l'Oriental

Dispersés à travers le territoire régional, leur production est négligeable. Il s'agit notamment de la barytine, exploitée par COMABAR, filiale du BRPM, à Zelmou à 100 km au Sud-Est de Bouarfa, du cuivre de Jbel Klakh près de Figuig, et de la bentonite à Beni Sidel et Beni Chiker près de Nador.

Economie de traite et sous-équipement industriel de l'Oriental colonial

Durant le Protectorat, l'Oriental était l'une des Régions les moins industrialisées du Maroc. L'industrie y était une activité secondaire, ponctuelle, et rare, localisée dans quelques sites :

- à Oujda trois minoteries - Moulins du Rif (depuis 1920), Grands Moulins d'Oujda (1929), SMMO (1941) ;
- des fabriques semi-industrielles de pâtes ;
- une centrale thermique qui fournissait du courant à Oujda, Berkane, Ahfir, mais aussi aux mines voisines ;
- des fabriques de crin végétal à Berkane, Ahfir, Aïn Sfa, grâce à la récolte du doum et de l'alfa ;
- des caves vinicoles à Berkane (Beni Snassen) et Oujda ;
- une distillerie de romarin à Debdou ;
- une usine de production d'explosifs pour les mines à Beni Oukil ;
- dans l'ancienne zone espagnole, une minoterie à Nador (Grands Moulins de Beni Ansar depuis 1929) ;
- une conserverie de salaison d'anchois au Cap de l'Eau près de l'embouchure de la Moulouya.

La sous-industrialisation de l'Oriental était due à plusieurs facteurs, notamment historiques. La Région, durant le Protectorat, était approvisionnée en produits industriels par l'Oranie voisine et se tournait vers l'Algérie : appropriation des terres par les colons de l'Ouest algérien, forte immigration algérienne, échanges commerciaux intenses avec l'Oranie, port de Ghazaouet comme débouché de la Région depuis qu'une voie ferrée de 60 km l'avait relié à Oujda en 1935.

En outre, elle ne faisait pas partie du «Maroc utile» où le poids de l'axe industriel Casablanca-Kénitra se renforçait au détriment des régions excentrées. L'importance des exportations des produits miniers et de l'alfa donnait à l'Oriental

une place dominante dans le commerce extérieur du Maroc colonial, avec un rôle de véritable plaque tournante pour Oujda, qui possédait la deuxième gare de triage après Casablanca.

Industries et mines de l'Oriental de la période postcoloniale : un bilan mitigé

Des activités minières en éclipse et à faible valorisation

Vers la fin des années 1960, on assista au déclin des activités minières de l'Est marocain où la ville d'Oujda aiguillait les produits miniers vers Ghazaouet ou Casablanca pour l'exportation.
L'exploitation de certains gisements baissa, puis cessa : manganèse de Bouarfa en 1967, plomb et zinc de Boubker et Touissit respectivement en 1969 et 2002, fer de Ouichane en 1997 et anthracite de Jerada en 2001. Leur exploitation prit fin en raison, soit du coût élevé de l'activité et de la chute des cours mondiaux, soit de l'épuisement des réserves minières et énergétiques.

1- Une reconversion relativement réussie à Bouarfa

Comptant 8 775 habitants en 1960, sa population diminua après la fermeture de la mine jusqu'à 6 180 en 1971.



De Jerada à Figuig, l'unique axe routier permet aux centres traversés, comme Bouarfa, de développer les métiers liés à cette infrastructure

Sa promotion en chef-lieu de Province fut le signal de sa reconversion. Ses activités connurent un second souffle suite à la création en 1974 de la Province de Figuig, dont le siège fut implanté à Bouarfa. En l'espace de 8 ans, la population doubla pour atteindre près de 13 500 en 1982, 19 630 en 1994, puis 25 947 en 2004, grâce à l'implantation de services administratifs, d'activités induites et à la présence d'un salariat de la fonction publique. La situation sur l'axe Oujda-Figuig a contribué à animer la ville par la fonction routière : restauration, boucheries, commerces alimentaires, réparations automobiles…
La voie ferrée Oujda-Bouarfa existe mais n'est plus exploitée. Le pôle administratif de Bouarfa, qui gère une Province couvrant 56 000 km^2, en fait un petit centre tertiaire en expansion.

2- Sidi Boubker et Touissit : le spectre des villes fantômes

Ces centres ont connu le sort des «ghost towns» qui se dépeuplent du jour au lendemain. Le nombre d'habitants de Boubker passa de 8 721 en 1960 à 2 218 en 1 971, puis à 1 942 en 2004 ; à Touissit, de 3 880 hab. en 1960 à 3 678 en 1971 et à 3 429 en 2004. La Compagnie Royale Asturienne des Mines entreprit alors des recherches qui aboutirent à la découverte près de Touissit du gisement de Beddiane en 1971. En 1974 fut constituée la CMT (Compagnie Minière de Touissit) pour exploiter le principal gisement de plomb au Maroc. Ses réserves reconnues dépassaient 1 million de tonnes de plomb-métal, 40 000 t. de zinc-métal et 600 t. d'argent. Son exploitation permit en 1975 la réouverture de la fonderie d'Oued El Heimer, pour l'obtention du plomb-métal et la récupération de l'argent contenu dans le minerai. L'extraction de plomb fut régulière jusqu'en 1991, année où la CMT produisit 76 500 t.

Menacés par l'épuisement des minerais, Boubker et Touissit, à l'écart de la route Oujda-Figuig, végètent comme simples relais dans l'hinterland méridional d'Oujda, située à 25 km au Nord-Ouest. La contrebande avec l'Algérie est une activité d'appoint pour les habitants.

Après avoir racheté la mine de plomb de Sidi Lahcen à 100 km d'Oujda, en 1998, la CMT, contrôlée par une société franco-suisse et la SNI, a racheté le gisement de bentonite exploitée par la SEFERIF, pour relancer son exploitation et indemniser des salariés du site en chômage technique depuis plusieurs années. Elle exporte du plomb vers la France, l'Espagne, l'Italie, l'Inde et la Turquie, mais doit faire face à la chute des cours sur le marché.

3- Jerada : quel devenir pour le centre minier principal de l'Oriental ?



La première centrale thermique à charbon construite avec le partenariat russe à Aïn-Bni-Mathar, près de Jerada

3-1- L'évolution de la production de la mine a connu trois phases :

- 1956 - 1970 : stabilisation due à la fois au démarrage des usines hydroélectriques de Bin El Ouidane et Afourer et à la crise charbonnière mondiale (1960 : 414 000 t., 1970 : 433 000 t.) ;
- 1971 - 1984 : expansion grâce à l'implantation de la centrale thermique de Jerada avec l'aide russe et aux demandes accrues de substitution du charbon au fuel dans plusieurs cimenteries, sucreries et centrales thermiques (1975 : 652 000 t., 1980 : 630 000 t., production record en 1984 : 837 000 t.) ;
- 1985 (775 000 t.) - 1990 (526 000 t.), phase de fléchissement due à un tassement de la demande intérieure et à la baisse des exportations (66 000 t. en 1984, 11 000 t. en 1988).

La production est destinée à 80% à la centrale thermique de l'ONE (Office National de l'Electricité) à Jerada, qui assurait près de 20% de l'électricité nationale d'origine thermique (3ème rang après les centrales de Mohammédia et Kénitra), le reste allant aux industries et chauffages domestiques au Maroc (10%) et à l'exportation (10%). Unique au Maroc, le charbon de Jerada aurait pu être utilisé localement si l'Oriental avait un niveau d'industrialisation plus avancé. Toutefois, il compense, au plan énergétique, les baisses de la production hydroélectrique du barrage Mohammed V sur la Moulouya, suite aux sécheresses.

3-2- A la recherche d'une reconversion après l'ère du charbon

Avec près de 7 000 salariés dans les années 1980 (2ème rang pour l'effectif des mineurs après les phosphates), l'activité minière fut à l'origine de flux migratoires en provenance de l'Oriental, du Souss et du Tafilalet… Le charbon alimentait la centrale de l'ONE. Au cours des années 1990, l'extraction baissa (500 000 t. en 1996) et se posa alors le problème de la rentabilité de la mine. Etant donné la morphologie du gisement (couches de 30 à 80 cm seulement d'épaisseur à une profondeur de 600 m) le coût de la production était élevé : 1 200 Dh la tonne alors que le prix ne dépassait pas 650 Dh sur le marché intérieur et que la tonne importée des USA revenait à 450 Dh. L'épuisement des réserves, la mauvaise qualité du charbon et les conditions de sécurité insuffisantes, expliquent l'arrêt de l'exploitation.

Pour l'ONE, seul utilisateur du charbon dans sa centrale thermique, le recours au gaz naturel algérien est une éventualité, le gazoduc Maghreb-Europe passant à 40 km de Jerada. Pour satisfaire les besoins énergétiques par le recours à l'énergie solaire, compte tenu du climat local, la centrale thermo-solaire à cycle combiné intégré de Aïn-Bni-Mathar a été mise en service en 2010. D'une puissance de 470 MW, elle utilise le gaz naturel comme combustible grâce à une conduite connectée au gazoduc Maghreb-Europe. Outre la baisse du nombre d'habitants à Jerada (59 367 en 1994 et 43 916 en 2004), les problèmes posés par la fermeture de la mine étaient difficiles : droits sociaux et indemnisation des ouvriers, dont beaucoup étaient silicosés, disparition d'un pôle d'activité, reconversion du personnel jeune. Afin de créer une alternative aux CDM, on décida la promotion de Jerada au rang de chef-lieu de Province pour diversifier ses fonctions. Des formations de reconversion (plomberie, électricité, chaudronnerie…) furent mises en place pour permettre l'installation des ouvriers des CDM comme artisans dans le privé.


2010, Sa Majesté le Roi inaugure la Centrale thermo-solaire de Aïn-Bni-Mathar

3-3- Une nouvelle centrale thermique à réaliser par les Chinois

L'ONE signa le 25 juillet 2013 un contrat d'investissement de 3 milliards de Dh (270 millions d'euros) avec la société chinoise d'équipement énergétique SEPCO III (Shandong Electric Power Construction Corporation) pour construire une nouvelle centrale thermique sur le site de l'ancienne. Financée par la banque chinoise du commerce extérieur, Eximbank, elle sera mise en service fin 2016. Le nouveau groupe thermique de Jerada (318 MW), sera alimenté en charbon depuis le port de Nador. Il triplera la capacité actuelle (165 MW) du site. Depuis l'arrêt de la mine, la Centrale est alimentée en charbon vapeur international et en Pet coke, acheminés à partir du port de Nador par train et camions... Les activités commerciales de SEPCO III, touchent l'électricité thermale, l'énergie nucléaire, l'hydroélectricité et l'énergie éolienne.

Ce projet vise à répondre à la demande d'électricité de l'Oriental et à permettre l'optimisation de l'utilisation des équipements de la centrale, du réseau de transport, et le recours aux infrastructures portuaires et ferroviaires de la Région pour alimenter la nouvelle centrale en charbon. Il aura aussi un impact sur le développement économique et social de Jerada par la création d'emplois et le recours aux PME et PMI locales.

4- Le fer des Beni Bou Ifrour : une richesse peu valorisée

Unique centre d'extraction de fer du Maroc, les gisements de Ouichane et Setolazar passèrent en 1967 sous contrôle de l'Etat marocain représenté par SEFERIF (Société d'Exploitation des Mines de fer du Rif), dont le capital est détenu à 100% par le BRPM. Le minerai, dont les réserves étaient estimées à 40 millions de tonnes, a une teneur de 60%. Alors qu'elles employaient 2 500 à 3 000 ouvriers durant les années 1960, les mines licencièrent leur personnel du fait de la baisse de la production : 1 152 000 t. en 1960, 547 900 t. en 1975 (dont 300 000 exportées par

Mellilia), 180 000 t. en 1980 (dont 157 500 exportées par Bni Ansar), 147 500 t. en 1990. Dans le cadre du projet du complexe sidérurgique, dès 1973, la SEFERIF réalisa à Selouane une usine de pelletisation pouvant traiter 1 300 000 t. de fer tout venant pour produire 700 000 t. de pellets de bonne qualité. Mais, faute de valorisation du minerai, la production fut exportée par Mellilia puis par Bni Ansar depuis 1978. La reprise de la production de fer était liée à la mise en service du laminoir de la SONASID en 1984. L'extraction déclina par la suite faute de débouchés et du fait de l'augmentation des frais d'exploitation dans les couches profondes. La réalisation du projet de sidérurgie à Nador aurait pu servir l'Oriental, par l'utilisation du minerai de fer local et du charbon de Jerada et par la création d'industries en aval.

En dehors de Bouarfa, dont la reconversion a été plutôt réussie, les autres centres pâtissent du déclin de l'économie minière. La réflexion sur le futur de ces villes en crise devait aboutir à la mise en place de schémas directeurs des centres miniers en reconversion. La reconversion de Jerada, Sidi Boubker et Touissit devrait tenir compte de certains paramètres :

- handicap de leur situation à l'écart des grands axes de communication, d'où la nécessité de construire une infrastructure routière pour les désenclaver ;
- l'appartenance à un espace frontalier (dans la conjoncture actuelle, pour les habitants, la frontière existe dans les esprits et la réalité, mais les projets de coopération transfrontalière représentent une alternative potentielle pour le long terme) ;
- la fermeture des mines peut avoir un effet durable sur l'équilibre de la population active locale, car la reconversion ne signifie pas le réemploi de l'ancienne main d'œuvre.

Faible contribution des mines à la création d'industries et d'emplois

En dehors du laminoir de la SONASID à El Arroui et de la cimenterie HOLCIM à El Aïoun, le tissu industriel de l'Oriental a une faible capacité d'emploi et se limite à de petites industries en milieu urbain.

1- Deux unités industrielles d'intérêt national, avec plus de 600 salariés

1-1- Le laminoir de la SONASID

Le projet sidérurgique de Nador, apparu en 1959 sous le nom de projet BEPI (Bureau d'Etudes et de Participations Industrielles), prévoyait de réaliser un complexe intégré classique (haut fourneau, aciérie, laminoir) visant à créer un «pôle de développement» dans l'Oriental. En dépit de la création en 1974 de la SONASID (Société Nationale de Sidérurgie) par l'État pour répondre aux besoins en acier du marché national, le projet fut gelé avant d'être lancé en 1980 sous sa version laminoir. Une société anglaise, DAVY LOWEY Ltd, décrocha le contrat du laminoir, implanté en 1984 entre Selouane et El Arroui, à 15 km de Nador, pour produire du fer rond à béton et du fil-machine, en important des billettes.


Impressionnante sortie du laminoir de la SONASID près de Nador

La SONASID a été privatisée en 1996, 63% de son capital étant détenu par la SNI, le reste introduit en bourse. En 2006, un partenariat stratégique est mis en place entre la SNI, Arcelor Mittal et les actionnaires de SONASID, pour consolider sa position sur le marché marocain. Arcelor Mittal et la SNI ont créé la Nouvelle Sidérurgie Industrielle (NSI) qui détient 64% de SONASID. Avec une capacité de production de 600 000 t/an de rond à béton et fil-machine, le laminoir a un impact limité : valorisation insignifiante des matières premières locales, faible contribution à la création d'emplois. L'usine occupe un peu plus de 600 personnes.

Les facteurs qui ont entravé la réalisation d'un complexe sidérurgique, que ce soit la concurrence internationale ou la localisation dans une région frontalière, laissent penser que l'Oriental a perdu ici ses chances de développement et d'intégration. Cette réalisation, aurait pu avoir des retombées multiples et contribuer à réduire les déséquilibres régionaux au Maroc.

1-2- HOLCIM, une réussite dans le secteur cimentier

En 1975, l'ODI (Office pour le Développement Industriel) constitua la CIOR pour réaliser une cimenterie de 1 200 000 t par an, avec le concours du Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social et une prise de participation de la Banque Islamique au capital de la société. À 44 km à l'Ouest d'Oujda, proche de la route Oujda-Casablanca, le site était lié à la disponibilité des matières premières (carrière calcaire de 198 ha et carrière d'argile de 206 ha) et à l'accès à la route et à la voie ferrée pour écouler la production et approvisionner l'usine. Avec deux lignes de production,

la cimenterie peut utiliser le fuel, le charbon et le gaz. Mise en service en 1978, sa production annuelle connut une croissance continue pour dépasser sa capacité. La qualité du ciment est de 48 M.P. (Méga-Pascal) alors que celui des autres cimenteries du Maroc est de 42 MP. En outre, la CIOR peut produire du ciment pour BHC (béton à haute compétence), résistant à l'érosion par l'eau de mer (200 000 t de ciment pour BHC livrées pour bâtir la mosquée Hassan II). Première unité du pays par sa production, elle dépasse celle de CINOUCA de Casablanca. En 1993, son capital passe sous contrôle de HOLCIM Ltd (ex-Holderbank, producteur mondial de ciment dont le siège central est à Zurich) dans le cadre du programme de privatisation. En 2002, CIOR devient HOLCIM Maroc.

L'aire de distribution dépasse les limites de l'Oriental : grâce au transport ferroviaire, HOLCIM dispose de centres de distribution à Fès et Casablanca et livre du ciment à Meknès, Tanger, Tétouan et Mellilia. L'impact de HOLCIM se traduit localement par l'emploi de 650 personnes, dont 200 cadres et techniciens, et par des retombées économiques sur El Aïoun qui a connu un regain d'activité depuis son implantation.

2- Les petites industries en milieu urbain

Les industries implantées dans la Région créent peu d'emplois. Cinq unités seulement occupent plus de 100 personnes, une plus de 200 (SUCRAFOR à Zaïo), quatre plus de 100 : SOCOLMO (laiterie), INDECLAIR (fabrication d'autotransformateurs) à Oujda, SICOR à Berkane et NADOTEX (fabrication de couvertures) à Nador.

L'industrie n'apparaît pas comme un élément structurant de l'espace. Elle reste un phénomène ponctuel limité à un petit nombre de villes où se concentrent les localisations industrielles. En dehors de trois embryons de tissus industriels à Oujda, Nador et Berkane, la «nébuleuse industrielle de l'Oriental» comprend des unités dispersées : HOLCIM et SONASID respectivement près d'El Aïoun et El Arroui, SUCRAFOR à Zaïo et une usine agroalimentaire à Taourirt.

La capitale des Triffa compte une dizaine d'unités agroalimentaires (conserveries, distillerie, cave vinicole, minoterie, moulins de niora...). Oujda et Nador disposent chacune d'une «zone industrielle» appelée à attirer les PMI dans le cadre des mesures d'encouragements à la décentralisation industrielle accordées par le Code des investissements promulgué en 1973 et élargi en 1983.

En réalité, Oujda a deux «zones industrielles». L'une, située au Nord sur la RN 2 (Oujda-Nador-Tanger), comprend des entreprises attributaires de lots dont la superficie globale atteint une quarantaine d'hectares : unité de fabrication de poteaux d'électrification, une autre d'exploitation et de vente de matériels Berliet, un dépôt de gaz butane, une marbrerie… L'autre, appelée quartier industriel et couvrant 48 ha, a été acquise par la Municipalité et est située au Nord-Est le long de la voie ferrée allant vers l'Algérie. Une vingtaine d'usines y sont implantées. A Oujda, la spécialisation industrielle est peu marquée en raison de la gamme variée des implantations (quatre minoteries, laiterie, huilerie, conserveries, alimentation de bétail, textile, plastique, matériaux de construction, articles électriques...).

Quant à la zone industrielle de Nador, elle est située au Sud de la ville, sur 33 ha le long de la RN 2, à proximité du laminoir de la SONASID. Dans le grand Nador, il y a prédominance de la branche des matériaux de construction. Le nombre élevé de briqueteries, une dizaine, s'y explique par l'urbanisation rapide et l'investissement des MRE dans le bâtiment. On y dénombre trois minoteries (à Bni Ansar et Selouane), une usine de couvertures…

Les réalisations récentes d'infrastructures de communication

En vue de désenclaver la Région, elles ont concerné plusieurs domaines : aéroport d'El Arroui en 2003, voie ferrée Taourirt-Nador (2009), nouveau terminal de l'aéroport des Angad (2010), autoroute Fès-Oujda A2 (2011), sections de la rocade méditerranéenne Tanger-Saïdia relevant de l'Oriental en 2012. Plusieurs projets sont en chantier : la voie-express Oujda-Nador qui verra le dédoublement de la RN 2 d'Ahfir à Selouane, le contournement de Berkane sur 14 km et une quatrième voie du Guerbouz, ainsi que Nador West Med qui prévoit un complexe portuaire de transbordement pétrolier et de conteneurs, à 30 km à l'Ouest de Nador, près de l'estuaire du Kert.

Atouts et limites de la valorisation des industries et des mines de l'Oriental

Limites au développement industriel et minier de l'Oriental

1- Le poids de l'histoire et les vicissitudes géopolitiques

Avec l'Indépendance, la Région se trouva trop éloignée des foyers économiques vitaux et des pôles de commandement nationaux (Casablanca et Rabat). Depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, selon le climat qui prévaut dans les rapports bilatéraux, la frontière maroco-algérienne a connu des cycles de fermetures-ouvertures totalisant plus de 25 années de fermeture sur une période de 45 ans : en 1963, de 1975 à 1988 et de 1994 à aujourd'hui. Les fermetures génèrent des retombées négatives : marasme du commerce, de l'hôtellerie, des activités urbaines…

2-Sous-équipement socio-économique et sous-intégration dans l'espace national

A l'instar des autres Régions périphériques du Maroc, l'Oriental accuse un retard manifeste par rapport au Centre (l'axe Casa-Kénitra) au niveau des infrastructures, des investissements et du développement économique et social. Dans le secteur industriel, la Région a une participation très réduite au niveau national, aussi bien pour le nombre d'entreprises, le chiffre d'affaires, que pour la masse salariale distribuée. Espace excentré, plus ou moins enclavé



Les infrastructures modernes desservent aussi bien les sites industriels que les hauts lieux touristiques

et isolé, l'Oriental participe faiblement au fonctionnement de l'espace national. Son éloignement s'exprime à la fois en distance par rapport au Centre, mais aussi en coût et temps de déplacement. Le coût élevé des transports y représente un handicap pour les activités économiques, d'autant plus que les infrastructures de transports, instruments de développement régional et d'intégration, y sont insuffisantes : faible densité des voies de communication, une voie ferrée unique non électrifiée.

3- Une Région dépendante de ressources extérieures

Les ressources propres de la Région s'avèrent insuffisantes : agriculture menacée par les sécheresses, richesses minières épuisées ou peu valorisées, littoral méditerranéen sous-exploité pour la pêche et le tourisme balnéaire... La population de l'Oriental connaît une croissance notable : 1 475 376 hab. en 1982, 1 768 691 en 1994 et 1 918 094 en 2004. Le maintien de l'équilibre exige des revenus extérieurs : émigration internationale légale ou clandestine, contrebande avec l'Algérie et Mellilia.

4-Des disponibilités monétaires drainées par le Centre

Les transferts financiers déposés par les émigrés dans les banques ne sont pas mobilisés localement à des fins de développement économique.
Ils sont virés par les sièges sociaux à des organismes financiers sur le marché des capitaux à l'échelon national et sont le plus souvent investis à l'Ouest du pays, ce qui contribue à accentuer les disparités régionales.
La banque est, selon le mot de Milton Santos (1975), un «*instrument des déséquilibres régionaux*». Même les entrepreneurs issus de l'Oriental, s'ils ne font pas d'investissements sentimentaux dans leur ville d'origine, investissent leurs capitaux ailleurs : cas des capitalistes figuigui, possédant des minoteries, usines de pâtes alimentaires, imprimeries, briqueteries... dans les villes de l'axe Casablanca-Kénitra

5-Un espace doublement dépendant et écartelé entre les tendances centripètes et centrifuges

La Région est tournée vers l'extérieur, en particulier l'Europe. Cette extraversion, qui est une tendance centrifuge, atténue la dépendance vis-à-vis du Centre et représente un indice de la faible intégration dans le tissu national. Dès lors, en appliquant le modèle centre-périphérie au cas du Maroc, on peut faire une double remarque :

- d'une part, le Centre est un espace périphérique dépendant d'un centre extérieur, en l'occurrence les pays développés du Nord (Union Européenne, Amérique du Nord) ;
- d'autre part, l'Oriental est doublement dépendant (vis-à-vis du Centre du pays et vis-à-vis de l'étranger), constituant ainsi une «périphérie de la périphérie».

L'Oriental n'est pas totalement dépendant du pôle casablancais en matière commerciale du fait des transferts en nature effectués par les nombreux Marocains émigrés en Europe et des courants de contrebande depuis l'Algérie et l'enclave de Mellilia.

6- La concurrence de Mellilia, obstacle à l'industrialisation de l'Oriental

Le préside espagnol offre des produits manufacturés à des prix compétitifs, décourageant les initiatives d'implantation industrielle. L'existence de marchés urbains spécialisés en articles de contrebande à Nador et Oujda, entrave l'éclosion d'un tissu industriel à cause de la concurrence pour les produits nationaux.

7-Exode des compétences vers le Centre

L'Oriental est sous-représentée dans les élites exerçant des responsabilités nationales dans les capitales économique et administrative. La Région ne produit pas, proportionnellement à sa population, les cadres qui devraient œuvrer au développement économique et social à l'échelon régional ou national. L'exode des compétences a lieu à sens unique, des Régions périphériques vers Rabat et Casablanca où s'établissent nombre de diplômés issus de l'Oriental à l'issue d'études supérieures ou de cycles de formation.

Les atouts potentiels pour la valorisation du patrimoine minier et industriel

1- Des disponibilités financières

Grand foyer d'émigration, l'Oriental est la première Région de départ au Maroc. Le montant des dépôts bancaires des MRE vient au premier rang à l'échelle

nationale : près de 28% d'un total de 130 milliards de Dh en 2012. Il ya un nombre élevé d'agences bancaires à Nador et Oujda, où les banques s'implantent pour collecter l'épargne des MRE, mais aussi l'argent provenant d'activités illicites (contrebande, trafic de cannabis).



Le transfert d'argent est facilité par des firmes aux moyens modernes

2- L'atout de la position géographique et l'hypothétique solution du Maghreb

L'Oriental est voisin de deux pays : l'Algérie et, par-delà la Méditerranée, l'Espagne. Dans un Maghreb concrétisé, la position frontalière permettrait à l'Est marocain de s'ériger en région-charnière et centrale dans l'espace maghrébin au lieu d'en constituer une marge.
Les fermetures cycliques de la frontière maroco-algérienne ont fragilisé son économie qui connait un marasme notable. L'application des clauses du traité de l'UMA aurait pu impulser son développement.
L'Oriental est la Région la mieux située pour bénéficier d'une éventuelle coopération maghrébine et des échanges avec l'Oranie voisine : elle fait partie du Maghreb central, dont la périphérie est géographiquement constituée de la Libye et de la Mauritanie.

3-Le rôle attendu de l'Etat

Endurant l'isolement, l'Est marocain a été soumis à une économie de traite depuis l'avènement du Protectorat qui le situait hors du «Maroc utile», ce qui a abouti à l'épuisement de ses ressources minières et énergétiques. Il a, par contre, peu reçu en échange. Le maigre bilan des réalisations durant plusieurs décennies en témoigne.

Du fait de sa position géographique et frontalière, l'Oriental doit bénéficier d'un effort particulier de l'Etat en matière d'investissements. C'est à l'Etat qu'incombe l'impulsion de son développement par la réalisation de projets d'équipements lourds (doublement et électrification de la voie ferrée Fès-Oujda, réalisation d'une ligne ferroviaire Nador-Berkane-Oujda, unités industrielles d'intérêt national…) dont les retombées se feront sentir à long et moyen termes.
Ces projets produiraient un effet d'entraînement pour d'autres secteurs socio-économiques. Le rôle de l'Etat peut revêtir plusieurs formes : dégrèvements fiscaux, règlement de la question des systèmes fonciers, création d'une caisse de développement de l'Oriental à l'image de certaines régions du monde qui ont rattrapé leur retard économique.
La stratégie industrielle lancée en 2005 sous le nom «Plan Emergence», se base sur le renforcement du tissu industriel national et une politique volontariste orientée vers des secteurs pour lesquels le Maroc dispose d'avantages compétitifs. Dans ce cadre, l'Oriental bénéficie de trois projets :

- le Parc industriel de Selouane, sur 72 ha et à proximité de la zone franche de Bni Ansar, accueillera des entreprises manufacturières internationales, des PMI, des services supports à l'industrie et la logistique ;
- l'Agropole de Berkane-Madagh, sur près de 100 ha et à vocation agroalimentaire, se veut un pôle d'excellence prévoyant des zones d'activités tertiaires, agroalimentaires, d'habitat et de traitement de déchets ;
- la Technopole d'Oujda, près de l'aéroport sur 300 ha, censée devenir un pôle de compétences intégrant des incubateurs d'entreprises, des laboratoires de Recherche/Développement, comprendra plusieurs zones : PME-PMI, Retail Park (commerce et grandes enseignes), tertiaire et offshoring…

Conclusion

Le développement industriel de l'"Oriental s'inscrit dans un système économique précaire qui pâtit des contraintes du milieu naturel, de la domination du Centre et de la dépendance de ressources extérieures. Il en découle un double risque pour la Région :

- celui de ne pas valoriser suffisamment ses potentialités propres ;
- celui d'être exposée aux aléas des conjonctures extérieures (verrouillage de l'Europe vis-à-vis de l'émigration, fermeture de la frontière maroco-algérienne, problème des présides espagnols…).

Depuis l'Indépendance, alors que les déséquilibres régionaux se sont accentués, l'action de l'Etat en matière de développement régional a été sporadique et ponctuelle. La part de l'Est dans les investissements d'infrastructure a été inférieure à sa part dans la population du pays.
Une politique volontariste de développement des Régions excentrées et d'aménagement du territoire s'impose, avec l'adoption de mesures incitatives (subventions, avantages fiscaux...) au profit de ces Régions. Vu que la tendance actuelle en matière d'investissements et de réalisations économiques se place sous le signe de «moins d'Etat» avec le désengagement des pouvoirs publics par le biais des privatisations et de la mondialisation, les régions excentrées doivent aussi compter sur l'initiative des acteurs locaux (élus, entrepreneurs privés, ONG...) pour impulser leur développement et s'intégrer au tissu économique national.

Dans l'Oriental, l'industrie pourrait se révéler un moteur du développement local. Faute d'un marché national, l'industrie locale pourrait trouver preneur pour ses produits agroalimentaires ou autres sur les marchés algérien ou espagnol, vu leur proximité.

Le Programme de Développement Industriel de l'Oriental (PDIRO)

par Ahmed LAMRINI,
Consultant auprès de l'Agence de l'Oriental

Le Programme PDIRO a déjà enfanté une réalité palpable avec les trois premiers sites à vocation d'incarner trois pôles de compétences de l'Oriental. Malgré la crise économique mondiale, leur attrait est manifeste et, à travers eux, celui de la Région envers les industries du futur.

Le Discours de Sa Majesté le Roi, que Dieu L'Assiste, le 18 mars 2003 durant l'une de Ses visites officielles dans la Région de l'Oriental, accordait une grande importance à la mise en œuvre d'un programme de développement régional avec l'industrie comme secteur prioritaire. Pour concrétiser la volonté royale de faire de l'Oriental une vitrine économique du Royaume, la stratégie régionale en matière d'industrialisation s'est appuyée sur les orientations du Pacte national pour l'émergence industrielle à l'horizon 2015. Cette déclinaison de la stratégie nationale a donné lieu au projet de création de Pôles de développement industriel de la Région de l'Oriental (PDIRO, devenu MEDEST). Ces pôles ont pour objectif le développement et la mise sur le marché de plateformes industrielles intégrées (P2I) alignées sur les standards internationaux afin d'améliorer l'attractivité de la Région.

L'étude a permis d'identifier les filières et les territoires d'intervention à forte, moyenne, et faible valeur ajoutée : sites prioritaires, sites intermédiaires et sites locaux. Elle a permis, en outre, d'énumérer les moyens d'actions prioritaires à mettre en œuvre pour générer le maximum d'effets d'entraînement sur le développement de la Région et éviter la dispersion des ressources disponibles.
Sur cette base, trois projets prioritaires ont été retenus : la Technopole d'Oujda, l'Agropole de Madagh et le Parc industriel de Selouane. Ces sites ont été aménagés par la société MEDZ, filiale de la CDG, dans le cadre de plusieurs conventions de valorisation signées devant Sa Majesté le Roi. Ils sont en cours de commercialisation.
Projet phare de la stratégie MEDEST, déclinaison territoriale des plans «Emergence» et «Rawaj» dans l'Oriental, la Technopole d'Oujda est un projet intégré à 4 composantes : Industrie & logistique, Formation et R & D, Retail park, Offshoring. La composante industrie comprend une zone de 40 ha, dite CleanTech, dédiée aux industries liées aux énergies renouvelables (fabrication d'équipement pour les filières des énergies renouvelables - solaire et éolien - et de l'efficacité énergétique). Dédiée à une activité industrielle tournée vers l'export, une partie de la CleanTech a été érigée en zone franche et bénéficie de conditions particulières à même d'accélérer l'activité industrielle qui accompagne le plan de développement des énergies renouvelables dans notre pays et de garantir la compétitivité requise à l'export.
En réponse à une question du magazine Maroc Hebdo International[1] relative à l'emploi, M. Mohamed Mbarki, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental, déclarait : «*Les études montrent que globalement la Technopole d'Oujda va permettre la création de 15 000 emplois directs et 8 000 indirects environ. La zone franche permettra à elle seule la création de 4 000 emplois directs et 2 000 indirects. Au-delà de ces chiffres, il faut noter qu'il s'agit, en bonne proportion, d'emplois qualifiés. C'est la raison pour laquelle il est prévu de mettre en place tout un campus de la formation et du savoir sur 36 ha, pour former les cadres nécessaires, et pour développer la recherche appliquée.*» M. Mbarki concluait : «*Ce sont là tous les ingrédients qui vont permettre la création d'un pôle de compétitivité en énergie renouvelable et efficacité énergétique*».



Pour valoriser l'attractivité nouvelle de l'Oriental, les supports de promotion incontestables sont disponibles

Les trois projets ont commencé à donner leurs fruits. La Technopole d'Oujda a déjà vu s'installer 34 projets couvrant une superficie totale de 130 228 m^2 ; sur l'Agropole de Madagh, pas moins de 20 projets couvrant une superficie de 95 924 m^2 se sont établis. Quant au Parc industriel de Selouane, malgré le retard de sa mise en exploitation, 13 projets couvrant 4,6 ha ont été commercialisés. Ce retard est d'ailleurs dû à la mise en place d'un nouveau mode de gestion des zones industrielles, innovant ; pour la première fois au Maroc, une Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services, en l'occurrence celle de Nador, est associée à la gestion du parc industriel comme actionnaire de la société d'aménagement.
Les emplois directs créés par ces seuls projets de démarrage sont estimés à plus de 2 000 ; l'investissement induit avoisine les 800 millions de Dirhams.

1- MHI n° 934, du 27 mai au 2 juin 2011

Article de la rédaction
Sources : Inter-Oil et presse marocaine

Inter – Oil

Maroc-Afrique : les coopérations du Maroc avec d'autres pays d'Afrique sont souvent identifiées à des opérations très médiatiques aux montants conséquents dans les domaines de l'immobilier, de la banque ou de l'assurance. Plus discrets, efficaces, et parfois anciens, des partenariats exemplaires existent également : comme on le voit ici, une Région - l'Oriental - peut symboliser une success story agro-industrielle transnationale.

Une saga industrielle. Une production «de niche» aux saveurs exotiques. Un attelage a priori improbable entre une industrie emblématique de l'Oriental et une dynamique entreprise du Burkina Faso. Et pourtant, les deux entités se sont rencontrées et reconnues comme totalement complémentaires. Des développements entrepris ensemble pour conquérir… le monde (pourquoi pas !) sont nées la sympathie et l'estime réciproques.

Et voilà comment M. Noureddine Bachiri, citoyen de l'Oriental, est devenu Consul Honoraire du Burkina Faso, avec un Consulat désormais domicilié… à Berkane ! La nouvelle de cette distinction est tombée en plène tournée africaine de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Elle témoigne de l'une des multiples conséquences heureuses de la politique d'ouverture et de rapprochement voulue par le Souverain marocain, de longue date, notamment sur le plan économique. Ainsi, l'entreprise marocaine de l'Oriental, Inter-épices, et son partenaire du Burkina Faso, Burkina Paprika, bénéficient par exemple de l'exonération des droits de douane négociée entre les deux Etats.

Flash back : la famille Bachiri est présente dans l'agro-alimentaire depuis les années 30, un groupe industriel de tradition, foncièrement ancré dans sa Région de l'Oriental. Inter-Oil est créée en 1990 et fonde son développement sur sa collecte de matière première, le piment essentiellement, pour lequel les terres de la Province de Berkane sont particulièrement fertiles.

Prix fixés en début de campagne et débouchés assurés, les agriculteurs, de l'Oriental (en particulier), s'empressent d'assurer l'approvisionnement du site industriel : un véritable contrat moral, de confiance, renouvelé au fil des années. La surface cultivée dédiée au piment a d'ailleurs doublé dans la Région. Le piment moulu (ou paprika, poudre obtenue à partir de la graine mure) de l'Oriental s'exporte à travers le monde[1]. Dans la Région, cette industrie exportatrice a contribué à dynamiser les économies locales des territoires impliqués et à stabiliser les populations rurales en garantissant



un revenu raisonnable aux agriculteurs concernés.

Inter-épices traite les produits issus de l'agriculture burkinabée, les transforme en intrants prêts à entrer dans les compositions culinaires, puis les conditionne avant de les acheminer vers les circuits de distribution, en particulier à l'export pour lequel la demande est forte. Burkina Paprika exploite 500 hectares pour la culture du piment et du gingembre.

Le partenariat avec l'industriel de l'Oriental (qui peut traiter plus de 3 000 tonnes/an) lui ouvre les portes de l'exportation, en particulier vers l'Europe, les Etats-Unis, l'Algérie. Voilà un dividende palpable du positionnement géographique stratégique de l'Oriental et de ses savoir-faire indusrtriels.

Prochain objectif de l'entreprise de Berkane : développer davantage la niora, variété de piment originaire d'Amérique latine et déjà traditionnellement exploitée dans le périmètre du Tadla, du Loukkos, et dans l'Oriental. La plante apprécie pour une bonne maturation les périodes de températures élevées (30°C est très propice à sa croissance) et demande une irrigation régulière (une fois par semaine) et bien contrôlée.

Le périmètre irrigué de la Moulouya sera donc le cadre idéal des futurs développements.

Après «l'industrie industrialisante», concept si contesté aujourd'hui, le management du groupe Bachiri a en quelque sorte installé «l'industrie régionale développante», qui bénéficie à des milliers d'emplois dans l'espace rural de l'Oriental, crée de la richesse, et fertilise les économies locales des territoires concernés ; un véritable frein à l'exode rural, et de plus un solide moteur d'exportations, de produits comme de savoir-faire. Le «vivre et travailler au pays», vieux concept lui-aussi, a finalement trouvé ici une traduction exemplaire. De bon augure pour les industries agro-alimentaires attendues sur le parc industriel dédié proche de Berkane. Un bon exemple aussi.

(1) Inter-Oil commercialise ce produit au Maroc sous la marque Bechar Al Khair



La CCIS de Nador au cœur de la promotion industrielle régionale

Abdelhafid EL JARROUDI
Président
Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Nador

La dynamique industrielle de Nador, notamment celle des PME-PMI, est forte et sans égal dans l'Oriental. La Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services porte les attentes des entrepreneurs et promeut des initiatives novatrices pour accueillir les investisseurs. Elle pense foncier, prestation de services, création de richesse et d'emploi, et rallie les partenaires à ses projets. Sa vision est large, étendue au développement des Provinces voisines, voire à l'intérêt régional dans son ensemble. Ambition et modernité vont ici de pair.

Depuis l'Indépendance, le secteur primaire a été érigé en secteur de base de l'économie marocaine. Il a toujours été une priorité des décideurs en matière de politique économique et c'est pourquoi des efforts considérables ont été consentis pour ce secteur qui continue à bénéficier de nombreux avantages en termes d'investissement en infrastructure, comme les barrages, et d'exonération fiscales et subventions. En contrepartie, la politique industrielle a toujours été reléguée en troisième position des préférences, après l'agriculture et le tourisme. L'Etat se contentait du rôle de relais des capitaux privés, plus spécialement durant les années 60.

Néanmoins, à compter des années 70, à partir du constat des limitations structurelles dont souffre l'agriculture et de son incapacité à avoir des effets sur l'économie, l'industrialisation, en tant qu'impératif d'un décollage économique, a été retenue par les pouvoirs publics. Ceci s'est traduit dans les faits par un rôle plus marqué de l'Etat, notamment par ses holdings financiers à travers des prises de participation majoritaire ou minoritaire dans des entreprises nationales contrôlant des secteurs importants.

Avec la décennie 80, les grands investissements industriels puis la première zone dédiée, à Sélouane

Cette politique a été remise en cause aussitôt par le Plan d'ajustement structurel des années 80 qui a consacré le désengagement de l'Etat et l'encouragement de l'initiative privée, notamment à travers le lancement du processus de privatisation d'un grand nombre d'entreprises nationales et par de nombreuses réformes ciblant l'encouragement et l'incitation du secteur privé à prendre la relève conformément au choix libéral de l'Etat marocain.
En matière d'industrialisation, ces réformes ont été étayées, la même décennie, par le lancement du programme de zones industrielles à l'échelle nationale.

En 1984, la Province de Nador a eu le privilège de voir s'installer le premier laminoir marocain par la Société Nationale de Sidérurgie (SONASID) mais, malheureusement, l'idée de développer un complexe sidérurgique complètement intégré à partir de la production de minerai de fer à Ouixane en le valorisant dans un haut fourneau de 1 million de tonnes a été écartée en faveur du traitement de la billette importée.

En 1986, la Province de Nador a été dotée d'une zone industrielle à Selouane d'une superficie de 96 ha, réalisée en 4 tranches. Un grand nombre d'unités industrielles, sinon les plus structurées, se sont installées dans cette zone. Néanmoins, faute d'une structure de gestion dédiée à la zone, les industriels ont dû faire face à divers problèmes liés au foncier, au financement, à l'électricité et à la spéculation.



L'aéroport de Nador - El Aroui, une infrastructure à l'échelle régionale

Devant la relative exiguïté de cette zone et la demande de plus en plus importante sur le foncier destiné à l'investissement, un grand nombre d'unités industrielles ont dû faire de gros efforts financiers pour s'approprier et aménager des terrains en dehors de la zone industrielle, en l'absence de toute participation ou aide des pouvoirs publics. C'est le cas des unités longeant la RN 19 reliant Nador à El Aroui.

La Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Nador (CCISN) a anticipé depuis les années 90 la nécessité de remédier au manque d'infrastructures d'accueil des investisseurs, plus particulièrement les industriels nationaux et internationaux, un vide qui a été soulevé à maintes reprises et notamment à chaque fois qu'il a été question de promouvoir l'acte d'investir dans la Région. La CCISN, en tant que réceptacle des attentes des investisseurs et en tant qu'acteur officiel chargé de promouvoir et d'accompagner l'investissement au niveau régional, a réussi, après un long parcours de combattant, à acquérir un lot de terrain de 72 ha du Domaine public de l'Etat sur la RN 2 reliant Nador à Oujda, dans le ressort territorial de la Municipalité de Selouane.

Faute de moyens financiers et devant l'importance de notre ambition de monter sur ce foncier un Parc Industriel Intégré conforme aux standards internationaux, la CCISN a recherché des partenaires potentiels en mesure de relever ce défi. Cette prospection a donné ses fruits ; nous sonnes parvenus en 2007 à signer un mémorandum d'entente avec nos partenaires qui ont manifesté leur volonté de participer au projet, chacun selon la formule qui lui convient.

Chambre
de commerce
d'industrie et de services
de Nador

Concrètement, MEDZ, filiale de la holding CDG Développement, s'est engagée à concevoir et réaliser les travaux in site du Parc, tandis que le Ministère de l'Industrie, de Commerce et des Nouvelles Technologies, l'Agence de l'Oriental et la Province de Nador ont accepté de prendre en charge les travaux hors site. Ainsi donc, en tant que principal instigateur du projet, la CCIS de Nador a réalisé une première dans l'histoire des Chambres professionnelles à l'échelle nationale.

Bien que le projet de Parc Industriel de Selouane ait devancé l'idée même du projet du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) 2009-2015, il s'inscrit dans le même ordre d'idées et de vision qui a guidé la conception de ce «Plan Émergence», notamment dans sa composante dédiée au développement de Parcs Industriels de nouvelle génération, dits P2I (ou Plateformes Industrielles Intégrées). Ainsi donc, on peut considérer le Parc Industriel de Selouane comme déclinaison régionale du PNEI. Il constitue également la pièce maîtresse du programme de développement industriel de la Région de l'Oriental initié par Sa Majesté le Roi dans son Discours du 18 mars 2003, qui englobe également les projets de l'Agropole de Berkane et de la Technopole d'Oujda.
A l'heure actuelle, le Parc Industriel de Selouane, géré conjointement par la CCIS de Nador et MEDZ à travers la Société d'Aménagement du Parc de Selouane (SAPS), est complètement aménagé dans sa première tranche de 50 ha, et il est équipé de toute l'infrastructure nécessaire à l'accueil de nos futurs industriels. Le coût d'aménagement de cette première tranche avoisine 320 MDh et ceci devrait induire un investissement de 4 milliards Dh ainsi que la création de 12 000 emplois.

Le Parc Industriel de Selouane a été conçu comme P2I, ce qui suppose non seulement la prise en charge par

SELOUANE MED EST

la SAPS des services de sécurité, collecte des déchets, parkings, entretien d'espaces verts et éclairage public, mais aussi la prestation d'une gamme diversifié de services, aussi bien aux entreprises (comme le guichet unique, la formation professionnelle, la logistique et maintenance, la banque, la poste et la douane), qu'aux particuliers (hôtellerie, restauration, animation et loisirs, hygiène et santé). Il faut aussi préciser et porter à la connaissance des futurs investisseurs industriels du Parc, que l'autorisation de bâtir sera délivrée sur place par le guichet unique, pour faciliter leur installation.
Concernant la formation professionnelle, la CCIS de Nador envisage de créer un Institut de formation pour mettre à disposition des industriels l'ensemble des compétences et profils nécessaires.

En guise de mesure de promotion et d'accompagnement des industriels qui s'installeront, une fois que le parc aura démontré sa vitalité, nous envisageons d'aménager la deuxième tranche programmée, de 22 ha, sans écarter bien sûr la possibilité de son extension qui pourrait atteindre 142 ha. Nous portons de réaliser sur le site un espace pour les foires et expositions, qui serait d'une grande valeur ajoutée pour la promotion des produits de toute la Région.
Parallèlement, une autre idée est en gestation : celle d'un Institut spécialisé de commerce et de gestion en mesure de doter toute la Région de compétences et de managers à la hauteur des défis induits par l'ensemble des projets lancés ou prévus dans l'Oriental, comme le mega-projet de Marchica et le programme Nador West Med.

L'espace industriel, aménagé pour porter les créations d'entreprises et rayonner sur la sous-Région

Avec l'évaluation des besoins en PME-PMI susceptibles d'accompagner tous ces chantiers d'une part et de prendre place au sein du Parc Industriel de Selouane de l'autre, nous avons été interpelés par la question de l'intérêt et de la nécessité de l'incubation d'entreprises, concept qui a démontré ses forces en matière de promotion de la culture et de l'esprit d'entreprendre.
Effectivement, de concert avec nos partenaires, nous avons réussi à réunir les moyens financiers nécessaires pour lancer à l'intérieur de l'enceinte du Parc, un centre d'affaires et d'incubation d'entreprises baptisé Nador Business Incubation Center (Nador BIC). La première tranche de ce projet, prévue sur une superficie couverte de 4 000 m^2, est cofinancée par le fonds de financement des projets d'intérêt économique promus par les CCIS, l'Agence de l'Oriental et la CCIS de Nador pour un investissement de 23,3 MDh. La construction du Centre devrait être achevé mi-2015.

Nador BIC est conçu pour apporter des services d'accompagnement aux jeunes promoteurs et appuyer la création de projets innovants. Sa raison d'être est d'améliorer les conditions de démarrage et de développement des projets, un dispositif qui permettrait de réduire considérablement le taux d'échec des entreprises créées par les jeunes à travers notamment un accompagnement personnalisé, pendant et après la création de l'entreprise, par des professionnels qualifiés.

Evoquer le dynamisme industriel de la Province de Nador et de la CCISN conduit aussi à faire partager notre souci quant à l'avenir de l'investissement et de l'activité économique dans la Province de Driouch, trop délaissée et depuis trop longtemps en termes d'infrastructures routière, sociale, commerciales, industrielles et autres.
Depuis la nouvelle division administrative de 2009 qui l'a érigé au rang de Province, des efforts commencent à être déployés pour y remédier, notamment en infrastructures routière et sociale. L'agriculture, qui l'emporte sur les autres secteurs économiques dans cette Province, a suscité notre attention. De fait, la CCIS de Nador et le Conseil provincial de Driouch ont mis à l'étude la possibilité de doter la Province d'une agropole en mesure d'accompagner, en amont et aval, l'activité agricole et l'industrie sous-jacente.

L'idéal dans ce processus d'industrialisation serait d'équiper cette façade méditerranéenne d'une zone franche qui permettrait, par des avantages fiscaux et des exonérations de charges sociales, de dynamiser cet espace régional et de stimuler l'implantation d'entreprises, notamment grâce à des délocalisations, qui constitueraient d'excellentes alternatives au fardeau de la contrebande, permettant de minimiser l'effet négatif des activités et échanges frontaliers, en faveur d'activités structurées et réglementées.
L'enceinte du Parc Industriel de Selouane dans sa deuxième phase, ou dans l'extension envisagée, serait l'emplacement idéal pour l'implantation d'une éventuelle zone franche.





Produits de terroir, des filières agro-industrielles porteuses

Ahmed LAMRINI, Consultant à l'Agence de l'Oriental
Karim YAHIA, Chargé de mission à l'Agence de l'Oriental

Par définition, les produits des terroirs de l'Oriental n'avaient pas de caractère industriel, naturellement tournés vers les consommations locales et d'informels circuits de distribution. Leur transformation en filières industrielles doit dominer la contradiction entre artisanat traditionnel (en conserver la haute qualité) et une production plus large et plus standardisée, respectueuses des normes admises.
Des emplois sont à la clé. La dimension locale des bénéfices intéresse le développement des territoires. Tout est là pour motiver l'intervention de l'Agence de l'Oriental.

Dés le lancement du programme Emergence en 2006, l'agroalimentaire a été retenu comme l'un des secteurs prioritaires parmi les métiers mondiaux du Maroc, pour lesquels notre pays jouit de nombreux avantages compétitifs. Le secteur agroalimentaire a bénéficié de l'approche volontariste du Plan «Emergence» consistant à favoriser le développement des pôles agro-industriels sur la base du croisement des potentialités sectorielles et territoriales spécifiques aux différentes Régions du Royaume.

Le Pôle Oriental a été retenu aux côtés de trois autres pôles agricoles du Royaume : le pôle Souss-Draa, le bi-pôle Meknès-Fès, le pôle Gharb. Dans ce cadre, les filières associées aux produits de terroir (par exemple l'oléiculture, l'huile d'argan, le maraîchage, l'apiculture, les dattes, les condiments, les produits laitiers, les produits bio, etc.) ont été considérées comme des filières porteuses en termes d'avantages comparatifs et de potentiel à l'export.
Ensuite, le Plan Maroc Vert lancé en 2008, destiné notamment à moderniser le secteur agricole (production et commercialisation), est intervenu pour mettre en place des mécanismes opérationnels de promotion de ces filières.



Paprika, produit vedette de l'Oriental

Par exemple, à travers la mise en place de systèmes d'agrégation pour générer dans un cadre solidaire des partenariats gagnants-gagnants entre petits producteurs et exploitants privés ou professionnels, ou encore les contrats-programmes entre l'Etat et les producteurs, pour offrir des moyens de valoriser la production et garantir des débouchés commerciaux afin d'améliorer les revenus des producteurs.
La Région de l'Oriental a une production agricole et animale riche et variée. La production agricole est concentrée dans le Nord de la Région, alors que la partie Sud concentre essentiellement le pastoralisme. La Région recèle également des ressources forestières importantes.
En 2007, en partenariat avec l'ONUDI, l'Agence a réalisé une étude relative aux potentialités des produits de terroir dans la Région de l'Oriental. L'inventaire établi à cette occasion a identifié les filières porteuses suivantes : la viande

rouge des territoires Bni Guil, le lait et ses dérivés, les plantes aromatiques et médicinales, l'apiculture, l'oléiculture, les dattes de Figuig, l'huile d'argan à Berkane, la culture de Niora (paprika), les fruits secs à Taourirt, les nèfles de Zegzel et la truffe des Hauts Plateaux.

Une fois ce potentiel identifié, l'Agence de l'Oriental a mesuré tout l'intérêt d'appuyer le développement des filières de produits de terroir. En effet, celles-ci représentent des projets de proximité, additionnels et complémentaires aux grands projets structurants réalisés dans le cadre de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. Le développement de ces filières permet de maximiser l'impact de tels projets sur le développement endogène de la Région. Par exemple, la valorisation des produits de terroir constitue un catalyseur complémentaire pour les grands projets touristiques, comme Mediterrania Saïdia ou encore Marchica.
Connaissant la nature transversale des actions à conduire pour orienter les filières des produits de terroir vers une vocation agro-industrielle, l'Agence de l'Oriental a mis en œuvre un partenariat avec les bénéficiaires eux-mêmes et les acteurs de développement au niveau national et local, ainsi qu'avec la coopération internationale pour appuyer le développement de quelques filières évoquées ci-après (ONUDI, PNUD, coopération décentralisée avec la Région Champagne-Ardenne en France, ONG internationales, etc.).


Huile d'olive ou d'argan, des produits emblématiques des terroirs de l'Oriental

La Filière oléicole

«*Oriental : la production oléicole cartonne…*» titrait le journal «L'Economiste» dans son édition du 13 février 2014. Selon ce journal, la Région assure 10% de la demande nationale et la récolte est bonne au niveau des sept Provinces avec une hausse de 10% par rapport à 2013.
Ces résultats confortent l'Agence de l'Oriental dans son choix d'appuyer la production de l'huile d'olive. La démarche consiste principalement à coordonner les synergies au sein du même territoire entre les coopératives et leur environnement local en vue de renforcer leur capital social, optimiser l'action des différents acteurs locaux et définir les programmes collectifs structurants susceptibles de développer la filière au niveau de la Région.
Cette démarche a été conduite par l'Agence de l'Oriental en partenariat avec d'une part, les organismes marocains spécialisés, notamment l'Union des coopératives oléicoles de l'Oriental (UCOO), les services régionaux et provinciaux du Ministère de l'agriculture et, d'autre part, des organismes de coopération internationale tels que l'ONUDI, le PNUD[1] et l'Organisation italienne FELCOS Umbria[2]. Les partenariats portaient sur plusieurs volets relatifs à l'amélioration de la qualité du produit et de sa commercialisation, notamment :

- la fédération des oléiculteurs ;
- la mise en œuvre d'un programme de formation et échanges au profit des producteurs et les techniciens de la DRA ;
- la modernisation du processus de trituration, du stockage et de conditionnement ;
- la traçabilité et la certification de l'huile produite.

L'intervention de l'Agence a touché tous les segments de la valorisation des filières en partenariat et en complémentarité avec le Plan Maroc Vert : organisation, renforcement des capacités, plantation, valorisation et commercialisation.

La Filière apicole

Des actions de consolidation des acquis ont été identifiées dans le cadre d'un nouveau partenariat entre l'Agence de l'Oriental et l'ONUDI, en vue de faire de la filière du miel et du GIE de Tafoughalt un cas de réussite d'une valorisation semi-industrielle des produits de l'abeille. Il s'agit d'assurer un accompagnement aux membres du GIE en vue de perfectionner leur technicité, particulièrement dans les domaines de traitement des colonies contre les maladies et les parasites, des techniques d'élevage des reines et de production de pollen et de gelée royale, de transhumance en matière de sélection des lieux et de mise en œuvre de l'opération et de conduite des colonies durant l'année (pourrissement, préparation des colonies, prévention de l'essaimage, etc.) et des rudiments de sélection en vue de l'amélioration génétique des colonies[3].

La Filière Plantes Aromatiques et Médicinales

Pour la filière des plantes aromatiques et médicinales, en particulier le romarin,

l'Agence de l'Oriental apporte son soutien, au programme d'intégration de la biodiversité dans la chaîne de valeurs des plantes aromatiques et médicinales méditerranéennes, à travers une convention de coopération signée avec l'ONUDI, le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification et le PNUD. L'objet de l'appui de l'Agence est l'organisation de plusieurs coopératives de développement forestier à Figuig, Jerada et Taourirt, et le renforcement de leurs capacités.



Les plantes aromatiques et médicinales, filière d'avenir pour les terroirs de l'Oriental (ici le romarin)

La Filière de l'arganier

L'existence dans la Province de Berkane de l'arganier (à Tafoughalt), arbre séculaire aux multiples vertus, constitue un atout d'un grand intérêt scientifique et parfois aussi une curiosité touristique. Outre sa fonction écologique du fait de son rôle vital dans la protection de l'environnement et dans la préservation de la biodiversité, l'arganier est un arbre à usages multiples d'un intérêt économique et social capital. Chaque partie de l'arbre est utilisable et représente une source de revenus non négligeable pour les habitants. Dans la perspective de préserver cette richesse naturelle dans la Région, une stratégie locale a été mise en place visant à informer et sensibiliser l'opinion publique locale, nationale et internationale, sur la sauvegarde, le développement et la valorisation de ce patrimoine local.
Ce travail est mené par l'Agence de l'Oriental et ses partenaires que sont l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de la Moulouya (ORMVAM), la Direction Régionale de l'Agriculture et les coopératives bénéficiaires.

La Filière caprine

Les études réalisées par l'Agence de l'Oriental au lendemain de sa création ont permis de mettre en évidence un grand potentiel d'élevage caprin au niveau du couloir de Tafoughalt / Lebsar / Bni-Drar. Globalement, on compte environ 650 000 caprins dans l'Oriental (soit près de 10% du cheptel national). Un projet de valorisation de la filière laitière caprine a été alors monté à Tafoughalt dans le cadre de l'INDH.
Ce projet est destiné à moderniser la fromagerie existante de Tafoughalt, avec la construction d'une étable moderne d'une capacité de 150 chèvres, l'acquisition des moyens de collecte et de transport du lait, du matériel technique de production, d'un appareillage de laboratoire pour le contrôle, ainsi que la mise en place d'une unité de conditionnement. Parallèlement, un programme de renforcement des capacités et de sensibilisation des éleveurs et différents intervenants sur toute la chaine de production devra être mis en place en permanence ainsi qu'un système de suivi de traçabilité et de la qualité du lait. Notons que la filière caprine permet, par ailleurs, l'approvisionnement en matières premières de plusieurs activités artisanales et de l'industrie du cuir (peaux, cuir, et laine essentiellement).

L'appui à la Certification des produits de terroir

En outre, les efforts déployés par l'Agence de l'Oriental ont visé aussi l'accompagnement des groupements et des coopératives en vue du respect des cahiers de charges imposés par les systèmes de certification. Cela est le cas, dans un premier temps, pour les filières à forte valeur ajoutée (l'huile d'olive, le miel et les plantes aromatiques et médicinales).

Valorisation des produits de terroir : une orientation prioritaire de la stratégie d'intervention de l'Agence

La valorisation des produits de terroir contribue à la promotion de la compétitivité économique régionale, permettant une meilleure intégration de la Région dans son environnement externe, ainsi qu'à la génération de l'emploi de proximité visant à réduire le chômage et diminuer la pauvreté économique, en totale harmonie avec l'esprit de l'INDH. Promouvoir la compétitivité économique et générer l'emploi de proximité constituent respectivement les axes 1 et 5 de la stratégie de développement régional menée par l'Agence de l'Oriental. Dans ce cadre, plusieurs objectifs sont poursuivis :

- améliorer la compétitivité des coopératives de production, notamment leur mise en réseau autour d'intérêts commerciaux ;
- renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de production, de traitement et de commercialisation de ces produits, qui sont à fort potentiel de valorisation sur le marché national et à l'exportation ;
- développer le tissu associatif et coopératif favorisant la participation au développement local par les bénéficiaires ;
- développer des organisations professionnelles partenaires de l'administration pour le développement local ;
- créer un espace de dialogue, de revendication et de compétition pour les agriculteurs et les éleveurs ;
- améliorer les revenus des ménages.

1- Programme des Nations Unies pour le Développement qui intervient dans le cadre du programme de Développement local intégré à Figuig (DéLIO).
2- Fonds d'autorités locales pour la coopération décentralisée et le développement humain durable, Ombrie - Italie.
3- Voir le rapport d'évaluation de la première phase du projet intitulé «Propositions d'amélioration des performances du projet» du 2 novembre 2011 établi par l'ONUDI.

Programme 2 : reconversion agricole

PILIER I DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	AXE STRATEGIQUE I PROMOTION DE LA COMPETITIVITE ECONOMIQUE REGIONALE
DESCRIPTION Reconversion des espaces agricoles en cultures de plus haute valeur par la facilitation des projets d'investissement privé : • selon le modèle de l'agrégation (Pilier I du Plan Maroc Vert) ; • et à travers les études de faisabilité des projets solidaires (Pilier II du Plan Maroc Vert).	
CONTEXTE NATIONAL • le Plan Maroc Vert inclut des aides aux investissements privés (Pilier I) et une nouvelle génération de projets solidaires (Pilier II) ; • attraction des IDE et des projets de délocalisation (accès préférentiels obtenus dans les ALE) ; • modernisation des circuits de distribution au Maroc (loi sur la sécurité alimentaire, grande distribution, réseaux alternatifs).	CONTEXTE REGIONAL • 8% de la surface agricole utile (SAU) nationale, dont 15% irriguée ; • taux de pauvreté rurale supérieur à la moyenne nationale (18% contre 14%) ; • 100 000 exploitations agricoles.
DIAGNOSTIC TERRITORIAL Des forces à exploiter : • la Région détient un avantage comparatif révélé dans la production horticole et du cheptel ovin ; • la présence potentielle d'une vingtaine d'agrégateurs ; • les avantages comparatifs non révélés en production laitière, en oléiculture et autres produits de terroir ; • la présence significative des produits de terroir (truffes de la steppe, néflier de Zegzel, caprins de Talsinnt, dattes Aziza, moutons Bni Guil) ; • les ressources logistiques et financières disponibles ; • la proximité géographique des marchés et des pays émetteurs d'IDE.	JUSTIFICATION DU PROGRAMME • le croisement des opportunités et des forces dans ce secteur ne peut se faire de manière «spontanée», dans les territoires dont les potentiels sont mal connus à l'extérieur ; • le Plan Maroc Vert met en concurrence les projets selon une logique de premier venu/premier servi ; • le Programme vise à lever les obstacles en vue d'attirer le maximum de projets d'investissement allant dans le sens de la reconversion vers des spéculations à haute valeur.
OBJECTIFS DU PROGRAMME Global : • contribuer à la compétitivité de l'économie régionale. Spécifiques : • développement des productions laitières ; • accroissement des productions oléicoles ; • valorisation des produits du terroir (truffes, nèfles, caprins, dattes, etc.).	PROJETS EN COURS Des leviers de la synergie : • projets en cours à Berkane (Agropole de Madagh) et à Oujda (agrégation Colaimo) ; • projets d'irrigation concernant les périmètres de grande irrigation de l'ORMVAM et la reconversion de l'irrigation privée ; • périmètres de plantation financés par l'Agence du Partenariat pour le Progrès (APP), situés à Taourirt et à Oujda ; • phase 2 du projet pastoral PPDEO en cours d'achèvement à Figuig.
PROJETS ET ACTIONS IDENTIFIES (à titre indicatif) • Soutien à l'agrégation dans la filière laitière à Jerada ; • Soutien à l'agrégation dans la filière oléicole à Taourirt ; • Préparation des projets solidaires à Figuig.	

ORIENTAL.ma

Mai 2015

Investissement : les Régions en compétition

Entre le développement industriel, objet de l'édition précédente de Oriental.ma, et l'investissement, le lien est évident puisque l'un produit l'autre. A la clé, l'emploi (des jeunes en particulier) et la production de richesses en Région. Ce lien structurel motive toute l'attention de l'Agence de l'Oriental.

Pas moins de dix pays représentés, souvent par plusieurs institutions ou entités en charge de territoires, la quasi-totalité des organismes multilatéraux concernés : l'Agence de l'Oriental et le réseau ANIMA ont su réunir un forum du plus haut niveau pour réfléchir et analyser les expériences en matière de promotion économique et sociale des territoires eu égard au développement des investissements.

Les situations présentées, les démarches suivies, les logiques à l'œuvre, les contextes aussi : tout est contrasté dans les exposés des responsables, restitués ici sous la forme de leurs contributions au sein de la Revue.



Ils approchent ces questions à partir d'horizons bien différents, notamment du fait de leurs origines professionnelles très variées (chefs d'entreprises, haut fonctionnaires, animateurs d'associations…). Pour tous, le curseur des responsabilités s'est bien déplacé vers celles des entités territoriales.

Ainsi, de l'Etat, au sens régalien, ils continuent d'attendre beaucoup, mais davantage en termes de qualité de gouvernance, de cadre législatif et réglementaire, de grands projets mobilisateurs parfois ; de facilitations diverses et de stratégies générales presque toujours.

Mais il ressort d'approches et de démarches toujours très volontaristes que l'initiative et les mises en œuvre, ainsi que les stratégies sectorielles déclinées des grands plans nationaux, sont des aspects que l'échelon territorial doit à leurs yeux prendre en charge. Il est le mieux placé, compte tenu des spécificités locales propres à chacun, pour organiser les concertations, élaborer les consensus, partager les responsabilités, les financements et les tâches.
Pour tous, seule la proximité peut expliquer l'implication volontariste, tellement nécessaire, des acteurs concernés par le développement. D'ailleurs, chacun valorise les réseaux dans lesquels ont pu s'inscrire les échanges décisifs et la façon, souvent spécifique, dont ont été organisées les responsabilités pour sélectionner les bons interlocuteurs et tirer avantage de partenariats dûment choisis.

Les acteurs marocains, campés sur le nouveau cadre constitutionnel que confère au Royaume la «Régionalisation avancée», se sont trouvés en pleine harmonie avec ces façons modernes et efficientes de penser et d'agir.
La création des Agences régionale de développement avait d'ailleurs bien ouvert cette voie, il y a une décennie déjà.

Venus pour échanger, les contributeurs ont choisi d'oublier, l'espace du temps nécessaire à l'échange et à l'élaboration d'une réflexion collective, un phénomène pourtant désormais bien présent dans l'esprit et le quotidien de tous les responsables : désormais, objectif par objectif, chacun avec ses moyens, chacun avec ses atouts, c'est la concurrence des Régions, pour attirer les investissements notamment, qui domine. Le marketing et la communication y prendront toute leur place ; les qualités respectives et comparées des diverses offres tout autant.
L'Oriental Marocain se doit d'y redoubler d'efforts.

ORIENTAL .MA
LA REVUE D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL
N° 15 Mai 2015

INVESTISSEMENT : LES RÉGIONS EN COMPÉTITION



La Catalogne, un modèle de croissance régionale
Kamal EL MEDKOURI
Directeur
ACC10 - Invest in Catalogne - Espagne
7

Impact des parcs industriels sur l'attractivité des territoires. Cas des parcs de la CFCIM
Mounir BENYAHIA
Directeur des Parcs Industriels
CFCIM - Maroc
52

Promouvoir les investissements pour maximiser l'utilisation des ressources. Cas de Aqaba
Peter MARJI
Acting Division Head,
ASEZA - Jordanie
32

Promotion des investissements dans le territoire : l'approche de l'ONUDI
Jaime MOLL DE ALBA
Représentant
ONUDI - Maroc
57

SOMMAIRE

ÉDITORIAL
Echange d'expériences, partage de savoirs
Mohamed Mbarki
Directeur Général
Agence de l'Oriental - Maroc 3

SESSION 1 :
STRATEGIES REGIONALES POUR LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS 4

Panel 1 : Mise en œuvre de stratégies régionales de promotion
Giuliano LENGO
Directeur Général
CEI Piemonte S.C.P.A. - Italie 5

Kamal EL MEDKOURI
Directeur
ACC 10 - Invest in Catalonia - Espagne 7

Ekrem AYALP
Expert at Investment Support Office
Izmir Development Agency - Turquie 9

Jan SIENKIEWICZ
Director - International Project Department
ARR.SA - Bieslko Biala – Pologne 10

Maryline LE MAOU
Chargée d'Affaires
CADEV - France 12

Said AQRI
Directeur
CRI - Région Chaouia-Ouardigha - Maroc 13

Tahar SAIDI
Directeur
CRI - Région de l'Oriental - Maroc 15

Panel 2 : Les relais nationaux pour la promotion territoriale
Wafaa SOBHY
Vice-Présidente
GAFI - Egypte 17

Sami BOUSSELMI
Sous-Directeur, Direction des Etudes et de la Coopération Internationale
FIPA -Tunisie 19

Aristomenis SYNGROS
Président
Invest in Greece -Grèce 21

Ali ZAKI
Chef de Service - Direction du Développement
AMDI - Maroc 23

SESSION 2 :
GRANDS PROJETS MOBILISATEURS ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES 24

Panel 1 : Grands évènements, nouvelles gouvernances, projets mobilisateurs et investissements
Maxence BRACHET
Co-fondateur
Comité Grand Lille - France 25

Julie CHENOT
Chargée de Mission International
Marseille-Provence 2013 - France 27

Anna Lisa GAMBA
Manager, Business Promotion
CEI Piemonte S.C.P.A. - Italie 29

Mohamed HOUMYMID
Coordonateur du Programme Oasis
Agence du Sud - Maroc 30

Panel 2 : Infrastructures et initiatives de développement territorial
Peter MARJI
Acting Division Head,
ASEZA - Jordanie 32

Hakim ESSAKL
Directeur
Agence Bouregreg - Maroc 33

Said ZARROU
Directeur
Agence Marchica - Maroc 35

Rachid EL HARCHI
Directeur, Développement Social, Coopération et Partenariat
Agence du Nord - Maroc 37

SESSION 3 :
TERRITORIALISATION DES STRATÉGIES SECTORIELLES ET ATTRACTION DES INVESTISSEMENTS 39

Panel 1 : Stratégies sectorielles et territoires
Jean-pierre MARCELLE
Directeur Général
AWEX - Belgique 40

Pauline MOULY-CAMUS
Directrice adj., Relations Internationales
Conseil Régional - PACA - France 42

Dr. Bashar AL ZU'BI
Conseiller Senior du Directeur exécutif
Jordan Investment Board - Jordanie 44

Mohamed Larbi MAIZA
Directeur des Études
ANIREF - Algérie 46

Omar EL YAZGHI
Président du Directoire
MEDZ - Maroc 48

Hamid BENELAFDIL
Directeur Général
AMDI - Maroc 49

Panel 2 : Le point de vue des entreprises
Gregory BOYER
Directeur de l'Agence d'Oujda
SQLI - France/Maroc 51

Mounir BENYAHIA
Directeur des Parcs Industriels
CFCIM - Maroc 52

Jalil CHARKAOUI
Ingénieur d'Etat
CCIS de Nador - Maroc 54

SESSION 4 :
APPORT DES RESEAUX DANS LA PROSPECTION DES INVESTISSEURS 55

Panel 1: Attirer les investissements directs en réseau
Julien BORNON
Point focal Afrique, Facilitation des Affaires
CNUCED 56

Jaime MOLL DE ALBA
Représentant
ONUDI - Maroc 57

Emmanuel NOUTARY
Délégué Général
ANIMA Investment Network - France 58

Gilles GARCIA
Entreprise Outreach Services/PSLO Program
Banque Mondiale 60

Taoufiq BOUDCHICHE
Ministre plénipotentiaire
Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération - Maroc 61

Panel 2 : S'appuyer sur les réseaux des diasporas et des collectivités territoriales
Omar AGODIM
Vice-Président
Maroc Entrepreneurs - France/Maroc 63

Jacques OULD AOUDIA
Président
Migrations et Développement - France 65

Michèle COUETMEUR
Directeur, Mission Développement
Mairie d'Aix-en-Provence - France 66

Abdelhak MARSLI
Secrétaire Général, FCE
Groupe Banque Populaire - Maroc 67

CONCLUSIONS 68

D'après les contributions au Forum

PROMOTION ECONOMIQUE ET SOCIALE DES TERRITOIRES ET DEVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS

tenu à Oujda en novembre 2013, co-organisé par l'Agence de l'Oriental et

ANIMA INVESTMENT NETWORK

ORIENTAL .MA

Beaux Livres

La séduction des patrimoines ; la conviction qu'ils sont exceptionnels.











Prochain ouvrage :
dédié aux artistes
plasticiens de l'Oriental
en partenariat
(avec Réseau Art A-48)

AGENCE DE
L'ORIENTAL

Éditorial

Echange d'expériences, partage de savoirs



Ce numéro est un peu particulier dans sa forme. Les auteurs n'y ont pas contribué par des articles, mais par la synthèse de leurs contributions lors d'un forum dédié à la promotion des investissements. L'Agence de l'Oriental avait pour cela mobilisé l'expérience de l'un de ses partenaires, ANIMA Investment Network, fort de ces 65 membres, tous ilmpliqués dans le développement économique et les réseaux d'affaires. La moitié sont précisément des acteurs régionaux.
Les Régions méditerranéennes ont en partage bon nombre de problèmes… et, pourquoi pas, de solutions ? Une décennie après l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, les grands investissements publics structurants sont réalisés. Alors qu'une nouvelle vague de grands projets mûrit, comme le futur complexe industricalo-portuaire Nador West Med, l'Etat partage désormais avec le secteur privé la responsabilité et l'intérêt d'investir dans un développement économique et social durable qui consolidera les acquis et portera la Région vers de nouveaux horizons, à la mesure de la volonté de Notre Souverain et des ambitions de sa population. Déjà, autrefois en déclin, notre Région a fortement progressé dans les classements nationaux. Les conditions à réunir pour progresser encore sont donc notre problématique et l'investissement en est d'évidence l'une des clés.

L'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental est le socle : au delà des bienfaits pour la Région, visibles de tous, elle a permis de gagner le temps de la convergence des territoires, des volontés politiques, à force de débats et de consensus. Des clivages ont été transcendés, des cohérences établies, des concurrences dépassées par des solidarités nouvelles. Les messages aux partenaires et aux investisseurs s'en sont trouvés simplifiés, unifiés, plus nets et plus puissamment relayés aussi.
Comme l'anticipe la nouvelle Constitution du Royaume, comme l'a compris et approuvé le peuple marocain en s'appropriant le concept de «Régionalisation Avancée» proposé par Sa Majesté le Roi, que Dieu L'assiste, le territoire devient le lieu où tout s'invente et se réalise, et non plus un simple réceptacle de moyens financiers. Corrélativement, l'action publique change de nature, avec un Etat plus régulateur et des territoires qui auront à multiplier les partenariats avec des opérateurs économiques. Les trouver, les négocier, les concrétiser, telles sont les finalités de la promotion, les raisons qui portent l'entrée des territoires dans la course à la compétitivité, à l'attractivité, et à l'action en marketing et communication.

Dans cette compétition, les choix de l'Oriental sont clairs et affirmés. Celui de l'industrialisation par exemple est irrévocable, comme contribution majeure à la création de richesse et d'emploi, comme une véritable ossature du développement durable tournée vers les industries nouvelles (économie verte, énergies renouvelables, agro-industrie, etc.) et basée sur les potentialités régionales. La pensée du développement régional à l'échelle du Maghreb reste une nécessité absolue, complémentaire de la réflexion aux échelons local, régional et national, car il y a toujours un moment où l'Histoire referme ses parenthèses douloureuses.

Dans le cadre de ce forum, la parole est donnée à des Agences de développement, des acteurs institutionnels, des chefs d'entreprise, des décideurs territoriaux du Nord et du Sud de la Méditerranée. Leurs contributions, rassemblées et synthétisées ici, croisent les points de vue et enrichissent les débats sur la diversité des défis, des moyens mis en œuvre et des approches pour promouvoir les territoires et les investissements. Expériences et bonnes pratiques sont mises à la disposition des lecteurs. Il faut en remercier les auteurs et en tirer toutes les leçons.

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

> Session 1 : Stratégies régionales pour la promotion des investissements

Cette session a rassemblé des Présidents et décideurs de Régions et d'Agences de développement économique du Nord et du Sud de la Méditerranée, à différents niveaux de développement et de diversification économique, certaines avec d'importantes stratégies intégrées, mais aussi des structures plus petites, avec des approches et des moyens variés.

Les interventions ont permis d'aborder les questions de communication territoriale : pour positionner un territoire à l'échelle nationale (et surtout internationale), pour modifier - et dans certains cas renouveler - l'image d'un territoire, d'une ville ou d'une Région, passant d'une économie traditionnelle aux nouvelles technologies et au développement durable. Des expériences et pratiques diverses sont présentées, dans des contextes variés : la Pologne, le Piémont italien ou le Maroc. L'image d'un territoire est toujours une démarche collective, que tous les acteurs doivent adopter, s'approprier.

La «démarche client» des Agences de développement est très nettement affirmée. On parle de business, de vente… de cibler les clients, adapter l'approche, et des objectifs quantitatifs sont fixés.
L'élaboration de ces stratégies territoriales associe toujours davantage les autorités nationales et locales, le secteur privé et la société civile. Il y a une co-construction, une coopération de tous les acteurs du territoire, dans un esprit et une culture d'entreprise. Le poids de l'Etat reste néanmoins fort dans certains pays et le défi pour les Régions consiste à s'inscrire dans ces stratégies, à avoir un bon dialogue avec le niveau national, une capacité de lobbying.

On note un renouveau des rôles de l'Etat. Il s'efforce non seulement de faciliter l'internationalisation des firmes nationales, mais tente aussi d'attirer les investisseurs étrangers en mettant en valeur l'attractivité du territoire (infrastructures de qualité, présence de districts industriels, qualité de la main d'œuvre, compétitivité-coût, etc.). L'intervention publique a évolué.
L'Etat était régulateur, il est aussi désormais facilitateur.

La promotion des investissements dans le Piémont : entre tradition et innovation

Giuliano LENGO
Directeur Général
Piemonte Agency for Investments, Export and Tourism - Italie

Au Nord-Ouest de l'Italie, limitrophe de la Suisse et de la France, le Piémont est une Région riche, aux plans artisanal, agricole - en plus de nombreux produits, le Piémont est une des plus grandes Régions viticoles d'Italie - et industriel. Le Piémont compte environ un millier d'entreprises textiles ainsi que de nombreuses et importantes industries mécaniques. On y dénombre 25 districts industriels, plus de 200 centres publics et privés de R&D, 380 laboratoires et 4 Universités.

Le Piémont est la première Région italienne pour les dépenses d'innovation dans le secteur manufacturier, pour les brevets de haute technologie et pour l'investissement privé dans la R&D. Turin est d'ailleurs la première ville italienne pour l'attraction des IDE et le deuxième centre en Italie pour les opérations de capital-risque.

Destination d'affaires de qualité pour les IDE, le Piémont est la première Région italienne à avoir créé un outil financier dédié pour attirer et financer des sociétés étrangères : la CEI Piemonte (Piemonte Agency for Investments, Export and Tourism), guichet unique - et gratuit - pour les entreprises qui veulent s'installer dans la Région.
L'équipe dédiée aux IDE peut conseiller sur tous les aspects du démarrage et de l'exploitation d'une entreprise dans le Piémont. L'Agence soutient aussi les entreprises étrangères qui ont déjà investi dans la Région, afin d'y faciliter les opérations de développement. Elle fournit une assistance à toutes les étapes du projet, notamment avec une évaluation



La place Vittorio, l'un des lieux emblématiques de Turin

> Session 1 / Panel 1 : Mise en œuvre de stratégies régionales de promotion



Une vie culturelle riche : ici, le vernissage de l'exposition Artissima à la Fondation pour l'art moderne

et une information sur les donnés économiques et de marché (sur un marché spécifique), sur les questions juridiques, fiscales et en matière de législation du travail, pour la sélection d'un site de production, sur les services et les activités de R&D, des centres d'innovation et d'excellence, des Universités, sur les compétences, le savoir-faire et les secteurs-clés.
Elle fournit également une introduction auprès des institutions régionales, locales et des divers réseaux, une information sur les mesures incitatives à l'investissement et sur les subventions, le climat économique et industriel, et enfin sur la situation immobilière.

Promouvoir Turin et attirer des IDE

En 1997, Turin a été la première ville italienne à accueillir une Agence régionale dédiée à l'attraction des IDE, appelée à l'époque Invest in Torino Piemonte, qui a joué un rôle important dans la création d'une identité et d'une marque pour la ville.
L'Agence a notamment oeuvré à préparer la candidature pour accueillir l'Autorité Nationale des Télécommunications, celle pour les Jeux Olympiques d'hiver, et soutenu la création de Torino Internazionale, premier plan stratégique pour la promotion de la ville en 2000 - le premier du genre en Italie, plus tard adopté par de nombreuses autres villes.
Suite à la volonté de repositionner la ville et renouveler son image, loin du secteur de l'automobile et de l'industrie lourde, mais plutôt vers de nouveaux secteurs d'activités et d'innovation, le Torino Wireless Network - encore un projet pilote pour l'Italie - a été créé, regroupant la recherche, des entreprises et des fonds de capital-risque.
Un autre atout pour l'image de Turin a été l'arrivée de sociétés étrangères importantes (Motorola, Eutelsat, Colt, etc.) qui se sont installées à Turin.

Les Jeux Olympiques, un facteur de mutation

L'organisation des J.O. d'hiver en 2006 a été un succès, en tant qu'événement sportif et médiatique et comme occasion unique pour rafraîchir et réactualiser l'image de Turin, tant aux yeux de l'Italie que du reste du monde. En revanche, la démarche ne s'est pas achevée avec la fin des Jeux car «*en fait les Jeux commencent pour la ville le jour où l'évènement se termine*».

Le défi consiste en effet à mettre pleinement à profit l'héritage immatériel et matériel de l'évènement : le savoir-faire organisationnel, la qualité de l'accueil, la réutilisation des installations et la pleine valorisation de l'hébergement, notamment l'augmentation de la capacité hôtelière, afin d'occuper une position encore plus compétitive sur la scène internationale.

L'organisation des J.O. a accéléré la transformation et la mutation que la ville conduisait depuis plusieurs années. Turin a depuis beaucoup changé, jour après jour : lignes de métro, reconversion des anciennes zones industrielles, nouvelle vitalité pour les zones périphériques, etc.
La CEI Piemonte et les acteurs locaux veulent désormais travailler à la consolidation des résultats obtenus et poursuivre la mise en œuvre de ce processus, en ayant conscience du considérable potentiel local.

Le deuxième plan stratégique de la ville a formulé un objectif très clair: renforcer l'image de Turin comme ville de savoir et de connaissance, des télécommunications à l'aérospatiale, du design aux biotechnologies et du tourisme à la culture.



La tour Intesa Sanpaolo, la plus moderne de Turin (Renzo Piano)

La ville et la Région offrent aujourd'hui de multiples raisons pour investir, créer et développer des entreprises - près de 630 entreprises étrangères ont investi - afin d'accroître leur compétitivité.

La Catalogne, un modèle de croissance régionale

Kamal ELMEDKOURI
Directeur
ACC 10 - Invest in Catalonia - Espagne

Créée en 1985, ACC10 - Invest in Catalonia - est l'Agence régionale de développement de la Catalogne, afin de stimuler l'internationalisation de l'économie catalane en favorisant la croissance internationale des entreprises catalanes et pour attirer des IDE dans la Région. Le gouvernement catalan étant très tourné vers l'entreprise, ACC10 dépend du Ministère des entreprises et de l'emploi. Le Conseil d'administration est aussi composé de représentants des forces économiques du pays.
En concertation avec le gouvernement est décidée la stratégie du développement de la Région, afin de répondre aux attentes des entreprises locales, mais aussi de proposer un panel de services aux investisseurs étrangers.
La première conviction est ce que l'on recherche lorsque l'on parle d'attirer des IDE : la génération de richesses et la création d'emplois. Mais, que l'on soit un pays ou une Région, il convient de démontrer sa capacité à satisfaire la demande du client et de répondre à un certain nombre de questions :

- Sommes-nous à même de répondre à tous les besoins du client ?
- Avons-nous les talents ?
- Avons-nous les infrastructures ?
- Disposons-nous de centres de R&D ?
- L'innovation fait-elle partie de notre stratégie de développement ?
- Avons-nous une culture d'ouverture et de commerce international ?
- Quelle image reflétons-nous ?
- Avons-nous des pôles de compétitivités, des grappes d'entreprises ?
- Disposons-nous des moyens de formation ?

La réponse à toutes ces questions est positive en Catalogne.

La Catalogne : une Région compétitive

Région côtière de la Méditerranée, la Catalogne est, avec d'excellents réseaux de transport, le carrefour idéal entre l'Europe, l'Amérique latine, l'Afrique du Nord et l'Asie, et permet d'accéder à tous ces marchés. Barcelone est l'une des rares villes en Europe du Sud avec une intégration complète des transports - ports, aéroports, autoroutes, chemins de fer - et chacun avec une connectivité mondiale.
Le port de Barcelone, un port européen de premier plan par son trafic, se spécialise dans la manutention des marchandises à haute valeur ajoutée. Plus de 100 lignes régulières le relient à 850 ports de la planète.
Avec des terminaux à conteneurs parmi les plus modernes et automatisés du monde, il détient la plus grande offre de services de logistique et de transport en Espagne et en Europe du Sud.
Plus de 2,5 millions de passagers font du port de Barcelone la première destination des paquebots de croisière de la Méditerranée et le quatrième au monde.
Le nouvel aéroport de Barcelone gère 35 millions de passagers par an avec 150 destinations dans le monde entier. Il a été classé meilleur aéroport en Europe du Sud en 2011 et 2012 et élu meilleur aéroport européen de fret en 2011.

Quant aux réseaux terrestres, les principaux investissements de ces dernières années permettent à la Catalogne d'être extrêmement efficace, avec un vaste réseau de chemin de fer (y compris une nouvelle connexion à grande



Le centre ville de Barcelone


Les remblas de Barcelone, lieu de promenades en bord de mer

vitesse entre Gérone et Barcelone, donc aussi une connexion rapide avec le système ferroviaire français) et un réseau de routes et autoroutes reliant la Région aux marchés intérieur et européen.

La Catalogne est connue pour ses activités à forte valeur ajoutée. Elle est leader dans de nombreux secteurs : chimie, pharmacie, agroalimentaire, emballage, automobile et électronique grand public, entre autres. Beaucoup d'entreprises étrangères ont investi en Catalogne dans des secteurs émergents en pleine croissance, tels que biotechnologies, aéronautique, énergies renouvelables et recyclage. La Catalogne bénéficie d'un grand prestige international dans des activités telles que la R&D, le design et l'ingénierie.

La Région attire de nombreux professionnels qualifiés, des étudiants, et reçoit chaque année 15 millions de touristes étrangers. Elle offre un large portefeuille de fournisseurs, une main-d'œuvre qualifiée, disponible et efficace, et de nombreuses possibilités d'externalisation. En outre, les entreprises de services, les coûts salariaux, énergétiques et de transport y sont très compétitifs. Services aux entreprises, commerce, énergie, transports, télécommunications, et finance, sont les secteurs porteurs de la Région. Ajoutées à l'industrie «traditionnelle», ces activités font de la «nouvelle industrie» une part importante du PIB de la Catalogne et de l'emploi.

La Catalogne est également une destination privilégiée pour les IDE et elle dispose du potentiel et de la capacité nécessaires pour accueillir des projets d'investissement très diversifiés.
Plus de 3 300 entreprises étrangères opèrent en Catalogne et plus de 5 500 entreprises établies en Catalogne comptent une participation étrangère dans leur capital. Les projets d'investissement sont réalisés dans différents secteurs industriels (alimentation, chimie, automobile, métallurgie, pharmacie-biotechnologies, etc.) et dans la R&D, le design, la logistique et les centres de services partagés, qui opèrent essentiellement à l'échelle internationale.

ACC10 : Invest in Catalonia

Axées sur les affaires, l'investissement et l'innovation, les missions d'ACC10 sont diverses. Des informations pratiques et sectorielles complètes sur l'investissement en Catalogne sont disponibles et régulièrement mises à jour.
ACC10, guichet unique pour les projets d'investissement et les contacts avec l'administration et les organismes publics, informe et conseille sur les nouvelles opportunités, agit en tant que facilitateur stratégique pour accélérer les projets d'investissement.

L'Agence fournit une assistance sur-mesure, qui augmente la viabilité des projets, ainsi que des informations spécifiques sur les incitations et les options de financement du gouvernement catalan et d'autres administrations publiques (locales, nationales, européennes, etc.).

Pour l'immobilier, en location ou achat, ACC10 apporte évaluations et conseils sur les bâtiments industriels, terrains, bureaux et centres logistiques dans toute la Catalogne, afin d'aider l'investisseur à trouver le meilleur emplacement, et négocie pour obtenir les meilleures conditions.
L'Agence peut enfin présenter l'investisseur à des entreprises locales, faciliter les liens avec des organisations privées et publiques, fournir une assistance en cas de fusions, d'acquisitions, et de joint-venture.

Les clés du succès d'ACC10 résident dans sa flexibilité, sa créativité et sa rapidité d'action, avec une réelle pro-activité sur l'identification des opportunités d'investissement et les investisseurs potentiels. L'Agence est une entité publique mais qui fonctionne en mode compétence et productivité.


Barcelona Hôtel (Ricardo Bofill)

Dans une logique entrepreneuriale, ACC10 a d'ailleurs mis en place des mesures pour quantifier son apport et le résultat de ses actions par rapport à ce qu'elle investit. Ainsi, à titre d'exemple, chaque emploi créé au sein d'Invest in Catalonia doit attirer 15 millions d'euros d'investissement. Chaque euro investi doit attirer 286 euros en retour, etc.
Le réseau ACC10 est présent dans 29 pays sur les cinq continents, où des experts implantés contribuent à ouvrir le pays aux entreprises catalanes.

La stratégie de promotion des investissements d'Izmir

Ekrem AYALP
Expert, Investment Support Office
IZMIR Development Agency - Turquie

Ancienne Smyrne, sur la mer Egée, Izmir est la troisième agglomération turque en nombre d'habitants et le deuxième port du pays. Izmir est également le deuxième centre commercial, avec une base industrielle forte : 9,3% de la production industrielle totale de la Turquie et 48% du PIB de la Région égéenne (en 2008). Izmir représente 9,7% de l'emploi total national. Plus de 4 000 entreprises exportatrices sont installées dans la Région, de même que 1 800 entreprises internationales. La ville est la troisième de Turquie pour l'impôt sur le revenu.
Izmir exporte des machines et appareils mécaniques, des composants automobiles, du fer et de l'acier, du tabac, des produits agro-industriels et agro-alimentaires - certains ont une réputation mondiale - et du textile. La Région bénéficie d'un fort potentiel dans l'automobile, la chimie, le biomédical, l'aérospatial, l'agro-alimentaire, les énergies renouvelables, le tourisme, ainsi que pour les technologies de l'information.
L'économie turque est dynamique, stable et attrayante et sa croissance est parmi les meilleures de l'OCDE.

L'Agence de développement d'Izmir

Créée en 2006, l'Agence de développement d'Izmir (IZKA) œuvre dans tous les domaines du développement social, économique et culturel de la Région d'Izmir, en collaboration avec le secteur privé, les organismes publics et d'autres parties prenantes. Ses principales activités comprennent la planification régionale et le développement de la stratégie, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de regroupement et d'innovation, la promotion des investissements, d'un environnement d'affaires approprié, des opportunités touristiques, et l'apport d'un soutien financier et technique.
Avec des capacités relativement limitées eu égard aux enjeux, l'Agence s'appuie sur ses propres ressources, sur ses partenaires et sur des initiatives externes, créant des synergies pour la mise en œuvre des projets.
IZKA met en œuvre des outils participatifs pour mobiliser les potentiels locaux dans une démarche globale de développement régional. L'Agence met la participation, l'innovation, la viabilité et l'efficacité au cœur de toutes ses activités et se veut pionnière dans une démarche de développement durable.


La place Konak, cœur battant d'Izmir

Izmir et sa Région ont connu de nouveaux développements ces dernières années. Des géants de l'informatique et des entreprises de R&D s'intéressent à la Région. Le gouvernement applique une politique de soutien à des projets sur les énergies renouvelables ; IZKA apporte un soutien financier aux efforts du privé dans ce secteur. De grands projets d'infrastructures sont lancés : nouvel aéroport, ports de croisière et de commerce, ligne ferroviaire à grande vitesse, autoroutes, etc.
Le secteur biomédical fait l'objet d'une attention particulière. Des initiatives gouvernementales d'accompagnement le supportent, avec notamment le projet d'un centre de recherche sur la génétique qui devrait être unique dans cette partie du monde. De même, dans le cadre de sa politique de rayonnement international, Izmir est candidate à l'organisation de l'exposition 2020 «Health for All» (Santé pour tous).

Le capital territorial

L'investisseur recherche un environnement stable, un cadre réglementaire clair et pérenne, des personnels formés et des centres de formations, des avantages (voire des soutiens) financiers, des sites appropriés et des collaborations avec les acteurs tant locaux que spécialisés.
L'Agence pratique un accompagnement concentré et sur-mesure, afin d'analyser les besoins, fournir la meilleure qualité de service et répondre aux attentes des investisseurs, ce qui est finalement aussi (voire plus) important et efficace que d'être proactif.
Il s'agit ensuite - au-delà de la promotion des investissements - d'améliorer l'environnement de l'investissement. Des programmes sont en place, pour l'amélioration du «capital territorial» : soutien financier, notamment pour développer le capital humain, aménagement des zones d'investissement, amélioration des infrastructures urbaines et régionales, marketing urbain, etc.

La communication et la stratégie de marketing pour promouvoir les IDE en Haute-Silésie

Jan SIENKIEWICZ
Director, International Project Department
ARR. SA - Regional Development Agency Bielsko-Biala - Pologne

Au Sud-Ouest de la Pologne, la Province de Silésie connaît, avec ses 4,6 millions d'habitants, la densité de population la plus élevée de Pologne. Elle est la Région la plus urbanisée d'Europe centrale. La Silésie a toujours été un pilier de l'économie polonaise. Elle est aujourd'hui l'une des plus attractives pour l'investissement, avec une population en âge de travailler de plus de 3 millions d'habitants, près de 200 000 étudiants dans 45 Universités et collèges, d'excellentes connexions vers le reste de la Pologne et de l'Europe, et un attachement profond à la valeur du travail dans ce territoire de tradition industrielle : *«la Silésie porte en elle le gène du succès, avec une énergie créative»*.

Pour la septième année consécutive la Silésie a été classée comme le site d'investissement le plus attractif de Pologne. La Zone Économique Spéciale de Katowice a créé des dizaines de milliers d'emplois dans 35 villes de la Province. De grands investisseurs se sont installés (Opel, Fiat, Isuzu, etc.), dans un bassin d'emplois qualifiés, aux coûts salariaux attractifs. La Région est l'un des principaux centres de la Pologne pour la R&D.
Une approche innovante de l'entreprise contribue à la réussite des sociétés installées dans la Province. On trouve 18 parcs industriels et technologiques dans les secteurs de l'énergie, de l'automatisation, de l'électronique et de la construction.



Façades de style Art Nouveau au centre ville de Katowice : le charme d'une ville historique

La construction d'une image de marque

La Silésie est la première Région polonaise à avoir mis en place une véritable stratégie de promotion du tourisme, de l'investissement et de l'économie régionale, construisant ainsi une marque pour la Région. Parmi les Régions les plus industrialisées, avec des industries lourdes, anciennes, très polluantes, et un environnement dégradé, la situation et l'image de la Région de Silésie ont évolué vers une nouvelle image de marque qui commence à concurrencer celle de la Région de Varsovie.

Les effets du marketing et de la communication sur l'image de marque régionale ont été rapidement perceptibles. Une campagne efficace attire rapidement l'attention des médias - y compris internationaux - et du public sur une ville ou une Région. Une dynamique d'intérêt se crée et attire ceux qu'il convient de sensibiliser et qui sont au cœur du développement et de l'avenir de la Haute-Silésie, dont notamment :

- les habitants, qui doivent être motivés, informés et intégrés afin de lutter efficacement contre des phénomènes comme le pessimisme et l'émigration ;
- les investisseurs et les entrepreneurs ;
- les touristes, qu'il s'agit d'attirer en plus grand nombre ;
- les leaders d'opinion, pour aider à lutter contre les stéréotypes négatifs en renforçant et promouvant les aspects positifs de la «Marque Silésie».



Galeria Katowicka, le mall commercial le plus moderne de Pologne, associé à une gare stratégique pour la ville

Les résultats sont nombreux et visibles, mais il s'agit d'un processus étalé dans le temps : les effets ne sont pas visibles au mois le mois. L'ensemble du projet implique une mise en œuvre et un suivi constants et cohérents sur plusieurs années consécutives. Les stéréotypes changent, mais de manière régulière et progressive. Une analyse approfondie a montré que la stratégie de construction de l'image de la Haute-Silésie devait entre autres être fondée sur des hypothèses et des valeurs fondamentales :

- une diversité ethnique, géographique, historique, sociale et économique (bien utilisé, cela devient un facteur d'égalité des chances et d'amélioration de la qualité de vie dans toute la Région) ;
- les coutumes et traditions, car la Région a ses propres caractéristiques, une tradition et un esprit d'équipe, une ardeur au travail, un esprit naturellement entrepreneurial et une capacité de leadership national en matière d'investissement.

La Silésie doit protéger et renforcer sa position parmi les plus attractives de Pologne, en concurrence avec des zones transrégionales, telles que la République Tchèque et la Slovaquie. Elle doit dès lors utiliser ses avantages et ses points forts : la meilleure infrastructure de transport dans la Région, une richesse géographique et historique unique permettant de créer une offre touristique très attrayante, un grand marché régional, une capacité d'organisation de grands événements sportifs, culturels et de divertissement : tels sont domaines les plus prometteurs pour l'image et le développement de la «Marque Silésie».

En communication, le concept de la «Marque Silésie» est «*La Silésie : une énergie positive*», message universel qui peut s'adapter tant aux villes qu'aux territoires ou encore aux industries. Les formulations varient selon les circonstances et le contexte, mais renvoient toujours une image d'énergie, de diversité, de créativité, de dynamisme, d'efficacité et d'optimisme, dans laquelle se situent l'ensemble des actions entreprises, afin de modifier complètement la perception et l'évaluation de la Silésie, tant en Pologne que dans le reste du monde, dans une stratégie de promotion comprenant des campagnes de relations publiques et des campagnes de publicité ciblées (résidents, touristes, entrepreneurs, investisseurs, etc.).

La Région a ainsi attiré ces dernières années de plus en plus de touristes, tant par l'organisation d'évènements sportifs et culturels - notamment musicaux - que par ses atouts historiques et touristiques, en misant entre autres sur l'écologie afin de véhiculer une autre image que celle des mines et des industries polluantes.

La vitalité des investissements

Des études de marché ont permis en 2009 d'évaluer l'attractivité des Régions polonaises en termes d'investissement, notamment selon trois grandes catégories : l'industrie, les services et les nouvelles technologies. Les résultats ont confirmé la Silésie comme la Région la plus importante pour l'attractivité des investissements. Dans le secteur industriel, la Région de Silésie centrale est leader dans le pays, et en troisième et septième place pour les services et les nouvelles technologies.

La Zone Économique Spéciale de Katowice (KSSE) a été créée pour soutenir et accélérer les processus de restructuration et générer de nouveaux emplois. Sa mission première est de promouvoir la Silésie comme une Région favorable aux investisseurs : 14 ans après sa création, la Zone Économique accueille près de 300 entités économiques, dont 100 ont déjà commencé leur activité.
Les entreprises ont déjà investi au total 4 milliards d'euros, emploient environ 37 000 personnes et au moins autant dans les zones environnantes. La Zone est destinée aux projets de BPO (Business Process Outsourcing) de centres de services, à la création de centres de R&D, à l'accueil de gros investisseurs, d'entreprises de logistique, etc.

Katowice est l'une des sept grandes agglomérations de Pologne et la destination la plus attractive choisie par les investisseurs étrangers dans les services aux entreprises. Parmi les entreprises qui investissent dans la Région, beaucoup sont européennes - françaises, britanniques notamment - mais les compagnies américaines sont également présentes.

L'agglomération de Katowice (Silésie Metropolis) croît ainsi plus rapidement aujourd'hui en Pologne que des villes comme Cracovie ou Poznan.

Au service de la compétitivité et de l'attractivité régionales

Maryline LE MAOU
Chargée d'Affaires
Champagne-Ardenne Développement - France

CADev (Champagne-Ardenne Développement) est l'Agence de développement économique de la Région Champagne-Ardenne, au Nord-Est de la France, à 40 minutes de Paris en TGV. Structure privée de forme associative, financée principalement par le Conseil Régional, elle a pour missions essentielles de prospecter en France et à l'étranger des entreprises susceptibles de s'implanter en Champagne-Ardenne, d'accompagner des projets stratégiques d'entreprises régionales et d'assurer la promotion des atouts de la Région Champagne-Ardenne.

CADev a été créée en 2005 à l'initiative du Conseil Régional pour mettre en œuvre de manière opérationnelle la stratégie régionale de développement économique. Le Président de la Région souhaitait créer un fer de lance de la prospection et du développement économique. CADev travaille en étroite collaboration avec la Direction du développement économique du Conseil Régional, d'autres organismes rattachés à la Région, ainsi qu'avec les réseaux sectoriels, pôles de compétitivité et clusters structurant les filières régionales. Pour l'attraction des investissements, l'Agence travaille également en lien avec :

- l'AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux), présente dans une quinzaine de pays ;
- ses représentants à l'étranger, dont le Maroc puisque CADev a un représentant permanent à Oujda ;
- des apporteurs d'affaires, en France et, pour certaines actions spécifiques, en Europe.

Une démarche orientée clients

CADev place le client au centre de son activité, qu'il s'agisse d'implanter un nouveau site, d'un accompagnement spécifique en termes de fiscalité, de financement, d'identification de partenaires, ou encore de reprises d'entreprises et/ou recherche de partenaires stratégiques. CADev accorde en effet une importance particulière aux projets qui permettent d'assurer la sauvegarde et le développement du tissu industriel de la Région Champagne-Ardenne et de ses savoir-faire.

Avec l'aide de ses partenaires experts, CADev offre notamment des solutions d'implantation clés-en-main qui proposent immédiatement un bureau en centre d'affaires et un accompagnement complet à la création de la société, jusqu'à son immatriculation, avec prise en charge de toutes les démarches. CADev poursuit ensuite cet accompagnement pour faciliter l'implantation.
L'Agence accompagne ses clients dans une démarche sectorielle et, par un travail de marketing territorial, d'ingénierie de projets, de prospection, d'études et de veille, afin de développer et de promouvoir la meilleure offre, en adéquation avec la demande du marché.
Afin de proposer des services sur-mesure face aux besoins des investisseurs et du fait de son expertise et de sa présence sur le terrain, l'Agence est à même par exemple d'identifier le chaînon manquant dans un secteur ou une activité, ou encore de signaler au Conseil Régional des infrastructures qu'il conviendrait de réaliser ou développer : elle assure ainsi la promotion de l'offre territoriale, la prépare en amont et conseille les élus.

CADev est ainsi au plus près de ses entreprises clientes. Elle est d'ailleurs présidée par un chef d'entreprise, dans une volonté stratégique d'être en phase avec le monde économique. Le bureau est composé de Chambres consulaires, d'entreprises, de banques, et d'un représentant syndical qui peut alertre sur les entreprises en difficulté. Cette alerte - pouvant être donnée avant même que le chef d'entreprise ne le fasse - permet une grande réactivité. L'équipe elle-même est très présente sur le terrain, afin de dialoguer avec les entreprises en difficulté.

Une communication corporate

CADev s'est dotée d'un site web corporate plus qu'institutionnel, qui met en avant les atouts de Champagne-Ardenne, les secteurs d'activité les plus dynamiques, mais aussi des opportunités d'investissement et les prestations de l'Agence. A la demande des clients, a en outre été mis en place un portail de promotion de l'offre immobilière et foncière du territoire. Des sites potentiels d'implantation sont identifiés et l'on peut effectuer une recherche multicritère sur différents sites industriels et commerciaux.

Le blog Business & Success fait part des réussites économiques du territoire, avec des informations sur les entreprises qui investissent, innovent, développent de nouveaux produits, se diversifient et conquièrent de nouveaux marchés… Le blog a pour objectif un échange de bonnes nouvelles, de bonnes pratiques, sur des actions bien menées et qui se développent bien, afin d'en partager la dynamique et la réussite.

La promotion de l'investissement et la dynamique territoriale dans la Région Chaouia-Ouardigha

Said AQRI
Directeur
Centre Régional d'Investissement de la Région Chaouia-Ouardigha - Maroc

Au carrefour de six Régions du Maroc, la Région Chaouia-Ouardigha entoure celle du Grand Casablanca, avec près de 2,5% du territoire national, plus de 4 millions de consommateurs dans un rayon de 50 km et plus de 7 millions dans un rayon de 200 km. La Région a connu une véritable reconversion ces dix dernières années.
Les autorités et les différents acteurs se sont beaucoup investis pour que la Région soit très réactive et réponde aux besoins des investisseurs. Auparavant axée sur le secteur primaire, elle s'est positionnée depuis sur l'industrie. Des productions agricoles diversifiées fondent toujours une agriculture performante, mais l'importance des ressources minières et hydriques et la densité des équipements et des infrastructures favorisent l'implantation industrielle, contribuant à l'ouverture nationale et internationale de la Région.

La population est jeune et bénéficie d'une offre de formation pluridisciplinaire. L'offre foncière est importante et attractive. La Région bénéficie ainsi de nombreux atouts et est aujourd'hui la troisième Région économique du pays.

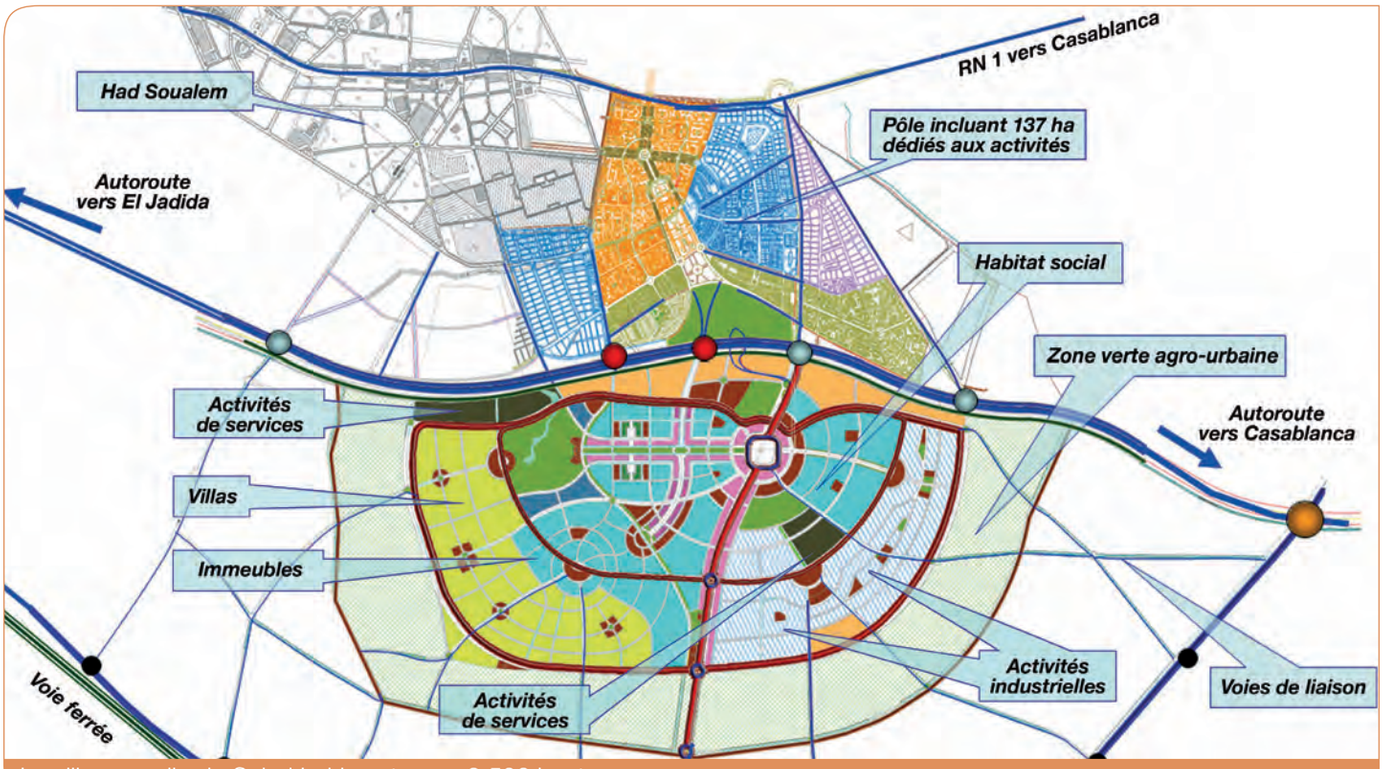

Centre ville réaménagé à Berrechid

Elle est aussi la deuxième Région industrielle du Royaume, avec plus de 550 unités industrielles (surtout en chimie et parachimie, agro-alimentaire, automobile, textile) et la présence de grandes entreprises internationales.
La Région Chaouia-Ouardigha a par ailleurs été - avec l'Oriental - parmi les précurseurs en 2003-2004 d'une nouvelle vision de développement économique et social régional, avec une approche participative associant secteur public, Universités et secteur privé, qui a permis de progresser rapidement dans la convergence sectorielle et de la réussir. Cette stratégie a permis de s'engager sur certains principes et objectifs :

- devenir une Région entrepreneuriale, qui crée de la richesse et offre une bonne qualité de vie afin d'attirer le maximum de citoyens ;
- créer un pôle de formation de qualité ;
- ouvrir la Région à l'international (vision élargie pour mieux répartir les activités, Casablanca se développant dans le tertiaire et l'industrie allant vers l'arrière-pays de Chaouia-Ouardigha) ;
- développer l'urbanisation, mais de manière maîtrisée ;
- faire de la Région une plateforme d'exportation (en misant sur les filières sectorielles propres à chaque territoire) ;
- agir sur la qualité de vie, l'un des facteurs d'attraction des investisseurs.

A partir de ce schéma - appelé Vision 2015 - ont été développées des stratégies sectorielles volontaristes, mises en place par les pouvoirs publics, telles que le Plan Emergence pour l'industrie, le Plan Maroc Vert pour l'agriculture et l'agro-alimentaire, ou encore Vision 2020, afin de hisser le Maroc parmi les destinations touristiques mondiales les plus prisées. La Région est aujourd'hui sur une stratégie de développement 2010-2025. Outre les objectifs précités, il s'agit désormais aussi de se positionner par rapport à l'ensemble des Régions du Maroc sur cinq secteurs : agro-alimentaire, industrie chimique et parachimique, logistique, automobile et services.
Dans ce cadre a été opéré un croisement entre filières sectorielles et opportunités foncières, qui permet d'agir en


Le site de Lord Global Express (32 000 m²), sur la plateforme logistique et de messagerie de Berrechid



La ville nouvelle de Sahel Lakhyayta, sur 2 500 hectares

amont par des projets structurants qui constituent les platesformes industrielles de nouvelle génération.
Ce croisement filières/offres d'accueil donne lieu à des projets de pôles et/ou parcs industriels (agroalimentaire, matériaux de construction, sous-traitance export, commerce, etc.), portés par des Municipalités et acteurs régionaux, ou par des aménageurs/développeurs.

Une gouvernance institutionnelle au service de l'investissement

Un Comité de pilotage des stratégies sectorielles veille à les rendre opérationnelles. Sous la présidence du Wali de la Région, le Comité œuvre pour assurer la cohésion des stratégies sectorielles et la concertation entre les différents acteurs.
La Commission Régionale d'Investissement examine les dossiers de demandes de dérogations en matière d'urbanisme, dans le cadre de l'encouragement et de la promotion des investissements.
Une Commission technique présidée par le CRI et composée des différents services extérieurs et communaux est chargée de l'étude et de l'analyse des projets d'investissement, afin d'identifier leur faisabilité technique, avant qu'une commission plénière statue sur les projets pré-instruits. Une cellule de suivi dédiée propose un dispositif aftercare permettant le suivi de l'avancement des projets agréés, de résoudre d'éventuels problèmes et d'être à l'écoute des investisseurs.
La Région a été classée première pour la «facilité de faire des affaires» selon l'enquête Doing Business 2007.
Le Comité Régional de l'Environnement des Affaires réunit les Comités ci-avant. Ses indicateurs peuvent guider les pouvoirs publics locaux dans leurs décisions afin d'améliorer l'attractivité territoriale.


Le parc industriel de Settat

Une communication orientée client

La promotion reste classique, basée sur un ciblage sectoriel mais aussi sur une approche client. Des journées économiques et forums permettent aux opérateurs économiques nationaux et internationaux de voir les opportunités d'investissement et les apports du territoire, tout en consolidant l'ouverture du CRI sur son environnement.
Proposé en 5 langues (arabe, français, anglais, espagnol, chinois), le site Internet promeut les opportunités d'investissement dans la Région et permet la prise de rendez-vous, l'envoi de réclamations et de requêtes spécifiques.
Des guides de l'investisseur et du créateur d'entreprise sont disponibles et une lettre d'information relaie l'actualité économique régionale en valorisant la dynamique de ses secteurs-clés. La Région participe également à des opérations de promotion à l'international.

Région de l'Oriental : carrefour maghrébo-méditerranéen

Tahar SAIDI
Directeur
Centre Régional d'Investissement de la Région de l'Oriental - Maroc

La Région de l'Oriental jouit d'un positionnement géographique stratégique. Au Nord-Est du Maroc, elle dispose d'une façade méditerranéenne de 200 km et d'une frontière terrestre avec l'Algérie de plus 700 km. Distante de 200 km de Malaga, d'Alméria en Espagne et d'Oran en Algérie, de 650 km de Casablanca, la Région est au carrefour de l'Europe et du Maghreb arabe. Outre l'atout géographique, la démographie de l'Oriental représente une valeur ajoutée. Avec plus de 2 millions d'habitants, la population est jeune et dynamique. La moitié a moins de 25 ans et 61% des habitants sont en âge d'activité.

Ces deux atouts ont joué en faveur du désenclavement de la Région : renforcement des infrastructures routières (réalisation de l'autoroute Oujda-Fès, de la rocade méditerranéenne Saïdia-Tanger, de la voix express Oujda-Nador), des infrastructures ferroviaires, confortées par une ligne nouvelle reliant Taourirt à Nador adossée aux liaisons Oujda-Casablanca et Guenfouda, trois ports (dont le port international de Nador et le port de plaisance de Saïdia considéré comme le troisième en Méditerranée par la surface utile), deux aéroports internationaux à Oujda et Nador et un aérodrome à Bouarfa/Figuig.

L'offre territoriale de l'Oriental

Depuis une décennie, l'Oriental porte un projet de développement régional multidimensionnel et pluridisciplinaire. Plusieurs secteurs économiques l'animent.

Le tourisme

L'Oriental présente un potentiel touristique important : belles plages, climats et paysages diversifiés et, surtout, proximité des principaux marchés émetteurs. La stratégie touristique de l'Oriental - territorialisation de la Vision 2020 établie pour le Royaume - définit un positionnement marketing tourné vers le balnéaire de loisirs différencié, riche en animation et activités de niches, et respectueux de l'environnement. Elle ambitionne d'augmenter la capacité d'hébergement et d'attirer plus de touristes.
Pour ce faire, l'offre est structurée autour du tourisme balnéaire (préservation et aménagement des plages du littoral), du tourisme rural et de nature (valorisation des ressources touristique situées entre la côte méditerranéenne et Oujda, avec des vallées, des plateaux, des forêts, des sources thermales et des grottes) et du tourisme désertique oasien, avec le développement d'activités sportives et de nature, respectueuses de l'environnement et inscrites dans une démarche d'écotourisme et de développement durable.
Le plan d'action définit 118 projets en 6 programmes (animation, sport et loisirs, patrimoine, etc.) nécessitant un investissement de plus de 7 MMDh.
Deux grands projets constituent les premiers fleurons d'une industrie touristique : Saïdia, pour un investissement de 12 MMDh, et la station Marchica, d'une superficie de 20 000 hectares, qui mobilisera à terme 46 MMDh.

L'agro-business

Le secteur bénéficie de plusieurs atouts, notamment un périmètre irrigué étendu, la grande expérience des agriculteurs et des éleveurs, et sa large diversité écologique : écosystème marin et lagunaire, montagnes et forêts, zones de cultures pluviales, steppes (Hauts Plateaux) et écosystèmes oasien et présaharien.
La stratégie agricole est axée sur deux piliers : d'une part, le développement des spéculations à haute valeur ajoutée et l'approche solidaire, d'autre part, les projets et actions transverses, comme la modernisation des systèmes d'irrigation, la protection des oasis, la valorisation des viandes rouges, la R&D.
La première réalisation dédiée à la structuration des filières de fruits et légumes et viandes est l'Agropole de Berkane. D'un investissement de plus de 300 MDh, elle comprend 4 zones : les unités agro-industrielles, les stations de conditionnement, la zone logistique et une zone tertiaire. Parmi les actions concrètes figure la labellisation des produits de terroir : 4 sont déjà labellisés (clémentine de Berkane, agneau Bni Guil, dattes Aziza de Figuig et nèfles de Zegzel).

L'industrie

L'Oriental compte 401 entreprises industrielles qui réalisent un chiffre d'affaires de 10 milliards de Dirhams, avec deux filières-clés : la métallurgie-sidérurgie (près du quart des effectifs industriels) et la filière des matériaux de construction (1 750 salariés et un investissement annuel de l'ordre de 100 millions d'euros). L'Oriental a conçu une stratégie industrielle qui reprend les principales orientations stratégiques du Plan Emergence et se base sur une démarche pragmatique définissant :

- un modèle de développement économique argumenté et ciblé, tenant compte des potentialités avérées ;
- une offre produit (zones logistiques, industrielles, tertiaires et éventuellement

loisirs) cohérente avec une segmentation des investisseurs potentiels ;
• un plan de promotion avec ses actions prioritaires (formation, commerciales, techniques) et ses argumentaires ;
• un plan de communication régionale visant à sensibiliser les acteurs locaux aux leviers d'accélération de la mise en œuvre du business-model retenu.

Cette stratégie est basée sur trois principaux enjeux :

• faire de Nador la deuxième porte d'entrée méditerranéenne du Maroc en complément de Tanger ;
• équilibrer l'axe atlantique de développement Tanger-Casablanca-Agadir par un axe méditerranéen Tanger-Nador ;
• placer l'Oriental au cœur du triangle économique Casablanca-Alger-Madrid.

Partant de l'étude de 11 sites d'accueil, trois ont été jugés prioritaires par les experts et les managers territoriaux : la Technopole d'Oujda, l'Agropole de Berkane et le Parc industriel de Selouane/ Nador. La Technopole d'Oujda est structurée en 5 pôles : la Cleantech, zone dédiée aux énergies renouvelables et aux industries d'efficacité énergétique, le pôle PME-PMI, le retail-park, le campus du savoir et le pôle tertiaire et offshoring. Le Parc industriel de Selouane comprend une zone industrielle PME-PMI, une zone commerciale, une zone de services, une zone de R&D et un incubateur d'entreprises.

Le commerce
La dernière décennie a été marquée par l'installation de nouveaux espaces commerciaux et l'implantation de franchises dans divers domaines (ameublement, électroménager, matériel informatique, décoration, prêt-à-porter, etc.).
Le commerce occupe 54% des emplois régionaux et la Région présente un fort potentiel de croissance de la consommation ainsi qu'une forte demande en produits de qualité.
Une stratégie commerciale a été mise en œuvre sur deux principaux objectifs: l'attractivité commerciale et l'amélioration de l'environnement de l'entreprise. Trois plans sectoriels ont été définis : commerce de proximité, grande distribution et commerce de gros.

Les énergies renouvelables
L'Oriental dispose d'un potentiel important notamment en énergie solaire. La biomasse urbaine et les expériences réussies (décharge publique d'Oujda et station d'épuration des eaux usées pour la production de biogaz) sont des atouts pour le développement de ce secteur. Il y a en outre des ressources prometteuses en énergie hydro-géothermique dans le Rif, liées aux formations sédimentaires avec de bonnes possibilités d'exploitation.
Les managers territoriaux affichent un volontarisme fort et misent sur le développement durable comme levier stratégique de développement régional, avec notamment pour objectifs de :

• préserver l'environnement par le recours aux technologies propres, pour limiter les émissions des gaz à effet de serre et réduire la forte pression exercée sur le couvert forestier régional ;
• réduire la dépendance énergétique aux combustibles fossiles ;
• maîtriser la valorisation des ressources naturelles ;
• garantir la disponibilité et l'accessibilité de l'énergie au meilleur coût ;
• diversifier les sources d'énergie et développer les potentialités régionales ;
• promouvoir l'efficacité énergétique dans toutes les activités.

Trois principales actions sont en projet :

• créer un pôle de compétence universitaire, industrielle et de service ;
• réaliser un master plan pour la mise en place d'une stratégie de mobilisation des énergies renouvelables ;
• identifier et lancer des projets pilotes de démonstration pour promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

La Cleantech est l'un des principaux projets : zone intégrée à la Technopole d'Oujda, elle offre des infrastructures world class avec des bâtiments prêts à l'emploi, et bénéficie de tous les avantages et incitations d'une zone franche.

L'offshoring
Ce secteur bénéficie de plusieurs atouts, dont la proximité avec l'Europe, des ressources humaines diversifiées, qualifiées et encore peu coûteuses, des formations adaptées et des infrastructures de télécommunications de qualité. L'Oriental, terre d'émigration (un tiers de la diaspora marocaine), partage les langues avec ses marchés cibles. La stratégie régionale pour l'offshoring cible ainsi prioritairement la France, la Belgique, la Suisse et l'Espagne. La banque et l'assurance sont les filières sectorielles prioritaires. Les filières fonctionnelles sont : services à la clientèle, call centers, comptabilité et finance, ressources humaines. Les filières ITO sont présentes : help desk, gestion d'applications, d'infrastructures, etc.

La logistique
Parmi les orientations stratégiques :

• le développement de zones logistiques proches des grands bassins de consommation, des zones de production, des principaux points d'échanges et infrastructures de transport ;
• la mise en œuvre de mesures d'optimisation et de massification spécifiques à chaque flux de marchandises ;
• la valorisation du capital humain avec des plans de formation dédiés ;
• la mise en place d'une structure de gouvernance dédiée, avec l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique.

Seront réalisées des plateformes pour conteneurs, de distribution et de sous-traitance logistique, d'agro-commercialisation, de matériaux de construction et des platesformes céréalières. Les composantes de cette offre territoriale ont été formulées en conjuguant les potentialités régionales et les stratégies sectorielles nationales. Elles présentent des opportunités réelles d'investissement, avec une panoplie multidisciplinaire d'accompagnateurs-facilitateurs de métiers comprenant les services décentralisés (collectivités locales), des administrations déconcentrées (CRI, services extérieurs), des institutions de développement (Agence de l'Oriental) et des moyens de financement (FPI, FIRO, banques…).
Tous ces acteurs sont au service du territoire régional, en quête de développement et aspirent à satisfaire leurs usagers.

Accroître les investissements dans les Régions : le cas de la Haute-Egypte

Wafaa SOBHY
Vice-Présidente
General Authority for Investment and Free Zone - Egypte

L'Egypte recherche un niveau élevé de développement en attirant plus d'investissements - nationaux et internationaux - dans ses territoires, grâce à ses ressources naturelles et humaines, ainsi qu'à l'environnement des affaires, qui offrent de nombreuses perspectives aux investisseurs potentiels.
Dans ce but, la General Authority for Investment and Free Zone (GAFI) identifie des investissements, de façon équilibrée eu égard aux différents territoires égyptiens, prenant notamment en considération les moins avancés. Les IDE en particulier stimulent notablement l'augmentation du PIB, la création d'emplois et l'amélioration du niveau général des salaires, l'augmentation des recettes fiscales, l'augmentation des exportations, la formation et l'amélioration des compétences humaines, l'accès aux meilleures pratiques de gestion, la création d'industries nationales liées et le transfert de technologie.

GAFI est la principale autorité gouvernementale et le guichet unique pour la réglementation, la promotion et la facilitation de l'investissement. Sa mission consiste à activer et soutenir la croissance économique de l'Egypte, par la promotion de l'investissement, des services efficaces pour les entreprises et des politiques favorables aux investisseurs.

Il s'agit de positionner l'Egypte comme une destination de choix pour les entreprises et l'innovation, en promouvant les secteurs économiques traditionnels et potentiels, en attirant les nouveaux investissements, en soutenant et accélérant une politique compétitive et concurrentielle de clusters, en stimulant le développement de l'innovation.
Un climat attrayant pour les investisseurs suppose des prestations de qualité à l'égard des entreprises, une main-d'œuvre qualifiée, des infrastructures diversifiées, un bon niveau technologique et un cadre législatif approprié.

Les stratégies régionales de développement doivent être équilibrées, prenant



L'Egypte d'aujourd'hui, moderne et cosmopolite (ici, au Caire en bord de Nil)

en compte dans une stratégie globale les avantages concurrentiels de chaque Région, avec des programmes incitatifs et des structures administratives solides et stables pour favoriser les investissements.
Il faut pouvoir répondre à de nombreux défis : concurrence des autres territoires/villes/pays, des compétences et savoir-faire, un bon niveau d'éducation, des services de transport et de logistique, une bonne qualité de vie, une stabilité politique et économique.
Les agences de promotion et d'attraction des investissements veillent à la coordination entre l'investisseur et le gouvernement, la détermination des secteurs cibles, du niveau technique et technologique, le développement de nouvelles stratégies et des outils ad hoc, etc.


Les immeubles de bureaux et sièges sociaux fleurissent au bord de Nil

Aménagement du territoire en Haute-Egypte

La Haute–Egypte se situe au Sud du pays, Région où les investisseurs sont confrontés à un certain nombre d'obstacles et de problèmes : infrastructures incomplètes dans les zones industrielles et manque de moyens financiers pour les achever, offre de transport limitée, excès de bureaucratie dans les formalités administratives par ailleurs trop onéreuses, frais de services et de maintenance trop élevés dans les zones industrielles, manque de fonds pour financer des projets, manque de ressources humaines qualifiées et de compétences en marketing et, enfin, manque d'information sur les opportunités d'investissement dans la Région.
Pour attirer les investissements, la Haute-Egypte :

- développe les infrastructures (route Haute-Egypte/Mer Rouge, reliant les gouvernorats de la Région avec le port de Safaga sur la Mer Rouge, extension du pipeline de gaz naturel jusqu'à Assouan, mise en place d'un aéroport international pour faciliter l'accessibilité, finalisation des infrastructures dans les zones industrielles de la Région) ;
- développe un programme de sensibilisation (des programmes et ateliers de sensibilisation ont été conduits auprès des investisseurs locaux dans certains gouvernorats - Alfayoum, Assiout, Louxor - avec l'ONUDI et la SFI/Banque Mondiale pour fournir aux PME des solutions efficaces avec les méthodes modernes de marketing) ;
- développe une société d'investissement pour la Haute-Egypte (création en avril 2007 de la première société de promotion et de développement des investissements en Haute-Egypte, dans l'objectif de participer au capital de certains projets-clés avec un maximum de 20% du capital ; un siège administratif a été créé au Caire et un autre à Assiout ; la société a commencé à réaliser des projets qui contribuent au processus de développement de la Région) ;
- traite les problèmes des investisseurs dans la relation avec les banques (les questions d'insolvabilité de certains projets - Assiout, Sohag - ont ainsi pu être réglées, mais le problème de la complexité des procédures en matière de propriété des terres reste à résoudre) ;
- mène des programmes d'encouragement des investissements, avec des mesures incitatives, comme la gratuité du foncier dans les zones industrielles (sauf pour la Province de Fayoum), ou les fonds accordés à l'investisseur pour les emplois créés dans les zones industrielles (ces mesures s'appliquent aux nouveaux projets mais aussi aux projets existants en cours d'extension) ;
- coopère avec les organismes gouvernementaux et privés au niveau régional (GAFI a établi 7 bureaux régionaux dans plusieurs gouvernorats de la Haute-Egypte, afin de communiquer avec les différents organismes de la Région et un guichet unique à Assiout fournit tous les services nécessaires aux investisseurs, une zone franche a été créée dans l'un des gouvernorats (GAFI est présent dans les conseils d'administration des zones industrielles et entretient des relations étroites avec les investisseurs et les associations d'entreprises de la Région) ;
- partage l'information (un plan d'investissement avec toutes les données sur la Région ainsi que des opportunités d'investissement est publié sur le site web du GAFI, des brochures promotionnelles présentent chaque gouvernorat de la Région avec les avantages concurrentiels de chacun, ainsi que les opportunités d'investissement les plus prometteuses et des conférences sur l'investissement ont eu lieu en Haute-Égypte afin de souligner l'importance et les caractéristiques de la Région pour les investisseurs ;
- favorise le clustering, car la création de «grappes industrielles» est l'une des meilleures pratiques pour aider les PME (à titre d'exemple, un cluster de l'industrie du meuble a été établi dans une zone industrielle du gouvernorat de Sohag, pour lutter contre la dispersion de petites unités).

Ce travail commence à porter ses fruits : en témoignent l'installation d'une usine électronique en coopération avec Samsung, d'une co-entreprise entre l'Egypte et le Qatar (acier), et l'installation d'une unité d'une société coréenne.

La stratégie de FIPA-Tunisia en matière d'attractivité des investissements directs étrangers

Sami BOUSSELMI
Sous-directeur
Direction des études et de la coopération internationale - FIPA - Tunisie

L'Agence de promotion des investissements, Foreign Investment Promotion Agency (FIPA-Tunisia) est un organisme public créé en 1995 pour soutenir les investisseurs étrangers et promouvoir les IDE en Tunisie. L'Agence est responsable de la promotion de l'ensemble du «Site Tunisie».
Après une baisse en 2011 suite aux révolutions arabes, les IDE ont retrouvé en 2012 un niveau encourageant : plus de 3 300 entreprises sont implantées dans le pays, dans tous les secteurs (énergie, tourisme, agriculture, services) avec une croissance des IDE dans les industries manufacturières. Les pays de l'Union Européenne demeurent les principaux émetteurs, suivis des pays arabes et de l'Amérique du Nord.

Un nouveau climat des affaires

Suite à la Révolution de 2011, la Tunisie a vu son climat des affaires s'assainir. Les défis à relever sont nombreux, notamment pour réduire le chômage :

- développement humain et social ;
- lutte contre les inégalités ;
- développement des secteurs à forte employabilité ;
- intégration mondiale ;
- révision de la coopération régionale.

Pour ce faire, la Tunisie a engagé une multitude de réformes visant à :

- renforcer la gouvernance ;
- réduire les disparités régionales, avec des investissements publics exceptionnels pour améliorer les services collectifs et les infrastructures ;
- améliorer les secteurs sociaux pour réduire les tensions (un programme sur les services de proximité par exemple) ;
- améliorer l'économie pour assurer la solvabilité et la croissance du pays, notamment le secteur financier.

Toutes ces réformes s'inscrivent dans une stratégie nationale pensée par la



Le pavillon de la Tunisie à l'Exposition Universelle de Shanghaï en 2010, un investissement d'image de marque

> Session 1 / Panel 2 : Les relais nationaux pour la promotion territoriale

Tunisie nouvelle, qui prévoit notamment de restructurer et renforcer les investissements publics, d'attribuer des fonds aux entreprises privées, une stratégie nationale pour l'emploi mais également pour la promotion de l'investissement.

La stratégie nationale

En premier lieu, le Code d'Incitation aux Investissements a été refondu. Il prévoit l'ouverture de l'investissement à de nouveaux secteurs, la diversification des sources de financement des projets, la simplification des procédures de création d'entreprises et un meilleur accompagnement des investisseurs, avec de meilleures protections et garanties.
En sus, les autorités mettent en œuvre une meilleure gouvernance des institutions chargées du pilotage de l'investissement, avec une Instance Supérieure de l'Investissement pour chapeauter le dispositif chargé d'accompagner et promouvoir les investissements. Une unité sera dédiée aux partenariats publics-privés.
Par ailleurs, la Loi de finances 2013 a adopté un certain nombre de mesures incitatives : assouplissement des procédures de transfert des revenus et bénéfices à l'étranger, diversification de l'offre financière, développement des infrastructures et des équipements éducatifs et sanitaires dans les Régions intérieures, accent sur les secteurs à haute valeur ajoutée (plastique technique, aéronautique, mécatronique, offshoring), amélioration de la qualité et de la gouvernance du système éducatif.


Les industries à fort contenu de main d'œuvre sont prioritaires

La stratégie FIPA de l'investissement

La FIPA a adapté sa propre stratégie promotionnelle, avec une politique de communication proactive afin notamment de rétablir la confiance des investisseurs étrangers, surtout après les évènements de 2011. L'Agence travaille en outre à diversifier les sources d'IDE. Des actions promotionnelles sont orientées vers les secteurs porteurs, intensifs en technologie et en main-d'œuvre qualifiée, avec une nouvelle politique de ciblage géographique vers des pays à potentiel d'IDE élevé, en se concentrant aussi sur des IDE «locomotives» dans de nombreux secteurs.
Des actions spécifiques sont développées envers la diaspora tunisienne, ainsi qu'une assistance préventive des entreprises étrangères déjà implantées.
La FIPA développe d'autres actions : amélioration de la veille stratégique, démultiplication de manifestations à l'étranger, accroissement des participations aux foires et salons spécialisés internationaux, démarchage direct auprès d'entreprises étrangères, ouverture de bureaux FIPA dans de nouveaux pays émetteurs, rajeunissement et mise à jour des moyens promotionnels (brochures, site Internet, etc.).


Sidi Bouzid, haut lieu tunisien de promotion touristique

Un cadre réglementaire favorable

Les organismes d'accompagnement offrent d'importantes incitations :

- 10 ans d'exonération de l'impôt sur les bénéfices ;
- incitations fiscales multiples en faveur des exportations et du développement régional ;
- primes d'investissement pour les projets industriels dans les zones de développement régional et pour les projets agricoles et touristiques ;
- prise en charge des dépenses d'infrastructure et des cotisations patronales dans les zones de développement régional.

Synergassia : un partenariat régional

Aristomenis SYNGROS
Président
Invest in Greece - Grèce

Invest in Greece est l'Agence grecque de promotion des investissements qui favorise et facilite l'investissement privé. L'Agence identifie les opportunités du marché et offre aux investisseurs une assistance, une analyse, des conseils et un suivi sur les partenaires potentiels, les sites envisageables, les procédures juridiques, les incitations aux investissements, etc.
Invest in Greece place ses partenaires et toutes les parties prenantes de son activité au cœur de son métier et de son engagement.
En collaboration systématique et globale avec ses stakeholders, Invest in Greece identifie les attentes, les intervenants, les réponses appropriées, et veille à une coopération et une interactivité constante.
Les partenaires d'Invest in Greece sont nationaux (organismes de développement économique, Fédérations d'industries, Ministères, institutions diverses, ambassades, des ONG, les Chambres de commerce bilatérales), internationaux (associations européennes, organisations internationales Chambres de commerce, Fédérations d'industries), mais également régionaux (Gouvernements régionaux, Municipalités, organisations consulaires et d'utilité publique, autorités de transport, organisations de PME, syndicats, banques, etc.).
Dans l'environnement globalisé et hautement concurrentiel d'aujourd'hui, les IDE sont les bouffées d'oxygène nécessaires pour la croissance et pour générer de multiples avantages pour les communautés.
Invest in Greece estime nécessaire de mettre en valeur les Régions du pays et d'accroître l'ouverture des entreprises grecques. Parallèlement, l'Agence a constaté le manque d'informations du corps diplomatique sur les Régions et leurs économies, alors que, en poste, il doit être un vecteur de leur rayonnement.

Le programme Synergassia

Sur ces constats est née en 2006 l'initiative Synergassia, avec trois objectifs :



Le Pirée, premier port grec et principal centre industriel du pays ; il est aussi l'un des premiers ports au monde pour les passagers (plus de 12 millions de voyageurs par an)

> Session 1 / Panel 2 : Les relais nationaux pour la promotion territoriale

• promouvoir les Régions comme des lieux d'investissement et d'affaires, stimulant ainsi la compétitivité, la productivité et l'emploi ;
• renforcer et amplifier le rayonnement des Régions grecques ;
• soutenir l'internationalisation des PME régionales (35% des exportations grecques).


Le nouveau Musée de l'Acropole, haut lieu culturel, vise l'accueil de 10 000 visiteurs / jour

Synergassia est un programme-cadre axé sur trois domaines-clés :

• l'immobilier et les opportunités d'investissement, avec mise en valeur des plans d'investissement de chaque Région (en partenariat avec les autorités locales, l'Agence est en veille sur le foncier disponible pour l'investissement, afin que les investisseurs aient une liste complète des biens attractifs) ;
• le renforcement des relations avec les collectivités locales (lors de séminaires d'une journée, Invest in Greece sensibilise les autorités locales sur l'attraction et la promotion des investissements et développe un dialogue constructif avec la communauté locale) ;
• la promotion des possibilités d'investissements régionaux auprès des diplomates étrangers (en collaboration avec les autorités locales, l'Agence présente les avantages comparatifs de chaque Région aux diplomates étrangers, permettant aux ambassades de relayer cette information auprès de leurs milieux d'affaires et de leurs organismes gouvernementaux).

L'Agence organise des réunions d'échanges entre les entreprises, les gouvernements régionaux et les collectivités locales. Elle facilite la circulation des informations des Régions grecques vers les missions étrangères, où le contact direct et à tous les niveaux avec les acteurs locaux est encouragé.

Les représentants diplomatiques dans le domaine économique et commercial sont régulièrement informés sur les développements en cours dans les Régions. Quatre missions sont organisées chaque année dans les Régions, durant lesquelles Invest in Greece organise des ateliers et des réunions, présentant à des diplomates étrangers le profil macroéconomique et de l'investissement de chaque Région.

Des rencontres B2B ont lieu entre entreprises locales et diplomates. Afin de valoriser des success stories locales, des visites de sites permettent la découverte de fabrications ou de services régionaux dédiés aux entreprises, les diplomates étant ainsi en mesure de mieux évaluer le niveau technologique, le savoir-faire, l'organisation de ces entreprises, et de de diffuser cette information.

Enfin, une session est organisée avec le Ministère grec des Affaires étrangères pour les entreprises, notamment les PME ouvertes à l'international ou désireuses de le faire, afin de les informer sur les outils de la diplomatie économique qui s'offrent à eux et leur fournir des renseignements d'affaires sur les marchés étrangers qui les intéressent.


Le pont Rion-Antirion sur le golfe de Corinthe inauguré en 2004 assure la continuité du réseau autoroutier à travers la Grèce

Le programme Synergassia permet ainsi de promouvoir la Grèce comme lieu d'investissement, de promouvoir les Régions grecques comme des centres d'affaires, de mettre en évidence leurs avantages comparatifs, leurs industries et les projets d'investissement en cours de développement, de renforcer la sensibilisation des communautés locales sur les IDE, et de contribuer à la création de nouveaux emplois.

Missions et réalisations de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements

Ali ZAKI
Chef de service USA, Canada, Japon et Corée
Direction du Développement - AMDI - Maroc

Créée en 2009 dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle, l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) est un établissement public national chargé du développement des investissements au Maroc. Sa mission est d'abord l'accueil et l'orientation des investisseurs, mais l'Agence est aussi chargée de la coordination des activités de promotion, aussi bien au Maroc qu'à l'étranger. Depuis sa création, les IDE entrants au Maroc ont été d'environ 30 milliards de Dh par an, dont 26% pour l'industrie. Sur la période 2001-2012, le Maroc est la quatrième destination d'IDE en Afrique. A l'horizon 2020, l'AMDI a pour objectif l'accès au Top 3 des destinations d'IDE en Afrique, en doublant l'entrée moyenne des IDE pour atteindre 60 milliards de Dh en 2020, avec un rythme accru de croissance de la part industrielle pour atteindre au moins 40%. La stratégie de promotion s'appuie sur trois piliers :

- renforcer les liens avec les partenaires traditionnels, dont France et Espagne ;
- diversifier les sources d'IDE, en visant notamment les Etats-Unis, d'autres pays européens (Allemagne, Italie, Royaume-Uni), l'Asie (Corée, Chine, Japon, Inde) et des pays d'Afrique ;
- créer une banque de projets pour les pays du Golfe, afin d'apporter des opportunités concrètes d'investissements aux investisseurs étrangers, notamment par un matchmaking entre bailleurs de fonds et porteurs de projets au Maroc.

La collaboration avec l'échelon régional

L'AMDI collabore avec les Régions, notamment avec les Centres Régionaux d'Investissement (CRI), à trois niveaux.

Le démarchage commercial
Le Maroc développe son infrastructure industrielle et a mis en place des plateformes intégrées dédiées à plusieurs secteurs. L'AMDI propose des Régions spécialisées dans les secteurs qui intéressent les investisseurs.

L'accompagnement des investisseurs
L'AMDI travaille là aussi en étroite collaboration avec les CRI. L'Agence assure entre autres le secrétariat de la Commission des Investissements (constitution des dossiers d'investissement, autorisations nécessaires, passage dans les commissions régionales d'investissement et suivi des conventions). L'AMDI accompagne ensuite les investisseurs dans la recherche de terrains, les échanges d'informations et la mise en relations avec les partenaires locaux.

L'amélioration du climat des affaires
Le Maroc a réalisé des progrès notables pour moderniser les procédures administratives. Un Comité National de l'Environnement des Affaires a été créé en 2009, associant le public et le privé, pour identifier et mettre en œuvre les mesures destinées à renforcer l'attractivité du Maroc : simplification et transparence des procédures administratives, environnement juridique des affaires modernisé, meilleure résolution des litiges commerciaux, accès au foncier, y compris dans les Régions.
La Région de l'Oriental est la première Région à créer en 2013 un Comité régional pour l'environnement des affaires. Il réunit les représentants de l'État et du secteur privé pour identifier les goulots d'étranglement et travailler sur ces verrous, avec un système d'évaluation pour mesurer les progrès.
L'AMDI est aussi chef de file de la stratégie de communication pour promouvoir les réformes liées à l'environnement des affaires et, d'autre part, de la refonte de la Charte de l'Investissement. Les mesures prévues par cette Charte incitent à l'investissement par allégement et meilleure répartition de la charge fiscale, octroi d'un régime fiscal préférentiel en faveur du développement régional, simplification et allégement de la procédure administrative relative aux investissements, renforcement des garanties accordées aux investisseurs, promotion des places financières offshore, des zones franches d'exportation et du régime de l'entrepôt industriel franc.

L'aftercare

Afin de mieux comprendre et résoudre les problèmes d'un investisseur au Maroc, mais aussi d'examiner les perspectives de développement (réinvestissement, augmentation des capacités, extension d'activité, etc.), l'AMDI a créé en 2011 un service aftercare, sorte de «service après-vente», pour aller à la rencontre des investisseurs déjà installés dans le Royaume.

L'AMDI peut ainsi pleinement jouer son rôle de force de proposition pour l'amélioration de l'environnement des affaires. L'aftercare renforce l'attractivité du territoire national et l'efficacité des services offerts par les administrations locales et centrales. L'AMDI a ainsi visité 17 sociétés en 2011, 50 en 2012 et 2013, l'objectif étant à terme de pouvoir rencontrer deux investisseurs par semaine.

> Session 2 : Grands projets mobilisateurs et développement économique des territoires

Cette session se penche sur les grands projets culturels et sportifs ainsi que sur le projet économiquement mobilisateur de valorisation des produits régionaux. Des initiatives de petite - ou très grande - envergure (Jeux Olympiques, villes consacrées Capitale européenne de la culture) ont permis à des territoires d'accélérer leur développement économique, de renforcer leur visibilité et leur notoriété, avec une mobilisation collective des acteurs, (économiques, institutionnels, culturels, sociaux, etc.). Lille, Marseille et Turin illustrent l'impact de tels évènements - en termes d'investissements, de partenariats public-privé, d'opportunités et de croissance pour les entreprises, mais aussi d'image et de visibilité - et de ce en quoi ils constituent un facteur d'attractivité du territoire.

Ces grands projets nécessitent des financements très lourds, de l'Etat, des collectivités, parfois de fonds européens. Les infrastructures font levier pour l'investissement. Ces projets sont des accélérateurs : ils donnent une nouvelle image du territoire et de ses secteurs économiques. Un principe s'impose : un évènement - aussi réussi soit-il - ne suffit pas si la dynamique n'est pas entretenue. Lille et Turin l'illustrent bien.

Un panel a été consacré aux infrastructures, déterminantes pour la cohésion territoriale, avec la présentation de projets structurants dans des Régions à la géographie et au contexte économique très différents, mais toujours dans une approche de développement durable et de citoyenneté. L'importance des populations dans le développement des territoires a été soulignée : il faut prévoir en amont la reconversion des personnels mobilisés sur la préparation de ces manifestations.
Les infrastructures importantes sont de grands projets mobilisateurs, mais peuvent créer des déséquilibres territoriaux et ne profitent pas de la même manière aux Communes urbaines et rurales. Il faut pallier ce déséquilibre et donc encourager des stratégies adaptées.

Certaines populations peuvent même ne pas se sentir concernées par les grands projets dont elles entendent parler. Les responsables locaux et les Agences de développement économique se doivent dès lors de nouer et entretenir le dialogue. Les grands projets doivent permettre une croissance équilibrée, une redistribution des richesses, et que la population participe aux projets et se les approprie. En outre, la modernité peut concerner des territoires qui semblent désertiques, mais qui recèlent des richesses importantes. La volonté d'inclusivité pour les populations parfois pauvres en argent, mais riches en savoir, reste essentielle.

Ce lien avec les populations doit être préservé et travaillé, de même que l'articulation entre l'économie dure et l'économie sociale et solidaire, pour des populations plus pauvres et isolées, à l'exemple du Cactopôle dans les Provinces du Sud marocain, qui démontre qu'aucun territoire n'est condamné à la stagnation.

De Lille Métropole au Grand Lille : une démarche originale. Une nouvelle forme de gouvernance ?

Maxence BRACHET
Co-fondateur
Comité Grand Lille - France

A la fin des années 80, la Région du Nord-Pas de Calais est marquée par l'effritement de ses industries traditionnelles (charbonnage, sidérurgie, textile, etc.) avec un effondrement des emplois. L'agglomération de Lille–Roubaix–Tourcoing n'est alors qu'une communauté urbaine adossée à la frontière belge, peu soucieuse de son unité et de son image vis-à-vis de l'extérieur, peu positive par ailleurs.
Pierre Mauroy accède en 1989 à la Présidence de la Communauté urbaine et lance aussitôt le projet d'aménagement d'un quartier, Euralille, autour de la future gare TGV permettant, avec le tunnel sous la Manche, de relier Paris à Londres et Bruxelles. Avec l'ouverture des frontières européennes, Lille voit dès lors l'opportunité d'être plus visible sur les cartes française et européenne.

Les milieux économiques - forts de nombreuses entités familiales, viscéralement attachées à leur territoire et d'une grande liberté par rapport aux milieux politiques - réfléchissent alors aux moyens d'apporter leur contribution à la métropolisation de l'agglomération, de sorte à ce que le TGV Paris-Bruxelles s'arrête à Lille. «*Regarder passer les TGV est sans intérêt : il faut qu'ils s'arrêtent*».
Les membres d'une organisation unique en France, la Maison des Professions, conçoivent le projet d'un lieu d'échanges et de réflexions capable de fédérer tous les acteurs de la Cité pour définir une vision stratégique partagée et mettre en avant des projets emblématiques et porteurs d'images. Ainsi naît en 1991 la «Cité des Echanges», décloisonnée et transversale : «*entrer dans le bâtiment implique d'oublier son appartenance, son étiquette, afin de simplement débattre des problèmes de développement du territoire*».


Euralille, quartier d'affaires, pôle commercial et nœud des communications

Le Comité Grand Lille voit le jour en 1994, animé par un chef d'entreprise selon le même principe : ceux qui s'expriment et présentent des projets ne le font jamais au titre de leur institution ou de leur entreprise. Le projet est débattu et il s'agit ensuite de trouver les financements s'il est approuvé. De ce Comité émergeront les candidatures de Lille aux Jeux Olympiques de 2004 et pour être Capitale européenne de la culture.
Le Comité Grand Lille compte à l'époque 65 membres. Ils sont aujourd'hui 700. C'est un groupe informel, non structuré, non statutaire, qui rassemble des personnes du secteur public et du secteur privé. En moyenne, 300 personnes se réunissent tous les deux mois pour débattre de projets, dans une logique itérative, collective et partenariale, sans appropriation personnelle.

Ce Comité propose un jour à Pierre Mauroy une «idée folle» : poser la candidature de Lille à l'organisation des Jeux Olympiques de 2004. La ville ne sera pas qualifiée, mais, dans la foulée, est présenté le projet de «Lille, Capitale européenne de la Culture».

> Session 2 / Panel 1 : Grands évènements, nouvelles gouvernances, projets mobilisateurs et investissements

Afin de ne pas laisser retomber l'élan populaire suscité autour de la candidature olympique, il fallait un événement capable d'être tout autant fédérateur et susceptible de valoriser l'image de la ville. Un lobbying bottom-up, exercé en amont et en parallèle du projet olympique, a ouvert les portes et garanti l'adhésion au projet.

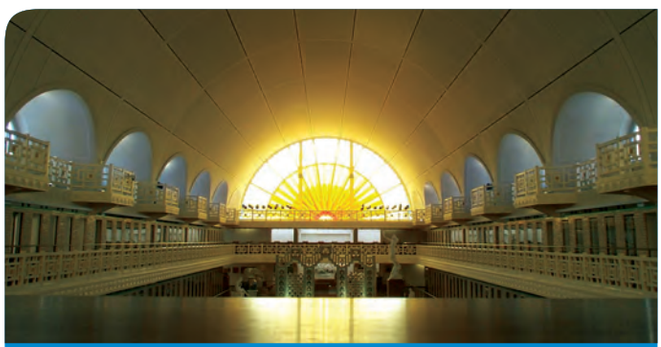
Des évènements mobilisateurs et accélérateurs de développement

«*Que gagne-t-on si l'on perd ? S'agissant d'une candidature aux Jeux Olympiques on gagne tout, en termes d'estime, d'image, de visibilité et de fierté. En tant que Capitale européenne de la Culture, l'on ne perd rien si on n'est pas retenu et l'on gagne tout si on réussit*».
Inauguré en 1994, Euralille est aujourd'hui le troisième quartier d'affaires de France. Il bénéficie de nombreuses infrastructures et associe des bureaux, commerces, logements et équipements, avec un important programme d'espaces verts et d'espaces publics.

L'année culturelle Lille 2004 a été considérée par l'Union européenne comme l'une des plus réussies : pas moins de 2 500 manifestations (spectacles, expositions, grandes fêtes populaires, etc.) sur 193 Communes de la Région Nord -Pas de Calais et de Belgique, soit à l'échelle régionale, ce qui était une première pour ce type d'évènement.
L'apport des entreprises - 35% du budget global - a été considérable, comme l'implication des habitants : 17 800 Ambassadeurs de Lille 2004 seront investis dans la préparation de nombreux événements.
La Région a accueilli 9 millions de visiteurs. Lille a été inscrite sur les cartes des tours opérateurs et a enregistré une hausse de 50% du nombre d'étrangers venus découvrir la ville, soit un tiers de fréquentation en plus dans les hôtels.
Des programmes d'aménagement urbain et de réhabilitation du patrimoine ont permis, des deux côtés de la frontière franco-belge, d'offrir pour les années futures de nouveaux équipements culturels : douze maisons Folie (équipements culturels pluridisciplinaires), des lieux d'exposition, la réouverture de l'Opéra de Lille ou encore une Halle dédiée aux nouveaux sports.

Forts de cette énergie et d'un extraordinaire engouement populaire, Lille a souhaité poursuivre l'aventure à travers Lille 3000, pour encore explorer les cultures et les problématiques du monde tout en se projetant vers la création contemporaine, l'innovation et le futur. Ni festival, ni biennale, Lille 3000 invite à la découverte de la ville à travers des artistes les plus contemporains, tout en faisant partager ses manifestations par le plus grand nombre au cœur de la ville, via des actions pluridisciplinaires, la découverte des nouvelles technologies, la construction de la ville de demain, la spiritualité, et plus généralement les questions de société et de civilisation.

A titre d'exemple, la première édition - intitulée «Bombaysers de Lille» - s'est déroulée d'octobre 2006 à janvier 2007 sur le thème de l'Inde. Elle a comporté 450 évènements, répartis entre musique, cinéma, théâtre, danse, rencontres et expositions qui ont attiré un million de visiteurs. De nombreux thèmes ont été développés depuis.


L'intérieur du Musée d'art et d'industrie

Un bilan positif, à pérenniser…

Cet événement hors norme a véritablement modifié en profondeur l'image de la Ville de Lille et de l'Euro-Région, révélant la formidable énergie créatrice de son territoire.

Au-delà des chiffres, la première réussite de Lille 2004 est avant tout d'avoir rendu une vraie fierté aux habitants, qui ont pris conscience que leur région était aussi une Région de culture.
L'événement a aussi complètement changé l'image de Lille. Des journaux américains parlaient de la ville et Lille 2004 a constitué une formidable opération de marketing territorial. Lille et son agglomération sont parvenues à figurer sur la carte des métropoles françaises, alors qu'elles n'étaient auparavant qu'un agrégat de villes et Communes un peu oubliées.

Le prochain challenge est de figurer sur la carte des métropoles européennes : «*Certains TGV européens vers Amsterdam ou Cologne ne s'arrêtent plus à Lille*». L'agglomération est dès lors aujourd'hui un peu moins bien placée et visible qu'elle ne l'a été il y a quelques années quand elle était incontournable dans la desserte Paris-Londres.

Les «pères fondateurs» du Comité estiment qu'il est temps de transmettre le flambeau aux nouvelles générations, si toutefois celles-ci ont la volonté de le reprendre… L'aspect réglementaire est désormais plus prégnant et les décisions finales sont plus politiques, sans être forcément aussi engagées dans la démarche. Or, celle-ci nécessite une image tonique, un groupe d'hommes et de femmes dynamiques, associant entreprises, société civile, etc.
Enfin, ce travail de lobbying, de mobilisation, et cet enthousiasme partagé, se sont produits à une époque où le rôle d'Internet et a fortiori des réseaux sociaux n'était pas encore aussi développé qu'aujourd'hui. Ceci peut changer la donne et les facteurs de mobilisation seront forcément différents.
La réalisation de ces projets d'envergure, en partant de surcroît de très loin, montre en tous cas que l'on peut miser aussi bien sur le sport et la culture que sur la recherche et le développement pour faire rayonner une agglomération.

Marseille-Provence 2013 : La culture comme catalyseur du développement d'un territoire

Julie CHÉNOT
Chargée de mission International
Marseille-Provence 2013- France

Initié en 1985, le projet d'une ville «Capitale européenne de la culture» représente à la fois une célébration du rôle central des villes dans l'Europe culturelle et une volonté forte de créer un élan entre les peuples.
Le projet était au départ une sorte de «festival» de grande ampleur. Pourtant, être Capitale européenne de la culture - grâce notamment à l'expérience de Lille 2004 qui a fait gagner à la ville plus de dix ans sur la construction de son image - est progressivement devenu un véritable projet de développement du territoire. L'attribution de ce titre de «Capitale» est devenue pour une ville ou un territoire un enjeu considérable et convoité : la chance de se trouver pendant un an au cœur d'une dynamique vouée à l'art et à la culture, au centre des regards européens, avec, de surcroît, la perspective de retombées économiques positives.

Marseille se porte candidate en 2004. Une association «Marseille-Provence 2013» est créée en décembre 2006 et le projet déposé en novembre 2007. En compétition avec Bordeaux, Lyon et Toulouse, le projet Marseille-Provence est décidé en septembre 2008 et son organisation est confiée à une association regroupant des professionnels de la culture, les collectivités locales et les partenaires privés.

Le projet d'un territoire

Dès les premières réflexions apparaissent deux idées :

- le projet doit mettre l'accent sur l'art et la culture, mais aussi être un outil de promotion, de cohérence et de rayonnement international du territoire ;
- il faut associer le territoire à cette initiative qui ne doit pas seulement concerner la ville, mais l'ensemble de l'aire métropolitaine et son bassin de vie, soit environ 1,8 million d'habitants.



Le MuCEM, Musée des civilisations d'Europe et de la Méditerranée

> Session 2 / Panel 1 : Grands évènements, nouvelles gouvernances, projets mobilisateurs et investissements

Le territoire de la Capitale européenne de la culture couvre de ce fait 97 Communes autour de Marseille, des Communautés d'agglomération et des villes invitées. Les histoires, les politiques, la donne urbaine et culturelle des territoires impliqués dans cette opération sont différentes. L'offre culturelle est à la fois disparate, diverse et parfois redondante entre les différentes villes, et le jeu collectif n'est pas simple sur une durée aussi longue. Ce projet constitue néanmoins un accélérateur de développement du territoire et des investissements.

Le financement de l'association Marseille-Provence 2013 est évalué à 91 millions d'euros de 2009 à 2014 avec plus de 50 partenaires publics et privés (mécénat, fonds européens, Etat, collectivités locales, villes de l'agglomération, etc.), assuré à 84% par des fonds publics.

Les investissements représentent en revanche 660 millions d'euros, notamment dans de nouveaux établissements culturels. Les chiffres ne sont pas définitifs mais l'on estime que le budget de l'association s'est finalement élevé à une centaine de millions d'euros.



Le port de Marseille, quatrième port d'Europe

Des retombées touristiques, économiques, et une image renouvelée

L'année «Capitale» et les centaines d'évènements organisés ont généré environ 10 millions de visiteurs, avec un tourisme en hausse notamment à partir du deuxième trimestre 2013. Marseille a su profiter de cette impulsion et de ses atouts pour développer son attrait touristique. Les projets culturels et urbains mis en place pour 2013 ont offert à Marseille l'explosion de sa couverture de presse et une place dans le classement des villes à visiter dans l'année, plébiscitée notamment par le New York Times. La ville a ainsi réussi à se positionner sur le plan international, accueillant les touristes européens, mais aussi américains et asiatiques : la fréquentation touristique étrangère est en hausse de 60% par rapport à 2012. Le MuCEM a accueilli plus d'1,5 million de visiteurs, devenant l'un des cinquante musées les plus visités au monde. Avec sept nouveaux sites - Musée d'Histoire, Musée des Beaux-Arts et Musée Regard de Provence entre autres - et des équipements phares, l'offre culturelle a été déterminante pour l'attractivité de Marseille. Les grands rassemblements publics qui ont émaillé la programmation ont aussi pris part à ce succès.


La gare Saint Charles, sur les lignes européennes à grande vitesse (TGV)

«L'année Capitale» aura aussi permis un renouvellement de l'image de la ville. Les Marseillais sont redevenus fiers de leur ville, qui bénéficie aussi d'une nouvelle image au sein du territoire provençal. Marseille-Provence 2013 a enfin été un accélérateur de rénovation urbaine autant qu'un phénomène culturel.

La question d'aujourd'hui est de pérenniser cette dynamique, avec l'implication des secteurs privé et public. L'évolution des collectivités territoriales en France et les projets de métropole suscitent tensions et oppositions, les collectivités autour de Marseille n'étant pas favorables à un tel rapprochement. L'expérience montre que la dynamique n'est pas éternelle. Il convient de l'alimenter, d'imaginer ce que l'on va faire après l'évènement : pas forcément la même chose, pas forcément dans la même dimension et, avec le temps, pas avec les mêmes générations.

Les retombées économiques des grands projets et évenements Le cas de Turin

Anna-Lisa GAMBA
Manager, Business Promotion, Fundraising, International Network
Piemonte Agency for Investments, Export and Tourism - Italie

Turin organisa notamment les Jeux Olympiques d'hiver en 2006. L'Agence du Piémont est le résultat d'une grande transformation survenue en 2006, alors que l'organisation était auparavant très fragmentée. Plusieurs agences étaient en charge du développement international de la Région, pour les exportations, la formation, les investissements, le tourisme, l'agroalimentaire.

Le CEI (Piemonte Agency for Investments, Export and Tourism) est créé : c'est l'unique exemple d'agence en Italie qui a rassemblé les différents acteurs locaux pour qu'ils joignent leurs efforts au sein d'une seule entité au service du développement régional.

Le Piémont est une Région forte d'un héritage industriel, mais également tournée aujourd'hui vers la nouvelle économie et les nouveaux secteurs. Par exemple, le Torino Wireless District coordonne et développe la politique technologique du Piémont, en soutenant la croissance et la compétitivité des entreprises de nouvelles technologies, des instituts de recherche et des fonds de capital-risque. Cette évolution a largement contribué au renouvellement de l'image de la Région, tout en attirant de grands investisseurs qui se sont installés dans la Région.

Les Jeux Olympiques en 2006

L'organisation des Jeux d'hiver en 2006 a été un évènement majeur pour le Piémont et Turin. Ce fut un accélérateur d'investissements urbains, une impulsion, un catalyseur pour la croissance économique, mais aussi un défi très important, impliquant un processus particulièrement lourd de transformation, notamment pour les infrastructures (train, métro, nouveaux hôtels, nouvelles installations sportives, etc.) nécessitant de très gros investissements, publics et privés, à effectuer dans un temps relativement court.

Le défi le plus important commence quand les jeux sont terminés. Ceux-ci ont attiré les investisseurs, les touristes, mais il faut planifier avant les Jeux la manière dont vont être utilisées les infrastructures après l'évènement, comment reconfigurer les installations réalisées. C'est un travail intensif de planification à effectuer très en amont, afin d'exploiter pleinement le potentiel de ce qui a été fait et de dépasser le temporaire.


Via Po, décorée pour les JO 2006

Grâce aux Jeux, le centre-ville a été complètement restauré, de nouvelles installations sportives mais aussi culturelles ont vu le jour. De nouveaux quartiers ont été développés, alliant architecture contemporaine et charme du centre-ville historique. Du fait de leur visibilité mondiale, les Jeux ont surtout été une considérable opportunité pour le tourisme et la couverture médiatique. Comme Lille et Marseille, Turin est devenue plus visible sur la carte.

Une visibilité croissante

Turin a accueilli d'autres manifestations, certes moins retentissantes, mais qui ont conféré à la ville une expérience solidement ancrée pour les manifestations internationales d'envergure. En 2005, Turin a été la première ville désignée pour être Capitale Mondiale du Design en 2008. Turin et la Région du Piémont ont développé leur excellence dans ce domaine, contribuant là aussi à donner une image nouvelle et moderne d'une ville qui a su évoluer vers l'innovation et la créativité, en conservant une solide tradition d'esprit d'entreprise et en valorisant de nouveaux secteurs économiques. La ville a pris une nouvelle dimension internationale.

Les secteurs industriels traditionnels (automobile, mécanique etc.) sont toujours présents, mais la ville est désormais tout aussi connue pour ses industries créatives ou encore le secteur des énergies renouvelables, parmi d'autres.

Turin a également été Capitale européenne de la Jeunesse en 2010, sans compter les manifestations commémorant les 150 ans de l'unité italienne.

Le savoir-faire exprimé en 2006 s'est consolidé, appuyé sur la volonté politique forte de miser sur le tourisme pour la visibilité internationale. La ville est d'ailleurs candidate au titre de Capitale européenne de la Culture en 2019.

Le «Cactopôle» au service de la valorisation des terroirs oasiens et sahariens

Mohamed HOUMYMID
Coordinateur du Programme Oasis
Agence du Sud - Maroc

L'Agence pour la promotion et le développement économique et social des Provinces du Sud, dite Agence du Sud, a pour champ d'action les Provinces sahariennes du Royaume du Maroc : un territoire aux 1 000 terroirs, un désert qui côtoie l'océan, les montagnes et les oasis, comprenant 3 Régions, 10 Provinces, 87 Communes (dont 17 urbaines), représentant 58% du territoire national et plus de 800 000 habitants, soit près de 3% de la population nationale, et une multitude de secteurs d'activités économiques.

La création de l'Agence, décidée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en 2002, traduit la détermination royale de faire de ces Provinces un pôle d'investissement et un modèle de développement régional intégré. Elle exprime la volonté de mobilisation de synergies locales en faveur d'un développement cohérent de toutes les composantes de la vie économique et sociale des Provinces du Sud : éradication de l'habitat insalubre, développement des villages de pêche, renforcement des infrastructures de base, appui aux projets sociaux et de proximité.

Pour atteindre ces objectifs, l'Agence du Sud doit assurer la concertation, la coordination et le pilotage des actions prévues dans les programmes d'investissement des différents Ministères, organismes publics et semi-publics, dans le cadre d'une vision harmonieuse du développement régional.
L'Agence du Sud a donc élaboré un programme prioritaire de développement fondé sur des projets issus de la réalité des Provinces du Sud et qui répondent aux aspirations de leurs habitants, après une large concertation avec les autorités locales et ses partenaires publics, pour adopter une politique de proximité dans toutes ses actions.


Dans les Provinces du Sud, des routes modernes facilitent le développement

La mise en valeur des produits sahariens

Les produits de terroir - produits de niche, de production souvent limitée et donc rares - sont nombreux dans la Région : l'huile d'argane (les arganiers les plus septentrionaux du monde), les câpres de Tata, le miel du désert, les produits laitiers et carnés du monde nomade, le couscous, les fruits et légumes issus du monde oasien (dattes, henné, cactus), etc.
Les produits de terroir représentent un véritable levier pour l'économie sociale et l'initiative privée, avec une valorisation des productions locales, des savoir-faire et du patrimoine, un potentiel économique important, une alternative au modèle agro-industriel, une demande nationale et internationale en croissance, et enfin la protection et l'entretien des écosystèmes, le milieu représentant une ressource à préserver.
Les principaux objectifs de l'Agence :

- relever les défis du développement et de la promotion des produits des terroirs (sécurisation de la production et commercialisation) ;
- réussir un développement endogène (produire plus de valeur, plus de valeur ajoutée au profit du territoire) ;
- renforcer les valeurs de l'économie sociale et solidaire et promouvoir le secteur privé et l'industrialisation.

Ceci a notamment conduit à deux projets structurant complémentaires, expériences pilotes assez prometteuses :

- la création du Cluster des Oasis du Sahara (COS) ;
- la mise en place d'un quartier industriel, le Cactopôle, plateforme de valorisation des produits des terroirs du Maroc Saharien.

Le COS a permis, sous la forme d'une ONG, la mise en réseau, l'intégration, l'agrégation de nombreuses entreprises des trois Régions, représentant une vingtaine de filières et de niches déclinées en une quarantaine de sous-produits, avec un packaging haut de gamme, de nouvelles déclinaisons agroalimentaires et de bien-être, de nouvelles déclinaisons culinaires, et des processus de labellisation.

Un COS Social Business a permis la promotion et la commercialisation des produits de ses membres, en intégrant le conditionnement des produits - toutes les associations et coopératives n'étant pas dotées des compétences nécessaires - afin, en outre, de mutualiser les frais, mieux négocier les prix et assurer un contrôle de la qualité.

Le Cactopôle est l'un des plus grands chantiers de la Région de Guelmim



Le cactus, une ressource régionale emblématique

Es Semara : une trentaine d'hectares, à lotir en trois tranches, rassemblant une centaine d'entreprises spécialisées dans l'agroalimentaire, la chimie et la parachimie. Sont prévues : une unité industrielle de production d'aliments de bétail à base de dérivés de cactus et de sous-produits des palmeraies oasiennes, une minoterie industrielle pour la transformation des céréales ainsi qu'une pépinière d'entreprises.
Pour la gestion du Cactopôle, une société de développement local sera créée pour gérer l'attribution des lots de terrain aux entrepreneurs privés qui viendront investir dans la valorisation de ressources dont la Région regorge.
Des infrastructures d'importance sont en cours de mise en place (emplacement, assiette juridique, concept zéro déchets, etc.). Une unité est déjà réalisée et quatre autres sont prévues, avec un véritable potentiel de développement pour des produits de terroir à forte typicité, originalité identitaire et savoir-faire.



Le fruit du cactus, délice des amateurs, dont les pépins contiennent une huile particulièrement recherchée

Cette politique de clustering bénéficie d'un véritable portage institutionnel et territorial, avec une synergie politique et institutionnelle, l'implication des collectivités locales, dans un projet intercommunal et interprovincial, tout en préservant les acquis, en permettant un développement à la base et en veillant à ne pas s'éloigner des préoccupations des populations.

L'Agence du Sud développe une stratégie de proximité, de manière progressive, en tissant des relations entre les coopératives et les associations, grâce à la mutualisation et au regroupement. Elle adapte les moyens à la réalité, en construisant un grand projet à partir de petites activités, prouvant que des produits de niche dans des zones isolées peuvent développer des activités qui ne sont pourtant pas considérées dans les plans nationaux comme des industries porteuses.

Promouvoir les investissements pour maximiser l'utilisation des ressources. Cas de Aqaba

Peter MARJI
Acting Division Head - Business Development and Marketing
Aqaba Special Economic Zone Authority - Jordanie

A l'extrémité Sud de la Jordanie, Aqaba occupe sur la Mer Rouge une position stratégique. La Zone Économique Spéciale d'Aqaba - créée en 2001 - couvre environ 375 km², s'étendant jusqu'aux frontières terrestres de l'Arabie Saoudite, d'Israël, et aux eaux territoriales égyptiennes.
Dans le cadre d'une stratégie volontariste du gouvernement pour positionner la Jordanie dans l'économie mondiale, l'initiative de créer cette Zone avait pour objectif de prolonger le rôle historique de la ville en tant que centre régional pour le commerce, le tourisme et la culture, tout en assurant son développement économique au XXIe siècle.

Aqaba se devait de devenir une destination haut de gamme pour les touristes et les investisseurs - la Région offre un accès stratégique aux marchés régionaux et internationaux - et de constituer ainsi un moteur de développement pour la Jordanie, en attirant les investissements par la création d'un environnement concurrentiel de niveau mondial, en améliorant la qualité de vie et la prospérité des populations, en assurant son développement selon une gouvernance ouverte, transparente, et une utilisation efficace des ressources.
Après une analyse approfondie et de nombreuses études d'impact, un plan directeur global a été adopté avec notamment comme objectif stratégique d'attirer 6 milliards de dollars de nouveaux investissements d'ici 2020 : 50% dans le tourisme et l'immobilier, 30% dans les services et la logistique et 20% dans diverses activités industrielles.
Afin de prévoir et promouvoir les investissements, le plan directeur définissait les évolutions à long terme de l'utilisation des terres, en précisant la localisation de l'investissement et la répartition des investissements dans la zone, en veillant notamment à l'impact environnemental des projets envisagés.


Le port de plaisance d'Aqaba

ASEZA (Aqaba Special Economic Zone Authority) est l'institution financière et administrative autonome responsable de la gestion, de la réglementation et du développement de la Zone.
Un environnement d'affaires simplifié, avec de faibles taxes ou en franchise de droits, a été conçu avec des systèmes administratifs rationalisés pour attirer les investissements et maximiser la participation du secteur privé dans tous les aspects des opérations de la Zone.
La ZES d'Aqaba offre aujourd'hui de multiples opportunités d'investissement - tourisme, loisirs, logistique, infrastructure portuaire, industries, etc. - dans un environnement d'affaires favorable.

ASEZA a conçu et réalisé des infrastructures et des projets de développement territorial pour améliorer et développer Aqaba, malgré les limites géographiques de la ville/région (seulement 27 km de zone côtière) où ont dû être développés la plupart des projets de transport (port, terminaux pour conteneurs, terminaux industriels et pétroliers, etc.). De nombreux projets de développement (privés et gouvernementaux) ont été réalisés ou sont en cours, comme le projet Ayla, de 4,6 millions de m² (investissement de 2,1 milliards de dollars), qui a ajouté 18 km de rivage en lagunes artificielles.
De même, le transfert du port actuel (le nouveau sera situé dans la zone industrielle au Sud d'Aqaba) : les travaux sont en cours et le nouveau port sera opérationnel en 2016 tandis que le port intermédiaire et le terminal à conteneurs seront développés par l'agrandissement de l'aérogare et l'ajout de quais et de nouvelles zones de stockage pour doubler sa capacité.

L'aéroport international King Hussein d'Aqaba est le deuxième du Royaume ; il fonctionne selon les règles de l'open sky, géré par l'Aqaba Airport Company (détenue par ASEZA). ASEZA a adopté un plan directeur global pour l'aéroport afin de maximiser l'efficacité de l'infrastructure et de veiller aux connexions avec les autres moyens de transport.
ASEZA a aussi développé des services logistiques au sein des ports et terminaux : un «village» logistique dédié aux conteneurs, une zone industrielle internationale - des emplacements de choix pour la fabrication, la logistique, l'entreposage et les services connexes - et le contrôle des flux de camions dans et hors du port et de la ville.
Des infrastructures pour le terminal industriel et le port ont été créées, dans un contexte où Aqaba est pour la Jordanie le seul accès à la mer, pour la plupart des produits pétroliers et les autres ressources naturelles, qui sont toutes importées et exportées via Aqaba.

Projet Bouregreg : un premier pas vers un aménagement durable

Hakim ESSAKL
Directeur
Agence pour l'aménagement de la vallée du Bouregreg - Maroc

Sur un espace global de 6 000 hectares, au cœur du principal axe de développement du Royaume, l'aménagement de la Vallée du Bouregreg vise à réhabiliter et promouvoir les rives du fleuve Bouregreg et la Région de Rabat-Salé.
Rabat-Salé, l'agglomération de la capitale, présente un environnement naturel et un patrimoine historique plein de richesses, un fort potentiel humain - avec un haut niveau d'encadrement et des catégories socioprofessionnelles diversifiées, une armature urbaine et un patrimoine bâti de qualité, ainsi qu'un bon niveau d'équipement dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'animation culturelle et sportive.

La Vallée du Bouregreg subit en revanche toutes sortes d'agressions et se distingue notamment par des caractéristiques physiques contraignantes : très forte pollution atmosphérique et fluviale, déséquilibre de l'écosystème par la salinité de l'eau, risques d'inondations, mauvais drainage des eaux pluviales, versants instables, mauvaise portance des sols et habitat insalubre. Le site est de surcroît menacé par une urbanisation parfois anarchique au détriment des plus pauvres, la gestion des déchets et des eaux usées, etc.
La vision d'aménagement du Bouregreg est une vision citoyenne honorant la mémoire d'un site historique. Elle est fortement inscrite dans une logique de développement durable conférant une place de choix à la mixité, la mobilité et l'écologie, avec pour objectifs de :

- concilier les deux rives et réunir les deux villes jumelles, Rabat et Salé ;
- conférer une valeur sociale de rassemblement à un espace resté jusqu'ici un vide interstitiel dans l'agglomération ;
- penser la continuité urbaine pour créer une nouvelle ville humainement satisfaisante, harmonieuse et respectueuse de l'environnement, abritant des relations sociales et un vivre ensemble ;
- constituer un levier de développement socio-économique de l'agglomération en créant les conditions favorables d'une régénération urbaine et économique et favoriser les effets d'entraînement à l'échelle de tout son territoire.

Après quatre ans d'études, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a donné en janvier 2006 le coup d'envoi officiel des travaux. La maîtrise d'ouvrage a été confiée à l'Agence pour l'aménagement de la vallée du Bouregreg, établissement public institué en 2005, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle de l'Etat.

Les missions de l'Agence incluent :

- élaborer l'ensemble des études ou plans généraux techniques, économiques et financiers se rapportant à l'aménagement de la vallée ;
- élaborer le Plan d'Aménagement ;
- contribuer à la recherche et à la mobilisation des financements du Projet ;
- réaliser les travaux nécessaires à l'urbanisation de la zone ;
- octroyer les autorisations de lotir, de morceler et de créer des groupes d'habitations, les permis de construire et d'habiter et les certificats de conformité ;
- veiller au respect des Lois et règlements en matière d'urbanisme ;
- collecter et diffuser toutes informations relatives au développement de la Vallée du Bouregreg et à la promotion de zones résidentielles, commerciales et de loisirs à l'intérieur du périmètre de la zone d'aménagement.


La marina et une partie des programmes résidentiels au bord du fleuve

> Session 2 / Panel 2 : Infrastructures et initiatives de développement territorial

L'Agence peut assurer, pour le compte de l'Etat ou des collectivités locales concernées, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre d'infrastructures et d'ouvrages publics à l'intérieur de la zone d'aménagement. L'un des premiers actes de l'Agence a été d'assainir le foncier, auparavant atomisé et complexe. Une stratégie foncière avant-gardiste a permis :

- la protection contre la spéculation et la prolifération de l'habitat insalubre ;
- la constitution d'une réserve foncière assurant des projets de développement du Plan d'Aménagement Spécial.

Des principes directeurs ont été appliqués : ciblage des terrains jugés nobles, arbitrage financier selon les opportunités, récupération de la plus-value créée par les aménagements et équipements, etc. L'Agence du Bouregreg a pu ainsi, par ses actions ciblées, assurer des bases foncières pour une mise en œuvre réussie de son plan d'action ainsi qu'un important gisement de financement.

Une mission économique et citoyenne

Ayant reçu mission d'intérêt général, l'Agence mène l'ensemble de ses activités en toute transparence, de manière responsable : elle agit en entreprise citoyenne, sur les plans économique, culturel, environnemental et social, avec un management basé sur le dialogue. L'Agence travaille dans le respect des riverains, de l'environnement et des engagements pris. Quatre grands axes commandent la politique d'intervention :

- la protection de l'environnement ;
- une démarche sociale citoyenne ;
- la préservation et la réhabilitation du patrimoine ;
- l'amélioration du cadre de vie des populations de l'agglomération.

Les transports

Le tramway inauguré en 2011 relie les centres de Rabat et Salé et dessert les principaux pôles d'activité : centres administratifs, Universités, hôpitaux, gares ferroviaires et routières.
Le pont Hassan II, mis en service en 2011, soulage la circulation entre Rabat et Salé, tout en protégeant les sites historiques et les populations de l'ancienne médina de la pollution atmosphérique et sonore. Un tunnel sous les Oudayas a également été mis en service dès 2011.

Préservation de la mémoire

La Vallée du Bouregreg est bordée de monuments historiques classés au patrimoine mondial. L'Agence œuvre pour réhabiliter et mettre en valeur les sites de haute portée symbolique et pour les intégrer dans un ensemble de signes urbains dans la continuité de l'histoire.

Citoyenneté

L'Agence place l'action sociale au cœur de son programme de développement et prend en compte dans sa démarche les caractéristiques démographiques, sociales et économiques des populations concernées, afin d'assurer l'adéquation entre l'offre et les besoins. Les actions mises en place sont complétées par des mesures d'accompagnement économique, social et psychologique, pour permettre une amélioration effective du cadre de vie des bénéficiaires. Dans cet esprit, l'Agence a réalisé des études d'impact de nature à préserver l'environnement naturel et humain. Elle a également signé un accord pour le recrutement de profils adaptés aux chantiers et éventuellement la formation pour les besoins du projet, ainsi que la mise à niveau des activités traditionnelles et artisanales, et l'interface avec la société civile et les autorités locales.

Environnement

L'Agence du Bouregreg accorde un intérêt particulier à la préservation de l'écosystème et à la protection et la mise en valeur des paysages naturels. Priorité est donnée à la dépollution de la vallée et du fleuve, la réhabilitation et le reboisement des carrières et la sauvegarde du site naturel. L'Agence a mis en place une politique de développement durable favorisant l'efficacité énergétique par une gestion rationnelle de ses ressources. Elle appuie la généralisation de la Haute Qualité Environnementale.

Depuis le lancement officiel du projet, les travaux d'aménagement de la Vallée du Bouregreg ont principalement porté sur les deux premières séquences, Bab Al Bahr et Al Saha Al Kabira, avec la création de logements, d'équipements commerciaux, hôteliers, culturels et de loisirs, la réalisation de travaux de voiries et réseaux divers, de travaux hydrauliques, l'amélioration de l'accessibilité, etc. Les équipements ont permis la création de milliers d'emplois prioritairement pour les habitants des médinas mitoyennes.
Le Projet Bouregreg compte quatre autres séquences comprenant divers programmes d'aménagement et appelées à connaître le même traitement dans le cadre d'une démarche globale et intégrée.
Ce travail d'aménagement va permettre un développement territorial, économique, une réelle amélioration des conditions de vie (mais aussi l'accroissement du rayonnement régional et international de la Région), offrir un lieu de vie agréable aux habitants de Rabat et Salé, préserver un site exceptionnel gorgé d'histoire et d'une valeur écologique fondamentale, et réconcilier la capitale avec le fleuve et sa vallée.



Le pont Hassan II et le tramway relient désormais Rabat et Salé

Modèle de projet structurant : Agence pour l'aménagement du site de la lagune de Marchica

Said ZARROU
Directeur
Agence Marchica Med - Maroc

La lagune de Marchica est située sur la façade maritime de la ville de Nador, dans la Région de l'Oriental. Elle est identifiée comme Site d'Intérêt Biologique et Ecologique (SIBE) d'une très grande importance. Dotée d'un potentiel éco-touristique incontestable, elle est l'objet d'un plan d'aménagement pour sa protection environnementale et sa mise en valeur. Ce projet intégré prend en considération les préoccupations d'ordres économique, touristique, urbanistique, écologique et paysager, ainsi que la volonté d'améliorer le cadre de vie des populations.

Lancé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le projet d'aménagement de la lagune de Marchica s'inscrit dans la dynamique économique, culturelle et sociale insufflée pour l'émergence du Grand Nador comme pôle de compétence, de compétitivité et de développement durable.

Une phase de démarrage - de 2008 à 2010 - a vu la création de la société Marchica Med. En 2010, le développement de la lagune de la Marchica est érigé par le Souverain marocain en projet stratégique pour le rayonnement socio-économique du Grand Nador. Il est doté d'un établissement public dédié - l'Agence pour l'aménagement du site de la Lagune de Marchica - pour la promotion et la gestion cohérente, intégrée et multidimensionnelle de ce territoire de près de 20 000 hectares, situé sur 3 Communes urbaines (Nador, Bni-Ansar, Arekmane) et la Commune rurale de Bouareg. Les missions de l'Agence :

- la mise en place du programme de développement du site dans le respect des principes du développement durable à toutes les phases du projet (étude, conception, réalisation, gestion, promotion et recherche des financements nécessaires) ;
- le pilotage, le contrôle et le suivi de la mise en œuvre de ce projet intercommunal d'envergure.



Le site de la lagune de Marchica, avec l'implantation des sept cités

Le travail de l'Agence doit être placé dans une perspective de développement planifié autour de trois axes :

- la préservation de la nature et de l'écosystème de la lagune de Marchica ;
- la création d'une nouvelle destination touristique autour de la Méditerranée ;
- la contribution au progrès économique et social de l'ensemble de la Région de l'Oriental.

Principales prérogatives de l'Agence :

- l'élaboration du programme de développement (conception des plans d'aménagement du site, élaboration des études stratégiques, techniques, économiques et financières pour réaliser des projets qui soient pérennes, réalisation des travaux d'aménagement, sélection des gestionnaires de projets) ;
- la mise en place de partenariats et la recherche de financements adaptés à la réalisation du programme d'urbanisation et de développement du site (habitat, tourisme et loisirs) ;
- le suivi de la mise en œuvre du programme de développement.

Un Plan d'Aménagement Spécial

Instrument réglementaire nécessaire, un Plan d'Aménagement Spécial (PAS) a été mis en place, avec pour objectifs de

protéger et mettre en valeur la lagune et ses milieux humides, préserver le patrimoine naturel, agricole et paysager du site, développer le site avec une cohérence territoriale maîtrisée, promouvoir un urbanisme durable et respectueux du citoyen et de son environnement, et concevoir une stratégie volontariste d'accessibilité et de mobilité interne contribuant à valoriser le site, avec des innovations de planification et de maîtrise d'ouvrage urbaine. Il a été conçu comme un outil de cohérence territoriale, incluant des mécanismes novateurs d'urbanisme concerté et favorisant toutes les formes de partenariats public-privé. Le PAS favorise la mutation progressive des tissus existants en espaces qualitatifs, dans le respect des droits acquis et en concertation avec les ayants-droits et les riverains.

Investissements et créations d'emplois

Les investissements sont estimés à 45 milliards de Dirhams, dont 28 en investissements directs liés à la réalisation des unités hôtelières, résidentielles et touristiques, des infrastructures et équipements, des services, commerces et espaces d'animation. Les investissements induits par le développement du projet sont évalués à 17 milliards.
80 000 emplois seraient créés à l'horizon 2025 : 15 000 en phase de construction et 65 000 pour l'exploitation.

Environnement et citoyenneté

L'Agence vise à promouvoir le développement régional par la participation au développement durable du Grand Nador, la valorisation du potentiel socio-économique local, la création de richesse et d'emploi. Elle entend aussi contribuer activement à la protection et au respect de l'environnement. L'objectif de l'Agence est de constituer un label de qualité et d'innovation pour promouvoir à la fois la recherche en matière d'énergies renouvelables et un urbanisme innovant, intégré et écologique.

Environnement
La lagune est un espace écologique exceptionnel dont la sauvegarde est un impératif au même titre que la préservation du patrimoine naturel du site.

Elle est considérée comme l'un des plus grands espaces humides de la rive Sud de la Méditerranée et dispose d'atouts naturels exceptionnels liés à la richesse et à la diversité de son écosystème.

Un vaste programme de mise en valeur du site a été lancé depuis 2007 pour remédier aux problématiques environnementales liées au traitement des déchets solides et liquides et à la dépollution de la lagune, avec des projets engagés et pour une part déjà réalisés, dont : une station de traitement - au stade tertiaire - des eaux usées du Grand Nador, un service de collecte organisée, de transport et de stockage des déchets solides, des travaux de réhabilitation de l'ancienne décharge, une nouvelle passe entre la Méditerranée et la lagune de Marchica permettant la régénération des eaux de celle-ci, des travaux de dépollution du plan d'eau et des rives de la lagune, ainsi que des opérations de reboisement ponctuelles. Marchica Med a engagé dès 2008 près de 35 millions de Dirhams dans les opérations de dépollution du plan d'eau, de nettoyage des plages et berges.

En outre, une convention signée avec le Ministère de l'intérieur, le Secrétariat d'Etat chargé de l'eau et de l'environnement, la Province de Nador et l'Agence de l'Oriental, prévoit la dépollution totale de la lagune, pour un budget global de 75 millions de Dirhams.

Des projets structurants sont menés par l'Agence : un parc aux oiseaux, qui permet de réhabiliter les bassins de lagunage des eaux usées en recréant les milieux d'habitat naturels des oiseaux, la restructuration des quartiers, la requalification des corniches, le développement de la Cité d'Atalayoun avec un urbanisme et une architecture écologiques et la préservation des zones boisées et espaces verts, l'aménagement d'une académie de golf sur un terrain autrefois dédié au dépôt de déchets de la mine de fer réutilisés pour les remblaiements avec un équilibre déblais-remblais, afin d'éviter les émissions de gaz à effet de serre… Quant à la Cité des Deux Mers, elle s'inscrit comme un resort éco-touristique modèle sur la réserve naturelle du cordon dunaire.

Citoyenneté
L'Agence vise avant tout à placer le citoyen au cœur du processus de développement du Grand Nador. La création d'emplois dans l'hôtellerie, le tourisme et le BTP, la mise en place des infrastructures ainsi que la couverture du territoire en équipements de proximité (petite enfance, culture, sport, espaces verts) contribueront à améliorer les conditions de vie. Les compétences locales seront mises à niveau et valorisées via un programme de formation adapté aux besoins.

Concerté avec la société civile, ce projet vise également à dynamiser la vie culturelle à Nador, notamment par la création d'un musée, l'installation d'un parc d'attraction, la constitution de réserves naturelles, l'implantation d'un parc aux oiseaux, de lieux de promenades, etc.

Mobilité
Face aux enjeux de la mobilité des populations, une stratégie d'accessibilité au site et de mobilité interne redéfinira les modalités d'appropriation de l'espace par les citoyens en facilitant leurs déplacements, en fluidifiant la circulation automobile tout en développant des voies cyclables appropriées.

L'accessibilité au site sera améliorée par un maillage complet des réseaux de transports. L'Agence étudie ainsi la faisabilité d'un «Tram-Train» reliant l'aéroport de Nador au port de Bni-Ansar, ainsi que la possibilité d'un transport lagunaire.

Un modèle développement durable

Pour ce projet d'envergure, l'Agence a défini une stratégie ambitieuse visant à en faire un modèle de développement durable, et ce tout au long de son processus de réalisation.

En termes de développement économique, Marchica ambitionne de devenir une destination touristique reconnue. Le projet fournira un appui aux secteurs productifs (artisanat, pêche, agriculture...) et favorisera l'emploi pérenne. La création d'un pôle d'animation contribuera à améliorer la qualité de vie.

L'infrastructure, un levier pour la valorisation des vocations territoriales

Rachid EL HARCHI
Directeur, Développement social, coopération et partenariat
Agence du Nord - Maroc

L'infrastructure constitue l'un des principaux piliers du développement territorial. Elle contribue à améliorer les conditions de vie des populations en augmentant leur capacité à se déplacer, en rapprochant les services sociaux et économiques de base et en renforçant l'attractivité et l'accessibilité de leur territoire auprès de publics cibles, tels que touristes et investisseurs.
Dans le Nord, le développement de l'infrastructure a été rapidement identifié comme un levier de développement, apportant une réponse à l'enclavement causé naturellement par le relief montagneux prédominant du Jbel et du Rif. Dès le début des années 2000, sous l'égide de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, une vision globale de développement a été tracée pour les territoires du Nord et déclinée en trois phases :

- améliorer les indicateurs socio-économiques (infrastructure de base, renouveau urbain, désenclavement des populations isolées) ;
- valoriser la compétitivité du Nord à l'échelle nationale (accessibilité accrue, réduction des temps de trajet, valorisation des filières porteuses) ;
- positionner le Nord comme acteur économique de l'espace euro-méditerranéen (compétitivité régionale, infrastructure de niveau mondial).

Un effort important a donc été porté par l'Etat pour désenclaver le territoire et stimuler des vocations économiques, aussi bien en milieu urbain que rural. En moyenne, 20 milliards de Dirhams par an sont investis depuis 10 ans dans le Nord, par les secteurs public et privé, majoritairement dans l'infrastructure.



Tanger, le nouveau port : ici un ferry au départ pour l'Espagne

L'importance de l'infrastructure n'a pas été seulement prise en compte par l'Etat. Dans les territoires, les collectivités locales, leurs élus et leurs populations ont fait ressortir dans leurs Plans Communaux de Développement (PCD) pour la période 2009-2015 une part importante de projets d'infrastructure (près de 6 MMDh sur un total de 10 MMDh pour la Région Tanger-Tétouan), principalement dédiés au désenclavement des douars (routes, pistes et ponts). Dans les volets sociaux et économiques des PCD se retrouvent aussi des projets d'infrastructure, notamment la construction de structures sociales (dispensaires de santé, écoles, internats...), la diversification des sources de revenus des Communes (souks, abattoirs, halles aux poissons...) et le renforcement des filières économiques locales (unités de production et de stockage, gîtes touristiques...).

Pour le premier axe de la vision stratégique, l'amélioration des conditions de vie a été ciblée aussi bien en milieu rural qu'en zone urbaine. Près de 7 MMDh ont été dédiés à la mise à niveau des pôles urbains, en réponse notamment à l'accroissement démographique généré par la main-d'œuvre exerçant dans les zones d'activités nouvellement créées. Cette mise à niveau s'est traduite en travaux de voirie, agrandissement des avenues et création de nouvelles voies de décongestion des centres, ainsi que par la résorption de bidonvilles et la requalification de quartiers sous-équipés. Dans le monde rural, 8 MMDh ont été dédiés à généraliser l'électrification et l'adduction en eau potable, et à réaliser ou étendre des routes rurales.

Sur le plan de la compétitivité nationale, le Nord a bénéficié d'une amélioration de l'accessibilité par route, rail et voie

aérienne. Le réseau routier du Nord est aujourd'hui composé de 2 260 km de routes rurales (27 MMDh investis) et 265 km d'autoroute (près de 9 MMDh investis). Les nouvelles réalisations structurantes, comme le Port Tanger Med, ont soulevé les problématiques de l'acheminement des marchandises destinées à l'export et du transport du personnel opérant dans les zones d'activités. Pour cela, les réseaux routier et ferroviaire ont été étendus, connectant le Complexe Tanger Med à la ville de Tanger et plus largement au reste du Royaume. La ligne à grande vitesse Casablanca-Tanger viendra renforcer la connectivité et la compétitivité du Nord, en reliant les deux pôles en 2 h 10 dès 2016.

Enfin, pour positionner le Nord comme un acteur économique compétitif dans l'espace euro-méditerranéen, un important effort a porté sur le développement des vocations du territoire, appuyé sur sa position géographique stratégique et ses atouts naturels. La logistique maritime a ainsi rapidement émergé comme un créneau à fort potentiel pouvant créer une complémentarité avec le port de Casablanca et capter un flux important de navires traversant le détroit (20% du trafic mondial).
Aujourd'hui, grâce au développement de l'infrastructure portuaire, Tanger Med est connecté à 56 pays et 120 ports dans le monde. L'activité du port a rapidement mis en évidence la nécessité de



La nouvelle gare routière de Tétouan

zones d'activités connexes capables d'attirer des acteurs industriels des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, pour pleinement exploiter le port comme plateforme d'exportation.

En 2012, la zone franche de Tanger (TFZ) a été classée première zone franche logistique du monde par le Financial Times. Le tourisme, surtout le balnéaire, a aussi fortement évolué, avec l'implantation d'opérateurs hôteliers internationaux de renom, comme les groupes Accor et Ritz Carlton. La baie de Tanger abrite plusieurs projets résidentiels touristiques mis en œuvre par des investisseurs spécialisés tels Emaar et Gulf Finance House.
Au total, près de 80 MMDh ont été investis pour créer une infrastructure de niveau mondial dans le Nord.

Malgré ses retombées économiques très positives, le développement de l'infrastructure peut créer des déséquilibres territoriaux par la concentration autour des pôles urbains. Les grands projets structurants risquent d'évoluer comme des îlots autonomes et fermés, qui n'impliquent pas les populations avoisinantes et ne profitent pas à l'aménagement des territoires limitrophes.
L'Agence du Nord intervient comme catalyseur de développement, capable de mobiliser rapidement des moyens financiers et techniques autour de programmes intégrés, en milieu rural ou en périphérie des villes, afin de faire bénéficier ces populations et leurs espaces de vie de la dynamique de développement globale du Nord.

Ayant contribué depuis sa création à la mise à niveau des villes du Nord, l'Agence porte une attention toute particulière au monde rural. En accompagnant l'élaboration des PCD, l'Agence a depuis 2009 appuyé 188 Communes rurales en les dotant - selon une démarche participative - d'un plan d'action pour améliorer les conditions de vie de leurs habitants et accomplir leurs vocations économiques. En menant des enquêtes exhaustives, à l'échelle du douar et du ménage, l'Agence - avec ses partenaires (DGCL et Association Targa) - a recensé les besoins de près de 2 millions de personnes et effectué un diagnostic territorial approfondi, servant de base à sa plateforme stratégique globale 2013-2017.
Aujourd'hui, les Communes rurales disposent de suffisamment d'indicateurs socio-économiques, d'une vision territoriale claire et d'une planification budgétaire et opérationnelle détaillée leur permettant, comme jamais auparavant, de démarcher des partenaires pour accentuer leur développement.



Plateforme d'interface logistique au port de Tanger Med

> Session 3 : Territorialisation des stratégies sectorielles et attraction des investissements

Des Agences de développement économique, des représentants de collectivités locales et d'entreprises - locales et étrangères - témoignent ici sur les apports et les résultats des stratégies sectorielles mises en place dans différents territoires, dans des secteurs traditionnels ou bien pour le développement de secteurs plus innovants.

Au Nord de la Méditerranée, dans des zones industrialisées depuis longtemps, les décideurs sont aujourd'hui confrontés à des problématiques fines de passage à la nouvelle économie, tandis qu'au Sud, ils sont davantage placés - sauf quelques cas d'exception comme Casablanca – dans une phase d'installation, de création de marchés.

Sont présentés ici l'action et les résultats des pôles régionaux de développement pour la promotion du territoire et l'attraction des investissements étrangers, le développement des infrastructures, le capital humain, la croissance du secteur privé, ainsi que le rôle de facilitateur que joue l'Agence de développement dans l'animation de ces politiques sectorielles.

Les entreprises et les Agences jouent un rôle majeur, mais les témoignages démontrent que l'Etat, la puissance publique, assure un rôle fondamental dans ces politiques et le développement de ces territoires, dans la création de richesses et d'emplois, notamment par sa capacité de financement.

En outre, la régionalisation, la territorialisation des plans nationaux, conduisent encore trop souvent à une approche du haut vers le bas, sur des projets qui sont pensés à l'échelle nationale.
Il conviendrait de développer plus encore - c'est déjà le cas dans certaines Régions - la démarche inverse, bottom-up, du bas vers le haut, à partir du terrain, pouvant créer et développer des métiers et des secteurs nouveaux.

Les pôles de compétitivité et la politique d'innovation comme facteurs d'attractivité territoriale

Jean-Pierre MARCELLE
Directeur
Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements - Belgique

Région de tradition industrielle au passé prestigieux, la Wallonie a subi comme beaucoup d'autres Régions les chocs pétroliers des années 70 et les divers problèmes de ses filières économiques. Il fallait repositionner la réflexion et l'action économiques, réinventer un modèle économique et social pour développer les territoires, créer de la richesse et de l'emploi. Afin de renforcer la compétitivité régionale dans des secteurs pour lesquels elle dispose d'un potentiel, la Région Wallonne a décidé en 2006 de développer une politique de pôles de compétitivité.

Elle a pour objectif de développer, dans des secteurs d'activités porteurs, une masse critique et un niveau d'excellence permettant de générer une dynamique de croissance nouvelle au niveau régional et de positionner la Wallonie sur le plan international. Il s'agit pour ce faire de s'appuyer sur le potentiel de connaissance, de recherche et d'innovation de la Région, qui doit être transformé en valeur économique.

Une telle politique vise plus particulièrement à renforcer la mise en réseau des acteurs publics et privés (entreprises, Universités, grandes écoles, unités de recherche, organismes de formation, organismes d'appui, etc.), à stimuler les projets de partenariat et les démarches d'innovation des entreprises, en ciblant un ensemble de moyens, d'actions et de politiques sur la constitution et le développement des pôles.
Les pôles devront fédérer l'ensemble des acteurs publics et privés concernés autour d'une vision partagée de leur développement et d'une stratégie commune, à traduire dans un programme d'action concret. Celui-ci consistera en un ensemble de projets de collaboration entre partenaires du pôle, orientés vers le marché et la valorisation industrielle.
Le gouvernement a identifié six domaines économiques dans lesquels les pôles envisagés peuvent être financés : chimie et matériaux durables, agro-alimentaire, sciences du vivant, aéronautique et spatial, mécatronique et logistique.

La politique des pôles de compétitivité : principes de base

Les propositions de pôles doivent présenter les caractéristiques essentielles suivantes :



Des infrastructures modernes, accessibles et bien dimensionnées (ici l'aéroport de Liège)

• un partenariat étroit entre entreprises, organismes de formation et unités de recherche (publiques et privées) qui élaboreront un projet de pôle commun (d'autres types d'organismes peuvent faire partie du partenariat, si leur implication dans le pôle le justifie) ;
• le monde industriel doit être le moteur du pôle, tandis que les pouvoirs publics jouent un rôle d'impulsion et de soutien à l'émergence et au développement des pôles (il s'agit notamment de fédérer l'ensemble des acteurs concernés autour d'une stratégie de développement commune, le financement des pôles est donc basé sur une démarche de partenariat public-privé) ;
• la proposition de pôle doit cibler - dans l'un des domaines identifiés par le gouvernement wallon - un ou des axes de développement présentant des potentialités à moyen/long terme (le ciblage de la proposition de pôle se fera par référence à un/des marchés et à un/des domaines technologiques et scientifiques clairement identifiés) ;
• le partenariat devra se concrétiser par la mise en œuvre de projets communs à caractère innovant ;
• le pôle devra présenter une masse critique suffisante au niveau wallon, ainsi que des potentialités et perspectives suffisantes pour atteindre une taille critique, une renommée et une visibilité au plan international, et développer une capacité polarisante en termes d'activités et d'attractivité vis-à-vis des investisseurs étrangers ;
• la dimension entrepreneuriale devra faire partie intégrante du projet de pôle, non seulement par l'organisation et le fonctionnement du pôle (collaboration internationale, réseaux internationaux, participation à des programmes européens, etc.) mais aussi en termes de développement du pôle (accueil d'investisseurs étrangers, promotion à l'étranger, politique à l'exportation) ;
• le partenariat devra être représentatif du tissu économique wallon (PME, grandes entreprises) et des unités de recherche présentes en Wallonie.

Les recommandations gouvernementales

Les pôles de compétitivité doivent satisfaire les 5 recommandations suivantes.



Des transports urbains efficaces desservent les centres d'affaires (ici le tramway de Charleroi)

Cohérence et spécialisations ciblées : les domaines retenus ou concernés doivent se baser sur un champ techno-économique partagé pour que les entreprises et organisations de recherche et de formation puissent s'identifier à ce pôle, se l'approprier et nouer des collaborations efficaces.

Complémentarité et synergies : éviter que les domaines couverts par le pôle ne recouvrent en partie ceux d'autres pôles, ce qui aurait un effet déstabilisant et nuirait globalement à la politique initiée en Wallonie.

Représentativité et masse critique : les domaines faisant l'objet du pôle doivent appartenir à des activités couvertes par des entreprises de niveau international et pour lesquelles il existe des organisations scientifiques et technologiques disposant d'une maîtrise des filières d'innovation concernées, afin de renforcer la visibilité internationale du pôle.

Préserver et valoriser les initiatives et les acquis : si le nouveau pôle devait intégrer des domaines déjà couverts par les clusters et pôles existants, il sera capital de préserver les acquis des clusters et pôles concernés et de s'assurer que le pôle ne pourra que conduire à une montée en puissance de l'ensemble.

Pérennité et compétitivité : le nouveau pôle doit trouver sa place dans l'architecture d'ensemble de la politique environnementale et de la politique industrielle wallonne et contribuer à son développement en apportant une valeur ajoutée à l'ensemble de ses membres.

Des résultats déjà enregistrés

Le plan a mobilisé une part significative de l'économie industrielle wallonne. Pour les 6 pôles, 209 projets ont été acceptés lors des 7 premiers appels à projets : 127 projets R&D, 54 projets de formation très variés, et 28 projets d'investissements liés aux pôles, où l'on ne trouve que des PME.
Les entreprises qui ont adhéré au plan comptent parmi les plus dynamiques de la Wallonie et les pôles ont joué un rôle d'accélérateur.

10 000 emplois ont été créés en 5 ans par les entreprises actuellement membres des pôles. Le plan a réussi à aligner 550 entreprises en «Pôle position» sur le circuit international de la course à l'innovation. Les PME sont majoritaires parmi les membres des pôles et elles drainent actuellement 57% des budgets industriels cumulés de R&D.

Il ne s'agit ici que des premiers résultats de cet investissement, qui porte un processus à long terme, cumulatif dans le temps, et ces premiers résultats sont donc particulièrement encourageants.

Stratégie des pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire

Pauline MOULY-CAMUS
Directrice adjointe - Direction des relations internationales
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur - France

La démarche des Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Économique Solidaire (PRIDES) mise en place par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) a consisté à développer un environnement d'innovation et de croissance pour et avec les entreprises, après les nombreuses mutations des politiques de soutien au développement économique des 20 dernières années (décentralisation, mondialisation de l'économie, mise en place des pôles de compétitivité, etc.).
Le Schéma Régional de Développement Economique adopté en juin 2006 recommandait notamment de structurer l'économie régionale et de renforcer la dynamique d'intervention par la mise en réseau des entreprises, tout en les accompagnant dans leur démarche d'innovation par une approche globale concernant l'ensemble des composantes de l'activité économique.
La Région a lancé la même année une politique de développement de PRIDES, qui complètent le dispositif national des pôles de compétitivité avec un meilleur maillage régional, afin de densifier le tissu productif des moyennes entreprises, de faciliter un développement régional équilibré, d'améliorer la performance globale des entreprises et l'attractivité de la Région. Les PRIDES sont des réseaux d'entreprises d'une même filière et/ou chaîne de valeur et/ou marché et/ou produit, organisés autour d'un projet collectif, au niveau régional, avec une approche globale de l'innovation, pour la création de richesses et d'emplois durables et la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes.
Chaque PRIDES élabore avec ses membres un projet stratégique sur 3 ans et met en œuvre des actions structurées autour de 5 leviers de performance globale :

- l'innovation au sens large ;
- le développement international ;
- la formation et la valorisation des RH ;
- l'appropriation des usages des TIC ;
- la responsabilité sociale et environnementale.

Aujourd'hui, 29 PRIDES couvrent l'ensemble des filières économiques du territoire, dans l'industrie, les services, les industries culturelles et créatives ainsi que l'économie verte. Ils représentent 170 000 emplois régionaux et rassemblent 42 000 adhérents, dont deux tiers de PME. La participation des PME, voire des TPE, constitue d'ailleurs l'originalité des PRIDES par rapport aux pôles de compétitivité. Les PRIDES sont ainsi reconnus aujourd'hui pour :

- leur capacité de structuration et d'animation de filières régionales autour d'une stratégie partagée et d'une gouvernance équilibrée ;
- une meilleure structuration des relations entre les entreprises et le monde de la recherche, pour l'émergence et la conduite de projets innovants ;
- l'accompagnement à la croissance des PME et TPE, notamment par des actions collectives (diagnostics, levée de fonds, pré-industrialisation, salons internationaux, GPEC, RSE, …).



Un bâtiment de Sophia-Antipolis, vaste pôle universitaire de R&D de renommée mondiale (proche de la ville de Nice)

Les PRIDES et les années 2014-2018

Après la période de mise en place, un nouvel appel à projets PRIDES est lancé pour la période 2014-2018, dans un contexte qui évolue (avant-projet

de Loi sur la décentralisation, révision des schémas régionaux, future politique de cohésion européenne, évolution des pôles de compétitivité, etc.), avec notamment la volonté de combler une certaine inégalité constatée entre les PRIDES dans la dynamique et les résultats. Les principaux objectifs de la période 2014-2018 sont les suivants :

• contribuer à la croissance des entreprises et de l'emploi des PME et ETI en privilégiant une «approche marché» ;
• accompagner les entreprises dans des démarches d'innovation, quelle que soit la forme d'innovation, approfondir et animer les liens entre entreprises et acteurs scientifiques et technologiques ;
• promouvoir des collaborations inter-filières et participer à la dynamique d'innovation dans le cadre des «Domaines d'Activités Stratégiques» de la «Stratégie Régionale d'Innovation» ;
• s'impliquer dans l'accompagnement des entreprises à l'international, dans le cadre de la création de la future agence ;
• renforcer la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et l'économie sociale et solidaire ;
• identifier et anticiper les besoins en compétences des entreprises et expérimenter des démarches pour un meilleur fonctionnement du marché de l'emploi.

Les PRIDES donnent lieu à d'autres réflexions. On peut ainsi se demander si le concept de PRIDES intégrant la formation et la responsabilité sociale de l'entreprise est redondant avec celui des pôles de compétitivité. En l'occurrence, la Région a souhaité élargir le champ initial des pôles de compétitivité à la formation (l'une de ses compétences) et à la dimension sociale des entreprises.



Le Festival de Cannes est l'emblème international de l'image des industries créatives régionales (ici, le Palais des Festivals)

De plus, le développement de l'économie sociale et solidaire doit être pris en compte dans un certains nombre de secteurs.
La dimension territoriale fait également partie du dispositif car les compétences de la Région dans le domaine de l'aménagement du territoire, des transports publics régionaux et du développement durable sont aussi mobilisées au service du développement économique. Dans ces domaines, la prochaine contractualisation avec l'Etat et la mobilisation des fonds européens sont les principaux enjeux des années qui viennent.

Enfin, l'application du concept de PRIDES à l'ensemble des secteurs de l'économie régionale fait avec le recul l'objet d'une évaluation car la taille, la dimension internationale ou régionale de certaines filières et le financement public (Région, Europe, etc.) doivent être remis dans un nouveau contexte.
Bien que l'appui au développement des entreprises et le soutien à l'économie demeurent une priorité, le contexte général des finances publiques incite Etat et Région à plus de sélectivité.

La complexité du modèle français en matière d'organisation territoriale s'enrichira en outre de la création d'une nouvelle échelle métropolitaine qui sera fortement impliquée dans l'appui au développement économique. Il conviendra de voir comment dans les faits se dessinera ce nouveau paysage, mais la Région entend défendre ses compétences dans ces domaines.



Des transports urbains rapides et modernes pour connecter les quartiers (ici, le tramway de Nice dans le centre historique)

La réforme des investissements, des stratégies sectorielles et du développement régional en Jordanie

Bashar AL-ZUBI
Conseiller senior du directeur exécutif
Jordan Investment Board - Jordanie

Le Royaume jordanien fait face aujourd'hui à un certain nombre de défis économiques et sociaux : récession économique et baisse des taux de croissance, contrôle nécessaire du déficit public, maintien de la croissance des exportations, assurer le flux des investissements et des capitaux dans le pays et surmonter les obstacles à la promotion des investissements, réduire les disparités entre les Régions, assurer la sécurité de l'approvisionnement en eau, en nourriture et en énergie.

En dialogue avec toutes les parties concernées, le gouvernement a identifié les priorités de développement pour les années à venir, avec une attention particulière portée à l'interdépendance des politiques, des programmes et les projets qui seront mis en œuvre.

Le budget prévisionnel a été considéré sous l'angle d'une utilisation optimale des ressources financières disponibles et afin de veiller à leur adéquation aux objectifs et aux politiques sectorielles. Les groupes de travail et comités sectoriels ont effectué un examen complet de l'économie nationale à la lumière des nouvelles conditions et défis micro et macro-économiques auxquels la Jordanie doit faire face, en particulier ceux liés à la crise financière mondiale.

Les orientations à suivre

Le gouvernement doit s'orienter vers la décentralisation et approfondir l'élaboration des stratégies et plans d'action sur la base des résultats du travail de terrain et de consultations bottom-up. Les plans économiques devaient dès lors satisfaire au moins 5 objectifs :

- stimuler l'économie nationale, l'amélioration de la compétitivité et un environnement favorable à l'investissement pour créer des emplois ;
- promouvoir la croissance et relever les défis de la pauvreté et du chômage ;
- améliorer les conditions de vie des citoyens, notamment par la protection des consommateurs, le soutien de projets productifs, de l'esprit d'entreprise et des petites et moyennes entreprises ;
- accélérer les efforts visant à diversifier les sources d'énergie et accélérer la mise en œuvre de grands projets dans les domaines de l'eau, des transports et de l'énergie, afin de renforcer la sécurité économique nationale ;
- s'engager à mettre en œuvre au cours des 3 prochaines années le plan d'action global pour le développement des gouvernorats (la Jordanie est subdivisée en 12 gouvernorats).



Amman, capitale jordanienne et ville au développement rapide et tentaculaire

La coexistence de certaines Lois - dont certaines temporaires - et de textes réglementaires a par ailleurs conduit à une certaine confusion juridique et institutionnelle. En mars 2012, Sa Majesté le Roi Abdullah II a souligné l'absence d'une Loi unifiée et reconnu la nécessité de modifier la législation régissant l'investissement et les procédures.
Pour attirer et retenir les investissements étrangers et nationaux, la Jordanie a réformé son régime d'investissement. En mai 2013, le gouvernement a approuvé un nouveau projet de Loi en vue de concilier les dispositions d'incitation à l'investissement avec les impératifs de mobilisation des recettes. Le gouvernement a également approuvé une nouvelle Loi sur les institutions et départements publics, qui prévoit notamment la restructuration du cadre institutionnel de l'investissement.

Un développement régional inégal

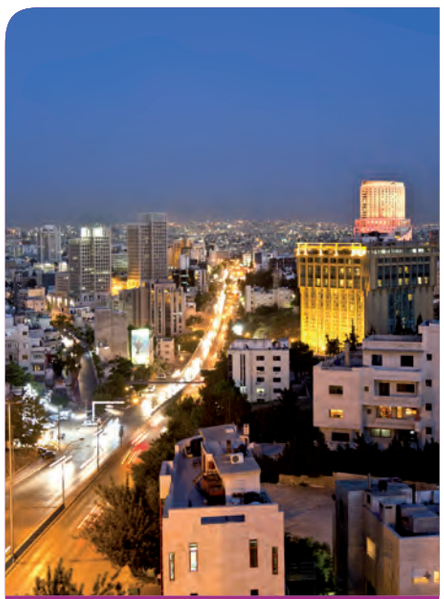
La capitale – Amman - concentre 80% de l'activité économique du Royaume, pour environ 40% de la population. Entre 1996 et 2011, 70% des projets ayant bénéficié de la Loi sur les investissements se situaient à Amman. Plus de la moitié de la population ne met donc en œuvre que 20% des activités économiques dans les Régions au développement socio-économique nettement plus faible. A titre d'exemple, le taux de chômage dans le Sud est de l'ordre de 23%, tandis que dans la capitale, il est inférieur à 9%. L'inégalité de ce développement ne peut qu'entraver la croissance économique globale du pays. La population dans les Régions défavorisées doit bénéficier d'instruments favorisant la croissance ainsi que d'une meilleure répartition des investissements pour la création d'actifs.

Le développement des Gouvernorats

Le gouvernement prévoit de dépenser environ 6,6 milliards de Dollars pour développer des projets dans les Gouvernorats au cours des 3 prochaines années. Le programme de développement 2013-2016 vise à répondre aux priorités et besoins de chaque Gouvernorat, afin de réduire l'écart de développement entre les Gouvernorats du pays.


Amman, voie rapide de contournement

Le Roi a ordonné au Gouvernement de préparer un plan de développement pour les Gouvernorats, la stimulation des investissements et la création d'emplois devant être la base de tout projet. Près de 1450 personnes des 12 Gouvernorats ont participé au processus de sélection des projets de développement en fonction des besoins de leur Région. Les projets sélectionnés concernent principalement les infrastructures et les services. Dans une approche bottom-up, les décideurs gouvernementaux se sont rendus dans chaque Région afin de rencontrer les populations locales et identifier leurs besoins. Les projets ont ensuite été sélectionnés par une équipe composée de représentants du gouvernement, du secteur privé, des organisations de la société civile, des habitants et des communautés locales.
La valeur globale de ces projets atteint 5,86 milliards de Dinars jordaniens.


Amman, hyper-active, vit aussi la nuit

Le Jordan Investment Board dans ce processus

Stimuler et renforcer la transition de la Jordanie et la croissance économique doit impliquer divers acteurs de la société, notamment les Ministères, les organismes gouvernementaux et le secteur privé.
Le Jordan Investment Board (JIB) a préparé en ce sens des plans pour compléter les programmes de développement et activer le rôle du secteur privé dans la vie économique.
Il met l'accent sur des programmes de promotion de l'investissement en vue de créer des opportunités d'investissement dans des secteurs prometteurs. La priorité est mise sur le tourisme, les énergies propres et renouvelables, sur la santé et le secteur pharmaceutique, les nouvelles technologies et les grands projets.

En 2007, le JIB a terminé le Jordan Investment Plan qui a présenté 75 études de faisabilité pour des projets et des opportunités d'affaires dans différents secteurs et dans tout le pays.
La taille de l'investissement des 75 projets, entre 2 et 500 millions de Dinars jordaniens, nécessitant dès lors des investisseurs importants.

Le JIB a récemment terminé une cartographie des investissements dans les Gouvernorats du Sud, afin de guider et créer des opportunités d'affaires dans ces Régions. Une analyse très complète est effectuée, ainsi que des analyses sectorielles et de marché. Des séances de travail sont organisées avec les acteurs locaux. La prochaine étape est un travail similaire pour les autres Gouvernorats, afin d'attirer les investissements, notamment dans les PME, de promouvoir ces Régions sur le marché local et international et de contribuer ainsi à leur développement socio-économique.

Territorialisation de la nouvelle politique économique et offre territoriale en Algérie

Mohamed Larbi MAIZA
Directeur des études
Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière - Algérie

L'Algérie devra relever pour la prochaine décennie des défis économiques vitaux. Il lui faut non seulement assurer son intégration active dans une économie mondiale de plus en plus globalisée, mais aussi garantir la satisfaction des besoins de sa population qui s'accroît. Ces défis doivent être relevés dans l'option irréversible de réduire progressivement la dépendance exclusive vis-à-vis des revenus pétroliers pour financer l'économie, faute de quoi les objectifs de développement du pays risquent d'être sérieusement compromis.

Malgré tous les efforts d'assainissement économique accomplis, il reste un long travail pour mettre à niveau le tissu économique, avec tout ce que cela suppose comme modes d'organisation efficients à mettre en place, la poursuite des grands projets publics, la réalisation de nouveaux investissements dans la sphère productive, le redéploiement des activités industrielles, l'occupation rationnelle des territoires, l'intégration de l'innovation et des technologies dans les processus industriels. Il s'agit en fait de construire une nouvelle économie, dont le fondement soit un système productif puissant, performant, compétitif.
Un tel processus, même s'il constitue une tache très complexe dans sa mise en œuvre, reste à la portée des moyens du pays. Chaque acteur appelé à intervenir dans ce processus doit s'imposer une discipline traduite par la fixation d'objectifs en totale cohérence avec la démarche globale définie par les autorités dans les différents plans de développement économique et dans la politique d'aménagement du territoire, voire la déclinaison des politiques publiques nationales au niveau local.

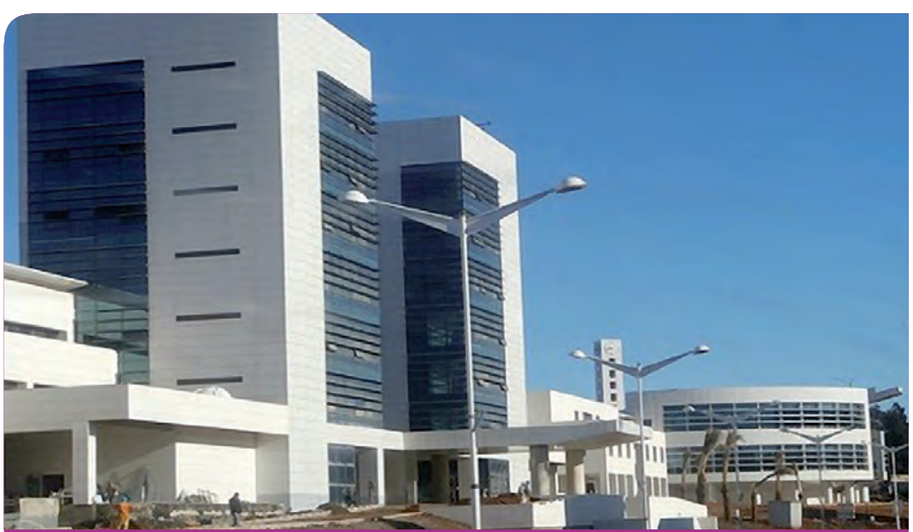
Le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT)

L'organisation du territoire national connait des disparités socio-économiques et des déséquilibres spatiaux à différents niveaux : démographie, infrastructures, investissements publics et privés. La mise en œuvre de la stratégie nationale d'aménagement du territoire devient dès lors l'une des préoccupations majeures de l'Etat dans la mesure où seul un aménagement équilibré et durable permettra de répartir de façon équitable et optimale le territoire, les richesses et les équipements.

L'émergence de nouveaux acteurs économiques, le nouveau contexte énergétique, le rôle croissant des nouvelles technologies, l'insécurité mondiale et les migrations sub-sahariennes, sont autant de défis auxquels il faut répondre. Cette réponse repose notamment sur la satisfaction de plusieurs exigences :

- répondre aux déséquilibres démographiques ;
- mettre en compétitivité les territoires ;
- préserver et valoriser le capital naturel et culturel du pays ;
- assurer une efficacité accrue du programme et de la dépense publique pour une meilleure affectation des ressources ;
- améliorer la gouvernance en l'état du développement du territoire ;
- assurer une mise à niveau du territoire et de ses composantes.

La priorité fondamentale est de créer les conditions optimales de lisibilité du territoire national dans son intégralité, d'où la nécessité de construire un dispositif de capitalisation, valorisation et vulgarisation de l'information territoriale, qui permettra de partager la connaissance, l'évolution du territoire, ainsi que les enjeux des politiques publiques.



De nouveaux équipements très modernes (ici, la Faculté de Médecine à Alger)

La réalisation de 42 parcs industriels

Le projet de l'Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF) de réaliser 42 parcs industriels à travers le territoire national, ne saurait être conçu que comme un projet de territoire. Cet ambitieux programme doit s'inscrire dans cette logique. L'ANIREF y inscrit son action en apportant des solutions viables à la problématique de l'accès au foncier économique. L'investissement productif restera la clé de toute croissance économique inscrite dans la durée. Or, dans notre contexte, le développement de l'investissement - comme le reconnaissent les pouvoirs publics, les investisseurs et les institutions spécialisées - demeure fortement tributaire d'une moindre tension sur le foncier économique. Le développement d'une offre foncière de qualité est impératif parmi les conditions d'une croissance économique durable.
L'intervention de l'ANIREF, instrument de régulation foncière des pouvoirs publics, consiste justement à proposer des solutions pour réduire cette tension persistante sur le foncier. Pour cette mission, l'Agence a été chargée de promouvoir de nouveaux espaces destinés à accueillir des projets d'investissement, par un ambitieux programme de 42 nouveaux parcs industriels.

L'Agence a développé les métiers d'aménageur et gestionnaire de sites industriels, développeur et promoteur des nouvelles zones industrielles dites de «nouvelle génération». Cette démarche stratégique s'accorde parfaitement avec les objectifs des plans de développement économique et prend en compte les 4 lignes directrices du SNAT à l'horizon 2030 :

- la durabilité des ressources ;
- le rééquilibrage des territoires ;
- l'attractivité et la compétitivité des territoires ;
- l'équité sociale et territoriale.

L'approche retenue par le SNAT pour favoriser un nouveau processus industriel procède d'abord d'une démarche prudentielle, prenant en compte les limites d'un territoire qui n'offre pas partout les mêmes conditions de développement d'une industrie puissante, performante et compétitive. Ce constat implique que, dans l'avenir immédiat, les composantes spatiales du territoire national qui permettront une relance significative du développement économique et social (avec un pouvoir de diffusion sur le reste du territoire) sont les espaces structurés autour des grandes villes. Ces espaces offrent actuellement les meilleures conditions d'attractivité :

- Alger avec ses extensions sur Blida, Boumerdes, Tipaza et Tizi-Ouzou ;
- Oran avec l'arc urbain formé par Mostaganem, Sidi Bel Abbes, Relizane et Mascara ;
- Constantine, Annaba et Skikda.


Des centres anciens réhabilités où il fait bon vivre (ici Oran)

L'analyse révèle également l'émergence de nouveaux espaces économiques, comme Sétif, Bordj Bou Arreridj, Batna, Tébessa et Tlemcen.
Les grandes villes, historiquement dotées des bassins industriels les plus importants, sont les seules en mesure d'offrir les conditions d'un développement de nouveaux espaces industriels puissants, compétitifs et diffuseurs de croissance, où innovation et progrès technique occuperont une place prépondérante : telle est la ligne que retient le SNAT, dont l'ANIREF s'est largement inspirée pour la création de ces nouveaux parcs industriels.
La démarche de l'ANIREF reste en parfaite cohésion avec les principes de la stratégie de développement industriel en ce qui concerne le redéploiement, qui reste fondé sur deux aspects essentiels - la compétitivité, l'innovation et le progrès technique - ainsi que la prise en charge des impératifs d'aménagement du territoire pour réduire les inégalités entre Régions. L'offre foncière de l'ANIREF sera basée sur le développement de nouveaux espaces, attractifs par leurs localisations, entièrement aménagés et dotés de toutes les commodités pour faciliter l'implantation des industries. Pour l'Agence, le challenge est de proposer un nouveau concept de parcs industriels, basé sur les meilleures pratiques internationales. Une zone industrielle du modèle «nouvelle génération» tentera de réunir les meilleures conditions d'attractivité.

L'Agence n'exclut pas les préoccupations environnementales dans la conception et le fonctionnement de ces espaces. Le recours à des matériaux de haute qualité environnementale (HQE), aux énergies renouvelables (notamment de source solaire), à la valorisation in situ des déchets produits dans la zone (recyclage, transformation, voire production d'énergie) sont des aspects importants sur lesquels l'ANIREF insistera particulièrement dans les cahiers des charges des sites à développer.
Une démarche spécifique et originale a donc été établie pour développer ces nouveaux parcs industriels (localisation des sites, critériologie de choix, classement final des sites, modalités de mise en œuvre du projet, contraintes, etc.).

MEDZ dans la mise en œuvre des politiques sectorielles : cas des projets industriels Med Est

Omar EL YAZGHI
Président du Directoire
MEDZ - Maroc

Filiale du Groupe CDG, MEDZ est le premier investisseur institutionnel du Royaume du Maroc et le leader dans l'aménagement et la gestion de parcs d'activités dans l'industrie et la logistique, l'offshoring, les nouvelles technologies et les activités touristiques.
Depuis sa création en 2002, elle met son expertise et son savoir-faire au service du développement territorial du pays, en offrant aux investisseurs un environnement d'excellence, de nature à maximiser leur compétitivité.
MEDZ met ainsi à leur disposition des infrastructures aux normes internationales, à travers des projets structurants disséminés dans tout le Maroc :

- des parcs industriels intégrés et novateurs proposant une offre de valeur exclusive - guichet unique, services de proximité, offre de formation, cadre agréable, etc. ;
- un réseau de parcs offshoring offrant des services world class et permettant aux opérateurs de travailler dans un environnement exceptionnel ;
- des zones touristiques intégrées avec un programme diversifié et adapté.

A travers ses réalisations et projets, MEDZ maintient sa position d'apporteur de solutions innovantes (techniques, services, financement) dans la mise en œuvre des politiques sectorielles, contribuant ainsi au développement économique et social du Maroc et de ses Régions. MEDZ se veut «assemblier» sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour garantir la pérennité des concepts, de la conception et incubation jusqu'à la gestion, soit par la société de projet, soit par des sociétés de gestion dédiées créées par MEDZ, en passant par l'aménagement, la construction et la promotion/commercialisation.
MEDZ met à la disposition des investisseurs un environnement attractif basé sur une offre de valeur complète et diversifiée, intégrant tous les pré-requis de la compétitivité (foncier, infrastructures et utilités, logistique, R&D, fonction support) afin de favoriser le développement des entreprises existantes, accroître l'attractivité locale pour des entreprises extérieures et globalement induire et faciliter la création d'entreprises.
MEDZ a entre autres objectifs de favoriser les liens entre donneurs d'ordre et PME locales. Pour créer de la richesse et des emplois, il faut que les principaux donneurs d'ordre, grands établissements publics et privés, s'appuient sur un tissu d'entreprises locales, et que les choses se développent sur le plan régional.

Mise en œuvre des politiques sectorielles

MEDZ œuvre pour concrétiser les politiques sectorielles sur les différents territoires du pays. Les projets MEDZ sont réalisés dans le cadre d'une approche partenariale impliquant toutes les parties prenantes (Agences de développement territorial, Offices et établissements spécialisés, collectivités locales…) avec un partage de rôles et des responsabilités.

De nombreux projets d'envergure sont ainsi réalisés dans tout le Maroc au service des programmes nationaux - Emergences industrielle, Maroc Vert, Halieutis, Rawaj - accueillant de nombreux investisseurs, dont une centaine de multinationales.

Le pôle Med Est

Afin d'accompagner la dynamique de la Région de l'Oriental, MEDZ y a investi plus d'un milliard de Dirhams et réalise divers projets avec une forte implication des acteurs locaux. Le pôle Med Est comprend le développement d'infrastructures lourdes, la mise à niveau de l'urbanisme, de l'habitat et des équipements sanitaires et universitaires, la valorisation du potentiel régional via le développement touristique.
Le Parc industriel de Selouane est situé à 12 km de Nador. Il porte sur 72 hectares pour 300 MDh d'investissement et s'inscrit dans le cadre de la déclinaison territoriale du Programme Emergence, visant à renforcer le potentiel industriel et de services de la Région. Ce parc cible les industries peu polluantes, de type PME/PMI.
La Technopole d'Oujda est un projet intégré à la convergence de plusieurs stratégies sectorielles nationales : une déclinaison territoriale des programmes Emergence et Rawaj, qui vise à renforcer le potentiel industriel et de services de la Région, et la stratégie nationale liée aux énergies renouvelables, par la zone franche, dite Cleantech. Il s'agit d'un projet intégré à 5 composantes : Cleantech, PME / PMI, tertiaire & offshoring, campus de formation, retail park et showrooms. Une première tranche de 107 hectares pour 430 MDh d'investissement est livrée.
L'Agropole de Berkane porte sur 102 hectares pour 360 MDh d'investissement. Il est dédié à l'agro-alimentaire : transformation, conditionnement, industrie et services de support, logistique, pôle de formation et R&D. Une partie des installations est déjà opérationnelle.

Stratégies sectorielles nationales : inspirations ou contraintes pour les territoires ? Cas de Casablanca

Hamid BENELAFDIL
Directeur Général (1)
Agence Marocaine Des Investissements - Maroc

L'approche territoriale implique deux conditions indispensables : la décentralisation des politiques publiques et la capacité des acteurs locaux à participer à la mise en place de systèmes de gouvernance territoriale.
Chaque territoire dispose d'une histoire, d'atouts et d'un ensemble d'enjeux (emploi, habitat, environnement/écologie…). Les problématiques territoriales sont des problématiques d'histoire, de femmes et d'hommes, d'ambitions politiques, d'intégration des populations, d'échelle de temps. Au Maroc, le concept de territoire devient de plus en plus central dans les politiques nationales de développement avec l'avènement de la Régionalisation avancée.

La perspective réside dans un changement de culture : nous passons de systèmes hiérarchisés à des systèmes publics, publics-privés, ou bien mixtes, hybrides ou coopératifs. C'est une approche territorialisée des stratégies sectorielles nationales qui peut apporter des réponses adaptées.

Les stratégies sectorielles marocaines

Le Maroc a mis en place une série de stratégies sectorielles nationales pour le développement économique et social du pays : Emergence (industrie), Vision 2020 (tourisme), Rawaj (commerce et distribution), Maroc Vert (agriculture), Halieutis (pêche), Maroc Numéric (TIC), ainsi que dans les domaines de la logistique, des infrastructures et des énergies renouvelables. Elles ont pour points communs :

- la concertation entre pouvoirs publics et opérateurs locaux ;
- d'associer le public et le privé ;
- d'avoir des objectifs, des indicateurs, et une vision échelonnée dans le temps ;
- un suivi lors d'Assises annuelles ;
- l'attractivité de l'investissement privé.



Nouveau quartier d'affaires autour d'une marina à Casablanca

Les moteurs de croissance du Grand Casablanca

Le Grand Casablanca développe un certain nombre de secteurs économiques dans le cadre des plans nationaux, ainsi que des niches à dimension régionale, et de grands projets urbains.

Dans le cadre du Plan Emergence, l'aéronautique représente 900 millions d'euros d'investissements, 30 000 emplois et 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2020. Un Institut des Métiers de l'Aéronautique a été créé en 2008, suivi d'un Aéro-Campus avec des Universités allemandes en 2010. Plus de 150 entreprises sont déjà installées dans plus de 10 métiers différents du secteur.
Dans l'automobile, Casablanca Automotive City se veut au service de la compétitivité des entreprises industrielles et de services européennes. 65% de l'industrie automobile et 100% des unités de R&D avancées se trouvent à Casablanca, où sont présents tous les métiers de l'automobile. 6 milliards de dollars d'exportation sont prévus à l'horizon 2015. Le secteur représente 30 000 emplois directs et 1 000 postes d'ingénieurs en R&D.
L'offshoring est un secteur en pleine expansion. Le CasaNearShore Park, avec des plateformes de travail aux standards internationaux, représente 280 millions d'euros d'investissement, 300 000 m² d'openspace et 30 000 emplois. Sur le Top 25 des principales SSII françaises,

(1) Directeur du Centre Régional d'Investissement du Grand Casablanca au moment du Forum

Session 3 / Panel 1 : Stratégies sectorielles et territoires

15 sont déjà installées à Casablanca, ainsi que de grandes entreprises internationales.
Pour le tourisme, dans le cadre du Plan Vision 2020, la variété des atouts culturels et naturels permet une multiplicité de positionnements et de cibles. Casablanca est la troisième destination touristique du pays, avec la dépense moyenne par touriste la plus élevée au Maroc. La ville connaît ainsi le développement de nouvelles niches à très forte valeur ajoutée (tourisme d'affaire, bien-être et santé) et la construction d'espaces de loisirs, de shopping et d'animation, tel que le parc d'attraction et de loisirs Sindibad qui proposera un ensemble urbain intégré avec une zone résidentielle haut de gamme, une zone verte doteé d'un parc d'attractions, un parc animalier et des hôtels face à l'océan, ou encore le Grand Théâtre de Casablanca programmé pour 2016.

Dans le cadre du Plan Rawaj, Casablanca développe le commerce et la distribution, avec quatre millions de consommateurs et une dépense annuelle moyenne par personne qui est la plus élevée du Maroc. Des clusters sont dédiés au commerce et la première Zone d'Activité Commerciale au Maroc va être aménagée.
De nouveaux projets urbains naissent : 25 000 hectares seront ouverts à l'urbanisation d'ici 2030, dont 5 000 pour les activités économiques. La zone franche d'exportation Midparc, située à Nouaceur près de l'aéroport de Casablanca, a été inaugurée en 2013, pour accueillir entre autres des usines d'aéronautique. Son premier client est le groupe Bombardier, dont la première usine au Maroc produit des composants. D'autres secteurs potentiels sont à évaluer : cleantech, tourisme de santé et logistique, secteur médical, etc.

Au plan financier, le Moroccan Financial Board positionne Casablanca sur l'échiquier financier international et devra accompagner l'implantation des compagnies internationales sur Casablanca Finance City. Ce quartier nouveau doit devenir un hub aux services multiples, capable d'accueillir des institutions financières et d'abriter les sièges régionaux de compagnies internationales.


Récemment inauguré, le tramway fluidifie les échanges inter-quartiers

Le CRI : un partenariat public-public au service du privé

Défini ainsi, le Centre Régional d'Investissement (CRI) a pour principales missions la simplification des procédures, la proximité et l'unicité de l'interlocuteur, ainsi que le développement et la promotion de l'investissement dans la Région. Le CRI agit essentiellement par :

- **l'aide à la création d'entreprises** : le CRI s'engage sur un délai de 2 à 5 jours - à partir du dépôt complet du dossier - pour accomplir les formalités de création d'entreprises, l'objectif étant d'arriver à terme à des formalités on-line (le guichet d'aide à la création d'entreprises centralise l'ensemble des administrations concernées, un formulaire unique est mis à la disposition de l'investisseur au CRI) ;
- **l'assistance aux projets d'investissements** : le CRI accueille les nouveaux investisseurs, fournit toutes les informations utiles à l'investissement dans la Région, traite leurs demandes d'autorisations et l'ensemble des actes administratifs nécessaires (il est aussi chargé d'étudier les projets de conventions à conclure avec l'Etat) ;
- **le maintien et le développement des investissements existants** : le Centre fournit une assistance permanente aux investisseurs soucieux de développer leurs entreprises ou, en cas de difficultés, les renseigne sur le dispositif national de mise à niveau et les lignes de financement disponibles ;
- **l'amélioration de l'attractivité de la Région du Grand Casablanca** dans les secteurs à fort potentiel : dans le cadre de ses prérogatives et en concertation avec les Universités et les différents acteurs et opérateurs économiques, le CRI est impliqué dans l'élaboration d'une «vision stratégique» ciblant le développement économique et social régional et propose des actions concrètes pour améliorer l'attractivité (il est aussi chargé de mener une réflexion sur les restructurations nécessaires, les nouvelles filières porteuses et niches d'investissement, et veille à la diffusion des opportunités d'investissement dans la Région aux échelles nationale et internationale).

Le CRI 2.0

La dimension territoriale ancrée par le concept de «régionalisation avancée» a poussé les autorités à réfléchir sur de nouveaux métiers du CRI, qui est l'«opérateur territorialisé» par excellence et doit avoir 2 missions essentielles :

- la synergie / déclinaison des stratégies nationales sur le plan territorial ;
- la consolidation de l'offre publique régionale aux investisseurs privés.

Le CRI doit pouvoir également identifier d'autres créneaux négligés au niveau central et proposer des réformes. Trois questions restent ouvertes :

- quelle marge de manœuvre peut avoir un territoire au niveau stratégique, surtout s'il s'avère la capitale économique du pays ?
- quels mécanismes mettre en place en amont pour articuler stratégie nationale et ambitions régionales ?
- comment les futures Agences régionales d'exécution de projet pourront-elles assurer cette articulation ?

Implantation d'une Agence SSI dans l'Oriental au Maroc : des interactions locales ?

Grégory BOYER
Directeur de l'Agence d'Oujda
SQLI - Maroc

Fondée en 1990, SQLI est une société de service informatique, qui fait partie du Top 20 des SSII françaises. Elle compte aujourd'hui 1 800 collaborateurs, réalise un chiffre d'affaires de plus de 130 millions d'euros, et a ouvert 18 agences en France, Belgique, Luxembourg, en Suisse et au Maroc.
Son offre porte essentiellement sur le digital commerce (web agency, ERP, gestion relation client, conseil, etc.) et sur les technologies digitales (back office, développement industrialisé…).

En 2004 est créée l'entité SQLI Maroc à Rabat, et 2007 voit la création de SQLI Oujda, avec 20 salariés.
SQLI est certes installée à Casablanca et Rabat où le dispositif est performant mais rencontre quelques limites : elle doit notamment faire face à une forte concurrence en matière de ressources humaines, étant située au sein d'un pôle où beaucoup d'entreprises opèrent dans le même secteur d'activités.

L'entreprise veut par ailleurs accroître ses performances et se développer au Maroc, pour faire face à la concurrence internationale.
Enfin, le Directeur Général de SQLI à l'époque de la création de l'Agence d'Oujda - Yahya El Mir - est originaire d'Oujda. Resté attaché à sa terre d'origine, il constate en outre la volonté de développement de la Région et prend acte des politiques qui y sont mises en œuvre.
La création de l'Agence d'Oujda s'est ainsi d'emblée inscrite dans la pérennité, pour une implantation à long terme, avec la volonté d'avoir des locaux qui lui soient propres, à une époque où les infrastructures étaient moins développées qu'elles ne le sont aujourd'hui.

En 2013, l'Agence d'Ouda compte 130 salariés – dont 90% d'ingénieurs - et veut renforcer la croissance offshore. Elle fonctionne en quasi-autarcie mais sait pouvoir compter sur un soutien des acteurs locaux si nécessaire.
SQLI rencontre certes quelques obstacles, tel que la jeunesse qui représente un réel atout mais peut parfois manquer de maturité dans le monde professionnel. Le personnel est en revanche plus stable que ce qui avait été constaté à Casablanca.
Le transport aérien présente encore quelques lacunes : Paris est bien desservi, mais le reste de la France et de l'Europe beaucoup moins.

L'implantation à Oujda est en revanche un terrain favorable au développement de la production, bénéficiant d'infrastructures en développement depuis plusieurs années et d'un savoir-faire de qualité, avec une offre universitaire et des écoles d'ingénieurs.



Un partenariat Université - SQLI exceptionnel par les synergies générées

Impact des parcs industriels sur l'attractivité des territoires : le cas des parcs de la CFCIM

Mounir BENYAHIA
Directeur des parcs industriels
Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc - Maroc

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) est une association privée, de droit marocain, créée en 1913. Avec plus de 4 000 entreprises adhérentes réparties sur trois secteurs d'activité - commerce, industrie et services -, la CFCIM est la plus importante des 111 Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Etranger. Active au sein d'un réseau de plus de 30 000 membres, elle œuvre pour :

- promouvoir le développement des relations économiques entre la France et le Maroc ;
- favoriser l'implantation des entreprises françaises au Maroc ;
- développer le potentiel international des entreprises marocaines.

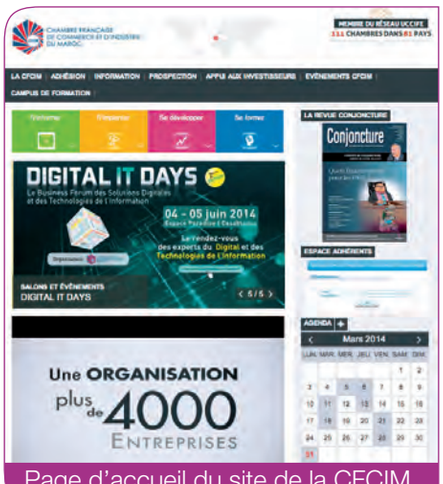
Sept délégations régionales sont implantées dans les plus grandes villes du Maroc, dont Oujda.

En partenariat avec l'Etat marocain, la CFCIM a lancé la création de parcs industriels, avec une formule locative innovante et avantageuse (évitant ainsi l'immobilisation de capitaux), dont elle assure la gestion effective.
Ces réalisations et projets sont le résultat d'une étude sur les freins à l'investissement au Maroc, qui a mis en avant le problème du foncier et notamment du foncier industriel : en forte concurrence avec les projets résidentiels - à la rentabilité plus élevée -, le foncier industriel et rare et ses coûts sont prohibitifs, confronté aux difficultés d'aménagement et de maintenance (contraintes juridiques, fiscales, administratives et environnementales, etc.).

Des réflexions conduites avec l'Etat marocain ont mené à la nécessité de créer un projet de zone industrielle pilote qui réponde à cette problématique :

- une offre locative complète (terrains industriels locatifs, bâtiments industriels prêts à l'emploi, locaux commerciaux, plateaux de bureau…) ;
- un environnement de travail favorable (sécurité, propreté et entretien, formation, services divers et de proximité) ;
- un accompagnement efficace (pour la création d'entreprises, l'obtention des autorisations, le conseil et le suivi de chantiers, l'aide au recrutement…).

Plusieurs parcs sont ainsi en cours de réalisation ou en projets.



Page d'accueil du site de la CFCIM

Le parc industriel de Bouskoura

A la périphérie Sud de Casablanca, à mi-chemin entre l'aéroport et le port, bien desservi par les transports publics, ce parc (totalement commercialisé à ce jour) offre à une centaine de PME/PMI, sur une superficie de 29 hectares, des terrains en location longue durée avec une offre locative complète dotée d'équipements (voiries de grande emprise, réseau d'eau potable, électrique, d'assainissement, de téléphonie et fibres optiques), d'un guichet unique pour une accompagnement efficace, de services pratiques liés (sécurité, nettoyage, restauration, banques, pharmacie, etc.), le tout à des tarifs particulièrement compétitifs.

Une société de gestion avec des actionnaires solides (tels que les Communes, la CDG, la Caisse des compagnies d'assurances des banques etc.) assure l'aménagement, la commercialisation, l'exploitation et la maintenance du parc. Le parc présente des avantages non négligeables pour l'attractivité de la Région :

- production d'un flux financier important pour la collectivité, issu des taxes et des dividendes perçus, ce qui lui permet de développer ses infrastructures communes (routes, éclairage, écoles, logements, etc.) ;
- installation d'entreprises qui attirent et fixent sur place une population dynamique intéressée par les emplois ;
- création d'un tissu économique autour des entreprises et des salariés.

Le parc a permis la création de 5 000 emplois. 45% du capital investi est étranger et tous les secteurs industriels sont représentés.

Le parc industriel d'Ouled Salah

Le succès remarquable du parc de Bouskoura a créé à une volonté com-

mune de dupliquer l'expérience, toujours initiée par la CFCIM, en partenariat avec le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies et la Commune rurale d'Ouled Salah. La CFCIM a acquis le terrain et constitué une société - la SOGEPOS - à qui elle a confié la réalisation des travaux d'équipement et la gestion effective du site.

Reprenant les spécifications et avantages du site de Bouskoura, ce nouveau parc industriel à proximité de Casablanca propose des terrains et des bâtiments locatifs prêts à l'emploi sur une superficie de 32 hectares, une capacité d'accueil de 150 entreprises, avec également un accompagnement personnalisé et de nombreux services.
La commercialisation des terrains et bâtiments s'est effectuée en un temps record.

Settapark : le parc industriel de Settat

Dans la Région Chaouia-Ouardigha, les travaux d'aménagement du parc industriel de Settat sont en cours. Ils illustrent la volonté franco-marocaine d'essaimer des parcs industriels de nouvelle génération dans les autres Régions du Maroc. Ce parc s'inscrit comme les précédents dans le cadre de la politique gouvernementale visant la mise à la disposition des investisseurs d'une offre immobilière industrielle world class, susceptible de promouvoir l'offre Maroc en matière d'attraction des IDE.

En partenariat notamment avec le CRI de la Chaouia-Ouardigha et la Municipalité de Settat, Settapark, venu après la réussite des projets de Bouskoura et d'Ouled Salah, offre un package identique de services intégrés, incluant la sécurité, le nettoyage, l'entretien des espaces verts et la mutualisation des services communs. Les 85 lots industriels du parc sont aménagés dans le respect des standards internationaux de qualité et de sécurité.
Les retombées économiques et sociales sont considérables pour la ville de Settat : création de 4 000 emplois directs et 3 000 indirects, production d'un flux financier important pour la Commune, issu des taxes payées par les industriels et par les dividendes perçus.



Les unités réalisées au sein des parcs industriels créés par la CFCIM présentent des architectures soignées harmonisées à la modernité des sites d'accueil

Ecopark, parc industriel de Berrechid

Toujours dans la Région Chaouia-Ouardigha, ce projet donnera lieu au premier parc industriel de Haute Qualité Environnementale (HQE) en Afrique. Il prévoit l'implantation de 180 entreprises industrielles, la création de 8 000 emplois directs et 4 000 indirects, grâce à un investissement total de 3 milliards de Dirhams dont la moitié en IDE, produisant un flux financier important pour la Commune. Les acquisitions de terrain et le montage de la société de gestion sont en cours.

Ce projet est une illustration de l'essaimage de l'expérience de la CFCIM, en partenariat public-privé, avec en outre un facteur écologique plus prononcé.

Il exprime la vision de la CFCIM depuis plusieurs années que nous résumons ainsi : le développement économique passe par les lieux d'attractivité que sont les parcs industriels, où l'Etat est au côté des Régions, des Communes et des acteurs économiques, pour un travail en commun au service du développement territorial.

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

Jalil ACHAKOURI
Ingénieur d'Etat
Chambre de Commerce, d'Industrie et Services de Nador - Maroc

La Chambre de Commerce de Nador est un organisme public sous la tutelle de Ministère de l'Industrie. Conjointement avec celle de Oujda, les deux institutions couvrent tout le territoire de l'Oriental. L'objectif des Chambres de Commerce est la représentation des secteurs économiques, ainsi que la promotion de l'investissement et l'animation économique. La Chambre de Commerce de Nador est un partenaire important de l'Agence de l'Oriental et l'accompagne dans toutes ses actions de développement.

Quelques chiffres-clés

On a pris l'habitude de présenter Nador comme la deuxième capitale financière de Royaume après Casablanca. En 2012, la Banque Populaire de Nador a même accédé à la première place en matière de dépôts, dépassant ainsi Casablanca. Le Président Directeur Général de la Banque Populaire explique cette tendance par la forte présence de MRE dans cette région et par la dynamique et la croissance qui commencent à s'y installer.
Nador est la deuxième Province pour les briqueteries après Casablanca, avec plus de 50 unités, et la majorité sont concentrées autour de Ouled Settout (route de Zaïo). Les gisements miniers proches favorisent cette industrie et aussi la présence d'une grande unité industrielle nationale : la SONASID encourage en effet les entrepreneurs à investir dans le secteur de la construction.
De toutes les Provinces du Royaume, c'est de celle de Nador dont le plus grand nombre de MRE est issu. Officiellement, plus de 300 000 ressortissants sont répartis dans les différents pays d'Europe, principalement : les Pays-Bas, la Belgique, l'Allemagne. On note des cas de réussites très frappants de ressortissants de Nador, à l'exemple de Ahmed Aboutaleb, Maire de Rotterdam, ou de Najat Belkacem, Ministre de grande notoriété en France.
Malheureusement, au plan commercial, vu sa position sur la frontière avec l'enclave espagnole de Melilla, Nador connaît une prédominance du commerce illégal et informel provenant de cette ville, chaque jour plus important, d'où la nécessité et l'urgence de pallier ce problème, qui représente une entrave majeure à l'économie de l'Oriental.

Des projets pilotes

Le parc industriel de Selouane ouvre l'opportunité de créer un pôle industriel proche de Nador. La Province n'avait que de petites zones dispersées sans valeur ajoutée et sans schéma directeur. L'idée était de moderniser l'industrie selon les nouvelles orientations nationales. Grâce à un terrain de 72 hectares acquis au début des années 2000, la Chambre a voulu créer ce pôle industriel. Ensuite, la Chambre a adhéré au plan national Emergence en constituant une société avec l'aménageur national MEDZ sous le nom Société d'Aménagement du Parc de Selouane (SAPS). Aujourd'hui, le Parc industriel de Selouane fait partie du programme industriel de l'Oriental : Med Est. Le parc est maintenant opérationnel et la commercialisation des lots est lancée.



Des axes logistiques avec l'étranger

Nador est en position stratégique dans le bassin méditerranéen, comme port marocain le plus proche de tous les ports du bassin. Au niveau de son hinterland marocain, Nador est maintenant mieux connectée avec le Royaume par les nouvelles routes comme l'autoroute Oujda-Fès, les voies dédoublées Oujda-Nador, la rocade méditerranéenne, la future route Al-Hoceima-Taza, la connexion au chemin de fer national... L'idée conséquente est de faire de Nador un point optimal pour la sortie des marchandises marocaines ainsi que pour l'importation, surtout pour la Région de l'Oriental. Un axe est déjà créé avec la Province de Motril au Sud de l'Espagne et de nouvelles liaisons sont à l'étude avec la France et l'Italie. La Chambre de Nador est ouverte à tous les projets et elle est prête à l'accueil des investisseurs dans le nouveau parc industriel.

> Session 4 : L'apport des réseaux dans la prospection des investisseurs

Cette session examine l'apport, l'importance et l'efficacité de la coopération et des réseaux dans la promotion économique des territoires et la prospection d'investisseurs. Pour se différencier, les stratégies ont certes besoin d'innovation, mais la mise en réseau reste indispensable.
De nombreux outils et réseaux favorisent la promotion des territoires par la diffusion d'information auprès des investisseurs potentiels, une assistance technique, la mise en valeur des atouts des Régions. D'autres favorisent le financement et/ou la création d'entreprises, l'aménagement du territoire.

Ces réseaux sont toutefois souvent orientés vers le lobbying, les échanges, la promotion des savoirs et le partage d'expériences, mais peu, ou pas, vers l'accompagnement opérationnel. Les réseaux sont donc nombreux et divers : Agences de développement économique, organisations internationales, organisations professionnelles du secteur privé, associations d'entrepreneurs, de migrants, réseaux d'experts, etc. Mais quelle est l'efficacité de cette coopération ? Quel est l'impact de la contribution des réseaux sur le renforcement de l'attractivité, le développement des territoires et les IDE dans les pays du Sud de la Méditerranée. En outre, peut-on, et de quelle manière, utiliser autrement ces réseaux et optimiser leur existence ?

Des témoignages, des retours d'expérience, des outils de mise en relation et d'informations sont présentés, permettant une promotion internationale et une prospection collective d'investissements, peut-être plus rentable et plus performante. Outre des représentants de villes, d'Agences de développement et de plateformes de développement économique, cette session accueille des représentants d'organisations internationales telles que la CNUCED, l'ONUDI et la Banque Mondiale. Bien que souvent perçues comme lointaines, bureaucratiques et difficiles, les organisations internationales peuvent - de l'assistance technique à la promotion des investissements - apporter un véritable appui au développement et à l'attractivité économiques des territoires.

Des représentants de réseaux nationaux et internationaux d'appuis à la diaspora abordent le rôle qu'ils peuvent jouer pour accélérer la modernisation et le développement des territoires et les moyens pour mobiliser et valoriser ce potentiel humain. Des témoignages permettent de mieux appréhender les entrepreneurs issus de la diaspora marocaine, leurs investissements et projets, les dispositifs de soutien et d'accompagnement, ainsi que leur capacité à participer au développement économique du Maroc.
Dans un contexte global toujours plus complexe, les réseaux (qu'ils aient pour objectif de générer des informations, du business, du développement, etc.) permettent des échanges, le partage de ressources, d'expertises, d'opportunités, des contacts de terrain pour une présence concrète et à plus long terme. Si leur existence et leur portée peuvent certainement être optimisées, ils n'en contribuent pas moins à accentuer tant la mobilité que le rayonnement d'un territoire et de ses acteurs à l'international.

Le nouveau rôle économique des organisations internationales : de l'assistance à la promotion

Julien BORNON
Point focal Afrique - Programme Facilitation des Affaires
Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

Les organisations internationales ont des points communs, des logiques d'action conjointes, mais aussi leurs différences, leurs approches, et leurs cultures. Née en 1964, basée à Genève, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) a pour objectifs de réduire les barrières au commerce international et soutenir le secteur privé partout dans le monde. Forum politique, la CNUCED est également un centre de recherche et d'expertise qui offre une assistance technique. Elle participe aussi au renforcement de l'attractivité des territoires en apportant des informations précieuses aux opérateurs de terrain, par le biais notamment de trois initiatives concrètes et pragmatiques explicitées ici.

Le Guide de l'Investissement

Le Guide de l'Investissement (avec désormais une version en ligne, le iGuide, déclinable sur tablettes, smartphones, etc.) - dont l'un a été consacré en 2011 à la Région de l'Oriental - est une sorte de manuel pour l'investisseur étranger qui veut disposer d'un aperçu fiable, rapide, concret sur un pays et sur ses opportunités d'investissement.
Une équipe d'experts en investissement de la CNUCED est envoyée sur place, travaille avec les partenaires publics, rencontre les opérateurs économiques, croise les informations et publie un rapport technique, neutre et impartial. S'il ne remplace pas les visites et discussions personnelles de l'investisseur sur le terrain, ce Guide constitue une porte d'entrée sur le pays concerné. Il s'inscrit dans une dynamique institutionnelle, avec un poids et une crédibilité, qui en font une référence pour les investisseurs. Cette dynamique est renforcée par les rencontres internationales organisées par la CNUCED, en particulier les commissions de l'investissement, réunions de présentation, de partage d'information sur le climat de l'investissement dans le monde. Chacune permet aux opérateurs nationaux ou régionaux de valoriser leur territoire auprès des représentations diplomatiques du monde entier. Ces relais d'information contribuent à façonner l'image perçue de l'attractivité d'un territoire. L'Agence et le CRI de l'Oriental y ont participé.

Le Guide eRegulations

Le Guide en ligne des procédures administratives (eRegulations) est en place dans plus de 25 pays (Afrique, Amérique latine et Asie). La Région de l'Oriental en a été l'une des premières bénéficiaires.
Il donne aux opérateurs économiques les informations administratives et procédurales nécessaires, relatives aux principales opérations économiques qui les intéressent : créer son entreprise, faire transiter des marchandises, obtenir une autorisation d'investir, payer ses impôts, engager du personnel, etc. Il renseigne sur les démarches à accomplir, les lieux où aller, les documents à fournir, les délais estimés, les coûts, le cadre réglementaire, les contacts et les responsables sur place, etc.
On peut télécharger les documents (en particulier les formulaires) et contacter les personnes de l'administration en charge des démarches. A chaque étape est d'ailleurs proposé un «recours», autrement dit la personne responsable vers laquelle l'investisseur peut se tourner en cas de problème.
La CNUCED rencontre les acteurs économiques, les administrations, et collecte les informations qui sont retravaillées pour être présentées selon les attentes des investisseurs. L'ensemble des procédures est présenté, chaque étape est interactive et les informations font l'objet d'une mise à jour régulière.

Le guichet eRegistrations

Ce Guichet unique en ligne (eRegistrations) de la CNUCED informe les usagers et dresse une cartographie précise des procédures pour les administrations, identifie les démarches superflues et repère les goulots d'étranglement. Il y a un prolongement technique naturel de la documentation à la simplification des procédures. Dans certaines zones (en Afrique de l'Ouest par exemple), les données des systèmes eRegulations ont été utilisées pour créer un tableau de bord de la facilitation et identifier d'un pays à l'autre les meilleures pratiques, à partager et à dupliquer.
L'analyse des procédures, le partage de bonnes pratiques, l'expertise internationale de la CNUCED en matière de simplification administrative, donnent des résultats tangibles et poussent à l'automatisation des procédures. Ces simplifications et leurs avantages peuvent être mesurés notamment dans le classement Doing Busines, qui évalue dans de nombreux pays la complexité administrative et l'environnement des affaires au niveau national et parfois régional. L'un des meilleurs moyens de gagner des places est de simplifier les procédures administratives. Ainsi, le Guatemala a gagné 31 places en 2014 pour l'indicateur «création d'entreprise» et figure parmi les 10 pays les plus réformateurs.

Promotion des investissements dans les territoires : l'approche de l'ONUDI

Jaime Moll DE ALBA
Représentant
Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel au Maroc

Institution spécialisée des Nations Unies chargée de promouvoir le développement industriel inclusif et durable à l'échelle internationale pour éradiquer la pauvreté, l'ONUDI a pour mission d'accélérer la croissance industrielle durable des zones en développement et des économies en transition, ainsi que d'œuvrer à l'amélioration des conditions de vie de ces pays.
Disposant d'un bureau permanent au Maroc, l'ONUDI a conclu un partenariat de longue date avec la Région de l'Oriental, notamment pour promouvoir les produits de terroir, lutter contre la désertification et réduire la pauvreté.

Sans investissement, il n'y a pas de développement industriel et de création de richesses. L'investissement joue un rôle fondamental dans la promotion du développement industriel, y compris dans le tissu économique local qui contribue au développement d'une Région ou d'un territoire.
Parmi de nombreux outils et mécanismes mis en œuvre par l'ONUDI, le programme de promotion de l'investissement répond à ce besoin, constatant que les flux d'investissements dans les secteurs productifs sont limités dans les pays du Sud, que l'impact des investisseurs sur le développement local et les Régions les plus défavorisées est minime, voire inexistant, enfin que les institutions nationales impliquées dans la promotion de l'investissement industriel ne sont pas toujours efficaces.
Ce programme, où l'ONUDI travaille directement avec les acteurs en charge de la promotion des investissements dans les territoires, permet d'assurer la collecte et l'accès aux données sur les entreprises locales pour tous les acteurs de l'investissement, avec la participation des institutions locales du secteur privé, afin de conduire des politiques d'investissement efficaces. Il permet aussi de développer et renforcer les capacités institutionnelles des autorités gouvernementales et locales, ainsi que des Agences régionales de développement pour stimuler l'investissement, la productivité, la croissance locale et développer l'apprentissage et les compétences au niveau local. Ce programme comporte 4 grandes composantes :


Le miel, parmi les produits des terroirs de l'Oriental

- la collecte de données, grâce à des enquêtes auprès des investisseurs, nationaux et étrangers, incluant la mise en place de campagnes de sensibilisation et de promotion, pour attirer les parties prenantes potentielles et encourager la participation du secteur privé et celle des institutions locales du secteur privé et du secteur public, en coordination avec les institutions nationales ;
- la mise en place d'une plateforme de suivi et de gestion des investissements au niveau local, permettant de mettre en place une base de données commune pour les acteurs dans le domaine de l'investissement et de rechercher de manière approfondie les différents types d'investisseurs, leurs performances et l'impact sur le développement ;
- le renforcement des liens entre entreprises locales et investisseurs étrangers, afin notamment de promouvoir les contrats de sous-traitance et de partenariat entre acheteurs et fournisseurs, comme, parmi d'autres, le réseau SPX (Subcontracting and Partnership Exchanges), réseau mondial de bourses de sous-traitance et de partenariat développé par l'ONUDI, qui permet aux entreprises locales d'identifier les opportunités pour offrir des services de sous-traitance à l'étranger (ce portail d'information facilite la connexion entre l'expertise et les services offerts par les entreprises domestiques avec les besoins des investisseurs étrangers) ;
- l'amélioration des compétences du personnel des agences locales, des formations et apprentissages sur la formulation de politiques et stratégies de promotion des investissements, et le développement d'une approche proactive et soutenable de la promotion des investissements en améliorant les services post-investissement (aftercare services) fondamentaux.

L'ONUDI a mis en place dans plusieurs parties du monde des réseaux pour faciliter la promotion des investissements. Il ne s'agit pas seulement d'investir dans l'industrie, mais dans le développement global d'un territoire, avec les retombées socio-économiques et l'impact de ces investissements, transferts de technologies et de compétences, sur les créations d'emplois stables et productifs, notamment pour les jeunes.

Promotion des investissements en réseaux sur les territoires méditerranéens

Emmanuel NOUTARY
Délégué Général
ANIMA Investment Network - France

Après plus de 10 ans d'activités, quelle est la contribution du réseau ANIMA à l'investissement étranger dans les pays du Sud et dans quelle mesure est-il possible de l'évaluer ?

Basé à Marseille, le réseau ANIMA Investment Network réunit 80 Agences gouvernementales et réseaux d'affaires, de financement et d'innovation du pourtour méditerranéen, dont près de la moitié sont des acteurs régionaux.
L'objectif d'ANIMA est de contribuer à une amélioration continue du climat des affaires et à la croissance de l'investissement dans l'espace méditerranéen.

Créé en 2002 pour et par des Agences du Sud et du Nord de la Méditerranée, le réseau était au départ un lieu de partages d'expériences et de bonnes pratiques, via des séminaires sur l'attractivité et de missions d'assistance technique auprès d'Agences de développement, à la fois pour professionnaliser ce métier et promouvoir l'investissement.

ANIMA visait encore peu les entreprises et travaillait majoritairement avec les Agences gouvernementales, parfois des Agences régionales.
Un important travail de veille, de référencement et de publications d'études sur les investissements a été entrepris.

Jusqu'en 2007, cette première phase a notamment permis d'améliorer l'image et la visibilité de la Méditerranée en relayant les aspects positifs, des actualités économiques sur les investissements, les opportunités, la création de richesses, l'évolution de cadres légaux plus favorables.

La Méditerranée est davantage apparue comme une destination économique porteuse et constructive, en une période favorable à l'époque aux investissements dans cette partie du monde.



Le Forum d'Oujda, dédié à la promotion des investissements, co-organisé par l'Agence de l'Oriental et ANIMA Investment Network

Le réseau a néanmoins évolué - à partir de 2007-2008 - vers plus de coopération et de business, donnant lieu au montage de projets d'investissements entre pays et de projets entre Agences de développement, nationales puis, de plus en plus, régionales, dans un travail collectif avec différents acteurs (Chambres de commerce, organisations patronales, réseaux d'entreprises etc.), et dans une optique de connexion à tous les niveaux.

C'est en particulier ce qui a été développé dans le cadre du projet Invest in Med. En le coordonnant, ANIMA a joué un rôle d'ingénieur de projet, en suscitant et finançant la formation de consortiums pour mener

des initiatives dont l'objectif était directement la génération d'investissements et de partenariats d'affaires entre pays. Ce rôle de plateforme de coopération va se poursuivre et le secrétariat du réseau entend aider ses membres à trouver des partenaires pour monter des projets et trouver des financements internationaux.
Grâce à son observatoire des investissements, ANIMA a par ailleurs identifié une évolution des stratégies des investisseurs, qui abordent de plus en plus les marchés via des partenariats d'affaires, première étape moins risquée avant l'investissement.
Pour accompagner ce mouvement, ANIMA a créé une plateforme de matchmaking (B2match.eu/euromed), lieu de rencontre où entrepreneurs, investisseurs, pôles d'innovation, centres de recherches et start-up peuvent :

- mettre en évidence leurs offres et demandes de partenariat ;
- entrer en contact ;
- trouver de nouveaux marchés, notamment dans des secteurs à haut potentiel de croissance (agro-alimentaire, énergies conventionnelles et renouvelables, nouvelles technologies, industries créatives, etc.).

Cette plateforme dédiée au business se révèle aussi un lieu utile de prospection pour les Agences de promotion des investissements.
Le réseau évolue encore aujourd'hui, envisage des missions avec ses membres, des pays et territoires, pour un marketing territorial collectif, une promotion de leur destination ou de leurs secteurs économiques, la concrétisation de partenariats, pour développer ainsi une véritable diplomatie économique commune.

ANIMA Investment Network travaille également sur les diasporas pour prospecter les investissements vers les pays de la Méditerranée. Dans la continuité de travaux antérieurs sur les diasporas considérées comme des passerelles pour l'investissement, l'entrepreneuriat et l'innovation en Méditerranée, ANIMA est associé au programme DiaMed depuis 2013 et a lancé en 2014 (et pour 2 ans) le programme MedGeneration,



ANIMA et sa plateforme de matchmaking ciblent les secteurs à fort potentiel de croissance (l'agro-alimentaire, les énergies, les industries créatives, notamment)

visant à mobiliser les diasporas économiques pour le développement des pays méditerranéens.
Les actions menées dans ce cadre permettront aux représentants de la diaspora économique et des gouvernements d'intervenir directement en tant qu'investisseur, mentor ou entrepreneur dans les pays, mais aussi d'influer sur les politiques publiques en faveur du secteur privé.

ANIMA a ainsi accentué ces dernières années une orientation plus «business», œuvrant à générer directement des projets d'investissement, accompagner des porteurs de projets, pour des investissements inclusifs, créateurs d'emplois et dotés d'effets multiplicateurs.
Au total, depuis 2008, ANIMA a évalué son impact à :

- 2 000 partenariats d'affaires générés ;
- 40 entrepreneurs financés pour leur internationalisation en Méditerranée ;
- 200 start-up accompagnées dans leur réseautage à l'international (contacts avec des partenaires technologiques, business ou des investisseurs).

Pour rappel et afin de donner une lecture relative de ces chiffres, l'observatoire des investissements et partenariats ANIMA-MIPO recense entre 600 et 800 projets chaque année dans l'ensemble des pays du Sud de la Méditerranée.

Présentation du réseau des Private Sector Liaison Officers du Groupe Banque Mondiale

Gilles GARCIA
Entreprise Outreach Services/PSLO Program
External and Corporate Relations - Banque Mondiale

Au-delà de ses relations et programmes avec les institutions gouvernementales et afin de développer des relations avec le secteur privé et de répondre aux demandes du monde des affaires, la Banque Mondiale a notamment créé le réseau PSLO, Private Sector Liaison Officers (Réseau des officiers de liaison du secteur privé).
Ce réseau d'organisations professionnelles du secteur privé, lancé en Europe en 1999 et géré par le bureau européen de la Banque Mondiale à Paris, comprenait en 2013 plus de 150 partenaires dans 105 pays : 67 Chambres de commerce, 42 associations patronales et 46 Agences de promotion des exportations ou des investissements.
Depuis 2006, ce réseau est partagé avec d'autres institutions financières (International Finance Corporation, Banque Africaine de Développement, Asian Development Bank, Banque Islamique de Développement, etc.), pour lesquelles il est une véritable plateforme de communication. En tant qu'officier de liaison, les PSLO ont pour rôle de :

- diffuser l'information sur les opportunités d'affaires offertes par le Groupe Banque Mondiale (GBM) ;
- faciliter l'accès des entreprises privées locales à ces opportunités, aux services et à l'expertise offerts par le GBM ;
- faciliter les contacts entre les entreprises privées locales et le GBM ;
- jouer un rôle de relais de leur secteur privé national auprès du GBM.

Au sein de chaque organisation partenaire est nommée la personne qui assure la liaison avec la Banque Mondiale. Les PSLO (qui ne sont pas des employés de la Banque Mondiale, dont ils ne reçoivent aucun financement) sont désignés et financés par leurs organisations respectives. Le réseau de ces officiers de liaison agit notamment grâce à l'organisation de réunions thématiques de travail, de séminaires de formations (et de formations continues via des webinaires), de présentations de rapports, de missions à Washington ou sur le terrain, toutes manifestations où les institutions financières partagent leur savoir-faire et leurs informations.
Le réseau des PSLO encourage ainsi le commerce et l'investissement dans les pays en développement par le biais des entreprises locales, en utilisant les produits et services offerts par la Banque Mondiale.

Le représentant de la Banque Mondiale a rappelé l'importance pour les pôles de développement de capter les flux d'investissements et la masse critique nécessaire pour attirer ces investissements étrangers avec un réel potentiel d'impact en matière de développement. Il a dès lors insisté sur la nécessité pour ces pôles de développer une stratégie de marketing, de «chasse aux investisseurs», lesquels pensent en termes d'environnement des affaires, d'infrastructures et de connectivité, d'éducation et formation de la main-d'œuvre, de risques politiques, d'accès à des financements complémentaires… mais également de taille de marché.
Il convient donc de mettre en œuvre une stratégie de marketing large et groupée, sur un marché global, avec un marché national, voire régional, regroupant plusieurs pays, d'une taille attractive pour les investisseurs internationaux très sollicités.

Institutions internationales : efficaces ?

Le débat sur les réseaux pose la question de leur efficacité dans la promotion économique des territoires et la prospection des investisseurs. Les organisations internationales accompagnent les pays en développement, dont le Maroc. Il y a certes profusion d'outils, mais :

- quels sont les résultats réels de cet accompagnement ?
- se traduit-il par un renforcement des investissements, de l'attractivité ?

Le travail d'information de la CNUCED et l'accent mis par exemple sur les simplifications administratives nécessitent un changement de culture (de l'opacité à la transparence), de méthodes (utilisation des TIC). Ces évolutions sont longues. Tous les pays ne sont pas dans la culture de la transparence.
De même, dans quelle mesure les acteurs économiques (patrons de TPE et PME, etc.) sont-ils connectés ?
Les organisations internationales ont-elles vraiment conscience des réalités de terrain ?
N'y a-t-il pas d'autres critères, y compris immatériels (qualité de vie) pour les investisseurs, et donc la possibilité d'autres choix ?
Les représentants de la CNUCED, de l'ONUDI et de la Banque Mondiale ont rappelé que les organisations des Nations Unies travaillent ensemble sur le terrain et en étroite coopération avec les acteurs nationaux et locaux. Ce travail est utile et porte ses fruits.
Beaucoup reste à faire et il faut accompagner ces changements, ce qui prendra du temps mais évoluera plus rapidement avec les nouvelles générations.

Royaume du Maroc
Ministère des Affaires
Étrangères et de la Coopération

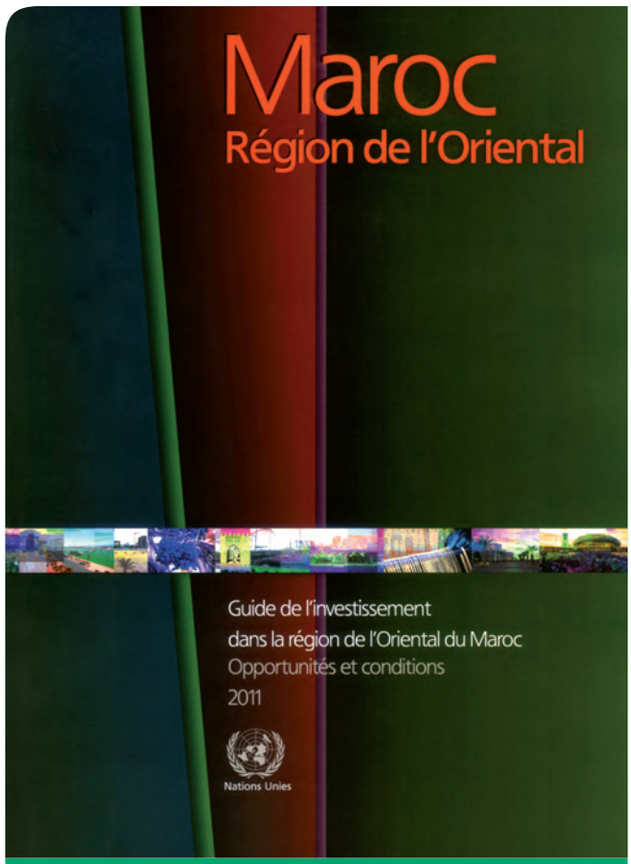
Diplomatie territoriale et économique au service de la promotion des investissements

Taoufiq BOUDCHICHE
Ministre plénipotentiaire (1)
Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération - Maroc

L'Agence de l'Oriental met en valeur les partenariats et les mises en réseaux construits pour rendre attractive la Région en termes d'image et de promotion des investissements. Créée en 2006, l'Agence de l'Oriental a dès le départ mesuré l'importance qu'il convenait d'accorder à l'action internationale et à la promotion économique, pour trois raisons essentielles :

• servir un projet de territoire ambitieux et novateur pour la Région, incarné par l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental destinée à rénover tous les aspects de l'économie régionale (infrastructures, développement sectoriel, développement humain, santé, éducation et formation), dans un contexte particulier (la vocation maghrébine de l'économie régionale sujette aux aléas diplomatiques, avec une frontière terrestre fermée avec l'Algérie voisine, une frontière avec le Sud de l'Europe non optimisée et dominée par les échanges informels, un territoire pré-saharien non exploité au Sud de la Région) ;
• dépasser les contraintes géographiques en transformant les handicaps en opportunités de développement, fondées sur la vision royale d'ouvrir la Région sur un espace élargi, l'espace euro-méditerranéen ;
• tirer avantage du contexte national très favorable du fait des nouvelles stratégies sectorielles (Plans Emergence, Azur, etc.) destinées à attirer les IDE et via les opportunités nouvellement offertes par les accords de libre échange avec l'Europe, la Turquie, les pays arabes (Egypte, Liban, Tunisie, Jordanie), ainsi que l'accord avec les Etats-Unis.

L'Agence a donc dès l'origine mis en place un partenariat avec la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) afin d'établir une démarche de marketing territorial. Celle-ci a donné lieu à un diagnostic et posé les bases d'une stratégie de promotion économique de la Région.



Le Guide de l'Investissement dans l'Oriental

Le diagnostic a établi que la Région de l'Oriental devait en priorité promouvoir une nouvelle image, pour corriger d'une part l'image assez négative qu'elle projetait au niveau national (éloignement, enclavement, frontière fermée, etc.) et, d'autre part, l'inexistence de visibilité à l'international.
Cette partie du territoire du Royaume restait méconnue des milieux d'affaires internationaux, des décideurs et des investisseurs, pénalisant ainsi la création d'un environnement favorable à l'investissement. Il convenait donc d'inverser les tendances en s'appuyant sur les atouts et points forts de la Région :

• la nouvelle lecture géographique issue de l'Initiative Royale, qui place l'Oriental au centre d'un espace économique euro-méditerranéen ;
• la diversité géographique et des ressources naturelles propices au développement des principaux secteurs économiques (tourisme, agriculture, énergie et mines, industrie, etc.) ;
• la dynamique de développement régional née de l'Initiative Royale ;
• la proximité culturelle avec l'Espagne, la France et l'Allemagne, notamment par la forte diaspora qui génère des flux (financiers, humains, touristiques et d'investissement) notables dans la Région ;
• une connectivité avec l'Europe, facilitée par deux aéroports internationaux (Oujda et Nador) et un port maritime ouvert sur la façade méditerranéenne (Nador).

(1) Directeur du Pôle coopération internationale et Promotion économique à l'Agence de l'Oriental au moment du Forum

> Session 4 / Panel 1 : Attirer les investissements directs en réseau

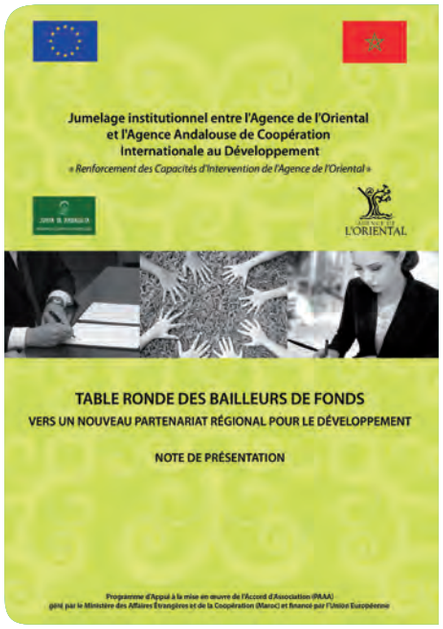
Partenariat et mise en réseau de la Région de l'Oriental par la coopération internationale

Avec pour objectifs le renouvellement d'image et le renforcement de la visibilité internationale de la Région, l'action en coopération internationale de l'Agence a été étroitement associée aux objectifs de promotion économique, en développant des partenariats techniques et financiers avec les principaux organismes internationaux et des mises en réseau à l'échelle internationale.

Un réseautage «projets»

Plusieurs partenariats ont été conclus avec des organismes internationaux pour promouvoir des secteurs ou des projets tels que :

- le projet DéLIO, avec le PNUD, portant sur la mise en œuvre d'un programme de développement intégré de l'Oriental ;
- avec l'UNICEF, un projet destiné à promouvoir des actions de coopération en faveur de l'enfance en milieu rural dans l'Oriental (il a permis l'installation dans les Provinces de Jerada, Taourirt et Figuig, de 30 centres pré-scolaires en milieu rural, 3 centres d'accueil et d'accouchement - Dar Al Oumouma - et de 24 mutuelles communautaires pour la prise en charge des frais de santé) ;
- avec l'ONUDI et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies a été mis en œuvre un programme de valorisation des produits de terroir, dont l"objectif est in fine le soutien et le renforcement des capacités des producteurs locaux (coopératives, association de producteurs, exportateurs individuels, etc.) pour la valorisation des produits locaux, dont plusieurs sont identifiés - produits agricoles et d'artisanat - pour bénéficier du programme (labellisation, accroissement de la valeur ajoutée, appui à l'export, etc.) ;
- avec l'UNESCO, une action de sensibilisation et de promotion conduite par l'Agence pour le classement de la ville oasis de Figuig au Patrimoine mondial de l'humanité, avec une rencontre sur le patrimoine matériel et immatériel tenue en mars 2010 au siège de l'UNESCO à Paris, suite à laquelle Figuig a été inscrite sur la liste indicative du patrimoine de l'UNESCO, première étape essentielle à la candidature au classement ;
- avec la CNUCED, le projet évoqué plus haut a permis un réseautage avec WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies) ;
- avec la GIZ, le projet Migration et Développement de l'Oriental (MIDEO), financé en grande partie par l'Union européenne, a permis de développer un plan d'action de promotion des investissements des migrants dans la Région.



Un réseautage «territorial»

Un projet de jumelage institutionnel a été mené à bien et achevé en 2010 dans le cadre du Programme d'appui à l'accord d'association avec l'Union européenne. À la faveur de ce programme, l'Agence a bénéficié d'un jumelage institutionnel avec l'Agence Andalouse de Coopération Internationale pour le Développement (AACID), sélectionnée au terme d'un appel d'offres international.

Le projet choisi par l'Agence dans le cadre de ce jumelage a consisté à développer au sein de l'Agence les outils conceptuels et instruments opérationnels permettant la promotion des atouts de la Région dans le cadre des opportunités offertes par l'Accord d'association et l'instrument de la nouvelle Politique de voisinage. Il a donné lieu notamment à la création d'un «Centre euro-méditerranéen de ressources et de services» basé à Oujda et défini comme une «*plateforme d'échanges culturels et de promotion économique*» vers l'Europe et le Sud de la Méditerranée.
L'appui à la coopération décentralisée des territoires de l'Oriental : appui au jumelage entre la Région de l'Oriental et la Région française Champagne-Ardenne, entre les villes d'Oujda et de Lille, partenariat entre Aix-en-Provence et Oujda, Berkane et Perpignan, la ville oasis de Figuig avec la ville de Stains en Seine-Saint-Denis.

Un réseautage euro-méditerranéen :

- avec le réseau ANIMA Investment Network, qui a permis à l'Agence de faire connaître les potentialités économiques et sociales de l'Oriental auprès du réseau des Agences de promotion des investissements du pourtour méditerranéen ;
- avec le réseau EURADA, qui regroupe les Agences de développement régional des pays membres de l'Union Européenne et ceux qui bénéficient du statut avancé, comme le Maroc.

Diplomatie territoriale et diplomatie d'affaires au service de la promotion économique de l'Oriental marocain

En conclusion, la mise en réseau a constitué l'une des composantes principales de la coopération internationale menée par l'Agence. Mise en œuvre en étroite collaboration avec les départements de tutelle (Ministères des Affaires Étrangères, de l'Intérieur et de l'Industrie), elle a pris la forme d'une « diplomatie territoriale » orientée sur la promotion de la Région à l'international.
Elle a été complétée par une «diplomatie d'affaires» via la participation régulière de l'Agence à des évènements à caractère économique, tels que «Maroc Hexagone» - action de promotion économique du Maroc en France, organisée par l'Ambassade du Maroc à Paris - et des évènements organisés par les réseaux de la diaspora, comme la «Convention France-Maghreb» (France), le «Forum Maroc-Germany» (Francfort en Allemagne), les Salons «Classe-Export», etc.

> Session 4 / Panel 2 : S'appuyer sur les réseaux des diasporas et des collectivités territoriales

Contributions des diasporas au développement économique

Omar AGODIM
Vice-Président
Maroc Entrepreneurs - France/Maroc

Pour évaluer la capacité de la diaspora à participer au développement économique du Maroc par l'investissement, il convient de la connaître.
Plus de 3 millions de Marocains vivent aujourd'hui à l'étranger : travailleurs, cadres, entrepreneurs, étudiants, etc. Un tiers est installé en France.
Depuis les années 1980, l'émigration concerne une part croissante de personnes qualifiées (étudiants, ingénieurs, etc.). Les enfants d'émigrés sont globalement plus qualifiés que leurs parents. Selon l'Institut National des Études Démographiques français :

- 25% des personnes d'origine marocaine et 31% des descendants de Marocains sont diplômés du supérieur ;
- 36% des descendants de Marocains appartiennent à une catégorie socioprofessionnelle intermédiaire ou supérieure.

Aujourd'hui, cette population présente une grande diversité de profils qui revendiquent une place à hauteur de leurs attentes dans le tissu social. La crise en Europe les pousse, de manière croissante, à se tourner vers le Maroc, pays doté de nombreux atouts et d'opportunités d'investissement. Ils souhaitent aussi, de plus en plus, prendre part au développement de leur pays d'origine, d'autant que beaucoup d'efforts sont faits au Maroc pour les accueillir et pour améliorer le climat des affaires.

A titre d'exemple, afin d'encourager les MRE porteurs de projets et souhaitant investir au Maroc, le Gouvernement a mis en place un fonds dédié pour la promotion leurs investissements, «MDM Invest». D'un montant de 100 MDh, il finance conjointement avec les banques les projets de création ou d'extension d'entreprises des MRE au Maroc. Lancé en 2009, ce mécanisme a permis de réaliser 21 projets totalisant plus de 140 MDh d'investissements et créant plus de 270 emplois directs.
Avec le programme Maghrib Com, le Ministère chargé des MRE a mis en place une plateforme web ciblant la communauté marocaine expatriée qualifiée. La même plateforme affiche les informations relatives :

- aux plans et programmes nationaux mis en œuvre au Maroc ;
- aux opportunités d'affaires et d'investissement ;
- au programme de mobilisation de compétences développé par le Minis-



Information et formation itinérante d'ouvrières migrantes marocaines pour la création de TPE et PME


Jeunes compétences marocaines à l'étranger : mobilisées pour le pays

> Session 4 / Panel 2 : S'appuyer sur les réseaux des diasporas et des collectivités territoriales



Liège, le 9 octobre 2010 : création d'un réseau de compétences marocaines en Belgique, réunion présidée par Son Excellence l'Ambassadeur du Maroc en Belgique, M. Samir Addahre

tère avec les différents acteurs nationaux, les pays d'accueil et les réseaux de compétences.

Les difficultés pratiques sont toujours fortement et mal ressenties par les MRE porteurs de projet, qui doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptation et constituer un réseau solide avant de se lancer. De nombreux réseaux dans les pays d'émigration rassemblent et soutiennent leurs membres, notamment des porteurs de projets souhaitant investir dans leur pays d'origine. Maroc Entrepreneurs, créé en 1999, contribue au développement économique au Maroc en mettant en œuvre trois principaux leviers :

• encourager les MRE ou les personnes fortement attachées au Maroc à créer leur entreprise au Maroc ;



De nombreuses compétences intellectuelles expatriées

• faire découvrir la création d'entreprise et l'actualité économique du Maroc ;
• établir une synergie entre les entreprises basées au Maroc et les compétences marocaines à l'étranger.

Basé à Paris et à Londres, Maroc Entrepreneurs est aujourd'hui le plus grand réseau de cadres supérieurs et d'étudiants marocains en Europe, avec plus de 10 000 membres répartis sur le continent. Il accompagne ses membres afin de faire mûrir leurs idées de création d'entreprise au Maroc et de les aider à concrétiser leurs projets, en nouant des contacts avec des partenaires investisseurs et en les soutenant dans le financement de leur entreprise.
Le réseau travaille également à destination des entreprises marocaines afin de leur fournir :

• une meilleure visibilité sur les attentes et les aspirations des étudiants, ainsi que des cadres supérieurs marocains installés à l'étranger ;
• la possibilité de présenter leurs activités et les opportunités de carrières qu'elles offrent.

Maroc Entrepreneurs entreprend en outre de faire connaître les investisseurs (Business angels, fonds de capital risque, banques marocaines...) à la communauté des entrepreneurs marocains et de les mettre en relation avec des porteurs de projets en recherche de financement.

Les activités du réseau comprennent des enquêtes, des séminaires et conférences, des évènements networking, mais aussi un programme comme «Tremplin Maroc», qui s'est donné pour objectif de permettre à de jeunes entrepreneurs de transformer leurs idées de création d'entreprise au Maroc en un véritable projet.
L'association offre ainsi gratuitement chaque année à une dizaine d'entrepreneurs en herbe une formation, un coaching personnalisé, puis des mises en relation qui peuvent leur permettre de concrétiser leur projet.

Des migrants acteurs du développement des territoires

Jacques OULD AOUDIA
Président
Association Migrations et Développement - France

L'expérience de l'ONG Migrations & Développement (M&D), active depuis 27 ans dans le Souss-Massa-Drâa (et depuis un an dans la Région de l'Oriental) permet deux constats :

- les migrants peuvent être des acteurs du développement dans leur Région d'origine ;
- le territoire est l'espace pertinent pour les actions des migrants.

Les migrants, acteurs du développement des territoires

M&D a été créée en France en 1986 par des migrants marocains afin de développer leur Région d'origine au Maroc (l'Atlas et l'Anti-Atlas), aider à l'insertion en France et favoriser les échanges entre les deux rives de la Méditerranée. La plupart des Régions de forte émigration du Sud et de l'Est méditerranéens se caractérise par la pauvreté, la sécheresse, et des institutions villageoises pour survivre : elles n'offraient comme perspective à leurs enfants que la migration interne ou internationale. Les migrants n'en restent pas moins très attachés à leur terre et à leur culture.

Les premières actions portaient sur les infrastructures, puis sur un programme de développement rural intégré. Des actions de soutien aux activités économiques ont été entreprises par la suite : aide aux agriculteurs et aide à un programme de tourisme rural solidaire, basé sur l'investissement de migrants dans des auberges rurales construites dans leur village d'origine.

M&D intervient aujourd'hui sur les infrastructures rurales et l'environnement, le soutien aux projets économiques portés par des femmes et aux activités génératrices de revenus (produits agricoles et tourisme rural), des actions d'éducation de la jeunesse. La formation des acteurs (élus, cadres des associations villageoises, des administrations locales, coopérateurs) est un autre axe majeur.

D'autres projets concernent la mobilisation, l'aide à la structuration des migrants en France et la réalisation de projets de co-développement au Maroc, dans une démarche globale de renforcement des capacités des associations issues de la migration. M&D souhaite que ce processus de professionnalisation des associations s'accompagne d'une dynamique de réseau, avec la création de pôles régionaux de compétences là où elle ne peut pas intervenir directement et en continu. L'objectif pour M&D et ses associations partenaires est de faciliter le partage d'expériences, la mutualisation de moyens techniques et humains et l'accès à de nouvelles sources de financement.

Dans une approche globale, les migrants contribuent au développement de leur territoire d'origine par le soutien à des programmes sur les biens collectifs et l'environnement (électricité, eau, école, santé, routes) et sur l'économie (agriculture, artisanat, tourisme rural).

Le territoire est l'espace pertinent

Les retours d'expérience ont permis de dégager quelques enseignements :

- le territoire est l'espace pertinent pour le MRE investisseur et pour les acteurs qui l'accompagnent dans sa démarche, car c'est à cette échelle que les décisions d'investir se prennent et les collectivités locales (du moins au Maroc) ont un rôle accru en matière de développement économique et social ;
- les migrants investisseurs agissent par des projets collectifs portés par des associations de migrants et par des projets économiques individuels, par exemple en investissant dans certaines activités (tourisme, agriculture, commerce de produits de terroir de la Région d'origine, location de terres agricoles détenues par des migrants qui ne peuvent les exploiter, etc.) ;
- l'attractivité du territoire est décisive et se construit par une vision stratégique claire portée par les autorités publiques et leur engagement de préparer le terrain (infrastructures, RH), comme le fait par exemple l'Agence de l'Oriental, ce qui suppose la production d'informations de qualité sur les potentiels économiques de la Région et sur les dispositifs de soutien accessibles aux MRE investisseurs (cette information se forme d'abord dans le territoire au Maroc et se diffuse ensuite dans le pays d'accueil auprès des migrants candidats à l'investissement) ;
- la chaîne d'acteurs intervient de nouveau au Maroc, car l'accompagnement (le plus individualisé possible) des candidats à l'investissement est nécessaire, dans le pays d'accueil et au Maroc ;
- la participation des migrants aux concertations locales génère de la confiance entre les migrants investisseurs et les autorités locales au Maroc.

«Aix international», un réseau d'experts internationaux pour le développement économique

Michèle COUETMEUR
Directeur - Mission Développement touristique et international
Mairie d'Aix-en-Provence - France

Cette session sur les réseaux n'a pas manqué d'aborder les politiques des relations internationales menées par les villes et le développement de relations de coopération décentralisée avec des villes ou territoires de nombreux pays, dans une volonté de solidarité envers les pays en développement.

Depuis 1998, une convention de coopération décentralisée lie Aix-en-Provence et la Communauté Urbaine d'Oujda, pour des échanges associatifs, culturels et universitaires, institutionnels et techniques dans plusieurs domaines (circulation, urbanisme, eau, environnement) et des projets sur la gouvernance locale. La Municipalité d'Aix-en-Provence a mis



Aix-en-Provence allie un patrimoine préservé et des architectures futuristes

A côté de pactes d'amitié, d'accords de jumelage et de conventions de partenariat avec de nombreuses villes et pays, la Municipalité d'Aix-en-Provence a développé elle aussi une politique assez intense d'action internationale, pour des impacts positifs en matière d'attractivité du territoire, d'engagement citoyen, d'implication des jeunes, d'accompagnement des entreprises, d'échanges entre les opérateurs économiques, universitaires ou culturels.
Les trois enjeux fonctionnels de cette action internationale sont:

- l'attractivité du territoire ;
- l'ouverture du territoire à l'extérieur;
- l'animation du territoire.

en place depuis de nombreuses années un «Réseau d'Experts», associant acteurs publics et privés des différents territoires partenaires. Ce réseau d'acteurs a bénéficié d'un financement européen pour son déploiement sur deux années. En octobre 2013 se sont réunis pour la sixième fois les élus et techniciens communaux des villes partenaires, afin d'échanger sur de bonnes pratiques et réfléchir à la mise en œuvre de projets concrets, plus particulièrement sur l'apport des relations internationales des collectivités territoriales dans le développement économique de leur territoire.
Ce sujet alimente les travaux d'un comité de pilotage animé par la Municipalité d'Aix-en-Provence, qui associe l'Université et le monde économique, afin de déterminer ensemble les pistes d'actions susceptibles de soutenir l'activité économique et d'accompagner leur développement à l'international.

Un site collaboratif dédié à l'activité internationale a été mis en place dès 2007. Il regroupe les acteurs professionnels situés sur le territoire de la Municipalité d'Aix-en-Provence, afin qu'ils communiquent entre eux, échangent et développent des partenariats.



Les nouveaux quartiers résidentiels accueillent la croissance urbaine

Présentation de la Fondation Création d'Entreprises et offre pour les marocains du monde

Abdelhak MARSLI
Secrétaire Général
Fondation Création d'Entreprises - Groupe Banque Populaire - Maroc

Association à but non lucratif, la Fondation Création d'Entreprises (FCE) œuvre à la diffusion d'une culture entrepreneuriale parmi les porteurs de projets, la promotion et facilitation des investissements aux niveaux régional et national, l'accès au financement pour les porteurs de projets accompagnés et la pérennité des entreprises bénéficiaires de ses services.
La Fondation agit tant pour une clientèle locale marocaine que pour les Marocains du Monde (MDM), qui investissent dans les secteurs traditionnels mais aussi dans les technologies de pointe, les énergies renouvelables, l'offshoring, l'aéronautique. Ces Marocains du Monde présentent des profils variés :

- porteurs de projets d'investissements individuels avec des profils d'universitaires, d'ingénieurs, experts dans des secteurs à fort potentiel et à forte teneur technologique ;
- porteurs de projets d'investissements individuels, travailleurs à l'étranger avec une expérience professionnelle probante et un niveau académique moyen ;
- investisseurs ayant réussi une activité dans les secteurs cibles dans les pays d'accueil et souhaitant étudier individuellement de nouvelles opportunités d'investissement au Maroc, créer des filiales ou lancer de nouvelles activités ;
- porteurs de capitaux et/ou de compétences et de savoir-faire, intéressés en groupe par l'investissement dans les secteurs cibles au Maroc.

Plusieurs dispositifs permettent d'accompagner les investisseurs.

Le pack Assist/Invest informe et oriente les investisseurs MDM, au Maroc et dans les pays d'accueil, tout au long des différentes phases de leur projet :

- dans la phase de pré-investissement, où la FCE a développé de nombreuses prestations d'information sur l'environnement des affaires et les opportunités d'investissement, le cadre macro-économique du Maroc, les infrastructures, les mesures incitatives à l'investissement et les offres d'accompagnement ;
- en cours d'investissement, sur les formalités nécessaires, les moyens de financement, les mesures fiscales et comptables, les régimes douaniers et la réglementation des changes ainsi que sur la promotion de l'emploi ;
- en phase de post-investissement, la FCE effectue un travail de mise en relation, d'accompagnement en financement du cycle d'exploitation puis de l'extension de l'activité, de certification de produits et services, protection des marques et brevets, etc.

La Fondation accompagne ensuite (Pack Dalil/Invest) les investisseurs dans la réalisation du projet, tant au niveau de l'élaboration du dossier, des démarches administratives, autorisations et exonérations, que dans la phase d'investissement, pendant 3 à 6 mois, avec la planification et le suivi de l'investissement physique. L'accompagnement se poursuit lors du lancement de l'activité, pendant 6 mois, avec le processus d'organisation et l'insertion dans les réseaux professionnels de l'activité.
Un réseau de bureaux régionaux de la FCE aide à l'accueil, l'information et l'orientation des investisseurs MDM à leur arrivée au Maroc, par des cadres hautement qualifiés, pluridisciplinaires, à jour sur les plans de développement régionaux et suffisamment intégrés auprès des opérateurs économiques nationaux et régionaux.
La FCE s'appuie également sur des réseaux de partenaires nationaux (Comités régionaux pour la création d'entreprises, Comités régionaux d'investissement pour les MDM) et sur les réseaux et programmes internationaux (DiaMed, Maghrib Entrepreneurs, etc.).

Bilan et réalisations

Les Marocains du Monde ont ainsi créé plus de 200 entreprises entre 2009 et 2012 et plus de 1 000 emplois. Cela représente 212 milliards de Dirhams d'investissement, dont plus de la moitié financée par ces entrepreneurs.
Le Maroc, qui connaît une importante mutation dans de nombreux domaines, s'est doté d'une multitude de stratégies sectorielles et a lancé d'importants projets d'infrastructures et d'aménagement. De ce fait, comme d'autres pays du Sud de la Méditerranée, le Maroc a besoin d'investissements et de compétences de pointe. Beaucoup d'efforts ont déjà été consentis, d'une part pour une meilleure information des investisseurs potentiels - donc plus de transparence et de confiance -, d'autre part pour un accompagnement financier et administratif de plus en plus personnalisé. Ces évolutions ont contribué à une nette amélioration du climat des affaires, qui sera bénéfique au développement du pays et de ses territoires.



Principaux points arrêtés en conclusions

Mohamed MBARKI
Directeur Général
Agence de l'Oriental
Maroc

Emmanuel NOUTARY
Délégué Général
ANIMA Investment Network
France



Enseignements techniques

• les investissements publics sont des catalyseurs du développement et des IDE, en particulier les infrastructures et les grands évènements mondiaux, véritables accélérateurs qui changent l'image et/ou la position d'un territoire, surtout s'ils s'inscrivent dans une stratégie qui pérennise leurs effets induits ;
• les zones et parcs industriels ainsi que les clusters sont des produits porteurs et contribuent à la visibilité d'un territoire et à la confiance (assurance du soutien de l'Etat et plans sectoriels associés);
• l'Etat est attendu sur la gestion des équilibres entre territoires, la création d'emplois et l'accès au foncier en particulier, alors les entreprises doivent s'insérer dans les dispositifs accélérateurs d'innovation et de développement ;
• les facteurs du succès sont divers, mais on peut citer des compétences publiques de haut niveau (capacités à gagner les compétitions mondiales sur les grands évènements par exemple), une bonne interaction entre les niveaux régional et national (infrastructures, financements,…) pour que les Régions s'inscrivent dans les politiques de l'Etat et en tirent bénéfice, l'inclusivité (population, société civile, secteur privé) par l'information, la concertation et le partage juste des retombées, et enfin un rôle actif du secteur privé dans les stratégies de développement ;
• les Agences de développement sont de plus en plus axées sur le client, avec des objectifs quantifiés et des approches commerciales toujours davantage sur mesure pour générer des résultats à court terme, avec évaluation et incitations (subventions, crédits d'impôt, apports en nature, assistance-conseil), dont parfois des outils de financement ;

Xème anniversaire de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental

• 10 ans pour concevoir et mettre en place une stratégie de développement de la Région de l'Oriental est un délai court qu'a rendu possible la démarche scientifique de l'Initiative Royale ;
• elle a permis la convergence des politiques et leur dissolution dans une stratégie unique, par le travail commun des institutions, administrations, autorités, collectivités et de la société civile, chacune conservant ses prérogatives ;
• l'Initiative Royale est aussi une démarche d'intelligence économique, d'intelligence territoriale, dans un marché mondialisé où l'industrialisation est incontournable pour le développement mais fondée sur des avantages comparatifs, donc rationnelle et réaliste ;
• les secteurs ont besoin de l'Etat et l'Oriental inscrit sa démarche dans le co-développement et le dialogue public-privé, qui a généré de nouvelles opportunités, comme la logistique.

• les réseaux, multiples (d'experts, d'entreprises, de diasporas, nationaux ou internationaux,), développent du lien dans la promotion, générant parfois du business et du développement, et sont surtout utilisés comme outils de promotion et de partage d'expérience mais pourraient être plus opérationnels pour la prospection des investisseurs ;
• l'image d'un territoire est une affaire collective basée sur une réalité perceptible, qui doit être portée par tous ses acteurs, pour apparaître comme une promesse crédible faite à l'investisseur, d'autant mieux partagée qu'elle aura été concertée avec tous.

Approches de la promotion des investissements entre territoires

• les réseaux d'Agences peuvent contribuer à mettre en place une diplomatie économique entre territoires avec des partenariats comme leviers de performance pour une attractivité accrue ;
• des séminaires et groupes de travail plus thématiques sont souhaitables sur les stratégies des territoires, notamment au vu du positionnement de la Méditerranée sur les filières-clés (nouvelles énergies, transport, logistique, etc.) ;
• des rencontres entre entreprises pourraient susciter des partenariats préalables à l'investissement, l'une des utilités de la plateforme de matchmaking www.b2macth-eu/euromed développée par ANIMA, avec l'idée de multiplier les connexions sectorielles pour des partenariats innovants et soutenables.

Pour une approche bottom-um

• on y est déjà au Maroc avec l'Initiative Nationale de Développement Humain et le travail sur la santé ou l'éducation ;
• les grands Plans nationaux viennent du haut vers le bas, mais les poids des compétences éprouvées sur le terrain s'accroît, avec des opportunités à la clé.

ORIENTAL.MA
Juillet 2015

Le Raï, musique régionale mondialisée Quel avenir ?

Certains territoires ont su bâtir leur développement autour (ou à partir) d'une (ou plusieurs) composante(s) de leur univers culturel.
Les plus connues à avoir ainsi construit leur réussite économique, ou leur revival, sont certainement Sydney en Australie, à partir de la réalisation de son exceptionnel opéra, et plus récemment Bilbao, avec son Musée Guggenheim, porteur d'une image de marque radicalement nouvelle qui a fait passer la ville-port d'un état quasi-sinistré, aux abondantes friches à une tertiarisation dynamique, en l'espace d'une poignée d'années.
D'autres avaient montré la voie : Cannes avec le Festival du cinéma, Avignon pour le théâtre, Montreux pour le Jazz et, plus proches de nous, Assilah pour les arts plastiques et Essaouira pour la musique Gnawa.







Ces exemples et bien d'autres démontrent que l'on peut asseoir un développement économique et social durable sur une image de marque puissamment dopée par un moteur de nature culturelle.
Dans Son Discours du Trône prononcé en 2009, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, citait ainsi, à très juste titre, le rôle crucial de la dimension immatérielle du patrimoine, comme support décisif du développement voulu pour le Royaume.

Le phénomène du Raï est remarquable sous cet angle : il a depuis longtemps acquis une valeur patrimoniale, devenant une véritable composante identitaire en particulier pour les jeunes émigrés ou issus de l'émigration.
Appuyé sur des courants artistiques vernaculaires, mélangé d'influences européennes - instrumentales notamment -, le Raï est né de l'histoire très particulière de l'Oriental Marocain et de l'Est algérien. Emporté dans les valises des émigrés, il restera en quelque sorte une musique communautaire jusqu'à sa «révélation» au monde entier, un certain soir, lors d'un méga-concert en région parisienne, à l'initiative du Ministre français de la culture de l'époque : Jack Lang.
En quelques mois, le Raï devient «la musique des fiertés» pour les maghrébins et une réussite artistique autant que commerciale mondiale avec le professionnalisme des «major companies». C'était il y a tout justre 34 ans.

Depuis le Reggae Jamaïcain, aucune musique régionale n'avait connu une pareille explosion de succès. La conquête planétaire par la culture est donc possible : le Raï l'a démontré. Mais deux remarques s'imposent :
• ce ne sont pas les territoires d'origine, assurément, qui ont tiré les plus forts avantages économiques du succès mondialisé et le bénéfice y fut d'abord à mesurer en termes de notoriété et d'image de marque ;
• le Raï, en tant que produit, avec ses multiples déclinaisons, peinent aujourd'hui à se renouveler et son audience se réduit progressivement, ce qui encourage à chercher de nouveaux relais.

Quoi qu'il en soit, l'été venu et la proximité du Festival International du Raï d'Oujda avec lui, ce numéro de Oriental.ma vient à point nommé raconter cette histoire et permettre ainsi d'en tirer les bonnes leçons. L'histoire retiendra l'incroyable aventure qui s'est révélée possible, purement à partir de rythmes, d'instruments, d'accords, de textes incompris de la plupart des publics qui s'en sont délecté.
En 2016, nous fêterons précisément le 10^{éme} anniversaire du Festival International du Raï d'Oujda.
L'Oriental Marocain fut l'une des deux sources d'un phénomène culturel et de loisirs d'une puissance exceptionnelle : comment ne pas en tirer les leçons ?

ORIENTAL .MA
LA REVUE D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL
N° 16 Juillet 2015

Le Raï, musique régionale mondialisée

Quel avenir ?
Quelles retombées pour la Région ?



Connaître et comprendre le Raï pour mieux le perpétuer
Docteur Mohamed AMARA
Président de l'Association Oujda Arts
4



Vers une reconnaissance académique de la musique Raï
Docteur Mostafa JELTI
Chercheur en droit et management du sport
Université Mohammed 1er d'Oujda
6



Le Raï, musique promue par le Comité National de la Musique
Hassan MEGRI
Président du Comité National de la Musique
19



Le Raï et la mondialisation
Professeur El Arbi Mrabet
Chercheur universitaire,
Ex-doyen de la Faculté de Droit,
Université Mohammed 1er d'Oujda
48

SOMMAIRE

ÉDITORIAL

Musique du bled et World Music
M. Mohamed MBARKI
Directeur Général
Agence de l'Oriental — 3

THÈME 1

LA MUSIQUE RAÏ,
HISTOIRE ET DEVENIR

Connaître et comprendre le Raï pour mieux le perpétuer
Docteur Mohamed AMARA
Président de l'Association Oujda Arts — 4

«La Raï Academy», une innovation lexicale pour une rénovation musicale
Association Oujda Arts — 5

Vers une reconnaissance académique de la musique Raï
Docteur Mostafa JELTI
Chercheur en droit et management du sport
Université Mohammed 1er d'Oujda — 6

Témoignage
Yahya BELLAKHOU
Musicien, animateur et chercheur — 9

Le Raï de France et d'Europe : de l'immigration à la différenciation
Bouziane DAOUDI
Sociologue, Journaliste
au quotidien français Libération — 10

Témoignage
Mahmoud MEGRI
Artiste, Chanteur — 11

Chanson rifaine traditionnelle et chanson bédouine dans l'Oriental marocain
Professeur Belkacem EL JATTARI
Chercheur et enseignant
Université Mohammed 1er d'Oujda — 12

Témoignage
Michel LEVY
Manager, musicologue — 15

Sijilmassa et la poésie bédouine aux sources du Raï
Docteur Mimoun RAGUEB
Historien — 16

THÈME 2

LA MUSIQUE RAÏ,
MUSIQUE SANS FRONTIÈRES

Témoignage
Allal SINACEUR
Président de la Fondation Moulay Slimane — 18

Le Raï, musique promue par le Comité National de la Musique
Hassan MEGRI
Président du Comité National de la Musique, membre du Conseil International de la Musique — 19

Témoignage
Rabah MAZOUANE
Institut du Monde Arabe — 21

Du Festival amazigh Timitar à celui du Raï, les musiques populaires fusionnent
Brahim El MAZNED
Directeur Artistique du Festival Timitar — 22

Témoignage
Talbi ONE
Star de la musique Raï — 24

Visa For Music, le Salon nécessaire à la promotion des musiques populaires
Brahim El MAZNED
Directeur Fondateur du Salon Visa For Music — 25

La chanson Raï : la structure et les transformations
Docteur Abdeslam BOUSNINA
Chercheur et enseignant
Université Mohammed 1er d'Oujda — 27

Témoignage
Bruno BARRE
Chercheur en musique (France) — 29

L'histoire du Raï à Oujda
Yahya BELLAKHOU
Journaliste à la RTM - Oujda — 31

THÈME 3

LA MUSIQUE RAÏ,
PATRIMOINE MONDIAL

Le Raï, phénomène sociétal, attire les personnalités amies du Maroc
Docteur Mostafa JELTI
Chercheur en droit et management du sport
Université Mohammed 1er d'Oujda — 35

Dès les années 1950, les Chioukh marocains font déjà audience en Europe
Saïda MAHIR
Chargée de Mission - Agence de l'Oriental — 36

Festival International du Raï d'Oujda : la genèse
Professeur Mohammed ZAOUI
Enseignant universitaire, Secrétaire Général de l'Association Oujda Arts — 37

L'histoire du Raï dans le Rif marocain : un thème délaissé par la recherche sociologique
Professeur Belkacem El JATTARI
Institut Royal de la Culture Amazigh — 40

La chanson Raï dans l'Ouest méditerranéen : ethnomusicologie du style, évolution et hybridation
Professeur Jamal ABARNOUS
Faculté pluridisciplinaire de Nador — 44

Le Raï et la mondialisation
Professeur El Arbi MRABET
Chercheur universitaire,
Ex-doyen de la Faculté de Droit,
Université Mohammed 1er d'Oujda — 48

Articles et témoignages établis d'après les contributions aux trois premiers Colloques Internationaux sur la Culture Raï (2013, 2014 et 2015) dont ce sommaire reprend les trois thèmes.

AGENCE DE L'ORIENTAL

Oriental.ma
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI
Secrétaire de Rédaction : Saïda MAHIR • **Conception :** TOPIC
Traduction vers l'arabe : Abadr EL MRINI • **Supervision en langue arabe** : El Kébir HANNOU
Dépôt légal : 24/07 • **ISSN** en cours • **Agence de l'Oriental :** 13, rue Mohamed Abdou, 60 000 - Oujda
Tél. : (+212) 5 36 70 58 68 • Fax : (+212) 5 36 70 58 52 • Site web : www.oriental.ma

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

Éditorial

Musique du bled et World Music



Pas d'acte de naissance et beaucoup de succès, cela fait deux bonnes raisons aux multiples paternités revendiquées. L'origine ou les racines du Raï, les sources de l'arborescence, tout cela est un débat d'experts : le Raï était là avant nous, chez nous, il nous a accompagné et nous avons à le transmettre. Songeons donc à lui rendre un peu de ce qu'il nous a donné, en assurant son avenir, en premier lieu dans et pour notre Région.
Quels que soient l'origine, la qualité et le nombre des métissages et des évolutions déclinées, le Raï enregistré, le premier diffusé, celui qui entama sa mondialisation, venait bien de notre Maghreb et notamment de l'Oriental Marocain. Dès lors, il en constituait logiquement l'un des marqueurs identitaires, une composante patrimoniale immatérielle.

Quand on sait à quel point le subjectif domine dans l'attractivité des territoires, on comprend pourquoi l'Agence de l'Oriental s'est intéressée très tôt à la musique Raï comme l'un des facteurs structurant de la forte culture régionale. Très tôt, c'est-à-dire l'année même de sa mise en place - en 2007 et donc quelques mois à peine après sa création - en soutenant le projet de Festival International du Raï porté par une jeune et dynamique émanation de la société civile, l'Association Oujda Arts. Le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi, que Dieu L'assiste, vint immédiatement stimuler l'initiative.
Huit éditions plus tard et pour célébrer la neuvième, ce partenariat est à nouveau reconduit. La manifestation pèse bien plus lourd qu'à ses débuts. Les images venues d'Oujda irriguent désormais les chaînes TV du monde entier, promptes à relayer l'évènement. Pour la Région et sa capitale, pour sa culture régionale aussi, c'est une carte de valeur mondiale jouée chaque été et reprise ponctuellement durant l'année ; surtout, c'est une image de joie, de jeunesse, de liesse populaire et d'euphorie partagées, envoyée au monde.

De la musique régionale à l'audience mondiale, le Raï a explosé toutes les frontières en une décennie à peine. Des dangers apparaissent, comme pour tout ce qui a grandi trop vite. Uniformisation due à la mondialisation, perte d'identité via le nombre élevé de métissages, voire leur incongruité parfois, éloignement des sources et manque de renouvellement, essoufflement peut-être…
Ces sensations et perceptions interpellent l'avenir. L'Association Oujda Arts a battu le rappel des passionnés comme des experts pour mieux comprendre les évolutions, analyser les risques, y parer. Les cerveaux universitaires ont rejoint ceux des amateurs éclairés et même d'aficionados de par le monde. Chaque année se tient désormais un Colloque International dédié au Raï dont 2015 marque la troisième édition. Objet d'études toujours plus savantes, le Raï connaîtra peut-être demain une version anoblie, codifiée, élitiste, aux côtés de celles des origines, un peu comme l'opéra italien co-existe depuis longtemps avec le bel canto populaire. Le Raï sera, comme toujours, ce que son public décidera.
Mais le principal nous reste acquis et nous pouvons y appuyer une part de l'image régionale : le Raï est bien vivant, sur la scène comme dans les têtes et les cœurs. Il est un vecteur de cette image de Région jeune et dynamique, prompte à se projeter loin au delà de ses limites, cette Région conquérante vers laquelle nous conduisait dès 2003 l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. Depuis lors, la sphère culturelle - notamment le Raï - n'a cessé de nous offrir des opportunités pour la mettre en œuvre.
A l'image de son succès planétaire et trans-générationnel, le Raï intéresse bien des profils et nombre de compétences avérées. Merci à ceux qui s'expriment ici et nous font partager leurs réflexions et leur intérêt pour cette musique.

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

> Thème 1 : La musique Raï, histoire et devenir



Connaître et comprendre le Raï pour mieux le perpétuer

Docteur Mohamed AMARA
Président de l'Association Oujda Arts

Le Président Amara est un acteur et un témoin. L'articulation Colloque-Festival lui paraît aussi naturelle que le couple Réflexion-Action. Du plaisir dans les deux cas.

Parler de la culture Raï dans la Région de l'Oriental c'est parler de notre histoire, celle de nos parents et de nos grands parents, de nos fêtes, de nos mariages, de nos amours, de nos chagrins mais aussi de notre présent et de notre avenir.
La Région orientale du Maroc a cette spécificité d'avoir été un lieu de passage de nombreux courants de pensées et de multiples migrations de peuplades et tribus, mais elle a su garder un cachet unique et fédérateur, de Nador à Figuig, d'ailleurs identique à celui de l'Ouest Algérien dont les us culturels sont semblables à ceux existants dans l'Oriental Marocain. Cette culture, qui doit être protégée et confortée vis à vis de la déferlante mondialiste, a de nombreux atouts pour être préservée dans notre vécu et celui de nos enfants.
Le Festival International du Raï d'Oujda de 2015, neuvième édition, a réussi à s'imposer dans le paysage très concurrentiel des grandes manifestations que connaît notre pays, ne serait-ce que par le nombre de spectateurs où il se place au deuxième rang. Ce rendez-vous est devenu un passage obligé de tout «Raiman» quelle que soit sa renommée.



Messieurs Mohamed Mbarki et Mohamed Amara lancent ici les travaux du Colloque

La remarque de M. Michel Lévy, qui a vu naître et a accompagné le devenir de ce mode musical universel, est tout a fait édifiante à ce sujet : «*le Festival d'Oujda n'est pas seulement le plus grand Festival du Raï du monde, mais en plus, actuellement, c'est le seul*».
Mais organiser un Festival annuel n'est pas une finalité en soi s'il n'est pas accompagné d'une démarche intellectuelle et académique pour pérenniser la réflexion et l'échange ; c'est pour cela qu'une main à été tendue aux intellectuels nationaux et étrangers, notamment aux enseignants et chercheurs de l'Université Mohammed Premier d'Oujda et d'autres institutions, pour enrichir et asseoir les bases académiques de cette culture séculaire.
Le maréchal Foch a dit un jour «*il n'y a pas d'homme cultivé ; il n'y a que des hommes qui se cultivent*» et, dans le même sens, il sied à toute personne s'intéressant un tant soit peu à l'évolution des différents mouvements culturels de notre Région, d'apprécier à sa juste valeur le Colloque international de la culture Raï qui vient de vivre sa troisième édition et réunit de grands talents dans la réflexion et l'analyse de cette forme d'expression. L'Association Oujda Arts est très fière d'être à l'origine de cette rencontre.
Ce Colloque n'aurait jamais pu être connu et reconnu sans l'aide de nos amis et partenaires, et en particulier M. Mohamed Mbarki, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental qui, grâce à son appui et ses conseils, reste l'un de nos plus grands soutiens.
Le fait de consacrer une publication entière et exclusive de l'excellente revue Oriental.ma - un vecteur essentiel de la réflexion régionale - aux travaux des derniers colloques, en est une preuve essentielle.

«La Raï Academy», une innovation lexicale pour une rénovation musicale

Association Oujda Arts

Le Festival surfe sur la vague d'aujourd'hui, lancée hier…
Les nouveaux talents détiennent l'avenir du Raï, éclairent les tendances qui vont s'imposer, portent les noms que le public s'apprête à réclamer. Avec de vieilles méthodes de «radio-crochet» à l'ancienne, Oujda Arts prépare pourtant l'avenir du Raï avec les nouveaux «Raïmen».

Conçu et lancé par l'Association Oujda Arts, le Festival international du Raï d'Oujda a su investir le champ des festivals marocains pour se hisser aux premiers rangs du classement des grands festivals, avec plus de 4 millions de spectateurs depuis sa création.
Après la 5ème édition du Festival, l'Association Oujda Arts décida de mettre en forme et organiser un concours annuel sous l'intitulé de «Raï Academy». Ce concours est en fait une nouvelle façon de concevoir et d'organiser les «scènes de quartiers» auparavant réalisées en prologue du Festival : désormais restructurées et primées, elles ont gagné en professionnalisme.
Le nouveau concours «Raï Academy» est ouvert au niveau national, aux jeunes amateurs de musique Raï pour dénicher, encourager et soutenir une nouvelle génération de «Raimen» capables de prendre la relève des stars.
Cette innovation donne l'occasion aux jeunes talents, parfois inconnus, de prendre part à une aventure artistique qui leur offre l'occasion de rencontrer le grand public et les médias dans des conditions scéniques professionnelles.
C'est l'un des objectifs de l'Association Oujda Arts, au-delà de la simple promotion de la musique Raï. En termes d'opérationnalité, le Raï Academy se présente comme suit en 3 étapes.

Le premier tri

Un jury de professionnels indépendants de renom sélectionne les dossiers de candidature de plusieurs dizaines de jeunes et les auditionne dans une salle dédiée du Centre culturel municipal. Ce casting dure de 3 à 5 jours.

La petite scène

10 candidats retenus se produisent, durant 3 jours, sur la «petite scène» de la place Ziri Ibn Atia, devant un large public, pour exposer leur talent et décrocher l'une des trois premières places primées qui leur permettra de côtoyer les grands du Raï sur la grande scène.

La grande scène

Les 3 vainqueurs de la petite scène bénéficient de la campagne promotionnelle du Festival avec un soutien médiatique dans le dossier de presse et sur le site web de l'association. Ils bénéficient également d'un coaching professionnel et d'un chèque de l'association. Ils feront respectivement, en ordre inversé, l'ouverture des 3 grandes soirées de gala devant des dizaines de milliers de spectateurs et auront ainsi l'honneur de partager la grande scène avec les stars mondiales de la musique Raï.
Le passage sur la grande scène est une très forte motivation pour ces graines de stars et fait bien des émules. De fait, l'initiative Raï Academy attire de plus en plus de jeunes, ambitieux d'arborer leurs dons artistiques dans le Raï ou d'autres genres musicaux. Beaucoup sollicitent l'Association Oujda Arts pour organiser d'autres concours dans un maximum de domaines musicaux. Mais, faute de moyens humains et matériels, l'Association ne peut généraliser l'initiative à toutes les formes de musique.
Avec la Raï Academy, les organisateurs du Festival veulent cerner les évolutions du Raï et mieux le pérenniser. Ils confirment également leur volonté de soutenir, valoriser, enrichir et encourager la créativité musicale chez les jeunes talents tout en offrant généreusement au public des moments de plaisir et de divertissement pour le plus grand nombre.



Vers une reconnaissance académique de la musique Raï

Docteur Mostafa JELTI
Chercheur en droit et management du sport
Université Mohammed 1er d'Oujda

Un phénomène de société finit toujours par être l'objet d'études universitaires. Est-ce un méfait de l'âge ou bien une consécration ? La chance d'un ressourcement peut-être, fondé sur une juste compréhension du phénomène ; moins d'instinct et plus d'adéquation réfléchie à la médiation moderne vers les publics, sans doute.

La science et la musique

Le champ scientifique, univers apparemment pur et désintéressé de la science, est aussi un champ social comme un autre, avec ses rapports de forces et ses monopoles, ses luttes et ses stratégies, ses intérêts et ses profits. Espace avec pour enjeu spécifique la lutte pour le monopole de l'autorité scientifique (prestige, reconnaissance, célébrité, etc.), le champ scientifique doit l'essentiel de ses caractéristiques au fait que «*les producteurs tendent à n'avoir d'autres clients possibles que leurs concurrents directs, qui sont de ce fait les moins enclins à accorder sans discussion ni examen une valeur scientifique aux produits offerts*»[1].

La recherche scientifique est officiellement menée dans les Universités, dans les grands laboratoires, les grandes entreprises, les hôpitaux et autres centres de recherche. Ce sont ces institutions, garantes du savoir, qui définissent les dispositifs d'évaluation, organisent la répartition des moyens, et structurent les équipes de recherche…

La recherche peut être menée également par des associations, qui disposent généralement de faibles moyens et d'un temps limité, mais jouissent d'une grande autonomie de décision ; c'est le cas de l'Association Oujda Arts (AOA), regroupée autour de son comité de bénévoles dévoués, aux idées innovantes.

جمعية وجدة فنون
Association Oujda Arts

Ces bénévoles sont convaincus que la culture - tout spécialement la musique - constitue un réel vecteur d'épanouissement de la société et de l'individu et que toute création culturelle n'est qu'une belle illustration de la vitalité du paysage artistique national et de la société dans toute sa diversité. Ils ont opté dès 2007 pour la mise en place d'un Festival et d'un Colloque, tous deux internationaux, de la musique Raï, d'autant plus que le Raï était déjà célébré, sous toutes ses formes et de bien des façons, depuis des décennies, dans la Région de l'Oriental.

Le Raï s'impose de par sa genèse dans cette partie de la planète : il est chez lui dans l'Oriental, c'est un legs culturel.
Pour revenir à la musique en général, loin d'être une science exacte, elle peut tout de même être vue comme une discipline scientifique (Pythagore et ses rapports arithmétiques à travers les sons ; Schopenhauer affirmant que la musique est l'art métaphysique par excellence ; Nietzsche disant que «*sans la musique, la vie serait une erreur*»...). Elle est présente au sein des sociétés depuis des millénaires et comporte une dimension artistique.

La musique est un fait de société qui met en jeu des critères historiques, géographiques voire sociaux. Elle est aussi un art, une création (œuvre d'art), un mode de communication et un phénomène universel. Les chercheurs n'ont pas fini d'étudier son rôle au sein des sociétés et les émotions musicales sont au cœur de nombreuses recherches ; les résultats obtenus sont souvent surprenants



Les étudiants du Master «Tourisme et Patrimoine» de la Faculté des lettres et des sciences humaines, en compagnie de leur professeur, Mostafa Jelti

et contribuent à mieux comprendre la place de la musique dans les sociétés humaines. Tout le monde s'accorde sur le fait que la musique est divine par son origine et humaine par son développement et par conséquent, pleine de contingence. Elle «adoucit les mœurs» et exprime les sentiments de joie et de tristesse des peuples (des chants du berceau aux chants de la mort).
Musiciens ou non, chacun apprécie la musique car les mélodies peuvent susciter de vives émotions ou les influencer ; elle s'avère parfois indispensable au bien-être de l'homme et on l'intègre même dans certaines thérapies. Ce pouvoir lui confère une force de cohésion sociale essentielle dans la plupart des cultures du monde. Celles-ci, très variables, sont liées à des différences parfois extrêmes entre les contextes culturels, politiques et économiques.

La consécration de la musique Raï

Comme beaucoup de musiques actuelles, le Raï n'échappe pas au phénomène de la mondialisation généralisée, que tout tend à ressembler dans la diversité musicale. Il a été chanté dans plusieurs langues aux quatre coins de la planète ; il symbolise le droit à la liberté de parole et il enrichit les aspects de la vie de multiples façons.
De par ses origines, sa fonction culturelle, sa tradition, sa dimension artistique, sa modernité et sa relation avec les autres genres musicaux, il est considéré comme appartenant à tous les peuples du monde, quels que soient le territoire ou la langue.

Cependant, certaines fausses interprétations issues de pensées négatives essaient de masquer l'utilité et la fécondité du Raï. Ces raccourcis inconséquents renforcent la préservation de ce «patrimoine» et lui permettent d'évoluer et de s'adapter tout en gardant et en affirmant son identité et sa continuité culturelles.
C'est dans cette perspective que, pour conforter son rôle d'innovateur culturel, l'Association Oujda Arts a inscrit dans son programme annuel le «Colloque international du Raï». A travers ce meeting scientifique, qui est à sa 3ème édition, une réflexion et un débat exhaustifs sont ouverts sur cet héritage immatériel culturel afin de donner à la musique Raï la place qu'elle mérite dans la culture musicale mondiale. Désormais, la musique Raï dispose d'un événement scientifique exclusif qui lui confère une image de respectabilité. Elle suscite l'intérêt scientifique et est objet de recherche, d'étude et de discussion pour des chercheurs universitaires et académiciens.

Le rôle de ces experts est de recenser, accueillir, identifier et répertorier les connaissances, les pratiques, les expressions et les représentations relatives à la musique Raï, et ce pour en faire l'inventaire, en débattre et les sauvegarder, afin de les transmettre aux générations futures. C'est comme cela que ce «patrimoine» sera enrichi par chaque nouvelle génération et aura une chance d'éviter le péril de la mondialisation et de l'uniformisation.

> Thème 1 : La musique Raï, histoire et devenir

De même, les perspectives sont ambitieuses, mais légitimes, puisque lors du 3ème colloque international (en mars 2015), il fut question de :

- «revendiquer» une reconnaissance internationale par la création de la «journée mondiale du Raï» ;
- postuler auprès de l'UNESCO pour faire de la musique Raï un patrimoine culturel immatériel de l'humanité.

Compétence et tutelle

En traitant ici de la reconnaissance scientifique de la musique Raï, nous serons obligés de nous interroger sur l'institution de tutelle qui devrait piloter cette démarche.
Nous pensons et disons tout simplement que ce rôle doit être dévolu à l'Université, lieu du savoir et de la recherche par excellence. En effet, la tâche fondamentale de l'Université du 21ème siècle est d'ouvrir de nouvelles perspectives aux étudiants, de leur montrer la voie d'un nouvel élan, de leur offrir la possibilité de construire un système de société au lieu de le subir, de leur proposer les moyens de choisir leur propre époque, et non de refléter vaguement l'époque de ceux qui les ont précédé. L'art et la culture sont des outils efficaces pour donner une dimension plus vaste et plus concrète à cette tâche.

Dans le monde entier, de plus en plus d'Universités ont pour mission de former des citoyens indépendants et critiques, capables d'échapper à leurs déterminismes initiaux, de s'enrichir mutuellement de la diversité de leurs origines et de leurs croyances, d'établir entre eux des relations civiles et confiantes, capables in fine de réformer les mécanismes sociaux et culturels d'une société qui est par essence toujours perfectible.
Les jeunes universitaires, décideurs de demain, ne devraient pas quitter l'Université comme des quémandeurs à la recherche d'emplois, mais comme de précieux détenteurs de talents capables d'affronter un monde changeant, de plus en plus exigeant en matière de créativité, d'innovation, d'intelligence humaine individuelle et d'aptitudes à gérer le lien social.


L'Université Mohammed 1er d'Oujda

Mais, dans la réalité de tous les jours, la culture est négligée au niveau universitaire et, lorsqu'elle est prise en compte, les programmes sont souvent basés sur le court terme et les besoins immédiats avec des moyens insuffisants. Les quelques missions confiées aux chercheurs les confinent dans un rôle étriqué qui les isole de l'ensemble des équipes scientifiques ou pédagogiques de l'Université.
A son modeste niveau et avec des moyens très limités, l'AOA investit dans la recherche au niveau de la culture de la musique Raï. C'est une politique volontariste et innovante prônée par l'AOA, qui a pris rapidement de l'ampleur et draine des émules du monde de la recherche scientifique.

Ainsi, le Colloque international sur la musique Raï bénéficie déjà d'une reconnaissance internationale. Il participe au rayonnement de l'Oriental Marocain. De nombreux chercheurs universitaires et académiciens, venus d'Universités différentes et d'horizons variés, s'y impliquent et se mobilisent pour sa réussite. Des étudiants du master «Patrimoine et tourisme» de la Faculté des lettres et des sciences humaines d'Oujda lui témoignent un grand intérêt. Le Raï devient pour certains objet de projets de fin d'étude (PFE). Pour les accompagner dans cette voie, l'AOA assiste ces étudiants et leur propose une documentation, un encadrement et une accréditation pour participer au Colloque international annuel sur le Raï. Ainsi, l'objectif universitaire se prolonge en direction de la société civile…

Cet intérêt scientifique porté à la musique Raï assure sa visibilité et marque une étape importante dans son évolution. La formation musicale académique intéresse beaucoup d'universitaires, qui souhaitent élargir leurs connaissances sur l'art ; il y a possibilité de combiner des cursus universitaires avec des formations parallèles sur la culture et l'art au pluriel. La musique Raï a déjà mis un pied dans l'écosystème scientifique de la ville d'Oujda, capitale maghrébine, voire mondiale, du Raï.

Il en va de la culture, tout simplement, la culture qui est indissociable du patrimoine artistique, longtemps considérée comme *«un trait caractéristique de l'humanité qui la distingue des animaux»*[2].
Un challenge important à relever …

1- Pierre Bourdieu : actes de la recherche en sciences sociales, 1976.
2- Wikipédia

> Témoignage

Yahya BELLAKHOU
Musicien, animateur et chercheur



Fin connaisseur, l'homme de la RTM[1] est un expert qui fonde une part importante de ses analyses sur la profondeur du temps, les évolutions des courants musicaux et celles des marchés, les artistes qui se succédèrent, etc.

Je voudrais rappeler ici la teneur des propos de Jack Lang, ancien Ministre français de la Culture, actuel Président de l'Institut du Monde Arabe et créateur de la Fête de la Musique en 1982, lors du 1er Festival du Raï d'Oujda, où il évoquait le Raï dans les années 1980. C'est à cette époque que cet art connaissait une véritable révolution populaire, venue des campagnes, vers les villes de l'axe Oran-Oujda. Des chercheurs avancent alors que le Raï est né en France ; pour d'autres, c'est à Oran en Algérie ; d'autres encore considèrent que Oujda est la vraie source du Raï, notamment parce que Oujda était considérée par les Français, et même par certains Algériens, comme une petite ville qui dépendait de la grande ville d'Oran ; d'ailleurs on l'appelait alors «la petite Oranienne».

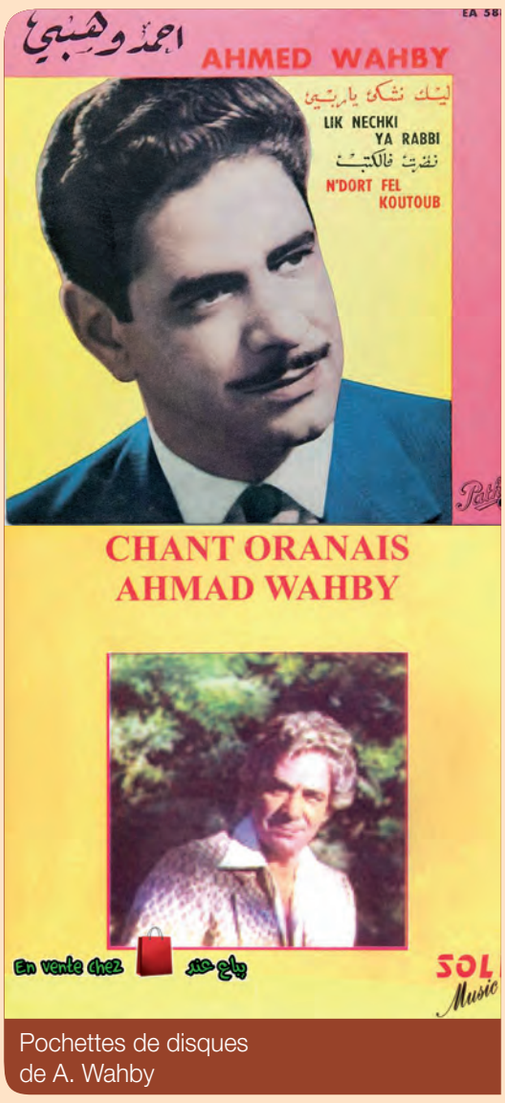
Sur les plans historique et culturel, nos ancêtres d'Oujda ont été imprégnés de nombreuses influences, comme l'art des Mecheakhat, patrimoine culturel partagé entre marocains et algériens. Le Raï n'est pas un art «batard» ; il est issu de la qasida, patrimoine culturel commun à l'Algérie et au Maroc.

L'histoire d'une chanson célèbre illustre cette réalité : «Ya Ben Sidi Ouyakhouya», qasida chantée en 1950 par Warrad Boumedien, chanteur algérien installé au Maroc, faisant fonction de chef d'orchestre de la ville d'Oujda. Cette chanson, reprise par la diva algérienne Nora en duo avec lui, témoigne de ce partage entre les deux régions frontalières. La même chanson fut à nouveau reprise par Cheikh Mir Tayeb, d'Oujda, accompagné par Lgasbah, flûte locale emblématique de la musique régionale. Cette chanson finit, après bien des efforts conjugués, par être jouée et enregistrée à Casablanca, à Oujda et à Alger, puis diffusée sur les antennes des radios marocaine et algérienne.

Il faudrait citer beaucoup de noms d'artistes originaires d'Oujda qui ont travaillé en commun avec des artistes algériens sur cet art de la qasida, tels que Haj Ahmed Khlifi, adjoint de Warrad Boumedien, le poète algérien Mostafa Ben Brahim, le compositeur chanteur algérien Ahmed Wahbi pour ceux qui me viennent immédiatement à l'esprit.

Il faut attendre les années 1980 pour voir le Raï intéresser d'autres musiciens des deux régions ; par exemple Bossoir Maghnaoui, natif de Maghnia, bourgade sur la frontière, ou Cheb Kamal et son frère Mimoun, deux oujdis qui ont commencé à utiliser des instruments de musique moderne (batterie, trompette, violon, etc.) avec des paroles adaptées aux exigences des producteurs.

Viennent ensuite Rachid Berryah, avec son succès «Yamina Besslama», Mimoun Bessami et le jeune Samir El Jeoui. Il faut évoquer le rôle formidable joué par le groupe «Bouchnak» de Berkane. Leur travail sur le Raï a donné une grande dimension à cet art en le jouant aussi bien au Maroc, en France ou en Algérie, et même aux Etats-Unis.



Pochettes de disques de A. Wahby

Oujda devint la capitale du Raï marocain lorsque le Festival de Saïdia en 1986 commença à réunir les grandes vedettes du Raï marocain et algérien, passant sur les ondes des radios et télévisions marocaines en provoquant une grande exaltation chez les jeunes. Et le Raï finit par être adopté grâce à l'intelligence du texte d'une part et à la conformité sur le plan musical ; je fais référence aux frères Bouchnak.

A partir de 1990, aussi bien les éditeurs des maisons de disques que les radios privées et publiques commencent à s'intéresser à cet art. De nos jours, les chanteuses - telles que Asma Lamnawar, Samira Said, Latifa Rafat, et d'autres - prennent la relève, donnant une dimension internationale au Festival du Raï d'Oujda, classé aujourd'hui deuxième au Maroc après celui de Mawazine.

1- Radio Télévision Marocaine



Le Raï de France et d'Europe : de l'immigration à la différenciation

Bouziane DAOUDI
Sociologue, Journaliste au quotidien français Libération

En musique et pour la presse écrite, tout a changé en 30 ans. Fin des années 1980 : le lecteur de Libé est souvent amateur de Raï et réciproquement, dans une même élan contre les conservatismes. En 2015, un Libé assagi raconte désormais le Raï «Canal Historique». Hors contexte, le Raï peut-il se ré-inventer ?

Cette musique a été modernisée il y a 40 ans à peu près et ce n'est que maintenant qu'on la voit comme sujet d'étude universitaire, intellectuel et scientifique. Jusqu'ici, c'était une musique marginale ; pour dépasser ce statut, il fallait qu'elle soit reconnue par l'Occident avant sa propre terre natale, c'est-à-dire l'Est marocain et l'Ouest algérien, entre lesquels aucune différence véritable n'existe, que ce soit en matière de culture, de dialecte, etc.

Le premier aspect, c'est le passage de l'imitation à la différenciation, mais, le vrai sujet, c'est comment passer de la musique de la honte à la musique de la fierté, parce que les initiateurs avaient honte de leurs racines et de leur culture. Le Raï dans son expression traditionnelle connue à partir des années 40, a toujours existé en France, ne serait-ce que par les voyages et les enregistrements des artistes entre l'Algérie, la France et le Maroc. Les amateurs de cette musique étaient massivement d'origine rurale. Le Raï poursuit son chemin banni des manifestations officielles et des médias, au Maghreb comme à l'international.

La première modernisation du Raï va venir au début des années 70, surtout avec l'apport des guitares[1]. Messaoud Bellemmou fut le premier à transposer le son de la Gasba sur une trompette. Il ne faut pas confondre le Raï avec la chanson d'Ahmed Wahbi et d'autres.

Le Raï, c'est autre chose qui surgit au Maghreb avec une situation économique difficile, l'exode rurale, une urbanisation très forte et un rajeunissement de la population. C'est ce bouleversement qui va permettre cette modernisation, restreindre le public des chikhat et des chioukh, parce que les gens écoutaient Fadila, khaled, Zahouania...

En France, le public immigré n'a pas changé : on parle surtout de célibataires, qui ont laissé leurs familles pour travailler, avec la nostalgie du bled. Le week-end, ils avaient le bonheur de partir aux cafés arabes, où se produisaient les chioukh. C'est pour ça que l'emblême de cette musique, Remiti, immigre d'une façon définitive en France en 1976. Le lancement du regroupement familial en 1974 fait naître les «beurs», les enfants des maghrébins arrivés du Maghreb ou tout simplement nés en Europe. La musique qui don-



Cheikha Remiti, de son vrai prénom Saïda, s'installe en France dès 1976

nait fierté à cette communauté, c'était la musique Kabyle, avec Idir et d'autres, et Nass El Ghiwane ; voilà les deux musiques maghrébines qui parlaient le plus aux immigrés avant le Raï. Ce regroupement familial va permettre à une génération d'apparaître, en même temps que beaucoup de changements forts en France. Le parti socialiste arrive au pouvoir en 1981 et va favoriser le développement des «radios libres», dont un grand nombre de radios communautaires (radio soleil, radio beur..), où on faisait beaucoup d'émissions sur le Raï. Là, les jeunes écoutent sur la radio une musique qui n'existait que sur cassettes[2].

La deuxième chose, c'est que les étrangers ont eu le droit de créer des associations, ce qui leur a permis d'organiser des fêtes, des soirées de Raï. Je me rappelle la première fois où Zahouania est venue pour une fête à la Salle Municipale de Montreuil : c'était l'émeute ! Après 7 minutes, il était impossible d'entrer et c'est un miracle qu'il n'y ait pas eu de drame. Les jeunes de l'époque, au lieu de rechanter la musique des parents, vont faire de la musique afro-américaine, chercher à décaler leur identité en se basant sur d'autres univers musicaux.
En janvier 1986 enfin, le premier Festival du Rai à Paris, suivi juste après, en février, par la semaine culturelle algérienne, avec une grande anthologie du Raï. C'est la première fois où Remiti chante sur une scène publique : elle qui a créé la chanson Raï traditionnelle n'a jamais pu chanter en public dans son propre pays ; c'est malheureux à dire mais c'est la vérité. Là les jeunes deviennent fiers de cette musique, parce que tous les médias français se sont précipités vers ce phénomène. C'est une musique qui parle des tabous de l'alcool, de l'adultère... avec un langage du quotidien, loin des métaphores de l'Andaloussi, Lmelhoune Gharnati... Après, «Libération» avait publié un article sur le Raï, de deux pages, que les médias occidentaux et maghrébins n'ont pas saisi, parce qu'on en parlait beaucoup plus comme un phénomène social que comme une musique.

> Témoignage

Mahmoud MEGRI
Artiste, Chanteur

Le Raï faisait danser… mais le Raï heurtait les oreilles de bonne famille… Au Maroc, on écoutait pas certaines choses devant ses parents. Emigration et mutations sociologiques ont tout changé.



Le Raï, pour moi c'est l'orphelin absent dans l'évolution de la chanson maghrébine. La Tunisie a fait évoluer ses chansons, le Maroc aussi. L'Egypte l'a fait avec un haut niveau, Abdelhalim Hafiz ... Au Maroc, nous avons une diversité, avec les Amazighs qui ont leur identité, avec la chanson populaire, El Malhoune, El Gharnati, El Andaloussi, El Badoui, … et tout cela est stable. En parallèle, il y a eu une révolution dans la musique rock, en Angleterre, aux Etats-Unis..., avec les Beatles, Johnny Holiday, Cat Stevens... Durant cette période, les Mégri sont venus pour stopper cette menace contre la chanson marocaine, mais ils sont venus avec des instruments chers, guitare, basse... Nass Elghiwane ont proposé bandir, hajhouj, et ça a gagné toute la jeunesse de l'époque ; les ont suivis des groupes comme Jil Jilala, Lemchaheb et d'autres... Il y a eu un autre mouvement ensuite qui drainé les Amazighs du Souss.
Puis est venu le Raï, comme une musique indésirable pour nous à l'âge de 7 ans 8 ans. Là, je fais la relation entre Oran et Marseille. Il y a cette jeunesse célibataire et immigrée qui recevait Nass El Ghiwane, Tagada, Izenzaren, mais pas la chanson Raï. Or, il fallait trouver cette identité sur une terre nouvelle et le Raï est venu à ce moment là comme un secours sur un autre continent. Il est normal que le Raï se soit intégré plus facilement en Europe, notamment plutôt en France qu'au Maghreb parce que, avec un Maghreb qui a son identité et son éducation, on ne se permettait pas d'écouter n'importe quelle parole devant ses parents. En Europe, en France surtout, le Raï a trouvé un auditoire qui ne comprenait pas l'arabe, mais ça chantait bien, ça faisait danser, etc.
Les responsables du Raï ont pris aujourd'hui conscience qu'ils doivent évoluer, dans le fond, dans la philosophie, parce que la chanson Raï évoque souvent l'échec de soi, les paroles le prouvent telles que «ya rayi wmadarli». C'est pour ça qu'on allait plus vers la marginalisation et non pas dans la société. Je pense que le Raï est quelque chose de personnel en voie de se retrouver dans un ensemble. Les nouvelles générations ont compris que le Raï d'aujourd'hui comprend un message social, politique, philosophique ... Pour moi c'est le plus important et c'est ce qui fonde l'avenir.

Ensuite, les jeunes, devenus fiers de cette musique, vont commencer à créer leurs propres groupes. Beaucoup retrouvent leurs racines en écoutant Khaled et Mami. Après la création des groupes, ils ont commencé à chanter en arabe, ce qu'ils ne faisaient pas avant. Ce qui a aidé le Raï à devenir international, c'est qu'il répondait à un besoin commercial des productions de l'époque. Les groupes des jeunes ont commencé par imiter, puis ils ont mélangé leur musique à l'occidental, à métisser ; maintenant, nous trouvons des Dj Rai'nb, etc. Ce Raï est devenu de la variété au sens péjoratif du terme, mais dedans il y a aussi des choses révélatrices et grâce à toute cette évolution, les chanteurs Raï ont commencé à se faire connaitre et devenir célèbres de l'autre sens, vers le Sud, au Maghreb[3].

1- L'aventure du Raï, Bouziane Daoudi et Hadj Miliani, 280 pages, 1996.
2- Beurs'melodies, Bouziane Daoudi et Hadj Miliani, 152 pages, 2003.
3- Le Raï, Bouziane Daoudi, 84 pages, 2000.



Chanson rifaine traditionnelle et chanson bédouine dans l'Oriental marocain

Professeur Belkacem EL JATTARI
Université Mohammed 1er d'Oujda

Les créations artistiques, les disciplines culturelles en général, les sciences humaines parfois, peuvent s'avérer rétives au classement, à la catégorisation et autres segmentations fonctionnelles et bien pratiques d'usage. L'art, populaire surtout, est apte à forcer toutes les limites : chanter rifain ou chanter bédouin, ce n'est pas si différent.

Cette contribution tend à éclairer la chanson traditionnelle dans l'Oriental Marocain par le biais d'une comparaison, pour découvrir quelques points focaux sur lesquels se croisent deux styles musicaux locaux : la chanson rifaine traditionnelle et la chanson bédouine. L'enjeu est donc de s'arrêter sur un certain nombre de structures et d'éléments poétiques et musicaux communs aux deux styles de chansons, qui sont considérés par beaucoup comme une propriété tribale ou spatiale locale. Cet avis reflète, à notre sens, de simples impressions et intuitions, que l'on peut écarter par une vision synthétique examinant sur le fond les éléments constitutifs de chaque style pris séparément. Nous sommes appelés à ce propos, comme l'exprime Dan Ben-Amos, à en déduire la structure que ne peut atteindre forcément le producteur du discours et son récepteur[1].

Dans cet objectif, nous avons choisi de recourir au répertoire de chansons créé par deux des plus célèbres pionniers de la chanson rifaine traditionnelle - «Moudhrouss» et «Mimount N'sarwane» - et de le comparer à ce qui a été légué par les pionniers de la chanson bédouine (dans l'Est marocain et l'Ouest algérien), sur les plans du texte et de la musique, pour découvrir les liens entre les deux expériences autour d'un questionnement : le support linguistique comme un facteur déterminant les différents styles et manifestations créatrices et artistiques.

Ouvertures dans le mur de la dénomination (appellation)

Une grande ambigüité entoure le sujet de la dénomination, car les appellations «chanson rifaine» et «chanson bédouine», couramment utilisées notamment par les chercheurs, ne s'appuient pas sur le même critère descriptif. Pour le premier genre de chansons, l'espace géographique s'impose comme déterminant adéquat (le Rif), tandis que l'élément déterminant dans le second genre est de nature socio-culturelle (le caractère bédouin). Pour certains, il paraît possible de croire que la chanson traditionnelle rifaine est un genre unique homogène, dont les structures textuelles et musicales et les «maqamates» se ressemblent dans l'ensemble du Rif. Ceci n'est pas concevable, notamment en raison de la vitalité de l'homme et de sa créativité. On peut aussi comprendre que le qualificatif «bédouinisme» attaché à la musique bédouine serait chargé d'une connotation dégradante eu égard à une autre musique dite « musique citadine ». De même qu'il peut être compris que la musique bédouine renvoie à la chanson des gens de la campagne, quelle que soit leur appartenance géographique ; ceci est faux, car les types de chanson bédouine traditionnelle ont des formes et des styles éloignés les uns des autres en fonction de l'éloignement des espaces géographiques qui les accueillent. Il faut souligner aussi que le non rattachement de la qualité de «traditionnel» à la qualité de «bédouin» ne signifie pas que ce type de chanson n'est pas traditionnel - car il l'est - et régi par ce qui régit le premier genre. C'est dire que les deux partagent un ensemble de caractéristiques[2] :

- une chanson aux origines anciennes ;
- appuyée sur une transmission orale des règles, des techniques et des ressources poétiques et musicales ;
- liée à un contexte culturel et par un réseau de croyances et de pratiques.

Niveaux de croisement des deux genres de chansons

Plusieurs indices laissent supposer l'existence de liens artistiques entre les deux genres. Parmi ces indices, à titre exemple, le cas de l'artiste Moudhrouss, pris comme modèle, qui s'est fait connaître depuis les sommets des Aurès algériennes en 1952[3], d'où il a composé ses premières créations poétiques en amazigh, mais aussi en dialecte arabe, notamment la célèbre chanson «La femme à la longue chevelure» interprétée par le non moins célèbre Cheikh algérien Mohammed Lmamachi, tout comme il a collaboré également avec l'artiste algérienne Noura à la même époque[4].

De même, l'artiste Mimoun N'sarwane a aussi débuté sa carrière de manière duo-phonique en mêlant dans ses premières bandes enregistrées l'amazigh (rifain) et le dialecte maghrébin, en reprenant quelques chansons bédouines alors en vogue comme : «qui dayra dik dar» (comment va le foyer)[5], «mani bahli, mani bghzali» (j'ai perdu et ma famille et ma gazelle (bien aimée)), «lila blila» (nuit par nuit), et la chanson «loukan ydirou aalik bab hdid» (même si on t'entourait d'un portail de fer), toutes d'une intonation rifaine non dissimulée. Pour examiner les niveaux de croisement entre les deux genres de chansons, nous distinguons, pour des raisons méthodologiques, deux niveaux :

- celui de la musique et de la chanson ;
- celui de la poésie et des textes.

La musique et la chanson

La musique est le son produit par un instrument musical, distingué de la chanson qui est produite par la voix humaine. Remarquons que les deux genres se croisent ici visiblement.

Les instruments musicaux

On constate la présence notoire des instruments à percussion dans les deux genres[6]. Le «Bendir» est considéré comme l'un des instruments les plus courants utilisés par les troupes traditionnelles de l'Oriental.
Parmi les instruments emblématiques des deux genres de chansons, citons «Lgassba» (flûte), un instrument musical qui possède la même structure que la flûte japonaise (Shakubatchi)[7], et comporte trois types : Lkhmassia (quintuple), Sdassia (sextuple) et Sbaïa (septuple[8], les deux derniers types[9][10] étant les plus employés dans l'Oriental Marocain et l'Ouest Algérien.


Lgassba (la flûte)

Les mélodies et les rythmes

La musique des deux genres s'appuie davantage sur le rythme que sur la mélodie, car l'enjeu de la chanson est davantage basé sur la parole que sur la musicalité. Autrement dit, on dira que la musique des deux genres est fonctionnelle (pratique), simple et rythmique[11], avec une échelle à cinq degrés musicaux (pour la grande majorité), d'une valeur rythmique pouvant être de 4/2 ou 8/6[12].

Le niveau poético-textuel

La création poétique se distingue, à l'instar des autres créations poétiques orales, par une grande simplicité - qui ne signifie pas l'absence de toute connaissance esthétique ou construction artistique - de même qu'elle se base clairement sur la répétition et la rugosité du tempérament[13]. Au-delà de tout ceci, il existe de nombreux espaces artistiques où se croisent les poèmes des deux genres. On peut en citer certains, en s'appuyant sur une deuxième segmentation pratique entre deux niveaux : formel et thématique.

Le niveau formel

Il existe de nombreuses caractéristiques formelles communes aux textes des deux genres. On se limite ici à une question centrale : la propension à la narration dans les qassida des Chioukhs des deux expériences de chansons. A titre d'exemple, ce couplet chanté par Moudhrouss :
«Dieu, je t'implore de m'accorder la patience
Ô créateur de la nuit, Ô créateur du jour
Ô créateur de Sidna Malek qui prend les vies
Accorde patience à cet être désemparé
Certes, tu vas disparaître et tu t'étendras dans une tombe étroite
Et tu ne seras protégé que d'un linceul et couvert de plaques de pierres
Puis tu seras mis sous terre et personne ne se rappellera plus de toi
Rien n'intercédera pour toi alors, sauf les bonnes actions que tu as accomplies de ton vivant
Celui qui a obéi dans sa vie aux prescriptions divines, son cœur s'épanouira
Son état sera celui d'une personne en quête de savoir qui mémorise des versets coraniques.»
(texte traduit de l'arabe, lui-même traduit de l'amazigh rifain, Ndt)

On peut également présenter de nombreuses autres preuves des textes de la chanson bédouine, dont, à titre d'exemple, la qassida de Cheikh Lyounssi très connue «Lpasport lakhdar» (Le passeport vert) et la célèbre qassida «Milouda fin Kounti» (Milouda où étais-tu) interprétée par

> Thème 1 : La musique Raï, histoire et devenir

Cheikh Belgacem Boutelja au milieu des années 1960.

Le niveau thématique

Les textes poétiques des deux genres sont riches de qassida et de couplets poétiques aux sujets nombreux. Les poètes ont ainsi exprimé leurs soucis et leurs douleurs ; ils ont abordé les sujets de l'amour, de l'expatriation et des soucis de la vie, en plus des chansons qui décrivent les soirées alcoolisées dans l'espoir de fuir la tristesse avec le poids des déceptions et des revers successifs. Ces thématiques se répètent dans tous les textes poétiques, comme d'ailleurs dans d'autres formes poétiques orales maghrébines et internationales, mais la caractéristique qui les distingue ici, c'est d'émaner presque toujours d'une âme tourmentée, ce qui s'accorde avec la tristesse générée par les airs du Naï (flûte) qui accompagnent ces poèmes.
Voyons ce couplet bédouin par la voix de Mimount N'salouane qui dit :

ttareÄ-š a Âebbi
a ß a-y ÃušeÃ ååbaÂ
a wen ixerqen džireÃ
yexreq ra ß nnhaÂ
yexreq sißna malik
itåaÂÂaf ßi raÇmaÂ
aß iåebbeÂ Âebbi
wen yddaren war ifekkaÂ
a qa ÇaÃ a temmÃeß
a ß a-š Äzen šbaÂ
a tyaÂßeß àa rešfen
a tekkeß aßu resØaÂ
a-xek d aren šar
ra ß iž wa š ifekkaÂ
alÇamal iferàen
ma ßxeßm t ßi reÇmaÂ
wen ixeßmen ddin
ur nnes aß inewwaÂ
a tafeß am umeàØaÂ
itkaÂÂaÂ ßi reåwaÂ

Et comparons ses allusions avec cet «Izri» (mot amazigh)
Le bouquet de menthe a poussé sous le figuier
Mon pauvre bien aimé est assoiffé et voudrait étancher sa soif

Il parait simple de saisir le sens dissimulé derrière ces mots et ces images



«Lgassba», de toutes les fêtes et toutes les expressions populaires chantées

poétiques et l'on peut s'interroger, pour la construction du sens, sur l'intérêt de chanter une pomme appétissante et fraîche, ou le fusil qui refuse d'obéir à la volonté du chasseur, ou l'amoureux qui demande un peu d'eau pour étancher sa soif. Mais on peut répondre que ces textes reflètent une lascivité pudibonde, car le jeu de la distance poétique nous mène à observer la présence de symétries de forme et de contenu entre les éléments de sens explicite (la pomme, le fusil, la soif…), et d'autres éléments, voulus par le poète, issus de l'univers du corps et du désir sexuel.
Ces «preuves» ne sont en réalité qu'une petite part des textes poétiques bédouins et rifains traditionnels qui se sont rebellés face au système des valeurs locales, notamment pour ce qui a trait au corps, au désir et aux plaisirs de l'ébriété. Elles traduisent plutôt des symétries dans la part d'audace poétique dont dispose les créateurs des deux genres musicaux étudiés, logiques avec des structures sociales et des conditions historiques qui ne diffèrent que très peu, sous l'autorité de la même géographie et l'ascendant d'un unique espace rassembleur et d'accueil.

Conclusion

Rechercher des liens entre les deux genres étudiés exige de nombreux travaux approfondis, qui les traitent sous différents angles et à travers une méthodologie adéquate. La finalité ultime reste de susciter un débat intellectuel et d'inviter nos confrères chercheurs et intéressés à s'y impliquer.
Nombre d'exemples de chansons prouvent déjà que de nombreux croisements artistiques (musicaux et poétiques) rassemblent les deux genres. Aussi est-il légitime de considérer que la classification commune, qui distingue les deux genres de chansons, est trom-

peuse, comme il est permis d'avancer que se contenter des critères de la langue et de la géographie comme déterminants de classification des genres musicaux est une démarche précipitée. Il paraît donc logique de choisir une autre appellation qui cerne les foyers centraux homogènes, qui soit façonnée ou créée de l'intérieur du champ lexical spécifique à la chanson traditionnelle locale, de manière à ce qu'elle soit l'un des aspects de l'identité socioculturelle de la Région.

1- Dan Ben-Amos, Introduction à l'étude de la littérature populaire, Revue Al Manahil, Rabat, numéro double 64 et 65, novembre 2001, p. 169 (en arabe).
2- Hassan Nejmi, La chanson Aïta, la poésie orale et la musique traditionnelle au Maroc, Dar Toubkal Editeur, 1ère partie, 1ère édition, 2007, page 25 (en arabe).
3- Mohammed Assouiq, Programme ligne ouverte et l'artiste Moudhrouss et d'autres questions, journal Tamount, numéro 11, 1997 (en arabe).
4- Al Hussein Al Idrissi, La poésie rifaine chantée au Maroc, Revue de la culture populaire, numéro 4, 2005, p. 92 (en arabe).
5- Refrain musical.
6- Il y aurait un lien avec la musique du continent africain, considérée comme rythmique par excellence, qui a poussé le chercheur ivoirien Niangoran Bouah à créer une filière scientifique nouvelle, appelé «Drummologie», dédiée à l'étude des rythmes africains dans leur liaison avec les besoins socioculturels des peuples africains.
7- Mohammed Toufali, La musique et la guitare dans le Rif, publications de l'Association Al Intilaka Attaqafia (Nador), 1980, p. 25 (en arabe).
8- Chaqroun Ghouti, La chanson bédouine révolutionnaire entre les périodes de la révolution et de l'indépendance, 1954-1962, cas de la région de la vallée de Chouli, mémoire de Master en littérature, Université Abi Bakr Belcaïd, Tlemcen, 2004-2005, p. 124 (en arabe).
9- Mohammed Toufali, idem, p.25 (en arabe).
10- Chaqroun Ghouti, idem, p. 124 (en arabe).
11- Mohammed Toufali, idem, p. 28 (en arabe).
12. Idem, p. 28 (en arabe).
13- Jean During, Quelque chose se passe, le sens de la tradition dans l'Orient musical, Editions Verdier, Lagrasse, 1994, p. 28.

Bibliographie en langue arabe

- Dan Ben-Amos, Introduction à l'étude de la littérature populaire, traduction de Abdelaziz Aamar, revue Al Manahil, Rabat, numéro double 64 & 65, novembre 2001.
- Hassan Nejmi, La chanson Aïta, la poésie orale et la musique traditionnelle au Maroc, Dar Toubkal Editeur, 1ère partie, 1ère édition, 2007.
- Mohammed Assouiq, L'artiste Moudhrouss et d'autres questions, journal Tamount, numéro 11, 1997.
- Mohammed Toufali, La musique et la guitare dans le Rif, publications de l'Association Al Intilaka Attaqafia), 1980.
- Al Hussein Al Idrissi, La poésie rifaine chantée au Maroc, revue de la culture populaire, numéro 4, 2005.
- Chaqroun Ghouti, La chanson bédouine révolutionnaire entre les périodes de la révolution et de l'indépendance, 1954-1962, cas de région de la vallée de Chouli, mémoire pour l'obtention du Master en littérature, Université Abi Bakr Belcaïd, Tlemcen, année universitaire 2004-2005.

Bibliographie en langue française

- Jean During, Quelque chose se passe, le sens de la tradition dans l'Orient musical, Ed. Verdier, Lagrasse, 1994.
- Urbain Amoa, Poétique de la poésie des tambours, L'Harmattan, 2002.

> Témoignage

Michel LEVY
Manager, musicologue



30 ans de Raï ! Une éternité pour la période moderne et un pont jeté entre les cassettes électromagnétiques et Internet. L'homme a suivi sa musique préférée : il a commncé par 10 ans de galère !

On parle beaucoup aujourd'hui de la musique Raï, de la promotion internationale du Raï, etc. On parle donc d'un art qui a désormais parcouru le monde entier, conquis des territoires, les médias …
Moi, je m'en occupe depuis 1982 et je peux vous dire que les débuts n'ont pas été faciles, En 1985, on ne pouvait pas ramener des cassettes venues du Maroc ou d'Algérie, là où on les confectionnait et les distribuait, pour promouvoir ces musiques en Europe. On a donc sorti des 33 tours - les vinyles - parce que c'était nécessaire pour la promotion. Pour ma part, j'ai fait les deux premiers vinyles du Raï, l'un de Cheb Khaled et l'autre de Cheb Mami, puis j'ai programme et réalisé une promotion aux mêmes standards que pour les chanteurs français ou internationaux.
Je les ai proposés aux radios françaises (France Inter, RTL, …) et la programmatrice m'a dit : «*Cheb* … !»… J'ai demandé : «*Qu'est ce qui se passe* ?». Elle m'a dit : «*Il chante en arabe*…» ; pour elle, c'était quelque chose de totalement inhabituel. Ensuite, très peu de personnes ont cru dans la musique Raï au début. L'animatrice et programmatrice de France Inter invite Cheb Mami dans une emission. Au bout d'un moment, l'assistante vient avec plein de papiers portant des appels racistes, du genre : «*Allez vivre chez vous…*» ou «*On n'est pas à Radio Alger…*», etc. Ça a commencé comme ça le Raï ; pendant les premiers concerts de Raï, on a eu des appels aux attentats à la bombe, alors on vidait les salles. Ensuite, il y a eu le Festival du Raï de Bobigny, qui a été le vrai lancement de cette musique en France. Après, les grandes maisons de disques - les majors - ont toutes eu leurs chanteurs de Raï, mais cette musique avait un vivier sur place : les immigrés ! Ils ont permis à cette musique d'exister d'abord en France ; après, pour exister à l'International, il a fallu beaucoup de travail. Quand nous parlons du Festival international d'Oujda, ce n'est pas un festival : c'est LE SEUL Festival du Raï aujourd'hui dans le monde.
Je pense que l'Oriental et Oujda ont une carte à jouer dans la promotion de cette musique et notamment avec l'arrivée d'un nouveau souffle. Moi je reçois beaucoup de maquettes et de disques pour les promouvoir en France, où il faut bien dire que les magasins et les maisons de disques sont en déclin comme un peu partout en Europe. Par contre, maintenant il y a un nouvel outil pour les artistes, c'est Internet. Aujourd'hui, le Festival d'Oujda peut permettre à de nouveaux artistes de se faire connaître, au Japon, en France… N'oublions pas que le premier chanteur international du Raï en 1988 était un oujdi, Cheb Kader. Donc, tout peut partir d'Oujda, car ce qui est important pour l'artiste d'aujourd'hui, c'est d'avoir un statut, une maison de disque, un éditeur, un tourneur[1]… C'est ce qui pousse les artistes à s'expatrier pour réussir à l'étranger, tout simplement parce qu'ils ne trouvent pas ces structures professionnelles au pays. Ici au Maroc, je pense qu'il y a une volonté économique et politique. C'est très important pour moi d'être associé à cela et je remercie les animateurs de l'Association Oujda Arts pour cette opportunité ainsi que les institutions régionales qui ont parrainé ce Colloque International.

1- Organisateur des tournées d'un spectacle



Sijilmassa et la poésie bédouine aux sources du Raï

Docteur Mimoun RAGUEB
Historien

De la chanson Raï, l'auteur valorise d'abord la dimension poétique qu'il relie sans mal à ses sources. L'étude des compositions le conforte. Il introduit la notion, pertinente ici, d'espace culturel unique entre Maroc et Algérie, où le genre Raï ne pouvait que s'épanouir.

En traitant aujourd'hui la question du discours porté par cette chanson, ou plutôt de cette chanson en tant que discours, nous essayons en réalité de cerner une partie de notre patrimoine territorial, dans tous ses croisements, et de comprendre nos expériences intérieures, ainsi que les mécanismes mentaux et esthétiques d'expression des composants de notre existence.
Nous procédons ainsi à une relecture consciente de nous-mêmes, à travers nos expressions, et à une saisie de la finalité des signes, symboles et rythmes qui composent ce discours et lui donnent sa signification référentielle.

Le choix de l'Est du Maroc comme cadre de référence de l'étude vise l'évocation des interactions historiques, culturelles, spirituelles et ethniques qui ont constitué une mosaïque culturelle, avec ses propres expressions et particularismes locaux. L'Oriental marocain ne s'est stabilisé historiquement dans son état actuel qu'après le traité de Lalla Maghnia. Cela veut dire que la carte culturelle à laquelle appartient l'Oriental marocain ne calque pas avec les frontières politiques. Ainsi, l'Est marocain et l'Ouest algérien sont considérés comme formant une unité culturelle homogène sur les plans spirituel, tribal et artistique.
Dans ce contexte, le texte poétique oral musical est également resté cohérent, continu et semblable dans cette zone culturelle qui est la sienne. L'édifice culturel de chaque espace est le résultat d'une accumulation historique et d'une interaction humaine, dont les traces ne peuvent être effacées par les frontières récentes.

Cet espace était historiquement sous l'influence et le rayonnement culturel de Sijilmassa, où l'essor culturel florissant et le soutien des sultans alaouites à la poésie bédouine ont contribué au développement de la qassida (poème chanté) bédouine et au passage de son influence à l'Ouest algérien. Ce soutien à la poésie bédouine et au Malhoun est dû à leur efficacité et à leur capacité de communication avec les tribus arabes,



Allaoui, l'une des danses régionales de l'Oriental, aux allures de parade

en vue de les inciter au jihad et à la défense des frontières, surtout que ces tribus étaient spirituellement liées aux Chorfas du Tafilalet.

De même, il est aussi naturel que le poète garde la fonction qu'il avait avant dans son environnement bédouin, en raison du maintien des structures de l'organisation sociale ; la formulation est passée de la poésie classique au Malhoun au cours des siècles derniers, selon le chercheur algérien Abdelmalek Mortad, et la qassida bédouine, dominante dans cette région, est restée traditionnelle, conservant la forme de la qassida bédouine chantée. Elle a préservé les particularités de la composition dominante à Oujda, Sijilmassa et dans l'Ouest algérien. C'est ce qu'affirme Abdelmalek Mortad en disant : «*ce qui nous apparait en étudiant l'évolution du Malhoun en Algérie est que ce genre de poésie traditionnelle se multiplie, se renforce et s'améliore en se dirigeant soit à l'Ouest, soit au Sud, et se raréfie et s'affaiblit en se dirigeant vers l'Est et le centre*».

La raison en est pour lui que l'Ouest algérien est voisin du Maroc et que ce rayonnement, qui prend sa source du fond marocain, faiblissait au fur et à mesure qu'on s'en éloignait. En tentant de décrire historiquement la carte culturelle, on recherchera les sources et affluents qui ont enrichi les genres de chansons courantes d'aujourd'hui ; on se focalisera sur la qassida bédouine, ses ramifications et les aspects poétiques qui ont fondé les goûts et le champ d'enrichissement qui a favorisé l'émergence du Raï, parallèlement à l'aspect rythmique des danses de la région : du Allaoui, Mangouchi, Nehhari, Reggada, El orfa, aux rythmes Haïdouss et Saff. La chanson Raï, quels que soient les instruments utilisés, est construite sur des rythmes patrimoniaux et poétiques bédouins métissés au contact de la ville et de la campagne.

Les Chioukhs et les poètes distinguent deux genres dans leur patrimoine poétique et musical, les paroles de la «machyakha» et les paroles de la prose. Cette distinction thématique est celle déjà utilisée pour le Malhoun et c'est la même répartition utilisée par le chercheur algérien Ahmed Amine Dallay lorsqu'il a titré son ouvrage : «*Paroles sérieuses et paroles de badinage*». Ce livre est un genre d'anthologie de la qassida bédouine dans l'Ouest algérien.



Troupe Reggada, avec ses musiciens, autre dans emblématique de l'Oriental

Il existe une autre différenciation connue sous le nom de Lymni et Lyssri (de droite et de gauche). Elle comporte une poésie qui traite de l'aspect religieux (louanges) et une poésie qui traite de l'aspect spirituel. Cheikh Abdelkader Loukili, dessine par une strophe une image, prise du lexique bédouin, d'une femme avec tout son assortiment vestimentaire et qui ne peut être saisie dans toute son expressivité que par le bédouin : "لبست كبخة حرير من دق السبلات زادت فوقو شال شرق من الرواني مشطت سالفها غيمت ولفات ولا دغز غزول خايف من عدياني".

Il y a aussi Lmachyakha qui est un genre lié à la connaissance et qui a ses normes dans la composition et le chant. Le Raï est issu d'une expérience individuelle, c'est-à-dire l'opinion (raï) personnelle. Mahi Talssi, un poète de la ville d'Ahfir, dit : «*n'apprend pas de sagesse sans Cheikh (maître), aucune parole n'accède à l'esprit sans orientation*» "حكمة منغير شيخ لاتتعلمهاش، ما يدخل فلعقول كلام بلا تنبيه)".

Ici interviennent les mécanismes de la connaissance orale. Quant à la parole du Raï, ce sont des qassida chantées où prédominent ce qu'on appelle la projection. Quant à la première apparition du terme Raï, nous la retrouvons au 16ème siècle, chez Abderrahmane El Majdoub, dans son vers célèbre : «*la précipitation n'apporte rien de bon et le rythme léger ne sied point au Raï…*».

العاجل ما قضا صلاح والميزان لخفيف ما رتب الراي إلا كان صاله مولاه يصله رتاب).

Cheikha Remiti est venue quatre siècles après pour reprendre le même couplet dans ses chansons. Il y a également le terme Jabli, qui est utilisé dans la culture algérienne en tant que constituant propre, alors qu'il est en fait un produit de la culture marocaine, tandis que les sujets étaient semblables.

> Témoignage

Allal SINACEUR
Président de la Fondation Moulay Slimane



L'ancien Ministre de la Culture, natif d'Oujda, qui fut aussi Conseiller pour la culture de Feu Sa Majesté le Roi Hassan II et de Sa Majesté Mohammed VI, ne cesse d'œuvrer à la valorisation du patrimoine régional.

Ce que je nous souhaite, c'est d'abord que cette manifestation se perpétue, car Oujda en a vraiment besoin. Nous sommes ici dans le domaine de la culture. Cela me rappelle une lettre écrite au grand-père Haj El Arbi de Tunisie, par laquelle celui qui l'avait écrite n'a eu de cesse de glorifier la personne de Feu Haj El Arbi. Celui-ci lui répondit que le savoir est ce qu'il y a de plus noble tant qu'il accroît l'honneur d'une personne et qu'il n'y a pas mieux que la science pour les nobles individus.
C'était une manière de dire qu'il ne croyait pas aux informations superficielles, mais à la science qui est la chose la plus importante. Mais apprendre n'est qu'un début et non une finalité.

Le plus important est ce que l'on fait de la connaissance. La qualité existe dans l'institution universitaire, qui regroupe toutes les compétences requises, et si chaque professeur de l'Université orientait les meilleurs de ses étudiants vers l'étude d'une question se rapportant à Oujda, on aurait réglé beaucoup de problèmes, sinon la plupart.

Ceci n'est pas une ingérence dans la question qui vous réunit, mais une incitation à propos d'un phénomène réel, dont l'existence fait partie de notre existence, et nous sommes ici aussi pour en parler directement ou non : notre grande affaire est de relever le niveau de la culture à Oujda.

Oujda n'est pas une ville récente, mais une ville ancienne, qui avait ses savants, et qui dispose aujourd'hui de ce qu'on appelle un système de savants, avec un système éducatif capable de motiver les gens à s'occuper de leurs domaines de compétences à Oujda. Oujda est digne d'exister sur tous les volets de la connaissance et d'être un centre scientifique et culturel - je le dis sans complaisance - sur les questions portant sur la culture et la science. Oujda dispose de formidables atouts et doit focaliser son intérêt essentiellement sur la culture et la science et, de plus, s'y montrer très active, car c'est ce à quoi elle a toujours aspiré. C'est un peu de cela qui se réalise grâce à vous et en votre présence.



L'Université Mohammed 1er d'Oujda, lieu d'élaboration des savoirs (ici,le siège de la Présidence)



Le Raï, musique promue par le Comité National de la Musique

Hassan MEGRI
Président Fondateur du Comité National de la Musique
Membre du Conseil International de la Musique - Partenaire de l'UNESCO

Le Raï a grandi (vieilli ?) et s'institutionnalise avec le succès, comme il se diversifie et parfois revient à ses sources. Cette richesse élève le genre au rang des patrimoines immatériels… pour l'humanité demain ? L'UNESCO pourrait-elle chanter en Raï ?

Les manifestations spécifiques à la «culture Raï» sont des évènements particulièrement précieux et légitimes à plus d'un titre, du fait qu'ils permettent à tout un chacun d'effectuer un pèlerinage au cœur de nos us et coutumes et de boire aux vraies sources du Raï moderne enfanté par ce légendaire oiseau, le Phénix, qui toujours renaît de ses cendres.
Nous faisons allusion aux merveilleuses musiques traditionnelles qui ont bercé des générations à travers le temps et l'espace et donné des moments de joie et de bonheur à nos ancêtres réputés pour leur bravoure guerrière. Il s'agit du Âlaoui et des Reggada, au cœur du patrimoine artistico-culturel de la ville d'Oujda et des territoires environnants.

La capitale de l'Oriental est considérée comme le fief de ces genres musicaux depuis la dynastie des Almohades. Or, en remontant le cours de l'Histoire, tout chercheur assidu découvrira que ces modes de musiques traditionnelles, accompagnées de superbes danses et chorégraphies savantes, ont rayonné, de toute évidence, sur toute l'Orannie algérienne, à tel point qu'elles sont devenues un bien légitime pour le Maghreb tout entier, notamment l'Oriental Marocain qui a énormément contribué à la promotion de cette musique par ses stars et ses jeunes talents. A tel point que le mouvement Raï a frappé à la porte de l'Occident avec son image d'universalisme qui a laissé le monde occidental stupéfait. Il a pu conquérir les jeunes comme les adultes.
On peut se demander comment le Raï a pu percer dans le monde entier alors qu'il a été engendré par le Laalaoui et les Reggada, tout comme le Reggae qui fut créé par un genre musical traditionnel de la Jamaïque. Vu sous cet angle, nous pouvons conclure que toutes les musiques traditionnelles pourraient devenir universelles pour peu qu'elles soient traitées d'une manière savante sur le plan de la créativité, avec une vision de modernité. Notre organisme international œuvre depuis sa création dans le même creuset que l'Association Oujda Arts, en l'occurrence notre patrimoine musical et son apport à la communauté internationale.


Valoriser les artistes et les consacrer

Le Comité National de la Musique du Maroc (CNM) a été créé sur les conseils et à l'initiative du CIM (Conseil International de la Musique) partenaire officiel de l'UNESCO. Son adhésion officielle au CIM a eu lieu lors de la 29ème Assemblée Générale de Tokyo (28 septembre - 1er octobre 2001). Le CNM avait pour double mission de regrouper les acteurs de la vie musicale de notre pays, selon les aspirations du CIM, tout comme il devait aussi organiser des projets conjoints (festivals nationaux et internationaux, consécrations et hommages, colloques, forums, publications, promotions musicales, etc.). Par ailleurs, il était appelé à discuter de la politique musicale du pays, à s'efforcer d'améliorer le statut de la musique et à participer à l'instauration de la culture musicale au niveau de l'enseignement et l'éducation nationale.

Par ailleurs, le CNM est le représentant du Royaume au sein du Conseil Inter-

> Thème 2 : La musique Raï : musique sans frontières

national de la Musique (Paris). Il assiste au Forum Mondial de la Musique ainsi qu'à son Assemblée Générale pour participer à l'élaboration de ses orientations et de sa politique de mondialisation.
Au chapitre de ses activités majeures, le CNM a conclu de nombreux partenariats pour accomplir ses projets musicaux, galas et consécrations prestigieuses, avec des organismes importants, tels le Ministère de la Culture, le Théâtre National Mohammed V, le Festival Mawazine-Rythmes du Monde, le Festival National des Arts Populaires de Marrakech, le Festival Voix de Femmes de Tétouan, le Festival Al Ansra, ainsi qu'avec la Wilaya de Rabat, Capitale de la Culture et des Lumières selon le souhait de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Parmi les principales réalisations du CNM parrainées par le CIM de l'UNESCO, citons :

- la création du Prix «Rabab d'Or» décerné aux stars du monde arabe ;
- le Prix du «Ziryab des Virtuoses», créé pour consacrer les plus grands concertistes de la planète ;
- le Prix du «Farabi» octroyé aux leaders de la musique antique ;
- le prix de la «Fibule d'Or» en hommage à la musique amazighe ;
- le Prix Mégri pour les Créateurs de la World Music Arab ;
- la médaille d'Or du Mérite.

Le Festival International des Arts et de la Culture «Eté des Oudayas» fut instauré et reste organisé par le Ministère de la Culture en collaboration avec le Comité National de la Musique.
Ces initiatives, avec une vision internationale, placent le Maroc au rang des pays promoteurs de la musique universelle dans le but d'instaurer un dialogue interculturel et transculturel véhiculant un message de paix, de reconnaissance, de tolérance et de respect entre les nations et les peuples de la planète. C'est dire que le CNM est dans la voie souhaitée pour répondre à l'appel de l'UNESCO dont le rôle primordial est de protéger la diversité culturelle et le patrimoine immatériel mondial des minorités musicales.
Qu'avons-nous fait pour l'épanouissement du Raï maghrébin et la protection


Cheb Khaled, ambassadeur reconnu du Raï

de notre patrimoine musical traditionnel afin de nous mettre au diapason avec le CIM et l'UNESCO ?

Le CNM a réalisé, en 2005, «La nuit du Raï» au sein du Festival National des Arts Populaires de Marrakech, qui a accueilli des artistes du Raï venant d'Oujda, de Rabat, de Marrakech et même de France, sans oublier l'exhibition remarquable de l'une des meilleures troupes chorégraphiques de danses traditionnelles Alaoui et Raggada de l'Oriental Marocain. Cet évènement m'a motivé à composer tout un répertoire de chansons Raï, dont Sidi «Yahia ya Mma», «Saidia», «Jamaa Lafna», «Ma n'tach wahdek al bal», entre autres œuvres que j'ai interprétées en compagnie de Jalila Mégri. Le choix des Mégri de créer et chanter dans les style Raï, revient à reconnaitre que le Raï est un mouvement musical universel qui doit se diffuser mondialement.
D'autres prestations en hommage au Raï moderne d'Oujda ont été organisées par la suite, dans le cadre de la Journée Nationale du Maroc, de la Journée Mondiale de la Musique et du Festival Mawazine-Rythmes du Monde, dans lesquels les Mégri (originaires d'Oujda) ont fait la promotion du Raï moderne du Maroc, soulignant la volonté du CNM de promouvoir ce mouvement musical à l'instar de toutes les diversités musicales du Maroc.

Le coup de cœur du CNM pour la promotion du Raï, c'est d'avoir consacré l'ambassadeur du Raï, Cheb Khaled, dans la première édition du Festival international Al Ansra de Tétouan, en lui décernant le Trophée du «Rabab d'Or» (parrainé par le CIM de l'UNESCO) ; un atout précieux pour la promotion du Raï dans le monde, un souhait largement partagé par les artistes comme par leurs publics.

Notre désir est que le Comité National de la Musique, d'une part, et l'Association Oujda Arts, d'autre part, puissent œuvrer ensemble afin de réaliser des projets en commun et atteindre des objectifs à court, moyen et long termes, selon les possibilités matérielles et les opportunités, à travers un solide partenariat entre les deux organismes.

Je tiens à féliciter l'Association Oujda Arts et à lui rendre hommage pour son dévouement à l'art et à la culture, qui élèvent l'Homme au nirvana de la spiritualité et de la pensée. Je salue son esprit d'initiative et sa vision profonde des réalités qui façonnent ce monde pour le rendre meilleur aux êtres humains, afin de vivre fraternellement, sans discrimination, dans un espace de liberté et d'égalité des chances. Il est clair que l'univers de l'Association est la musique. Pour soutenir cette noble cause, il est juste que le Colloque d'Oujda sur la «culture Raï» devienne un rendez-vous dorénavant intégré dans l'agenda et la feuille de route du CNM dans le cadre de la mise en exergue et la protection des musiques traditionnelles du Maghreb face au péril de la mondialisation, au sens où le perçoit l'UNESCO. Mon souhait est donc que ce colloque scientifique ouvert aux chercheurs universitaires, aux artistes, aux professionnels de la musique et au public, atteigne des résultats au delà de nos espérances, dont l'aboutissement à la Journée Mondiale du Raï en tant que patrimoine culturel immatériel de l'humanité.

> Témoignage

Rabah MAZOUANE
Institut du Monde Arabe

Des sources bédouines aux apports du monde amazigh, de l'influence du Melhoune aux racines rurales, des cités ouvrières d'Europe aux télés du monde, de la rencontre avec le Reggae à celle de la musique électronique… le Raï, toujours recommencé.



Pour moi, le Raï a une émotion amazighe plus forte qu'on le croit ; «Chikha Rimiti» me l'a toujours dit, elle qui est descendante d'une famille arabisée de la tribu de Sidi Belabes (qui fait partie de ce fameux triangle de la créativité du Raï, entre Ghilizane, Mascara et Sidi Belabes) : la dimension amazighe se constate déjà sur les instruments, en partant du Guellal, ou Taguelalt - ça veut dire la poitrine - qui est une percussion, avec l'aspect rythmique qu'il ne faut pas oublier. J'ai compris en écoutant la chanson bédouine d'où venaient réellement quelques mélodies et des paroles et, en assistant à des spectacles de groupes du Koweit et du Bahrein, j'ai été interpelé par une expression que nous connaissons tous - «Dana Dayna» qui veut dire petite perle - qui a été introduite par les Hilali. Je veux aussi évoquer ici le fameux «manamane» qui ponctue les Istikhbars et qui nous arrive de l'empire othoman.

Maintenant, la question posée est : quel avenir pour le Raï ? Cette question est pertinente dans ce contexte, parce que cet avenir, il appartient aux artistes de le forcer, mais aussi à des initiatives comme le Festival International du Raï d'Oujda.

Alors, quel avenir pour un genre musical aux racines paysanes, né au XXème siècle, qui a commencé par les Chioukh inspirés par El Melhoune, à l'origine de Cheikh Hamada, Borasse, Madani et Khaldi ? Effectivement, outre les textes qu'ils ont écrits, ils se sont beaucoup inspirés du Melhoune venu du Maroc, de Tafilalet. Il faut dire que les interconnexions entre Maroc et Algérie étaient des plus actives dans le Grand Maghreb. Si l'on parle de El Guerouabi, qui a donné une nouvelle âme à Lherraz, différente de Lhaj Toulali, ou Cheikh Hamada chantant Boussayf Meryem, c'est important de signaler ces liens, parce que cela a un impact sur le Raï. On est parti d'un genre musical de racines rurales avec un langage semi-dialectal, pour passer à une identification dans les paroles du cru, les mots de tous les jours, pour qu'il devienne un genre rurbain (entre rural et urbain). Pour évoquer la dimension internationale du Raï, je vais la résumer en une anecdote. Un jour un ami était en mission au Vietnam. Dans un restaurant où il dînait tous les soirs, on passait de la musique chinoise. Au troisième jour, il demanda s'il y avait des chansons françaises et on lui passa «Didi» de Cheb Khaled ! Autre constat magnifique, prenez la chanson «Aïcha» de khaled, écrite par Jean-Jacques Goldman, le faiseur de tubes de l'hexagone qui a écrit pour Céline Dion, Idir, etc. «Aïcha», je l'ai personnellement en plusieurs versions, dont deux en espagnol et, ce qui est extraordinaire, c'est que si Goldman l'avait chantée, elle n'allait pas avoir du tout le même effet.

Maintenant, je parle de l'avenir du Raï et j'insiste sur les liens avec le Maroc, moi qui ai tant écouté les frères Mégri à l'époque - on croyait même qu'ils étaient algériens - et Nass El Ghiwane, le premier groupe à re-questionner le patrimoine. Je les ai invités à l'IMA et je vous dis qu'ils ont toujours la même force de frappe. Cheb Bilal me disait : «*Le Raï est fort du côté musical, mais les paroles ne rejoignent pas cette force ; c'est pour ça que mon inspiration c'est Nass El Ghiwane*». Quand Bob Marley est venu en Algérie, le Raï a pris des couleurs de reggae. Puis, les chanteurs français ont commencé à demander des duos aux chanteurs algériens du Raï, comme Bilal et Khaled. Quand Khaled reprend le rôle de Georges Brassens dans la comédie musicale «Emilie Jolie» de Philippe Chatel, il joue le hérisson, juste après la fameuse année 1998 marquée par deux événements : le premier, c'était la Coupe du monde, les deux buts de Zinedine Zidane et, juste après, en septembre, le méga-concert «1,2,3 soleil». A l'époque, les maisons de disques croyaient en la musique maghrébine en général - il y a eu Taha, Faudel et Khaled - et c'était la plus grosse vente de disques de l'histoire du Raï, c'était l'apogée du Raï à ce moment là !

En Algérie, il a trouvé refuge aujourd'hui dans les discothèques et, en France, le Raï n'est plus inscrit dans les festivals. Par contre, en 1986, avec la grande scène du Raï qui a rassemblé toutes les stars du Raï, les médias n'ont communiqué que le côté sociologique de cet événement.

En fait, le Raï est comme un acier inoxydable. Il a retrouvé une seconde jeunesse aujourd'hui, avec le Ray'nb par exemple, et grâce notamment aux apports de jeunes rappeurs, comme Rim'K avec Zahouania et Magic System qui représente la chanson ivoirienne. De temps à autres, il y a des fulgurances, comme «C'est la vie» de Cheb Khaled, qui a une tonalité Raï et en même temps un côté Funky. Il y a aussi l'album de Taha qui a chanté avec Fadila l'une des premières créations du Raï électrique oranais, dans «Khalouni», arrangée par Justin Adams, un grand guitariste, qui a fait un joli travail avec Najate Atabou. Peut-être que le Raï, qui est à la croisée des chemins, pourra trouver son avenir à la fois dans le retour à la tradition et dans le contemporain ? Il faut encourager les initiatives de métissage.

Pour conclure, je dirais que le Festival International du Raï à Oujda est la chance pour une nouvelle génération.

> Thème 2 : La musique Raï : musique sans frontières



Du Festival amazigh Timitar à celui du Raï, les musiques populaires fusionnent

Brahim El MAZNED
Directeur Artistique du Festival Timitar

Timitar à Agadir, à l'instar du Festival du Raï à Oujda, est un succès populaire phénoménal. Les deux festivals sont structurés autour d'un «genre musical» marocain dominant avec des prestations artistiques venues d'ailleurs pour «fusionner» : en fait, mettre en perspective et valoriser la musique amazigh ici, le Raï là.

Le Festival Timitar à Agadir et le Festival du Raï à Oujda ont en commun leur fort ancrage territorial et des identités culturelles bien marquées. Pour le premier, l'identité amazighe est le fondement du Festival, et le deuxième met en avant la musique Raï typique de l'Oriental Marocain. Ce lien identitaire fait que les deux Festivals ont tout à gagner à collaborer dans le futur afin de mieux mettre en lumière les identités régionales du Maroc et favoriser ainsi le développement culturel, touristique, économique et social de ces deux Régions. A la veille de nouveaux découpages régionaux accompagnés de nouvelles missions politiques dédiées, cette coo-

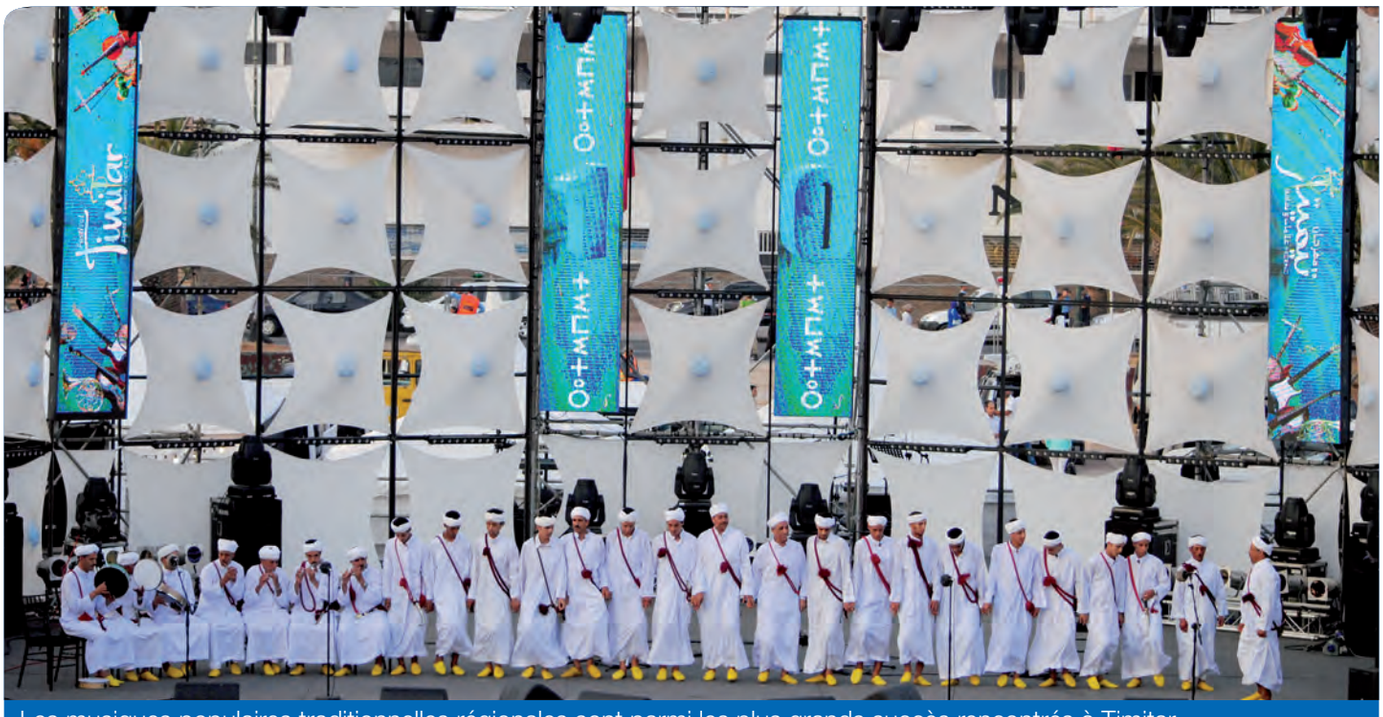


Timitar est bien entendu un lieu d'expression naturelle pour les troupes venues d'Agadir



De véritables marées humaines ; ce sont les foules de festivaliers venues partager les joies des musiques populaires

pération paraît d'autant plus cruciale.
Lancé en 2004, Timitar est le premier Festival au monde dédié à la culture amazighe et il s'est imposé d'emblée comme un rendez-vous incontournable dans le paysage culturel marocain. Considérée aujourd'hui comme l'un des festivals les plus importants du pays, cette manifestation œuvre activement à la promotion de la culture régionale du Souss-Massa-Daraâ et à son développement socio-économique.
Le Festival propose au public le meilleur du répertoire traditionnel et contemporain ; plus de 5 000 artistes du monde entier ont ainsi été accueillis et, en cinq éditions, le Festival Timitar est parvenu à fidéliser un public de plus en plus nombreux. Animés par une curiosité et un enthousiasme grandissant, des centaines de milliers de spectateurs peuvent y découvrir, ou y re-découvrir, les trésors musicaux d'ici et d'ailleurs ; son impact dépasse dorénavant largement les limites géographiques de la Région Souss-Massa-Darâa et touche même au delà du Maroc.



Les musiques populaires traditionnelles régionales sont parmi les plus grands succès rencontrés à Timitar

Le Festival est ainsi devenu une illustration vivante, chaque fois renouvelée, de cette aptitude naturellement conférée à la musique de rassembler et faire dialoguer les cultures dans leurs diversités. Des groupes à la notoriété encore limitée et de jeunes talents y côtoient les grandes stars internationales de la world music, dans un mélange de styles aussi riche que varié (les musiques actuelles, telles que hip hop, électro et fusion sont particulièrement mises à l'honneur).

Cette année encore, du 22 au 25 juillet, des musiciens amazighs accueilleront des artistes du monde entier, sur trois grandes scènes de plein air au cœur d'Agadir. Timitar est à la fois un festival culturel et un festival populaire, ouvert à tous sans exception. Créer un espace d'échanges pluriculturels et artistiques, tout en révélant la diversité et la richesse patrimoniale des musiques amazighes, à la confluence de plusieurs univers culturels (amazighs, arabe et saharien) : tel est le pari de ce festival dont la conception artistique a été confiée à Brahim El Mazned dès la première édition en 2004.

A l'occasion de la 12ème édition du Festival Timitar, Agadir s'apprête donc à accueillir, à nouveau, les festivaliers du Maroc et d'ailleurs pour célébrer ce rendez-vous annuel et convivial des musiques amazighes et celles de divers peuples, issus d'autres parties du monde. Pendant quatre jours, près de 500 artistes, venus du Maroc et d'autres points du globe, inviteront le public à la rencontre, à la fête et au partage, autour de plus de 40 spectacles.

Le Festival Timitar, c'est principalement quatre soirées riches pour réécouter ou découvrir les artistes amazighs et les artistes du monde qui s'accordent pour créer des ponts entre les différents univers et faire corps avec la musique pour montrer le chemin aux futures générations. Timitar est aussi et surtout un événement où le public est, chaque année, fidèle au rendez-vous pour découvrir collectivement dans un esprit de fête et d'ouverture toutes les musiques d'ici et d'ailleurs.

> Témoignage

TALBI ONE
Star de la musique Raï



On peut être une star d'aujourd'hui et s'intéresser à celles de demain, ne serait-ce que pour fonder un avenir à sa discipline artistique.

Le Festival International du Raï d'Oujda a apporté une valeur ajoutée indéniable à la Région de l'Oriental du Maroc. Il a permis aux «Orientaux» et aux festivaliers de vivre la musique en direct et de connaître les stars régionales et internationales de cet expression artistique tant aimée qu'est la musique Raï et la Reggada régionale.

L'autre face de l'action de l'Association Oujda Arts est le colloque international sur la culture Raï qui permet à notre genre musical de gagner ses lettres de noblesse en étant reconnu comme une discipline de référence sous une approche scientifique.
De même, il faut attribuer une mention particulière au concours annuel «Raï Academy» qui est ouvert à tous les jeunes et leur permet de s'exprimer et d'évoluer dans une atmosphère Rai. Il donne la possibilité à nos futurs talents de côtoyer des professionnels aguerris, de profiter de l'expérience d'artistes renommés et de se forger ainsi une personnalité artistique.

Quant à moi, TALBI ONE, qui suis au devant de la scène du Raï et de la Reggada depuis plus de vingt ans, je suis très confiant en l'avenir de ce patrimoine musical, surtout quand je vois des dizaines de jeunes se produire chaque année dans un cadre aussi novateur et formateur. Cela me rassure et me donne une grande confiance en eux et en la culture marocaine.



Ce festival pionner, au succès grandissant, perçu comme un événement majeur, autant pour sa contribution à la reconnaissance de la culture amazigh que pour son positionnement sur la scène internationale, est classé dans le peloton de tête des meilleurs festivals de musiques du monde ; d'ailleurs, il a été sélectionné pour la deuxième fois parmi les 25 meilleurs festivals internationaux du monde pour 2015, par le prestigieux magazine anglais Songlines. Une belle récompense pour le Festival Timitar à l'occasion de son douzième anniversaire.

Au programme, Timitar 2015 conservera ce qui le définit, en l'occurrence la mise en valeur de la musique et de la culture amazighs, mais aussi les musiques du monde dans leurs diversités.

Le Festival Timitar vous donne rendez-vous du 29 juillet au 1er août 2015 à Agadir et sur www.festivaltimitar.ma



Visa For Music, le Salon nécessaire à la promotion des musiques populaires

Brahim El MAZNED
Directeur Fondateur du Salon Visa For Music

Plus d'art sans marché de l'art. Les musiques des Régions du Maroc ont à professionnaliser leur promotion, dans le Royaume et au délà. Un Salon donne l'opportunité de faire se rencontrer offre et demande ; un bon Salon propose une plateforme efficace pour ce faire, conditions techniques appropriées à l'appui.

Le Salon Visa For Music, dont la première édition s'est déroulée du 12 au 15 novembre 2014 à Rabat, a pour principale mission la constitution d'un marché de la musique au Maroc, en Afrique et au Moyen-Orient, afin d'offrir une visibilité optimale et un environnement propice à la créativité et à la professionnalisation du secteur culturel et artistique. Le but du Salon est également de promouvoir les musiques de ces régions et la circulation de leurs artistes.



La première édition du Salon Visa For Music a connu un franc succès : elle a réuni plus de 1 000 professionnels venus de tous les continents et des milliers de spectateurs du Maroc.

Cette réussite a été rendue possible grâce au soutien de nos partenaires, en particulier l'Agence de l'Oriental - représentée par Madame Saïda Mahir, Chargée de mission auprès de la Direction de la Coopération Internationale - qui a contribué à la dynamique culturelle nationale en apportant sa

> Thème 2 : La musique Raï : musique sans frontières

contribution active à l'événement, dès sa première édition.
Pour ce faire, l'Agence de l'Oriental a convié à l'événement une délégation d'une vingtaine de représentants de structures et de festivals phares de la Région dont :

- le Festival Jodour de la chanson marocaine ;
- le Festival Music Carrefour ;
- le Festival Orient' ;
- le Festival Rabie Al Andalu (Printemps Andaloux) ;
- le Festival Gharnati d'Oujda ;
- le Festival International du Rai ;
- le Festival International du Ennay et des musiques bédouines ;
- le Festival Art Reggada ;
- le Festival Méditerranéen de Nador ;
- le Festival Al Mawkib Al Adabi de Jerada ;
- le Festival des cultures Oasiennes de Figuig.

S'y sont joints de nombreux artistes issus de la Région et de la diaspora, dignes représentants de l'Oriental, comme le groupe Kasba, le chanteur Kiriss, originaire d'Ahfir, ou encore Numidia El Morabet, la grande chanteuse rifaine.

Les participants se sont vus proposer un programme dense et riche ; ils ont notamment pu assister au concert du chanteur oujdi Aziz Sahmaoui, ainsi qu'à des conférences et des speed-meetings.

Ils ont également rencontré les représentants de l'European Forum of Worldwide Music Festivals (EFWMF), la plus grande plateforme des musiques du monde, avec lesquels ils se sont trouvés en situation d'échanger, de débattre et de tisser des liens en vue de conclure de futurs et bénéfiques partenariats.

Grâce à la confiance reconduite de nos partenaires, nous avons le plaisir d'annoncer la tenue de la 2ème édition de Visa For Music du 11 au 14 novembre 2015 sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.



Nous sommes heureux et fiers de pouvoir compter cette année à nouveau sur le concours et la présence de l'Agence de l'Oriental, ainsi que des acteurs culturels de la Région de l'Oriental, qui œuvrent activement pour la préservation et le développement de la production culturelle locale, que ce soit par la valorisation de son patrimoine architectural, la promotion de ses musées et de son théâtre, mais aussi par la mise en exergue de son patrimoine vivant, notamment musical, ou à travers l'appui apporté aux divers festivals de l'Oriental Marocain.





La chanson Raï : la structure et les transformations

Docteur Abdeslam BOUSNINA
Chercheur
Université Mohammed 1er d'Oujda

Le Raï mérite le regard analytique et la profondeur historique du recul universitaire. De la définition initiale à la réflexion sur les facteurs contextuels influants, le chercheur scrute le phénomène Raï comme le scientifique son champ d'expression. L'approche n'exclut pas le plaisir…

Nul chercheur ne peut traiter le sujet de la chanson Raï en l'isolant du contexte de sa genèse et des facteurs de son apparition et de sa propagation. Toute approche qui viserait à l'étudier en prenant appui totalement sur l'appareil conceptuel, qui puise de la culture savante, exposerait cette chanson à une expérimentation entrainant fatalement des résultats et des conclusions arbitraires, qui l'éloignerait de sa condition et lui ferait dire ce qui n'est pas sa réalité, ni ses caractéristiques. Si nous essayons également d'étudier cette chanson de manière fractionnée sous prétexte de séparer la manière de sa composition et le style de l'interprétation, nous serions pareils à ceux qui séparent l'apparent de l'essence, et notre conclusion sera ainsi insuffisante, nous entrainant dans une sélectivité sans intérêt.

Définition du Raï

Les Chioukh, dans le cadre de leur distinction entre les types de qassida (poème chanté), déclarent que la qassida de Raï est (Hwa) et que la qassida de louanges religieuses est également (Hwa) mais d'un autre genre. Le Raï Hwa est issu de la matrice de la qassida bédouine, et sa présence était parallèle à d'autres types de qassida, telles les qassida sociales et les qassida de louanges religieuses, sentimentales et d'éloge à l'héroïsme.

Le Raï en tant que concept ne manque pas de charge significative qui marque la qassida Raï dans ses multiples manifestations. Le concept Raï est introduit généralement en tant que refrain au niveau de la structure du texte «Rayi ya Rayi… Dar hali Rayi» (Oh mon Raï… c'est mon Raï qui est la cause de ce que je suis devenu) et autres différentes formulations, mais c'est un indicateur caractéristique de la qassida/chanson, car le Raï (en tant que terme/concept) se présente souvent comme une signification de mauvaise «gestion» issue de l'échec de ce qui peut être sentimental, social ou autre. Cet échec se traduit par une auto-flagellation, le blâme de soi et des lamentations pour la perte d'une chose précieuse que représente, en général, une femme ou un(e) bien-aimé(e) qu'il est impossible d'atteindre.



La tradition est encore sur scène et séduit la public (ici au Festival du Raï 2014 à Oujda)

La femme constitue un des principaux piliers au niveau des constantes thématiques qui caractérisent le texte/chanson; et c'est ce que nous allons expliciter au moment de parler des constantes.

Plusieurs Chioukh ont jugé la chanson Raï avec réserve et circonspection et ont souvent évité de la classer positivement, comparée aux autres genres. Feu Cheikh Abdallah Lamghana l'a qualifiée d'enfant sans père, ce qui revient

> Thème 2 : La musique Raï : musique sans frontières

à dire qu'elle ne peut être rattachée à quelqu'un en particulier et qu'elle était chantée uniquement après minuit lors des mariages, ou dans le cadre de soirées particulières organisées par des Chioukh avec certains convives particuliers.
Ce Raï a été signalé dans un mémoire de licence dactylographié à la Faculté des Lettres de l'Université Mohammed 1er d'Oujda, année 1981-1982, dont je suis l'auteur. Ces opinions coïncident jusqu'à un certain point avec la position de certains Chioukh, qui n'ont cessé de décrier le Raï et émettent des jugements durs à son égard, adoptant des opinions négatives aussi bien sur l'aspect esthétique que thématique :
ميزان خْفيف ما رْتب والعاجْل ما قْضا صْوالح والراي إلا يْكون صالح ماشي لْولاد أنْسبْ).

Il est connu que la musique Raï obéit à une gamme ternaire et utilise la gasba (flûte) ternaire, qui est la gasba la plus courte utilisée par les Chioukh, et nous aurons à éclairer la nature de ce rythme. La légèreté du rythme, sensible dans le couplet, suggère en termes de signification celui qui se précipite pour obtenir quelque chose, mais dont la rapidité et la précipitation font qu'il n'arrive pas à atteindre son objectif. Dans la deuxième partie du couplet, il apparait que ce qui est visé dans la chanson Raï est ce contenu qui ne convient pas aux fils de bonne famille, filiation qui est chez les bédouins celle des notables et des chefs de tribus.
Toutes les positions dont on a fait état ne réduisent pas l'attrait de la chanson Raï et son influence sur le récepteur, car même les Chioukh qui se sont montrés critiques à l'égard de ce genre musical ont été attirés par lui à plusieurs reprises et l'ont souvent chanté en clôture de certaines occasions.

A titre d'exemple, citons les Chioukh qui ont «succombé» à l'attrait de cette chanson tant dans notre l'Oriental marocain que dans l'Ouest algérien, régions considérées comme celles qui ont enfanté cet art : Cheikha Remiti, Cheikha Zahra, Cheikha L'âmia (l'aveugle), Cheikh Boutaïb Saïdi, Cheikh Attaher ould Al Marhoum et autres en Algérie, et Cheikh Lyounci, Ali Temsani, Ahmed Liou, Cheikh Ahmed Derouichi, et autres au Maroc.
Ces Chioukh et d'autres ont représenté la tendance traditionnelle et ont adopté des instruments issus de l'environnement de la région, comme le gallal et la gasba (le gallal est un instrument traditionnel généralement en bois, avec deux ouvertures, dont l'une est couverte d'une peau animale et utilisée comme instrument à percussion).

Ceci ne signifie pas que ces Chioukh, ou certains parmi eux au moins, se sont limités à ces instruments et sont demeurés prisonniers de ce choix ; ils ont employé des instruments modernes en cohérence avec les nouveautés imposées par les conditions de leur actualité : ces instruments sont l'accordéon, le violon et le luth parfois. De là s'imposera une nouvelle tendance dans la musique Raï, que nous allons développer ci-après.



Raï d'hier, Raï d'aujourd'hui, Raï métissé d'autres musiques… le public s'enthousiasme à toutes les variantes

Le Raï entre l'ancien et le moderne

La chanson Raï a toujours été édifiée sur des piliers et des constantes qui n'ont pas varié dans leur essence. Son sujet inscrit le choc consécutif à un grand amour impossible comme axe central, avec son cortège, soit d'exultation, soit de douleur et de tristesse : ceci est une caractéristique de la musique Raï depuis son apparition.
Sur le plan rythmique, le style bédouin et makhzénien est le support rythmique et mélodique adopté dans la qassida bédouine en général, et la séparation entre eux est que le premier s'appuie sur le gallal et deux gasba, alors que le second se base sur deux gasbas, sans gallal. Le Raï est présent, mais il se distingue des autres types par le fait que la gasba ternaire est l'instrument fédérateur. La différence entre la gasba ternaire et la gasba quintuple n'est pas le nombre de trous qui régule la distribution mélodique, mais le nombre des cercles et anneaux, ou ce qui est appelé «oqla» et dont l'équivalent en français est bud. Ceci est vrai pour le rythme traditionnel.

Le rythme citadin, quant à lui, s'appuie sur le violon, l'accordéon et le luth. La chanson Raï est resté fidèle à ses caractéristiques artistiques traditionnelles, mais la nouveauté est qu'elle a quitté les vastes espaces de la campagne pour investir d'autres espaces, urbains, particulièrement les salles de cinéma, les théâtres et autres espaces publics. Mais l'enregistrement de la chanson, avant l'apparition de l'image, était fait localement et ne dépassait pas l'envergure des studios des villes d'Oran, Oujda ou Casablanca, ou d'autres villes d'Algérie.

Après cette phase aura lieu ce sursaut préalable à la grande mutation que connaîtra la musique Raï, qui s'explique par plusieurs facteurs temporels et environnementaux qui ont généré une évolution à tous les niveaux. Des vagues de jeunes ont ainsi conduit le Raï de manière différente de celle des pionniers. La plupart de ces jeunes ont préféré quitter le pays pour l'Europe, où ils ont réalisé que leur nouvel environnement était encourageant pour réaliser d'autres ambitions, particulièrement la France et la Belgique, pays mieux qualifiés que d'autres par le volume de spectateurs appréciant le Raï et comprenant son discours. Il s'agit d'un public maghrébin avide de tout qui fait remuer en lui la nostalgie du pays et de la famille. La chanson Raï est justement là pour constituer le refuge dans lequel ce public peut noyer toute sa souffrance et sa nostalgie.
Le départ pour l'Europe était également un déplacement vers de nouveaux studios, à Marseille, Paris et Bruxelles et autres villes européennes.

> Témoignage

Bruno BARRE
Chercheur en musique (France)



L'homme a vécu plusieurs vies durant les dernières décennies, mais toujours dans la musique et proches du Raï. Sous différentes approches, il restitue l'irrésistible mutation du genre et ses interrogations pour demain.

Je suis professeur universitaire et journaliste. J'ai aussi produit Cheb Mami et Kader. Mon témoignage est celui d'une personne ayant participé à la fondation moderne de la musique Raï, ou à sa refondation si l'on veut. Avec un recul de 25 ans, nous pouvons mieux observer les ingrédients qui ont fait que le Raï est devenu un phénomène international. Moi, ce qui m'a facilité la tâche, c'est que je n'avais pas de patron, avec une double position de producteur et de directeur artistique. Je pouvais donc assumer mes choix et décider de mes priorités.

Pour tout vous dire, cette internationalisation de la musique Raï a commencé dans les années 1970. Cela veut dire que ce n'est pas une musique étrangère pour la France, puisque pendant les festivals auxquels je participais, on rencontrait des musiciens de Raï. Dans les années 1972-1975, j'ai rencontré Nass Elghiwane, Idir, Jamel Elalm, et souvent aussi des artistes de musique Gnawa.
Ensuite, en 1985, le Raï est reconnu en Algérie ; en 1986, c'est le Festival du Raï de Bobigny. Après, avec ce besoin de reconnaissance de la part de la communauté arabophone, le Raï vient comme une musique de fierté, dans un cadre qu'on appelait «musique du monde», où l'on regroupait toutes les musiques qui sortaient du classique et du folklorique. Cette musique est passée par toutes les métropoles françaises.
Durant la période 1985-1990, le Raï a suivi une révolution totale dans la musique et les paroles ; dans la façon de jouer, le comportement, le professionnalisme, dans l'adaptation aux exigences des scènes européennes. Ce qui est incroyable encore aujourd'hui, c'est cette mutation de chanteurs de cabaret et de mariage en chanteurs de grosses scènes. Par exemple, Cheb Mami, entre son premier enregistrement et son passage aux Etats-Unis, on remarque une très grande différence. Cheb Kader, qui a des origines dans l'Oriental, était le premier à jouer dans un groupe ; pour les autres, les musiciens étaient interchangeables. Après, il a signé chez Sony, maison de disque japonaise, et il était le premier à se produire sur les scènes du Japon.

Le Raï est devenu international avec de petits labels indépendants et des journalistes tels que Rabeh Mezouane, Bouziane Daoudi... Il faut dire que Khaled a fait un carton plein avec "Didi". La question que le Raï devrait se poser aujourd'hui est double : qu'est-ce que je suis ?...et qu'est-ce que je dois défendre comme valeurs artistiques et esthétiques ? Ce genre de colloque peut fortement contribuer à la réponse.

> Thème 2 : La musique Raï : musique sans frontières

Cette mutation en entraine forcément une autre, puisque le producteur local avec ses moyens modestes va céder la place au producteur européen, qui mise désormais sur le clip dans le cadre du marketing artistique dont il maîtrise les ficelles. Ce producteur est au fait des bénéfices qu'il va retirer grâce à l'engouement populaire pour ce genre musical, car les spectateurs maghrébins sont un réceptacle idéal et ont besoin d'un charge psychologique nostalgique - en plus de l'évocation du bled - et du sentiment d'enracinement et d'appartenance identitaire que la mémoire a failli oublier.

La chanson Raï a réalisé cette cohésion également grâce aux constantes thématiques qui gouvernent le texte et ne manquent pas de situations sentimentales profondes. L'expatriation et l'éloignement sont à eux seuls un prétexte pour enflammer les sentiments d'isolement et de profonde brûlure ; ceci exige une sorte d'aspiration à une détente psychologique qui ne peut se réaliser qu'en écoutant une chanson Raï. De même, celui qui observe ces constantes thématiques qui gouvernent le texte de la chanson se forge des sentiments particuliers. On peut résumer ces constantes ainsi :

- la première constante, l'expatriation avec ses diverses conséquences ;
- la deuxième, la femme, que l'espoir de la revoir ait disparu ou qu'il soit renouvelé ;
- la troisième, souvent conséquente des deux premières, l'interdit ou le tabou, utilisé généralement de manière allégorique et désigné dans le texte par le mot verre et autres, pour mettre en exergue l'ampleur de l'amertume et des souffrances.



Le «Raï Gipsy» avec Chico, énième variante du genre ?

Parler de l'environnement nouveau qui a accueilli le Raï, c'est parler également de moyens nouveaux qui ont boosté cette chanson et permis sa propagation. Ces moyens peuvent être résumés par toutes les innovations en matière d'instruments musicaux, notamment l'orgue et plusieurs instruments complexes. Ce genre d'instruments et l'impact du son puissant qu'ils génèrent se sont révélés des plus efficaces pour le décollage du Raï et l'essor de son rayonnement.

La jeunesse maghrébine en Europe et même notre jeunesse dans les pays d'origine sont devenus, pour des raisons multiples et diverses, enclines à imiter les autres, car leur objectif était de vivre le même bouillonnement et la même effervescence que les jeunes occidentaux. Tout ceci fait que cette musique et les traits caractéristiques qu'elle véhicule sont très proches de cette large frange de la jeunesse et constituent même une alternative sur les plans de la communication et des loisirs.

Après analyse, nous pouvons dire que nous parlons bien ici de la réalité de la chanson Raï dans ses diverses manifestations. Quels que soient les points de vue, force est de reconnaitre que cette chanson s'est imposée sur la scène musicale, qu'elle a pu susciter un débat sérieux dans les milieux culturels et artistiques et qu'elle a acquis une reconnaissance qu'on ne peut éluder ou réfuter.

De même, l'analyse oblige à dresser un constat : un certain nombre d'artistes ont fini par former deux groupes et ont fusionné pour créer un style nouveau en chantant le Raï. Ces deux groupes sont, d'une part, celui de Cheb Khaled et ses amis Hosni et Mami, et, d'autre part, le groupe de Cheb Mimoun El Oujdi, Cheb Kader, Kamal, Rachid Berriah et autres.



Atiq Chiguier, animateur vedette de l'édition 2014 du Festival



L'histoire du Raï à Oujda

Yahya BELLAKHOU
Journaliste à la Radio Télévision Marocaine
Oujda

L'auteur est un témoin : direct par ses goûts musicaux, indirect par ses investigations de journaliste. Donc, par affinité ou métier, il sait les conditions de naissance d'un courant musical mondial à partir d'une musique populaire régionale. Un phénomène sans pareil.

Oran bouillonne ; Paris et Marseille s'agitent ; Oujda s'enflamme. Les années 80 ont connu une révolution et un bouleversement prononcé de la musique populaire et campagnarde sur l'axe Oran-Oujda. Chaque jour générait un «Cheb» appartenant à une vague socio-culturelle appellée Raï. Et, très vite, on commença à parler en tous sens. Pour certains, c'est un fait délictueux pour la seule raison que les paroles sont obscènes et blessent délibérément la pudeur en suscitant des représentations qui manquent de décence. D'autres au contraire, les jeunes en l'occurrence, l'adoptent sans problème.
Les chercheurs avancent que la folie du Raï ne cessera jamais de soulever des réactions polémiques et controversées, par exemple sur le lieu de sa naissance, son origine et la façon dont il a vu le jour. Pour certains le Raï est né en France. Pour d'autres, ce ne serait que dans la ville d'Oran et sa région.

D'autres encore, considèrent que la ville d'Oujda est la source du Raï ou du moins, son creuset. Et pour cause : les Français et même les Algériens considéraient Oujda comme une petite ville qui dépendait de la ville d'Oran sur tous les plans. On l'appelait «Oujda la petite Oranienne» et non la petite oranaise : «Nuance». En effet, sur le plan historique et culturel, ce qui traduit la symbiose plusieurs fois séculaire des deux régions limitrophes (l'Est du Maroc et l'Ouest Algérien) dont l'identité est constituée de multiples affluents, c'est bel et bien cette affirmation qui trouve une certaine résonnance à notre époque traversée par d'autres courants musicaux.
Nos ancêtres ont été profondément imprégnés de l'art de la «Méchiakha», ce patrimoine culturel commun, émanant de la littérature populaire, qui a plusieurs siècles d'existence. Ceci atteste de l'authenticité et de la grandeur des deux régions (Oujda et Oran).

On ne peut parler du Raï sans parler de la «Kassida El Badaouia» dont il est issu. Ceux qui avancent que le Raï est un art bâtard ou qu'il n'a pas de père, se trompent. C'est d'abord une métaphore erronée : le bâtard (au sens propre) ne peut naître sans père, sauf à relever du miracle. Donc, l'accusation est fausse et malveillante. Pour moi, le Raï est né comme d'autres types de chants populaires et dialectaux, comme les Chaâbi, Jebli, Chgouri, Gnaoui, Raggada et j'en passe. Le Raï est né de la «Kassida El Badaouia» tellement présente à Oujda comme à Oran et Bel Abbass. Je donne un exemple قصيدة يا بن سيدي ويا خويا se termine toujours, du moins chez nous à Oujda, par une chansonnette indépendante de la Kassida soit راني محير ou bien ما نيش منا.
Elles peuvent aussi être chantées indépendamment de la dite Kassida. Etant donné les paroles, la mélodie et surtout le rythme, ces deux chansonnettes sont considérées comme les prémices du Raï à Oujda. D'après les anciens d'Oujda, elles ont fait leur apparition dans les années 40. Mais comment les Oujdis (hommes et femmes) les ont-ils apprises ? Tout simplement parce qu'elles étaient chantées par les orchestres dits «modernes» (aoud et violon). Par exemple, l'orchestre dirigé par feu Warrad Boumedienne, originaire de la ville de Mascara en Algérie. Mais il est né à Oujda et fut le premier à avoir chanté la fameuse Kassida يا بن سيدي و يا خويا qui est donc de sa composition, en 1949.

La même Kassida avait été chantée par les «Chioukh El Gasba», des années avant lui, dont Cheikh El Mir Tayeb, lui-même poète et interprète. De même, feu Ahmed Wahbi l'a chantée après Warrad et a conservé la mélodie tout en introduisant l'accent oranais dans

> Thème 2 : La musique Raï : musique sans frontières

le chant. Ce qui fait justement la particularité du Raï, c'est la façon de «chanter les mots» avec cet accent «vocalisateur» campagnard rattaché au fait géographique. C'est bien là où réside cette touche vocale et musicale qui fait que le Raï est ce qu'il est, sans quoi il ne serait pas le Raï. A Oujda en 1965, dans le cercle des musiciens, nous connaissions déjà le mot Raï, comme terme technique, typiquement musical et vocal seulement. Ceci a été conforté par feu Ahmed Wahbi durant son long séjour à Oujda en 1969/1970.

Ahmed Wahbi et Blaoui El Ouari ont imprégné presque chacune de leurs chansons et chacune de leurs Kassida de ce fait géographique propre à l'axe Oran-Oujda : le Raï. Ce n'est qu'en 1979 que le terme «Raï» a été vulgarisé et reconnu comme vague musicale tendancielle à Oujda, à Oran et en France.

De même, notons que El Haj Ahmed Lakhlifi a vécu l'histoire de la Kassida يا بن سيدي ويا خويا[1].



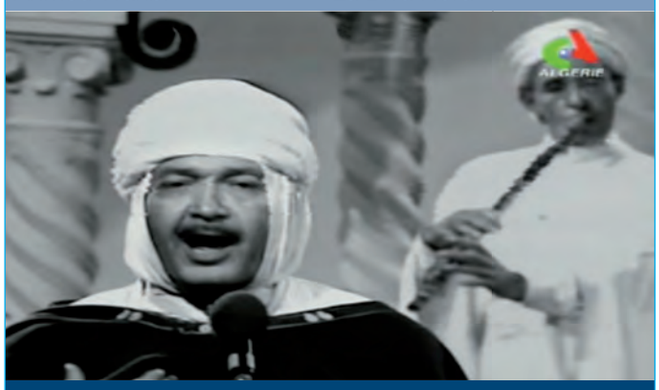
Le grand poète algérien Mostafa Ben Brahim, près de Fès



Ahmed Wahbi



La Diva Nora



Ahmed Khalifi, ici à la télévision algérienne

Les deux amis, Lakhlifi et Warad, ont rencontré, en 1949 en Algérie, le grand poète de la Méchiakha Mostafa Ben Brahim. Il leur a proposé sa Kassida pour qu'elle soit chantée dans une version «moderne» (aoud et violon). Or, cette Kassida avait été chantée par les Chioukh El Gasba en Algérie et à Oujda : en fait, le premier enregistrement de cette Kassida avait eu lieu à Casablanca en 1949, le deuxième aux studios de Radio Oujda en 1962, et le troisième à Radio Alger et en duo (Warad Boumediene et la grande Diva Nora en 1963).

Cette Kassida a eu un succès foudroyant en Algérie comme à Oujda. Dernièrement, elle a été reprise par la valeureuse Asmae Lamnawar. Ce qui prouve l'attachement indéfectible de l'artiste marocain au patrimoine.

Il faudra attendre les années 80 pour que l'on s'intéresse vraiment au Raï, qui puise ses ressources dans la vie de tous les jours avec une éloquence remarquable, des métaphores qui excitent l'imagination, des mots des expressions et des paroles rythmées et mesurées, malgré l'introduction de textes d'un grande liberté et surtout de nouveaux arrangements grâce à des instruments de musique proches des jeunes. Ce qui marque la différence entre le chant traditionnel et le Raï moderne.

Ainsi, l'installation de Bosoir El Maghnaoui à Oujda au début des années 80, a eu un impact important sur les jeunes chanteurs assoiffés de Raï. Ce fut une déferlante qui s'abattit sur la ville d'Oujda au plus grand bonheur des jeunes aspirants-chanteurs qui faisaient foule autour de ce maître réputé du Raï sous toutes ses formes. Paroles, mélodies et enregistrements étaient garantis contre une somme d'argent à la portée de tous.

Les instruments utilisés à l'époque se limitaient à un ou deux violons, outre le aoud ; parfois, un accordéon venait soutenir la mélodie. La percussion, élément de la section rythmique, se limitait aux instruments traditionnels. L'orgue n'était pas encore utilisé, ou rarement, et encore moins le synthétiseur.

Très vite, le Raï s'est répandu à Oujda comme une traînée de poudre. Les futurs ténors se sont mis au travail, chacun de son côté et dans une impénétrable discrétion : en l'occurrence Kamal El Oujdi et son frère Mimoun El Oujdi. Malgré le lien familial, chacun a forgé un style nouveau qui lui était propre dans la chanson Raï, donc un Raï purement Oujdi (paroles et mélodie). Après eux surgit le jeune Rachid Berriah de connivence avec Kouider, le frère cadet de El Haj Mohamed Jilali et le jeune guitariste Oumass. La première chanson de Rachid a connu un succès foudroyant partout, à Oujda, en Algérie et même en France. Il s'agit bien de la chanson intitulée : Ayamina Besslama.

Il faut citer aussi le jeune Mimoun Bessami bien que son répertoire ne soit pas aussi riche que celui d'autres chanteurs. Bessami a marqué son passage grâce aux deux premières chansons لعبو يا لبنات et خيالة فينكم. La première fait partie du patrimoine Oujdi. La deuxième lui a été composée par Abdelhaq El Mir. De même, Oujda a connu un chantre du

Raï nommé Samir Jegoui. Il m'a confirmé plusieurs fois que Cheb Khaled venait se délecter à l'écouter. Cheb Samir possède un répertoire très étoffé même s'il n'est pas assez connu.

Toujours à Oujda, dans les années 80, la vague du Raï n'a pas ménagé le fameux groupe Oujdi : Les frères Bouchnak ont fait une volte-face pour adopter le Raï. Ils ont unanimement approuvé l'idée à tel point qu'ils ont consenti à rebaptiser le groupe «Les chevaliers du Raï». Sans quitter leur démarche et leur style musical, Les frères Bouchnak ont excellé dans le Raï, pour les paroles comme par la composition musicale. Le Raï Bouchnaki est apparu comme vraiment moderne par l'utilisation de leurs instruments de prédilection : guitare, solo, guitare basse, synthétiseur et batterie.
Ainsi, Les frères Bouchnak ont présenté le Raï Oujdi, refait au goût du jour, à travers le Maroc, l'Algérie, l'Europe et les Etats-Unis ; une autre image et une autre dimension venait s'ajouter au Raï Oujdi et par la même au Raï d'une façon générale. La ville d'Oujda devint la capitale du Raï marocain.

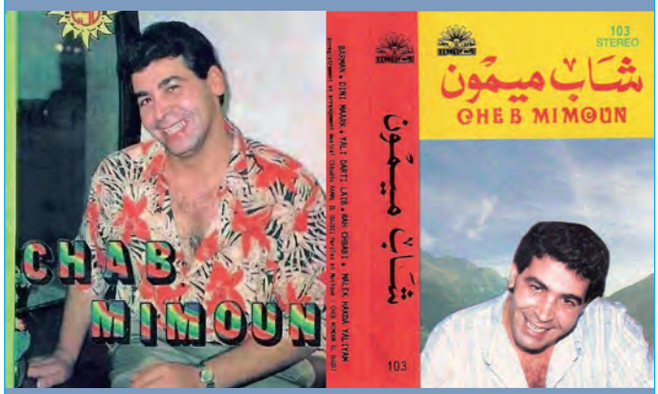
Ce n'est qu'en 1986 que le Raï se révèle à travers tout le Maroc et devient manifeste grâce au festival de Saïdia, mais aussi grâce à Radio Oujda et surtout à la télévision qui a organisé une soirée où le Raï était à l'honneur. Toute une pléiade de chanteurs - Berriah, Mimoun, Kamal, Bessami - était présente, outre Les frères Bouchnak, non pour reprendre ou pour interpréter les chansons déjà connues, mais pour présenter et célébrer le Raï purement Oujdi (musique et paroles). Un véritable état d'éréthisme et une grande exaltation s'emparèrent des spectateurs, les jeunes du Maroc notamment.

Il convient de citer, pour l'histoire le nom d'un chanteur très populaire, conteur et ménestrel à la Halka, très connu sous le nom de Lakhdar El Wachach. Il a enthousiasmé les spectateurs après son passage à la télévision marocaine vers 1984, pour une chanson intitulée ما شتو ما تسماحت معاه. Une chanson qui renaît de ses cendres, tel le fabuleux phénix.
Rendons hommage à El Haj Ahmed Lakhlifi qui a eu l'idée originale de demander à Lakhdar de «tisser» des paroles à l'image et à la mesure du fameux refrain ما شتو ما تسماحت معاه. Aussitôt dit, aussitôt fait. La chanson nostalgique qui évoque et célèbre Oujda et la région prend forme grâce à une fusion : le son de la gasba traditionnelle et celui des violons se mêlent dans une harmonie eurythmique, avec la participation de l'orchestre Ibn El Khatib sous la direction de El Haj Ahmed Lakhlifi.

Le premier passage de Cheikh Lakhdar à la télévision marocaine enthousiasma les spectateurs. À Oujda le lendemain, une ruée subite envahit Bab Sidi Abdelwahab. S'emparer d'une cassette piratée directement de la télévision, même aux prix fort, s'avérait difficile voire impossible. Ce tube symptomatique mit le feu aux poudres. Ce n'était qu'un signe avant-coureur qui montra l'existence d'un attachement fidèle et profond au patrimoine et à la tradition musicale chez les Oujdis. Force est de constater l'amour viscéral qui les relie au Raï dés qu'il apparut sous une configuration renouvelée.



Les frères Bouchnak



Officielles ou pirates, les cassettes VHS de Cheb Mimoun circulent en grand nombre dans les années 70 et 80


Rachid Bariah Kamal El Oujdi

Les stars d'Oujda de la première génération ont façonné le Raï sur le plan musical et celui des paroles. Ils ont écrit - ou choisi - leurs textes et composé leurs mélodies eux-mêmes, chacun avec sa personnalité et son talent spécifique. En d'autres termes, ils se sont éloignés des sentiers tracés par les ténors du Raï oranais. Ainsi, les Oujdis et les Marocains ont très vite adopté le Raï Oujdi. Même ceux qui manifestaient de la réticence et une certaine imperméabilité au Raï en général, ont cédé et fini par l'accepter.

Certaines chansons du Raï Oujdi ont été acceptées pour être diffusées sur les antennes de la Radio Nationale[2], en raison d'abord de l'intelligence des textes, ensuite de leur rigueur sur le plan musical.
Les frères Bouchnak ont éga-

> Thème 2 : La musique Raï : musique sans frontières

lement écrit des textes aussi raisonnés que subtils et composé des mélodies particulièrement attachantes que nous avons tous fredonnées. Si les chanteurs et compositeurs Oujdis ont introduit le quart de ton dans leur Raï, Les frères Bouchnak ont inséré adroitement la combinaison harmonique à plusieurs voix ; c'était inédit et d'une grande valeur ajoutée.
Dans les années 90, la scène artistique d'Oujda a connu un grand nombre de jeunes chanteurs Raï qui ont su conserver le style local en tirant avantage non seulement de leur propre expérience, mais aussi de celle de leurs prédécesseurs, notamment Mimoun, Kamal, Beriah, Les frères Bouchnak et autres.

Avec cet engouement, des studios d'enregistrement ont vu le jour à Oujda (studio de Kamal Kamal et celui des frères Bouchnak) en plus d'autres studios de fortune fonctionnant avec les moyens du bord. Les studios ne désemplissaient pas et les éditeurs s'arrachaient les jeunes talentueux contre une somme d'argent liée à la renommée de l'artiste, à son look et à la qualité des albums. Les tournées à l'étranger ont été d'un grand secours aux artistes Oujdis. Certains ont profité de cette aubaine et se sont installés définitivement aux «pays des merveilles».

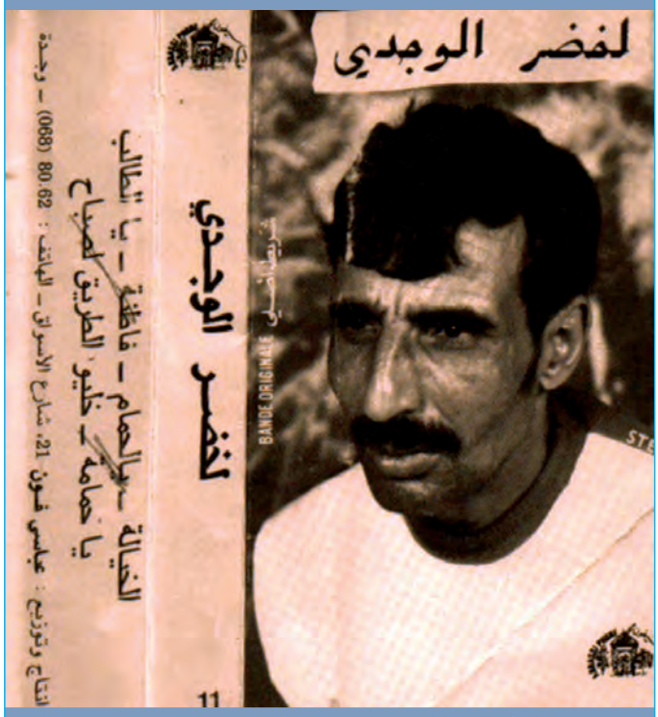
De nos jours, les choses ont changé. Les éditeurs ne misent plus, ou rarement, sur les produits, en raison du «piratage». L'album se vend parfois exposé à même le sol, à un prix modique. Mais les artistes continuent tant bien que mal de produire des albums à leur compte, pourvu que leur nom soit préservé de l'oubli. Leurs



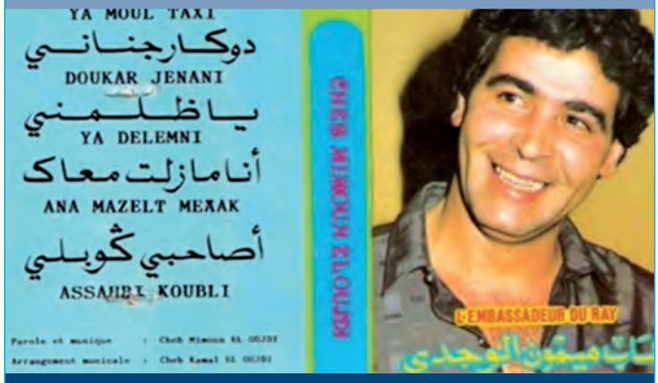
Blaoui El Houari



Ahmed Wahbi



Habillage de cassette VHS de Lakhdar Afkir El Oujdi (dit El Wachach)



Habillage de cassette VHS de Mimoun El Oujdi (dit Cheb Mimoun)

albums sont distribués généreusement pour être diffusés par le truchement des radios privées et autres.

Cependant, le Raï en tant qu'expression artistique, n'a pas lâché prise malgré les courants musicaux rivaux. Les chanteuses marocaines les plus célèbres - telles Latifa Raafat, Asmae Lamnaouar, Samira Saïd et autres - n'ont pas hésité à l'adopter de bon cœur. On a pu les entendre chanter en duo avec les ténors du Raï sur la scène du Festival international d'Oujda, qui n'a pas limité sa promotion au Raï mais a ouvert ses portes à tous les courants musicaux du monde. Il s'agit bel et bien d'un Festival international comme en atteste les prestations éminentes d'artistes mondialement connus.

Au Maroc, le Festival international du Raï organisé par l'Association Oujda Arts vient en seconde position après le Festival Mawazine Rythmes du monde de Rabat par le nombre des spectateurs, qui dépasse parfois les deux cent cinquante mille personnes, tous âges confondus.
Les Oujdis s'en réjouissent et souhaitent un grand avenir à leur Festival organisé par l'Association Oujda Arts, avec toujours plus de talents et toujours plus de spectateurs. Le Festival est doté il est vrai du grand privilège d'être placé sous le Haut Patronage de sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le Glorifie.

1- El Haj Ahmed Lakhlifi, grand musicien et compositeur des années 40 et 50, bras droit de feu Warad Boumediene, président de l'orchestre Ibn El Khatib à Oujda de 1972 à 1999, après son deuxième installation à Oujda.
2- Malgré le refus catégorique de feu Ahmed El Bidaoui, Chef de division à la RTM, (section musique) dans les années 80.



Le Raï, phénomène sociétal, attire les personnalités amies du Maroc

Docteur Mostafa JELTI
Chercheur en droit et management du sport
Université Mohammed 1er d'Oujda









En 7 éditions, pas moins de 10 Ministres marocains, en poste pour la majorité d'entre eux, ont participé activement aux Festivals ou aux sessions du Colloque international sur le Raï.
Parlons d'abord des pionniers que furent dès 2007 Mohamed Mbarki (soutien permanent de la manifestation avec l'Agence de l'Oriental, dès l'origine), Mustapha Mansouri et Anis Birou. Puis ce furent Nouzha Skalli, Touria Jabrane, Mohamed Laenser, Nawal El Moutawakil. En 2014, Mohamed Ouzzine, Taoufik Hjira furent eux aussi festivaliers.

Un hommage particulier à Allal Sinaceur, ancien Ministre marocain certes, mais surtout conseiller pour la culture de feu Sa Majesté le Roi Hassan II puis de Sa Majesté Mohammed VI, participant en 2013 du Colloque International à Oujda qu'il éclaira de sa brillante intelligence et de sa formidable culture.

Mais le Festival du Raï n'est pas international pour rien : il attire également nombre de personnalités étrangères, notamment françaises puisque Paris fut en fait une sorte de «capitale bis» du Raï à son avènement mondial et en quelque sorte sa plateforme de lancement. Ancien Ministre emblématique de la culture et actuel Président de l'IMA, Jack Lang fut, comme souvent, le premier à sentir l'intérêt et la force du nouveau courant musical en voie d'émergence : il était présent lui aussi dès 2007, en compagnie des Ministres marocains cités mais aussi de Hicham El Guerrouj, champion du monde marocain d'athlétisme, et Latifa Benguida, Ministre du Royaume de Belgique.

En 2008, Mesdames Ségolène Royal et Najat Vallaud-Belkacem (à l'époque respectivement ancienne et future Ministre du Gouvernement français) firent le déplacement. Madame Martine Aubry, Maire de Lille, ville jumelée à Oujda, était de la fête dès 2010.
Il faudrait un très long article pour citer tous les artistes, de toutes les disciplines, qui furent festivaliers, comme Kamal Kamal, qui participa au Colloque de 2014 et y fut d'ailleurs primé.

Le Festival et son corollaire scientifique, le Colloque, offrent des cadres de réflexion et de plaisirs simples, détendus, en toute sérénité et entre gens motivés par la seule joie d'écouter le Raï et de promouvoir son avenir. Ils n'ont pas fini d'attirer les invités célèbres.









> Thème 3 : La musique Raï : patrimoine mondial



Dès les années 1950, les Chioukh marocains font déjà audience en Europe

Saïda MAHIR
Chargée de Mission
Agence de l'Oriental

Le Maghreb n'a pas attendu le Raï pour exporter sa musique vers l'Europe. Parmi les sources de la chanson Raï, plusieurs Chioukh célèbres avaient déjà franchi la Méditerranée peu après la fin du second conflit mondial. Porté par la vague d'émigration qui déferle jusqu'aux années 1960, ils conquièrent un public, notamment en France, enregistrent des disques, et certaines de leurs chansons deviennent des succès internationaux pour plusieurs générations, ouvriers et étudiants mêlés, migrants provisoires ou définitifs.

Deux figures marocaines émergent de cette période. L'un, Mohamed Lyounci, est presque moins connu que son titre-phare fameux (un «tube» de l'époque), le célébrissime «Lpassport Lakhdar». L'autre, Houcine Slaoui, doit son rayonnement international notamment à la signature avec l'éditeur Pathé Marconi, maison prestigieuse d'alors, avec laquelle il enregistera près d'une trentaine de chansons et de sketchs entre 1946 et 1950.

De son vrai nom Cheikh Mohamed Ben Ahmed Younsi, le premier est contemporain d'autres Chiouck célèbres natifs de Berkane ou Oujda, comme Cheikh Ahmed ou Cheikh Ali Tinissani, qui chantèrent comme lui «Lpassport Lakhdar», chacun dans sa version. Né en 1927 dans la tribu des Ouled Manguer (Beni Snassen), il exerce son art entre le Maroc et l'Algérie, puis émigre en France, d'abord en 1956, ensuite en 1960, avant de s'installer définitivement à Berkane où il décèdera en 2008. Enregistré en 1965, l'incontournable «Lpassport Lakhdar» a été repris par maints artistes algériens et marocains, comme Ahmed Liou, Abdellah Magara, Cheikh Mohamed Mazounis, et plus récemment par Rachid Taha ou l'Orchestre National de Barbès. On lui doit aussi d'autres succès comme «Red Balek Al Ghadi lfrança», «Contrat de travail», ou encore «Rabi Yahdi A Goumri». Il a fondé une maison de disques à Oujda : Younsiphone… tout un programme.



Younsiphone promeut l'artiste et son titre phare «Lpassport Lakhdar»

Houcine Slaoui, né Houcine Ben Bouchaïb, est né à Salé en 1921, ville à laquelle il doit son nom d'artiste. Son influence s'exerça de fait sur toutes les productions musicales relevant du chaabi dans le Royaume. Il le doit à la pertinence de ses textes mais aussi à la puissance de la maison Pathé Marconi qui diffusait ses disques, enregistrés dans de très bonnes conditions pour l'époque. On retiendra notamment des titres comme «Al Mirican», «Hdi Rassek», «Come on Bye Bye», ou «Seniya ou Lbir», qui marquèrent les esprits, installèrent un humour corrosif et un sens aigu de l'allusion et de la parodie, propre à contourner la censure de l'époque. Le Raï en fut imprégné, ainsi que d'un patriotisme véritable, vécu dans le quotidien.

Houcine Saloui inscrivit durablement dans la chanson marocaine, aux côtés de la tristesse de certaines situations, un humour et une joie de vivre significatifs, non sans esprit de dérision. Il disparut dans des circonstances mal élucidées dès 1951 ; son influence sur la production des textes des chansons marocaines lui a largement survécu.

Houcine Slaoui fut sans conteste le premier chanteur marocain à se penser en acteur de la world music de son époque

Un pionnier



Les journaux d'époque donnaient un large écho à la carrière de H. Slaoui



Festival International du Raï d'Oujda : la genèse

Professeur Mohammed ZAOUI
Enseignant universitaire
Secrétaire Général de l'Association Oujda Art

Ce récit le montre : les créateurs du Festival étaient d'abord préoccupés de développement et convaincus que la culture, notamment le patrimoine, en serait un levier. Soucieux de toucher le grand nombre, le Raï s'imposa à eux. Le reste découla de cette source. Cette démarche fut donc citoyenne avant d'être artistique. Mais qu'importe aux 500 000 festivaliers annuels…

De par sa position géostratégique, la Région de l'Oriental a toujours bénéficié d'une place privilégiée dans l'histoire du Maroc. Passage incontournable des grands mouvements migratoires Est/Ouest et Sud/Nord, elle est devenue un véritable creuset ethnique et a développé d'authentiques aspects identitaires, enrichis par tous ces brassages. Ceci n'a pas manqué de façonner de nombreux traits de la culture et du patrimoine matériel et immatériel de l'Oriental, ni d'influer sur l'art de vivre de ses différentes composantes sous régionales : culture oasienne, culture nomade, culture des plaines, culture des massifs montagneux, culture méditerranéenne, et sur les interactions entre celles-ci.

Le patrimoine culturel et sa valorisation constituent donc tout naturellement un volet essentiel pour le développement économique et social régional. Cette conception a conduit à définir les conditions d'un renforcement des infrastructures culturelles de diffusion de la Région et de l'amélioration de l'accès de la population locale aux structures culturelles et aux patrimoines.

Il s'agit de satisfaire plusieurs finalités : les besoins des territoires, l'accompagnement ou l'émergence de politiques de valorisation et de développement, l'accomplissement de la mission générale d'intérêt public qu'est la parfaite connaissance du patrimoine culturel.
Il est établi sans conteste aujourd'hui que la culture est un axe de développement économique à part entière, producteur de richesses et d'emplois. Mais, de plus, la dimension culturelle est primordiale pour la réussite de la réalisation des grands chantiers de développement dans les autres secteurs.



Au diapason des cultures locales, les citoyens se sentiront concernés par la mutation que connaît le territoire, ils reprendront confiance en ses atouts et se mobiliseront plus facilement pour son progrès. C'est aussi ce rôle que joue la culture comme facteur non économique du développement.

Tout un éventail, large, de motivations

Certes, pour promouvoir la création culturelle et artistique dans l'Oriental, il est nécessaire d'encourager les artistes, de sensibiliser la population à la chose culturelle et bien évidement d'assurer une offre suffisante, qualitative et variée d'infrastructures culturelles.
Ce sont les lieux d'épanouissement de la production artistique, garants de l'éducation culturelle, perpétuant l'action de celle-ci par la persistance et la rigueur. Ainsi, pour accompagner cette dynamique, il devenait primordial de mettre en œuvre de vrais moteurs de valorisation du patrimoine culturel et d'attractivité pour l'Oriental Marocain : en particulier une manifestation d'envergure, qui soit un événement fédérateur, national et international, s'appuyant sur la (très) forte identité culturelle et artis-

> Thème 3 : La musique Raï : patrimoine mondial

tique de la Région, répondant à un certain nombre de critères politiques, sociaux, économiques et culturels.
L'idée du (d'un) Festival était née !

Un Festival, quel Festival ?

Un Festival, certes, mais pour quelles motivations ?
Quel type de Festival ?
Quel genre artistique ?
Quelle thématique ?
Quel public ?
Comment ?
Quand ?
Où ?…
Une foule de questions qui méritaient réflexions et réponses. En plus des arguments cités plus haut, une motivation supplémentaire était à considérer : renforcer la démocratisation de la culture en rendant l'accès aux spectacles vivants plus facile pour tous les citoyens, y compris ceux qui peuvent être intimidés par les édifices imposants que sont parfois ces hauts lieux de culture (tels les théâtres, conservatoires, maisons de culture), ou encore s'en trouver exclus tout simplement pour des raisons économiques.

Des objectifs sociaux, des motifs sociétaux

Sur le plan social, le Festival devait permettre la rencontre des gens venant de milieux socio-économiques différents et de lieux ou quartiers d'habitation éloignés, favorisant les échanges, les liens sociaux et des opportunités de mise en relation de bon voisinage. Cela devait renforcer à nos yeux, parmi la population oujdie, les sentiments identitaires et d'appartenance à un même ensemble territorial.
Générer des retombées économiques, directes ou induites pour la Région de l'Oriental devait être aussi, bien entendu, un facteur déterminant. Le Festival devait contribuer à la production de richesse et d'emplois et attirer des visiteurs, occasionnels ou fidèles : il s'agissait de participer à l'attractivité touristique et à la notoriété de l'Oriental Marocain. C'est donc un élément-clé pour favoriser l'intérêt des investisseurs et des entrepreneurs, mais aussi pour améliorer le cadre de vie des citoyens et éviter le départ des compétences vers des cieux plus accueillants.
Un festival se doit aussi d'être :

- l'expression de sa Région, avec des traits fortement identitaires, tout en restant ouvert et mobilisateur pour un très large public, sans élitisme ;
- l'assurance d'un rayonnement international, avec un renfort de la notoriété de la Région et une consolidation de son image (dynamisme, pleine activité…) ;
- attirant pour un très grand nombre de visiteurs venus de tout le pays et de l'étranger ;
- encourageant pour la création et les artistes locaux…



Les hommages des Festivals aux pionniers du Raï : Cheikh Lio Med Khatir en 2012, Cheikh Azzaoui Med en 2013 (ici à l'image), Cheikh Aïssa Ghazi en 2014







Le Festival International du Raï d'Oujda : à chaque année son visuel

Moultes contraintes à optimiser !

Seul le Raï, héritier des chants séculaires des qasîda exécutés par les chioukh avec les flûte-gasba et le gallal pour la percussion, né dans l'Oriental et l'Oranie, ce même bassin de vie, transcendant les frontières (Algérie, Maroc, Europe…) jouissant d'une renommée mondiale, chanté par des Chebs, des stars et des célébrités internationales, semblait répondre à ces critères.

Des volontés, mais aussi des contingences… et beaucoup d'énergies pour les dépasser

C'est la rencontre d'une volonté étatique, des aspirations des acteurs locaux et régionaux et du réel besoin du territoire qui a permis de lancer la première édition en juillet 2007. Le succès était au rendez-vous ; il ne s'est jamais démenti depuis.
Organiser un festival est loin d'être une entreprise aisée. De l'idée au projet, s'organiser, trouver les financements, donner corps au festival, communiquer… c'est un voyage long et parfois fastidieux. Il fallait donc constituer un outil porteur pour le festival, mais qui a aussi

pour missions la promotion et l'appui à toutes les expressions artistiques de la Région de l'Oriental. Nous avons créé cet outil - en l'occurrence l'Association Oujda Arts - comme un organisme qui puisse bénéficier de la force des institutions mais aussi de la souplesse du monde associatif.
Nous avons su jusqu'ici relever un défi exigeant : conserver une moyenne de participation de cinq cents mille festivaliers pour chacune des huit éditions, avec des plateaux artistiques de qualité.

L'avenir apparaît pavé… de bonnes interrogations !

Toutefois, plusieurs interrogations se posent aujourd'hui :

- Quel devenir pour ce festival ?
- Quelle vision à moyen terme ?
- Quelle vision à long terme ?
- Comment concilier l'action culturelle et l'exigence artistique ?





- Comment éviter que le Festival du Raï ne soit plus que de l'animation musicale ?
- Quels moyens financiers, organisationnels et de structure ?

Toutes ou partie de ces mesures seraient à même de consolider nos acquis :

- une diversification de l'offre en matière de genres musicaux ;
- une ouverture sur les musiques du reste du monde ;
- une programmation cohérente, rigoureuse et inventive ;
- la fidélisation du public, conciliée à son nécessaire renouvellement :
- doter le Festival d'une âme avec un souffle évolutif ;
- l'acquisition de l'autonomie financière ;
- l'adaptation en permanence de l'organisation de la structure porteuse…

Proposer un ensemble construit, concerté, cohérent, attractif, mobilisateur, fédérateur… tout ceci doit rester une ambition permanente pour notre Festival.


Douzi


Bilal


Faudel



L'histoire du Raï dans le Rif marocain : un thème délaissé par la recherche sociologique

Professeur Belkacem EL JATTARI
Institut Royal de la Culture Amazigh

L'auteur nous rappelle que les formes d'expression artistiques, au Maghreb comme ailleurs, hier, aujourd'hui et probablement demain, n'apparaissent jamais par hasard. Croisée avec des considérations techniques, aussi bien pour les instruments que pour la diffusion, et divers aspects économiques, une nouvelle musique semble la conséquence «naturelle», sinon le fruit, d'un contexte socio-culturel.

Nul besoin d'une profonde analyse pour constater la faible présence des formes d'expression artistique populaire dans la liste des thèmes de recherches et d'études universitaires et académiques. De même qu'il est facile de relever la négligence manifeste dont souffre les catégories d'artistes et créateurs à dimension populaire, qu'il s'agisse du registre oral pur ou de celui, plus complexe, qui allie vocable, musique et corps, et de tout ce qui gravite autour comme types de spectacles. Les chercheurs et autres intéressés ont longtemps cru nécessaire d'ériger une barrière étanche entre les thèmes de recherche d'intérêt et d'actualité, pour lesquels tout le monde est invité à s'intéresser et s'investir, et les thèmes sans importance, qu'il est conseillé d'éluder.

Ainsi s'est constituée une génération de chercheurs qui dédaignent s'engager dans les sujets portant sur la culture populaire et incitent même à les marginaliser, comme c'est le cas de quelques thèmes considérés par ces chercheurs comme ayant un lien avec la littérature écrite, ou avec les arts de l'élite savante. L'un de ses arts est la musique Raï, qui a largement dépassé, depuis plus de deux décennies, les limites de la création locale pour acquérir une dimension internationale, sans pour autant mener les chercheurs à tenter de cerner ses structures musicales et poétiques, et comprendre les causes de son expansion et de son influence sur de larges franges de la population.
Laissons de côté la question de la valeur artistique - elle obéit à «une idéologie esthétique» qui mérite un article à part - et considérons l'expérience du Raï comme expression socioculturelle :

• ne s'agit-il pas d'un sujet digne d'être observé, étudié et médité ?
• n'est-il pas tentant d'appréhender les conditions de sa production et de sa consommation, d'autant que la période passée depuis son apparition est suffisante pour permettre une approche socio-historique objective ?
• comment réussir l'observation sociologique des communautés maghrébines ?
• comment les chercheurs peuvent-ils saisir les transformations qui secouent leur tissu socio-culturel sans porter attention aux formes d'expression artistiques et musicales traditionnelles et populaires de manière générale et à la chanson Raï en particulier ?
• comment comprendre les mentalités ?
• comment démanteler les types d'autorité installés derrière les normes et les interdits institutionnels ?
• comment décrire l'imaginaire collectif ?
• comment expliquer les difficultés sociales et politiques vécues par ces pays sans cerner le tissu social qui en rassemble les différents aspects ?

Nombreuses sont les questions dont la réponse nécessite une enquête globale touchant l'ensemble des formes d'expression culturelle. Mais, ce qui importe principalement ici, c'est d'asseoir ces questions en adoptant une aire géographique définie d'étude - ici l'espace rifain - à travers deux aspects : celui de la production d'abord, par l'observation de ce qui est commun sur le plan culturel et musical entre le Rif et l'espace qui englobe la musique Raï et, ensuite, celui de la réception et de la consommation, c'est-à-dire en tentant d'interpré-

ter l'expansion du Raï dans cet espace durant les deux dernières décennies du siècle dernier. Ce sont deux angles de réflexion dont les tenants sociologiques et le contexte social sont clairs.
Le premier aspect de la question nous invite à étudier, en premier lieu, l'espace auquel s'apparente ce style musical, ou l'espace qui a constitué son berceau originel avant d'évoluer vers l'universalité et d'être chanté dans divers pays. C'est une question dont le traitement scientifique objectif est ardu pour une raison majeure liée à l'intervention du moi collectif (national, tribal…) dans l'acte de domiciliation. Plusieurs exemples instruisent sur cette inclination ou ce sectarisme inconscient qui gouverne l'esprit des chercheurs.

S'agissant de l'histoire du Raï, la question des origines est plus complexe et revêt une sensibilité certaine, car le Raï couvre une aire géographique partagée entre deux pays, le Maroc et l'Algérie, ce qui en fait un sujet de forte polémique, chacun tentant de revendiquer et s'attribuer les racines de ce genre, notamment après la renommée acquise par le Raï sur le plan international, rappelant en cela cet adage : la victoire à mille pères, tandis que la défaite est orpheline. Adage d'autant plus à propos si l'on rappelle le mutisme des scientifiques et des journalistes sur la question de l'identité nationale et leur rejet du Raï lorsqu'il était un art marginal et ignoré et ne pouvait être écouté hors des fêtes de mariage et des estaminets.

Rechercher les origines de la chanson Raï afin de les attribuer à l'un des deux pays est une démarche scientifique profondément subjective et idéologique que les chercheurs devront dépasser sans hésiter et remplacer par une vision qui transcende le sens superficiel collectif et investisse le fond des structures qui constituent ce genre musical et d'autres aspects d'expressions culturelles complexes. Cette assertion part d'une vision qui oblige à décomposer les éléments et les structures artistiques et musicales du Raï en unités réduites, en mesure d'être domiciliées spatialement de la manière la plus fidèle possible. De même admet-on le postulat que la nature du langage utilisé (dialecte bédouin, amazigh…) n'est qu'une partie infime des éléments constitutifs du phénomène musical Raï et, de ce fait, il n'est pas nécessaire de le considérer comme indicateur déterminant signifiant l'appartenance du phénomène à un prolongement spatial géographique ou socio-culturel déterminé.


Chebba Zahouania

Dans le même registre, il faut attirer l'attention sur la présence de nombreux recoupements musicaux rassemblant une aire géographique étendue, dont une partie dans l'Est marocain et l'autre dans l'Ouest algérien, ce qui pousse à parler de l'existence de certains aspects d'une identité socio-culturelle indéniable et unique caractérisant cet espace. L'observateur peut ainsi constater une grande ressemblance de nombreux éléments musicaux et des instruments couramment utilisés. Le chercheur averti note de même la similitude entre les différentes formes d'expression en chansons, sur le plan des fonctions et de l'identité des acteurs musicaux (musiciens, chanteurs, danseurs et danseuses…) et aussi sur la position de ceux-ci sur les plans de la situation morale et d'autres manifestations matérielles et symboliques qui marquent ce phénomène musical.
Comparons les spécificités et le contenu poétique de la chanson bédouine qui a donné naissance au Raï, avec ceux de la chanson «qassida» rifaine traditionnelle. Un brève analyse des deux genres montre que la seule différence réside dans le langage utilisé (dialecte bédouin, amazigh). Tous deux se caractérisent par un rythme syllabo-rimique au niveau de la musique des tranches poétiques ; tous deux sont imprégnés d'une ambiance de narration qui projette l'auditeur dans un monde de récit ; tous deux sont révélateurs d'une description linguistique clairement imprégnée de métaphores. Les instruments musicaux qui rythment ces «qassida» sont comparables : percussion (bendir, guellal) et instruments à vent (lgassba, thamja, ghita…). On se rapproche ainsi, sur le plan de la mélodie, de la composition et des maqamate, et l'on retrouve mélancolie, chagrin et moult sentiments tristes provoqués par la nostalgie et l'expatriation intérieure et spatiale.

Quid de la question de la réception et comment expliquer l'expansion de la musique Raï dans l'espace rifain et sa compétition avec les autres genres de musique locaux et étrangers ?
Et pourquoi cette musique s'est-elle saisie des cœurs de la jeunesse rifaine depuis la fin des années 1970 jusqu'au début du troisième millénaire, avant de régresser et de céder la place à d'autres genres locaux et étrangers ?
Il faut rappeler d'abord que la musique Raï (et les autres formes de musique populaire) est plus qu'une simple musique de divertissement visant à chasser l'ennui et les sentiments négatifs des cœurs tristes, ou bien des tonalités et des rythmes sensés apporter gaieté et vitalité à des corps épuisés et accablés. Cette musique est au plan sociologique une rébellion face au système des valeurs traditionnelles conservatrices, ce qui se constate dans l'insistance à traiter les sujets «du vin et de l'ébriété» et des chansons aux paroles suggestives ou érotiques.
Mais pourquoi le Raï s'ingénie-t-il à contrarier les interdits et à l'exprimer

avec autant d'ostentation ?
Il s'agit en fait d'une démarche de compensation et d'affirmation, d'une part, et de l'expression d'un sentiment de désillusion et d'échec collectif, d'autre part, ou de la traduction d'une situation d'oppression et de privations dont a souffert la jeunesse des années 1980 (victime des années d'ajustement structurel).
Le chant Raï révèle également un système nouveau de relations entre les deux sexes, diffèrent de celui du mode de vie bédouin et rural. Parmi les signes qui l'attestent, on retrouve l'émigration de la jeunesse rifaine vers un travail saisonnier ou durable, au pays ou à l'extérieur, et le recul de l'âge de la nuptialité, avec ses conséquences sur les plans social et psycho-sociologique, puis la généralisation des postes de télévision et des salles de cinéma, dont les fictions stimulent l'imaginaire et reproduisent des comportements affectifs importés de cultures étrangères (indiennes, bourgeoisie égyptienne, par exemple).

Dans le sillage de ces manifestations sociologiques s'attache toujours une autre question importante : la déliquescence de nombreuses formes de chansons traditionnelles interprétées lors d'occasions et de cérémonies festives. Il s'agissait pour la plupart de formes de musique fonctionnelle qui jouait un fort rôle sociologique (lhidouss, lhit, assaf…), en permettant aux deux sexes de se passer des messages d'amour, de remontrance, de menace ou d'exhortation… Cette mort lente a débuté avec l'émergence de groupes musicaux qui ont commencé d'occuper les espaces de la chanson traditionnelle et qui devaient donc jouer un rôle sociologique similaire. Il était alors tout à fait normal que les jeunes, acquis à ce nouveau type de spectacle, demandent des chansons Raï aux relents sentimentaux qui adressent des messages aux êtres aimés, et exploitent ce nouveau support comme moyen de communication et de réponse à des désirs affectifs naturels.

Ecouter du Raï est également l'expression d'une certaine prise de position politique. Ceci peut être attesté en analysant la situation politique et sociale qui sévissait à l'apogée de la chanson Raï, situation connue au Maroc sous le nom des «années de braise et de plomb», où furent durement réprimées les organisations partisanes et syndicales de l'opposition et où la liberté d'expression était muselée, notamment la critique du système de gouvernement et le questionnement des choix politiques de l'Etat pour préserver la stabilité et la sécurité, et autres finalités par lesquelles l'Etat justifiait les restrictions de la liberté d'expression.


Cheb Bilal

Ce qui conforte cette opinion, c'est le silence de l'Etat (ses institutions culturelles chargées de la censure) à propos des sujets des chansons et son indifférence au contenu de nombre d'entre elles, qui portent atteinte à la pudeur (selon le système de valeurs en vigueur), voire son adoption de nombreux chanteurs de Raï consacrés animateurs des soirées musicales organisées à partir des années 1980 dans de nombreuses villes marocaines dans le cadre de semaines culturelles ou touristiques.
Pareil mutisme est une preuve que les autorités sont soucieuses de maintenir un espace à la jeunesse opprimée pour soulager la situation de congestion qui l'étreint à cause du contexte social marqué par l'oppression, la précarité et le chômage. Ceci en réalité n'est pas chose nouvelle dans la logique de la gestion du pouvoir. C'est même un stratagème courant au sein des régimes totalitaires qui veillent à ouvrir quelques fenêtres pour réduire la pression sociale.

En conclusion, la chanson Raï est donc un phénomène complexe nécessitant une accumulation méthodologique adéquate pour expliquer le contexte de son apparition, de son expansion et de son évolution, et démonter les formes de relations qui la rattachent aux autres types musicaux maghrébins. Si ce bref article démarre dans un espace particulier d'analyse, le Rif marocain, c'est parce que les questions culturelles et sociologiques ont besoin d'une délimitation préliminaire du champ de l'enquête et de l'étude, susceptible de faciliter la tâche des chercheurs dans l'appréciation de la véracité des propositions et des jugements, et de vérifier la capacité de ceux-ci à être élargis à d'autres espaces disposant de liens socio-culturels déterminés.
Afin que la recherche se déroule dans les meilleures conditions, il faut revoir la logique des priorités adoptée par les institutions de recherche scientifique pour le choix des sujets de recherche et ensuite interpeller les fondements des aspects artistiques et esthétiques, loin des registres culturels propres aux arts de l'élite. Pour ce qui est des questions poétiques et esthétiques linguistiques et musicales dans la chanson Raï, c'est un champ de recherche vierge et délaissé, d'une grande sensibilité, qui requiert un effort collectif et une grande accumulation cognitive. Ce bref article tente de valoriser le grand bénéfice à retirer de la recherche sur les formes d'expression culturelle populaire, car ce sont des indicateurs de la vitalité de la société et des signaux expliquant les processus de formation des anomalies et pannes sociales et leur emprise sur les structures culturelles. Ainsi, il est faux de parler d'un diagnostic précis de la situation sociologique maghrébine, par le passé ou de nos jours, de ses causes et de ses conséquences, sans pouvoir tracer une image détaillée des différentes formes d'expression culturelle dans ces pays.



La chanson Raï dans l'Ouest méditerranéen : ethnomusicologie du style, évolution et hybridation

Professeur Jamal ABARNOUSS
Faculté pluridisciplinaire de Nador

L'auteur sollicite Darwin et sa célèbre théorie pour expliquer comment croisements et contextes plus ou moins favorables - éventuellement sous réserve d'évolution ! - ont fini par stabiliser un vrai style, qui semble avoir connu son apogée. Vient ensuite l'âge des évolutions, mais aussi des «hybridations» aux aspirations et courants du moment. Ces mutations échappent, faute d'être étudiées. Un déficit qui menace la survie ?

Cette intervention vise à éclairer certains aspects de l'environnement de la chanson Raï, considérée comme une expression socioculturelle révélant d'autres manifestations culturelles qui l'accompagnent avec des influences réciproques. À partir de là, le contexte théorique est loin d'être la vision documentaire courante dans ce domaine, c'est-à-dire celle qui ne s'appuie sur les manifestations culturelles populaires que pour expliquer les phénomènes considérés comme prioritaires et attractifs.



Le fond du problème en résumé est de suivre la voie empruntée par ce style musical en méditant ses origines et en suivant son évolution, d'un point de vue ethnomusicologique, qui accorde un intérêt particulier aux rapports dialectiques entre les besoins des communautés qui ont constitué son terreau. Cette assertion signifie notre engagement à soulever les formes de réalisation de ce type de chanson qui constituent des résultats des spécificités liées au temps et à l'espace, c'est-à-dire à la géographie et à l'histoire à la fois. Traiter le Raï sous cet angle nécessite la destruction de la différenciation érigée par l'institution culturelle entre les formes d'expression en les abordant en dehors de tout «centralisme culturel », qu'il soit linguistique, idéologique ou académique… Il faut également rendre hommage aux études ethnomusicologiques et agréer la légitimité de l'approche anthropologique pour ce qu'elles offrent comme espaces objectifs et neutres plus larges que d'autres approches culturelles.

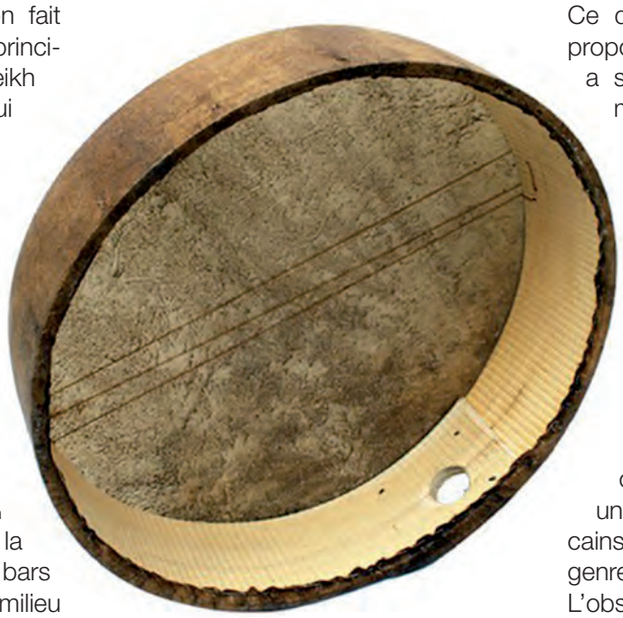
Le darwinisme artistique, une voie de réponse à la question des origines

La question des origines est l'une des plus complexes pour la recherche relative aux sujets sociaux et humains, car elle s'appuie obligatoirement sur des postulats signifiant l'existence d'une forme d'expression corporelle non précédée d'aucune autre forme. Un tel point de départ place le chercheur dans une situation de gêne et le pousse en contrepartie à formuler des hypothèses ou à se contenter d'indices, de documents et de témoignages. Nous sommes concernés par cette approche, si notre objectif est la recherche poussée d'une origine musico-poétique enracinée qui aurait donné naissance au Raï. Nous le sommes moins si nous recherchons le

type de chansons dont est issu le Raï. Il semble qu'on est plus près de la seconde option, car elle s'avère bien plus réalisable eu égard aux sources et archives disponibles.

L'espace entre le Rif oriental et la ville d'Oran dans l'Ouest algérien a vu se propager un type bédouin de chanson, déclamé et chanté, qui semble avoir des liens poétiques avec la chanson Melhoun (sans pour autant que ce soit une raison suffisante pour attribuer sa genèse au Melhoun, comme l'on fait certains chercheurs), dont les principaux maîtres (chioukh) sont Cheikh Al Madani, Cheikh Hmada, Bellaoui Lhaouari, Cheikha Louachma, d'Algérie et Cheikh Attinssani, Cheikh Lakhdar Lyounssi, Cheikh Saïd Boutiba, du Maroc. Ce type musical demeure prédominant jusqu'à la fin des années 1960, qui voit la montée «d'orchestres» musicaux nouveaux qui adoptent des instruments nouveaux (saxophone, accordéon, violon…), avec l'apparition de chioukh qui vont innover suivant la nature du milieu devenu couvoir stratégique de la chanson, tout particulièrement les bars et les cabarets, sachant que ce milieu était déjà marqué par la présence de pareils espaces hérités du Protectorat.

Ces chioukh (tels Belgacem Boutalja, Benfissa, Massood Balmou…), s'ils semblent avoir apporté un changement selon la logique de l'histoire récente, ne sont en fait que des instruments entre les mains de l'histoire dans son acception la plus large. Nous voulons dire par là que la chanson bédouine, dont les sources ont commencé à se tarir avec le début des transformations des communautés maghrébines, se devaient de s'adapter en une sorte de darwinisme, à la réalité qui commençait à prendre forme à partir des années 1960, avec l'installation de bars et autres cabarets dans ses espaces, et leur concurrence avec les espaces traditionnels (mariages, Halqa, soirées de loisirs après les journées de labeur…). Ces éléments ont constitué un tournant clair dans le processus d'évolution naturelle lente de cette chanson, dont les signes ont été l'émergence de structures et de contenus poétiques nouveaux, dont les traits et les caractéristiques étaient imprécis, et qui ont eu besoin d'un peu plus d'une décennie pour donner lieu à un genre de chanson populaire. On parle ici de l'apparition de caractéristiques musico-poétiques spécifiques qui ont permis de parler d'une chanson nouvelle portant le nom de Raï.



Nous comprenons par là que l'expérience des artistes d'avant-garde des années 1970 est une expérience intermédiaire, ou un relais décisif qui a transposé la chanson bédouine d'un état à un autre. Parmi les signes linguistiques qui attestent du rôle de passerelle, notons une remarque d'importance : la plupart des artistes de cette génération sont cités uniquement par leurs noms, sans les affubler du préfixe "Cheikh" qui caractérisait les pionniers de la chanson bédouine ou du préfixe "Cheb" qui a été introduit par Cheb Khaled, comme indication de l'accès de la chanson à la phase de fondation véritable.

Le rôle des médias publics pour façonner les goûts collectifs

Rares sont les études sur les interactions entre les biens symboliques maghrébins ; la démarche des responsables de l'action culturelle tend à imposer la simplification et l'hégémonie, plutôt que l'acceptation de l'existence d'une diversité et d'une différence, qui amènerait à considérer les formes d'expression culturelle en tant qu'ensemble de biens entrant en compétition dans le cadre d'un marché culturel, dont les valeurs montent et descendent, certains connaissant une récession et d'autres une croissance.

Ce qui nous pousse à formuler ces propos, c'est la marginalisation dont a souffert la chanson Raï dans les médias publics maghrébins lors de son apparition, contrairement à l'intérêt réservé à d'autres styles musicaux, dont certains furent appelés au Maroc chanson populaire (groupes tels Tagadda, Oulad al Bouazzaoui…). Certains genres ont même été qualifiés de «chanson marocaine moderne» (Abdelouhab Doukali, Abdelhadi Belkhayat, Naïma Samih…). En vertu de cette démarche d'exclusion, on a uniformisé les goûts musicaux marocains et limité la diversité à deux ou trois genres musicaux.

L'observateur averti de ces appellations couramment utilisées (surtout celle de «musique marocaine moderne») vit un sentiment profond d'injustice en constatant ce genre de monopole de fait, comme si les autres genres musicaux modernes n'étaient pas marocains ou qu'ils ne possédaient pas les caractères qui leur permettent de prétendre à la représentativité nationale.

La chanson Raï a été marginalisée par les médias publics au moment où le rôle de la télévision a été décisif pour façonner l'opinion et les goûts publics. À ceux qui disent que ceci est dû à la récurrence des contenus attentant à la pudeur dans les paroles de la chanson Raï, nous disons que beaucoup de chansons Raï traitaient de sujets sociaux très soucieux de respecter le système des valeurs et des interdits du langage social. Par analogie, on se demande immédiatement comment il a

> Thème 3 : La musique Raï : patrimoine mondial

été permis de diffuser les chansons du répertoire du Malhoun et de la Aïta sur les ondes de la Radio et de la TV, alors que plusieurs ont des contenus comparables, du point de vue du système des valeurs morales, à ceux de la chanson Raï (un certain nombre de chansons de Hussein Slaoui et de Hajja Hamdaouia en sont un exemple frappant, qui étaient diffusées depuis les années 1960 sur les ondes de la radio nationale).

Il parait clairement que la raison de la marginalisation n'était ni au niveau des valeurs, ni artistiquement objective, mais relevait d'une adhésion de l'institution publique à un processus d'uniformisation culturelle accordant une hégémonie à des genres culturels appartenant à l'espace Ouest marocain (triangle Fès, Casablanca, Marrakech) : des styles musicaux et expressions du langage qui ont dominé les espaces de diffusion de la radio et de la télévision durant plus de quatre décennies. Les conséquences ont été :

- la diffusion d'une fausse représentation du tissu culturel du pays ;
- par là, l'affaiblissement culturel corrélatif, développé pour consolider une personnalité nationale, avec pour corrolaire d'ouvrir la voie à l'aliénation socio-culturelle avec des styles musicaux venus d'Occident et d'Orient.

Sur cette base, il est légitime d'exiger la réparation du préjudice culturel issu de longues années de marginalisation, comme cela a été réalisé au plan politique, en donnant l'occasion aux multiples styles musicaux nationaux d'occuper la scène médiatique publique ou de permettre la privatisation du secteur audio-visuel, ce qui est en mesure de mettre fin aux phénomènes d'aliénation et de tutelle.

L'adoption par «l'institution médiatique» de la chanson Raï, si elle était advenue, aurait permis de faire évoluer cette expérience musicale dans sa version maghrébine, vers une autre direction que celle qu'elle a suivie, et aurait permis certainement aussi l'apparition d'autres styles plus complexes nécessitant un traitement musical et poétique intensif, ce qui aurait offert à l'une ou l'autre de ses ramifications de rejoindre le rang des chansons que l'idéologie artistique se plaît à nommer «musique savante».

L'évolution du style musical et apparition de ramifications nouvelles

Après ces brefs éclairages,voyons la question du processus d'évolution de la chanson Raï, après stabilisation de ses bases poétiques et musicales, pour approcher le sujet des diversifications qu'elle a enfantées et montrer le degré de confusion qui entoure la question de l'uniformisation. Le premier facteur est la question des critères sur lesquels va s'appuyer directement l'opération d'uniformisation. Les critères les plus clairs et les plus forts en matière de styles musicaux maghrébins, sont au nombre de deux : le critère géo-culturel et le critère de la nomenclature autochtone.

Nous désignons par critère géoculturel, celui qui pose une différenciation entre deux expériences principales dans la musique Raï : le Raï maghrébin et le Raï «made in France». La raison de cette dichotomie dans l'évolution et ce qui pousse à considérer le Raï chanté en France comme différent de celui pratiqué au Maghreb, n'est pas arbitraire ou déterminé par un sentiment patriotique ou idéologique, mais s'appuie sur un certain nombre de justifications artistiques et de conditions sociologiques comme suit :

- le parrainage par les sociétés de distribution françaises d'un certain nombre



Foules en liesse, passion, communion des festivaliers : le Raï fédère dans l'Oriental Marocain

d'artistes de Raï durant la décennie noire, en les guidant vers des choix définis sur le plan des arrangements, de la musique et des paroles, vu leur connaissance des attentes artistiques du marché français au cours de la dernière décennie du siècle dernier ;

• le recours à une stratégie musicale de coopération avec des artistes internationaux de grande audience (Jean-Jacques Goldman, Sting…), ce qui a eu pour conséquence d'élargir la base populaire de ce courant artistique, mais l'a par contre éloigné de ses origines maghrébines selon le chercheur italien Gabriele Marranci[1] ;

• la génération des artistes de Raï nés en France sont tombés dans le piège d'une transculturation musicale issue de la multitude des registres musicaux au sein desquels ils ont évolué.

Quant au second critère, il conduit à observer l'apparition de styles musicaux différents marqués par les influences de l'espace qui les a façonnés. Ce critère, même s'il est relié au précédent, s'en distingue par le fait qu'il s'appuie sur les appellations qui lui ont été attribuées par les populations. On peut alors parler de nombreux styles secondaires, dont par exemple :

• le Raï sentimental

Cette appellation a été attribuée par les sociétés de distribution maghrébines à un style de Raï apparu au début des années 1990, dont les caractéristiques sont les tourments de l'amour et du désir de rencontrer la bien-aimée (parmi les plus grands artistes de ce genre, l'icône du Raï sentimental Cheb Housni, Cheb Nassrou et Mohamed Raï…) ;

• le Raï arroubi (bédouin)

Ce style est apparu au début du millénaire dans le contexte d'une sorte d'imbrication intérieure entre plusieurs éléments musicaux traditionnels maghrébins (comme «Lhidouss», «Assaf», «Lmangouchi» et «Reggada»…), mais il s'agit en fait d'un réflexe de retour à l'héritage traditionnel local et à la chanson Raï des origines, après avoir constaté la chute de sa popularité, notamment au Maghreb (parmi les pionniers de ce style, citons Mohammed El Guercifi, Laïd Attaourirti, Simou Al Issaoui, Cheb Belkhir, Cheb Azzeddine…) ;

• Raï n'B

Ce style hybride s'est développé en France au début du nouveau millénaire dans le contexte d'une synthèse entre le Raï maghrébin et la musique connue sous le nom de RnB dans sa version française, pour passer ensuite au Maroc et en Algérie (parmi les chanteurs qui ont accompagné ce nouveau né, on trouve Faudel, Amin, Bilal, Reda Taliani et Mano…).

En conclusion, soulignons que cette contribution est d'abord une simple tentative pour retrouver les traces du chemin emprunté par la chanson Raï, de son début à nos jours, et un aperçu sur certains signaux attestant l'évolution, les interpénétrations et les hybridations en cours. Tout ceci bénéficie de l'éclairage d'une vision méthodologique qui place le phénomène de la chanson dans son contexte culturel et social d'accueil, mise à part la valeur artistique du répertoire musical accumulé par le Raï. Il est nécessaire d'affirmer le déficit d'études musicologiques et poétiques traitant des différentes caractéristiques artistiques de cette chanson, qui l'isolent sans y projeter les thèses de l'instrument théorique de la littérature écrite et de la chanson savante, car ceci crée un abus préjudiciable à la spécificité de chacun des genres.



Cheb Faudel, en concert à Oujda, au Festival International du Raï 2014

1- Gabrieli Marranci, «Le Raï aujourd'hui : entre métissage culturel et world music moderne», Cahiers d'ethnomusicologie, 13, 2001, P.142.



Le Raï et la mondialisation

Professeur El Arbi MRABET
Chercheur universitaire,
Ex-doyen de la Faculté de Droit, Université Mohammed 1er d'Oujda

Du sous-régional au mondial, le Raï a changé d'aire… en une décennie ! Le reggae et quelques autres musiques traditionnelles et populaires avaient connu pareille expansion, mais jamais si rapide et si vaste. La mondialisation, portée notamment par les TIC, explique le phénomène, comme elle expliquera peut-être «l'obsolescence programmée» du Raï mondialisé. Dans un monde globalisé, le Capitole du succès n'est jamais bien loin de la roche Tarpéienne pour artistes oubliés.

Traiter de la mondialisation et du Raï dans un même texte relève de la gageure tellement le second semble un épiphénomène par rapport à la première. Par conséquent, il convient de traiter les deux phénomènes en les ramenant à leurs justes mesures.
Il s'agit aussi d'ouvrir des pistes pour l'avenir du Raï, partie intégrante de notre patrimoine culturel, dans la dynamique déferlante de la mondialisation.

Qu'est-ce que la mondialisation ?

La mondialisation, ou globalisation, est objet d'études et de controverses, à commencer par la question de sa datation. Les définitions, plus ou moins larges et évolutives, varient selon ce qu'elles intègrent comme activités (économie, politique, culture…) et selon le fonctionnement retenu. On a parlé de la mondialisation… «phénomène actif depuis des siècles»[1]. Quatre datations sont avancées.

La mondialisation aurait débuté dès l'antiquité[2] ou l'empire romain[3], quand les navigateurs phéniciens, les cités maritimes de Grèce, puis Rome, établirent des réseaux d'échanges à travers la Méditerranée, alors le centre du monde. «*Les relations commerciales s'étendent de l'Égypte et de l'Orient profond jusqu'aux côtes espagnoles. L'intensification des échanges de céréales, de métaux, de produits artisanaux est déjà soutenue par le progrès des techniques de navigation*[4]».
La mondialisation serait née sous l'empire romain ? «*Dès l'Empire romain, une première mondialisation s'est organisée autour de la Méditerranée*[5]».
Comparée à la première, cette datation exclut tout ce qui précède, soit environ 3 000 ans.

Autres origines : entre les XVe et XIXe siècles, d'abord avec «les grandes découvertes[6]», au XVe siècle (celles de l'Amérique en 1492 - et probablement de l'Australie[7] - par les Européens) qui mettent en lien les sociétés de la planète et installent cette «économie-monde» décrite par l'historien Fernand Braudel[8].
Elle s'amplifie au XIXe siècle et déplace le centre du monde vers l'Atlantique : «*Une mondialisation centrée sur l'Atlantique [avec] un espace mondial des échanges comparable dans son ampleur à la séquence actuelle […] : doublement de la flotte marchande mondiale […], multiplication par 6 des échanges, déversement dans le monde de 50 millions d'Européens, qui peuplent de nouvelles terres et annexent d'immenses empires coloniaux… la mondialisation telle que nous la connaissons aujourd'hui a commencé il y a un siècle et demi*[9]».

La mondialisation est associée à la colonisation et l'exploitation du monde non européen, avec l'Atlantique comme voie navigable plus sûre et plus économique que la Méditerranée. Le moteur est toujours le progrès technique qu'amène la révolution industrielle de 1850 qui intensifie les échanges, notamment grâce à une production industrielle accrue que l'Europe ne peut écouler chez elle et exporte vers l'Amérique, l'Afrique et l'Asie, dont elle détruit progressivement les productions et les techniques.

La mondialisation, un phénomène du XXe siècle ?

On peut soutenir que la mondialisation comme phénomène global prend ses racines au XXe siècle, même si elle construit sur ce qui précède, profitant de «l'accumulation du capital et du savoir[10]». Les vainqueurs de la seconde guerre mondiale mettent en place un «nouvel ordre mondial» qu'ils veulent à leur service, par le truchement du Conseil de Sécurité de l'ONU pour la politique internationale, de la Banque Mondiale pour les projets de développement, du FMI pour les relations internationales monétaires, la régulation des balances des paiements et des grands équilibres macro-économiques, par le GATT, ancêtre de l'OMC, pour la libéralisation du commerce international des marchandises et des «invisibles» (transports, assurances, transactions bancaires et financières, etc.). Le dollar devient la première monnaie de réserve des banques centrales et l'instrument dominant des paiements internationaux.

Ces mécanismes de gestion des affaires du monde n'existaient pas auparavant et c'est d'ailleurs à la fin des années 50[11] que les termes de «mondialisation» et de «globalisation» apparaissent.

Les principales institutions multilatérales porteuses de la mondialisation

Ronald Reagan est investi pour un premier mandat de Président des Etats-Unis en 1981. Il accroît la libéralisation de l'économie mondiale. A partir de 1986, les termes «globalisation» et «mondialisation» imprègnent fortement et durablement le langage économique et celui des relations internationales.

L'économie reaganienne repose sur la dérégulation[12] et la déréglementation[13] du marché américain pour laisser libre cours à la concurrence et à la compétition dans tous les domaines, aux fins ultimes de rendre les grandes entreprises américaines plus performantes et plus présentes dans le monde. Les Etats-Unis exigent pour cela l'ouverture des autres pays aux investissements privés internationaux, en premier lieu américains, par la création d'un environnement (économique, fiscal, etc.) plus favorable...

Bien que ces principes figurent dans leurs statuts dès leur création, c'est surtout à partir de 1986, sous l'impulsion des Etats-Unis, que la Banque Mondiale et le FMI font de la privatisation des entreprises des pays membres, ceux en développement en particulier, une condition de l'octroi de leurs crédits et prêts. Parallèlement, les négociations pour réformer le GATT s'intensifient et donnent naissance en 1994 à l'OMC, qui libère ou libéralise encore plus le commerce international.

Grâce aux progrès techno-scientifiques[14] qui s'accélèrent, non seulement les marchandises et les hommes voyagent plus facilement, moins chers et plus vite, mais les informations, les idées, les savoirs, les cultures aussi… et seuls… Le monde devient «un village planétaire».

Certains pays profitent de la mondialisation, émergent et y participent ; les autres prennent du retard et sont réduits au statut de consommateurs et/ou fournisseurs de matières premières brutes. Les approches relatives au développement du tiers-monde des années 1950-70 jusque-là jugées pertinentes sont balayées. L'URSS va imploser et avec elle le système communiste et son idéologie, ainsi que le soutien auparavant apporté à de nombreux pays résistants ou hostiles à l'Occident.

Le monde n'est plus le même ! A l'instar des grandes découvertes qui l'ont uni géographiquement, le capitalisme-libéralisme le conquiert peu à peu par la mondialisation, économiquement et politiquement. Même les résistances, comme l'altermondialisme, ne luttent pas contre la mondialisation mais en proposent un autre modèle. Cette globalisation, qui unit le monde par la réduction des frontières spatiales et temporelles, porte en elle une hégémonie.

Aujourd'hui, les progrès scientifiques et technologiques vont plus vite que l'élaboration des lois nationales et internationales susceptibles de les régir, subissant la dynamique d'une



Autour de Oujda Arts, on analyse en détails l'impact de la mondialisation

mondialisation qui pousse à la non application du droit international dans certains domaines et/ou certaines circonstances, ou par la volonté des acteurs les plus puissants de la société internationale de ne pas (ou pas suffisamment) réglementer ce qui pourrait entraver cette dynamique.

Internationalisation, transnationalisation et globalisation

En économie, internationalisation veut dire développement des flux d'exportation. Ainsi, un bien matériel, ou immatériel comme le Raï, est exporté dans plusieurs pays, au point de s'y installer durablement, acquérant ainsi un caractère international et une notoriété mondiale.
La transnationalisation est l'essor des flux d'investissement et des implantations des entreprises privées à l'étranger, notamment grâce à la politique de privatisation. Depuis, on parle beaucoup des investissements directs à l'étranger (IDE), devenus un indicateur de développement économique et de stabilité politique des pays d'accueil. On parle aussi de délocalisation des entreprises qui quittent les pays industrialisés vers ceux qui le sont moins, etc.
Par hypothèse, une certaine transnationalisation d'entreprises maghrébines et arabes dans l'Oriental serait favorable au développement du Raï tout autant ici et dans le monde arabe qu'ailleurs.

La globalisation, produite au XXe siècle, aujourd'hui synonyme de mondialisation, a commencé en tant que concept acté (Think local. Act global) essentiellement aux Etats-Unis par un processus de conception et de production industrielle pour maximiser le profit : comment obtenir un produit final au moindre coût et en tirer le maximum de bénéfice ?
On pense le processus dans sa globalité : produire chaque composant là où son coût de revient est le moins cher (segmentation) compte tenu des autres frais pour l'acheminer là où il sera fini (transport, assurances, frais bancaires, etc.). Cela ne voulait pas forcément dire qu'il fallait produire dans un pays étranger[15], idée d'ailleurs mal acceptée du fait du nationalisme. Comme on ne peut pas toujours produire aux moindres coûts à l'échelle nationale, certaines entreprises s'installent dans des pays où les coûts salariaux et des intrants sont très bas, le taux de chômage élevé[16], la protection sociale faible, les avantages, fiscaux et autres, substantiels. La production se mondialise ainsi et tout ce qui lui est lié devient fluide, parfois volatile, de par la concurrence que se livrent les pays aspirant à attirer ces entreprises.

La mondialisation apparaît dans ces conditions comme «*un processus géo-historique d'extension progressive du capitalisme à l'échelle planétaire* - selon la formule de Laurent Carroué[17] - *qui est à la fois une idéologie - le libéralisme -, une monnaie - le dollar -, un outil - le capitalisme -, un système politique - la démocratie [libérale] -, une langue - l'anglais*[18]» et qui s'effectue par la maîtrise du processus technoscientifique global, intégré et très protégé[19] «*recherche/développement-investissement-production-standardisation-diversification-commercialisation-financiarisation-recherche*…».
Le Raï, dans ce vaste processus, est un épiphénomène insignifiant.

Qu'est-ce que le Raï ?

Tel qu'il a évolué et qu'il est revendiqué en tant que genre musical distinct, le Raï peut être classé en Raï traditionnel et Raï moderne. Le second entre davantage dans le cadre de la mondialisation[20].

Le Raï traditionnel

Il y a encore controverse sur les origines et l'appartenance nationale du Raï[21]. On ne pourra y mettre fin qu'à l'aide d'une recherche musicologique[22], loin des stériles querelles politiques, nationalistes, régionalistes, etc.
Les origines lointaines du Raï sont attribuées à la société arabe bédouine formée essentiellement dans la péninsule arabique bien avant l'Islam ; les Arabes venus au Maghreb introduisent le Raï dans les campagnes et ce sont apparemment les femmes qui l'ont chanté les premières. Cette hypothèse est la plus plausible pour une raison scientifique simple : un phénomène social (le signe, le langage, le chant, etc.) relève de la communication de groupe, donc un phénomène collectif, qui met du temps à se développer et se fixer en tant que tel, sans se figer pour autant.


Cheb Khaled, algérien d'origine, marocain de cœur, français d'adoption, citoyen du monde par profession…

Les Algériens,
la région de Sidi Bel Abbes

Il est couramment avancé que les Algériens sont à l'origine du Raï ; sa paternité est attribuée à certains Chioukh du début du siècle dernier, Cheikh Hamada et Khaldi entre autres… Cette idée a été médiatisée par la célèbre chanson de Raïna Raï qui dit notamment : «El fenn wa rraï kharej men Bel Abbes» … (l'art et le Raï viennent de Bel Abbes).
Incontestablement, ce sont ces artistes algériens qui l'ont fait connaître, car ils étaient diffusés à l'époque à la radio algérienne, face la colonisation française voulant «franciser» la population «autochtone». Plus tard, d'autres artistes (comme Cheb Mami, Cheb Khaled, etc.) ont largement médiatisé, au sens moderne du terme, ce genre musical au plan international.
Dès lors, on a confondu l'origine du Raï avec sa notoriété, c'est-à-dire le moment où il est devenu largement connu.

Au Maroc

L'Ouest algérien et l'Oriental Marocain forment ensemble et jusqu'à preuve du contraire, le berceau du Raï. Ils avaient en commun, encore plus qu'aujourd'hui, le dialecte, les coutumes vestimentaires, culinaires, etc. En témoigne, entre autres, la terminologie employée à leur égard : dans les années 60, pour nos concitoyens au-delà de Fès, l'Est du Royaume était Ach-charg, ou le milieu, Al wast et ses gens les Wastiyyin.
L'Oriental Marocain, en tant que Région au sens de collectivité territoriale et expression linguistique «la Région orientale» ou «la Région de l'Oriental», n'existait pas. Pour nous, gens de cette zone géographique, l'Ouest algérien était Ach-charg, l'Est, et ses habitants Ach-chraga.

Le dialecte est très important ; c'est un langage, ce qui permet d'identifier une personne dès qu'elle rentre en contact avec «l'autre» et de le lier, le faire appartenir à un groupe humain, une communauté, etc. Le langage, ici le dialecte, est la langue du chant. Quand on a le même chant accompagné des mêmes instruments, c'est que nous le partageons des deux côtés de la frontière. Nous avons en commun ce Raï traditionnel, depuis très longtemps.
Dans l'Est du Royaume, nous avions aussi nos Chioukh célèbres (tels Tinissani, El Madani, etc.) et d'autres sont apparus plus récemment, dans la mouvance de l'internationalisation du Raï.



Le «Grand Ney» ou «Gasba», instrument emblématique du Raï traditionnel

Le Raï jusqu'aux années 60-70

Le Raï des années 1960-70 repose presqu'entièrement sur «le grand Ney» ou gasba et un genre de grande tbila ou gallal ; parfois, le bendir était utilisé.

Il était chanté principalement place Bab Sidi Abdelwahab à Oujda, ville millénaire, et dans les cérémonies à la campagne, aussi bien les villages comme Bni Drar, appelé Diwana, que les Dchour/Dchar. De là, on entendait le même Raï résonner à Laâchach ou en n'importe quel lieu proche sur la frontière et vice-versa.
Il chantait la vie de l'époque, avec certains côtés éducatifs. Il en allait ainsi des contes religieux, notamment autour de la naissance du Prophète Sidna Mohamed (Waldatou Yamina ou Rabbatou Hlima). Cette fonction n'est d'ailleurs pas propre au Raï ; Gadamer a établi un lien étroit entre langage religieux et langage poétique[23].
Ce Raï racontait aussi les exploits de Siyed Ali avec les milliers de têtes qui tombaient à chaque coup de sabre, les rencontres avec des êtres étranges ou des anges, notamment avec Sidna Aâzrin (3azrin en sms ?) l'ange de la mort, etc. Il chantait aussi l'amour, le plus souvent pudiquement, et il fallait lire «entre les phrases et les mots», remplir les points de suspension représentés par un silence et une intonation signifiant que la narration était suspendue… Il fallait en somme laisser un peu libre cours à son imagination et stimuler sa propre créativité… par l'improvisation.

Ce Raï traditionnel était encore vivant dans les années 70, porte de Clichy et à Barbès-Rochechouart à Paris, dans les petites boutiques qui vendaient disques et cassettes magnétiques ; les CD-Rom, DVD et Internet n'existaient pas… ils viendront avec la mondialisation ! Les étudiants marocains écoutaient Nass El Ghiwane surtout, Jil Jilala, et Lamchaheb, puis d'autres musiques qui inspirent le Raï moderne.

Le Raï moderne

Dans cette acception, tout Raï ménageant une place à une autre musique est du Raï moderne. Cela a commencé par l'introduction d'instruments autres que la gasba et le gallal (par exemple le luth ou la mandoline, la derbouka et la chnichna, etc.), utilisés par le chaâbi.
Cela fait penser, entre autres, à Ahmed Ouahbi, un artiste de l'Oranie exilé à Oujda et se produisant durant de longues années dans un cabaret aujourd'hui fermé. Cet artiste a beaucoup inspiré Cheb Khaled, tous deux ayant puisé dans un même répertoire et chanté des chansons avec le même titre, «Bakhta» notamment.
Le Raï avec cette distribution musicale (l'orchestre chaâbi) fait la charnière avec celui qui accompagnera l'avènement de la mondialisation des années 80 et se fera internationaliser grâce à elle.

Quelle place pour le Raï dans la mondialisation ?

La mondialisation agit sur le Raï comme un révélateur : elle le valorise comme composante d'une culture régionale

> Thème 3 : La musique Raï : patrimoine mondial

participant de la diversité et de la richesse du monde à préserver absolument, à faire épanouir et promouvoir afin de ne subir ni l'uniformisation, ni la standardisation, ni la simple marchandisation, autres tendances de la mondialisation. Le Raï peut contribuer à cette richesse sous certaines conditions.
Le Raï moderne surgit dans le vaste cadre de la mondialisation comme bien de consommation «culturel». Grâce en partie à cette mondialisation, il a acquis des atouts, mais à cause d'elle aussi, après trois décennies, il montre des signes d'essoufflement.

Le Raï moderne, un bien de consommation culturel

La mondialisation ou plutôt son industrie de la musique et du spectacle implantée en Europe - pas dans nos pays - se saisit du Raï comme bien de consommation culturelle dont elle peut tirer profit et le diffuse en l'internationalisant, en l'exportant, y compris dans ses pays et ses deux régions d'origine, tout en sachant qu'il véhicule autant son label à lui que ses valeurs à elle dont il s'est imprégné du moment qu'elle l'a instigué.

Car le Raï fut d'abord une musique de contestation et de révolte de la jeunesse au Sud de la Méditerranée, révolte due en partie à l'ouverture des frontières et de l'espace public aux idées, savoirs, technologies modernes, valeurs «démocratiques» et modes de vie des pays acteurs dynamiques de la mondialisation ; la France en premier lieu, par les biais de l'émigration, et celui des ondes.
C'est en France que les Chebs se produisent en concerts devant des milliers de personnes et que leur musique est diffusée sur les ondes de certaines radios privées nées durant les «septennats Mitterrand», un Président très soucieux de culture, du rayonnement culturel de son pays, et des radios destinées au public issu de l'immigration.

Producteurs et managers se chargent ensuite de faire connaitre les Cheb aux Etats-Unis ou ailleurs, autre aspect de la mondialisation de l'époque dans les domaines culturels, notamment la musique. Car, à côté du Raï, d'autres genres naissent dans les banlieues urbaines de France, les quartiers pauvres des Etats-Unis et d'ailleurs : le Raï moderne, en affinité avec elles et leur jeunesse, leur fait des emprunts.

Le marché est prometteur. Les progrès technologiques baissent les prix des supports, comme le CD-Rom, tout en améliorant la qualité sonore du produit.
Le consommateur «mondialisé» est satisfait et se pose peu de questions sur la valeur ou l'origine culturelle de ce qu'il consomme, d'autant qu'il «découvre» cette musique comme nouveauté, soit par rapport au Raï traditionnel qu'il juge démodé s'il appartient à la même culture - conflit de générations ! -, soit parce qu'il ignore jusqu'à l'existence de ce Raï traditionnel et de sa culture.
La mondialisation imprègne ce Raï moderne par l'utilisation d'instruments qui n'y avaient pas place et n'ont pas une place significative dans la musique maghrébine et arabe en général (trombones, trompettes...)


La France, vecteur de la mondialisation du Raï et proche de ses sources : Mesdames Royal et Belkacem, Ministres de la République, suivent le Festival d'Oujda

La multiplication des métissages

Les NTIC, Internet en particulier, les festivals et les tournées boostent le phénomène. Les Chebs se multiplient et instaurent une émulation, une compétition conforme à l'esprit de la mondialisation. Ils veulent innover pour avoir une place sur le marché, comme les entreprises. La différence, c'est qu'ils ont un public quand l'entreprise a des consommateurs ; dans les deux cas on consomme, on se nourrit rarement l'esprit, on s'éduque peu. La consommation à outrance est une autre facette de la mondialisation, tout comme le renouvellement rapide des produits qui se «démodent» très vite.
L'innovation dans le Raï est surtout venue par le métissage : Raï-pop, Raï-n-b, etc. Le dernier du genre serait le Raï électro. Pas besoin d'être musicien ou musicologue pour mesurer dans une chanson ou un album les parts respectives de l'électro ou d'un autre genre d'un côté et du Raï de l'autre.

Dans notre Région, des artistes de talent apparaissent et suivent la même voie, y compris le métissage avec des musiques nationales comme le Gnaoui, le Gharnati, Laalaoui… ou étrangères, le flamenco, le djourjoura : Cheb Mimoun, Les frères Bouchnak, Douzi et d'autres.
Le métissage peut être un signe de bonne santé, produire de la beauté et plus de pérennité. Le plus important est que le Raï garde son âme et ne s'efface devant (ou ne se fonde pas dans) quelqu'autre genre de musique. Il s'agit de sauvegarder la référence, le Raï traditionnel et le Raï en général, en en exploitant tous les atouts, en surmontant les périodes difficiles d'essoufflement : l'adapter pour qu'il ne disparaisse pas. Nous pouvons le faire en revisitant les sources.

Atouts et risques d'essoufflement

Le Raï moderne reste une musique de jeunes, qui fait danser dans de nom-

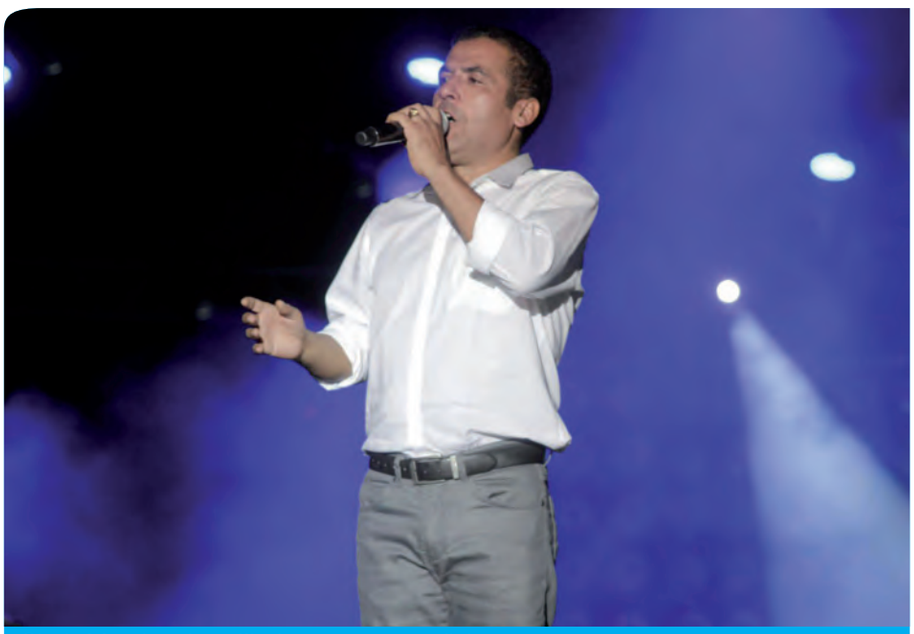
breux pays à la fois grâce à la mondialisation et à cause d'elle puisqu'elle est en partie responsable des problèmes des jeunes. La révolte est très certainement sociale, un exutoire contre les pesanteurs de traditions perçues comme trop lourdes, incompatibles avec la liberté, une manifestation contre des situations précaires qui rendent l'accès à certains biens de la mondialisation (et présentés par elle) comme symboles de modernité, de bien-être, d'épanouissement personnel et collectif - uniformisation oblige - sans la possession desquels l'individu est (et se sent) dévalorisé.

Tant que subsisteront les conditions qui sous-tendent cette révolte, en général festoyant pacifiquement et se détournant de la politique, cette musique aura une audience internationale, notamment parce qu'elle est l'expression d'un statut bien défini : celui du jeune ainsi «mondialisé».
Les radios libres sur «les supports classiques» et, sur la toile, les sites (comme YouTube, etc.) transmettent un choix où le Raï est présent. Il est aussi présent via d'autres supports et moyens de communication : concerts, CD-Rom et DVD. Les festivals nationaux et internationaux, comme celui d'Oujda, et les rencontres scientifiques et culturelles s'efforcent de lui donner un autre visage, de lui faire jouer un autre rôle et assumer d'autres fonctions, plus nobles. Ce ne sont pas seulement les détenteurs de ce patrimoine qui y contribuent ; des institutions étrangères participent à sa diffusion et travaillent d'une manière ou l'autre à son caractère international.

Une reconnaissance internationale

L'internationalisation participe de la reconnaissance du Raï, d'abord au Maroc et en Algérie, ensuite à l'international.
Fut une époque où les Chioukh étaient chassés, interdits de se produire en public et souvent bannis des médias dans leur propre pays, apparemment pour asseoir l'unité nationale encore fragile au sortir de la colonisation. Le Raï fut ainsi méprisé, considéré comme appartenant à une couche sociale et une catégorie musicale inférieures.

L'idéal démocratique que la mondialisation colporte - avec certains autres aspects positifs - fait qu'aujourd'hui, le Raï est reconnu comme un art, une musique nécessaire et utile à la société, à sa jeunesse, ayant pour fonctions le divertissement, la liberté d'expression au sens large, la participation au développement économique et au rayonnement culturel, voire politique, en ce qu'il véhicule à l'international une image de démocratie et de sécurité dans les pays d'origine. Ils le promeuvent à leur tour en cherchant à consolider cette reconnaissance.
Ce sont là des atouts susceptibles de tirer avantage du processus dynamique de la mondialisation plus que d'en subir uniquement les inconvénients, pourvu que l'on dépasse l'essoufflement constaté ces dernières années.


Cheb Mami, aujourd'hui une star mondiale

Des signes d'essoufflement

Comme tout phénomène, le Raï est susceptible de s'essouffler et en donne effectivement des signes. A force d'écouter la même musique et le même genre de chansons, le public se lasse, «globalisé» comme il l'est et cherchant sans cesse le bien ou le produit «dernier cri». Le besoin de nouveauté, d'innovation et d'invention semble inscrit dans les gènes ou du moins dans la longue histoire de l'humanité ; sans cela, celle-ci n'aurait pas avancé depuis des centaines de milliers d'années. L'innovation et l'invention permettent de sortir de la léthargie, de voir d'autres horizons. Or, le Raï se répète, une répétition parfois lancinante malgré les métissages.

Peut-être est-ce dû à sa profusion, ou à une situation générale de la musique marquée par l'absence de vision claire et réfléchie, de structures adéquates et de moyens suffisants pour promouvoir un développement souhaitable et pérenne.
Combien de Chioukh du Raï traditionnel et moderne, sommités en leur temps, sont aujourd'hui décédés ? Combien d'autres vont mourir artistiquement avant de mourir «tout court» ?

Déjà, Cheb Khaled a suivi une autre voie avec J.J Goldman ; Cheb Mami ne serait plus ce qu'il était ; Faudel a intégré des groupes. Il y a aujourd'hui une réelle difficulté pour d'autres artistes à se hisser à leur niveau. Ce n'est pas propre au Raï. Est-ce que le reggae est toujours le même après Bob Marley ?
Peut-être faudrait-il trouver des solutions en réfléchissant aux conditions de pérennisation de cette composante de notre culture et de notre identité.

> Thème 3 : La musique Raï : patrimoine mondial

Acquérir une place dans la globalisation

L'une des spécificités de l'être humain est de transmettre ses biens, ses connaissances, ses valeurs, son art, sa musique, lesquels constituent peu à peu une accumulation de savoirs, de savoir-faire, un capital immatériel qu'il faut faire fructifier et qui appartient en fait au groupe, à la communauté, voire au pays, au peuple et à l'humanité. Si le détenteur de ce capital est assez égoïste ou assez naïf pour ne pas le faire, si le groupe ou le pays ne font pas en sorte que cette transmission se fasse dans les règles de l'art, variables selon les époques, le groupe ou le pays disparaissent en tant qu'identité distincte. Ils se fondent dans une identité plus forte ; c'est là un autre danger de la mondialisation. On dit ainsi que la civilisation arabo-musulmane a enclenché son déclin par son échec à diffuser parmi les membres de la Oumma son savoir, sa science et ses techniques afin qu'ils puissent les développer et les transmettre à leurs descendants.

La pérennité de notre patrimoine en général et du Raï en particulier n'est donc pas acquise et la pérennisation pas chose facile ; encore moins dans le contexte de mondialisation du XXIe siècle où les mutations sont très rapides et la compétition extrêmement rude, y compris dans le domaine culturel. Le Raï ne fera pas exception. Pour sa pérennité, il devra être rebâti sur d'autres fondations. Pour cela, il faut travailler dès maintenant à réunir des conditions matérielles tout autant que culturelles.

Les conditions matérielles

La pérennité - la pérennisation faudrait-il dire pour souligner qu'il ne s'agit pas d'un acquis, même futur, mais bien d'un processus de travail continu et évolutif d'adaptation aux mutations rapides explicitées plus haut - dépend de la valeur de la participation à la maîtrise d'un processus intégré de production du Raï par la constitution d'une «force de frappe» commune.
Le Raï moderne se présente à nous comme un bien culturel de consommation, saisi et décliné en aval dans le cadre de la mondialisation. Discuter de ce qui devrait être fait en amont, pour que ce genre passe du stade de la démonstration-manifestation-consommation, à celui de la participation active au processus «recherche-développement-conception-investissement-production-commercialisation-recherche…», consiste simplement à souligner ce qui serait nécessaire et avantageux pour que le Raï se valorise, prenne une place importante et se pérennise : chez nous d'abord, à l'international ensuite.
Une «force de frappe» conjointe algéro-marocaine réunissant en premier lieu diverses bonnes volontés de l'Ouest algérien et de l'Oriental marocain, donnerait la preuve que l'art, dont la musique, transcende les clivages politiques. La musique comme langage universel ? Alors, faisons que le Raï soit au moins un langage maghrébin avant d'en faire quelque chose d'universel.

Ceci exige efforts et coopération, c'est-à-dire un travail collectif et objectif, de tous ceux en lien avec son berceau et ses deux mères-patries : institutions et individus, artistes, managers, producteurs, distributeurs, médias, etc.
Pour ce faire, le berceau maghrébin du Raï pourrait réunir les conditions matérielles adéquates au sein d'une entité (centre, fondation, institut, société ?) de supervision, de réflexion, d'instigation et de coordination d'unités et laboratoires de recherche, d'expérimentation et de développement, de production, de communication, d'un cadre de financement approprié et durable...
Une telle entité est à concevoir et mettre en place avec les compétences nécessaires, elles-mêmes fonctions des ambitions et du planning que les participants à sa concrétisation lui donneront.

Des conditions culturelles

Hors des définitions philosophiques, sociologiques ou autres, la culture a couramment deux significations : la première s'étend à tous les comportements, pratiques, mœurs, habitudes, jugements, préjugés, superstitions, etc. en cours dans une communauté, au sein d'un groupe humain aussi large ou restreint soit-il ; la seconde ne retient de ces derniers que les éléments positifs.
Notre culture est aussi le moyen d'appréhender les choses et le monde en général et d'appréhender notre propre



Avec Reda Taliani, la Raï conserve la dimension «populaire»

culture au sens large. La culture n'est pas limitée aux traditions[24].
La culture est aussi l'exploration, l'expérimentation, l'adaptation, l'innovation, la création… qui enrichissent le patrimoine pour en faire une partie de ce capital-savoir et qui seront peut-être aussi des traditions pour des générations à venir.
Une fois la science «intériorisée», intégrée à notre culture et celle-ci devenue objet d'étude scientifique, seront à réunir les conditions scientifiques et culturelles nécessaires à une réelle appropriation du Raï, à son développement, à sa pérennisation et sa «globalisation» comme l'un des phares de notre patrimoine. Il est donc crucial d'adopter une approche scientifique à l'égard du Raï.
La symphonie classique et la musique andalouse (ou musique A'la) ouvrent des voies pour avancer en ce sens.

La symphonie a mis près de deux siècles pour prendre sa forme définitive, dite classique, aux XVIII-XIXème siècles ; plus ou moins, parce qu'elle n'a pas fini d'évoluer depuis. La symphonie est «*une composition instrumentale savante de proportions généralement vastes, comprenant plusieurs mouvements*», c'est-à-dire des degrés de vitesse ou tempo différents[25] «*joints ou disjoints, et faisant appel aux ressources de l'orchestre symphonique*» ou philarmonique, en l'occurrence un grand orchestre composé de dizaines de musiciens jouant de quatre familles d'instruments : cordes, bois, cuivres et percussions.

Musique savante[26] ou «grande musique», veut dire qu'elle est composée sur la base de considérations structurelles et théoriques avancées. Il y a en effet une véritable théorie scientifique de la musique. Pour simplifier : il s'agit d'appliquer les règles du solfège, de l'harmonie (émission simultanée de plusieurs sons ou accord…). Un peu d'histoire de cette musique et de quelques grands musiciens symphonistes montre le travail fait pour aboutir à leurs œuvres.
La symphonie a été développée à partir de musiques et danses populaires traditionnelles européennes, mais dès qu'elle a pris sa forme spécifique, elle a cessé de leur être assimilée ; elle est devenue une musique d'élite, une élite qui ne cesse de s'élargir avec le temps et de s'internationaliser, de rapporter beaucoup d'argent et de contribuer grandement au développement des pays d'appropriation.

Le terme symphonie fait référence à la consonance des sons, c'est-à-dire à l'absence de dissonance (hors du cadre fixé), un mode où la combinaison de certaines notes en exclut d'autres, etc.[27]

La musique andalouse et l'approche du Raï

Si la symphonie s'est développée à partir de musiques et danses populaires simples, le Raï le peut aussi, en s'appuyant sur les genres musicaux maghrébins qui sont notre patrimoine, sans imiter nécessairement la symphonie mais sans oublier que notre musique andalouse en particulier était polyphonique. C'est la régression de la civilisation arabo-musulmane qui a réduit sa transmission à l'oralité, rendant ainsi impossible la mémorisation de la simultanéité des accords et la transformant en musique monophonique, ou «linéaire».
La musique andalouse est définie comme «*l'héritière de la musique chrétienne pratiquée en Espagne et au Portugal avant la Reconquista, de la musique afro-berbère du Maghreb et de la tradition musicale arabe transmise au IXe siècle de Bagdad (alors capitale des Abbassides) à Cordoue*



Venue de la sophistication progressive des musiques populaires, la musique symphonique a conquis les élites

et Grenade grâce à […] Ziriab, […] qui en créa […] les bases […] en instituant le cycle des noubat», une composition musicale structurée, construite selon un mode bien défini, un maqam ou une organisation des échelles mélodiques : bayat, hijaz, rast, nawa, husayni...; d'où le choix du nom nouba[28], composées de formes poétiques tels le muwashshah ou le zadjal[29]. Par la suite, Ibn Bâjja (Avenpace), poète et musicien, a mis au point l'accord du oud maghrébin, perfectionné la nouba et laissé un grand nombre de compositions. Plus important, Ibn Bâjja a apparemment mis au point le solfège, utilisant le mim (ou harf el mim)[30] pour représenter la note musicale sous toutes ses subdivisions[31].

Le maqâm, système mélodique oriental

Le maqâm - en arabe مقام, en turc makam - est un terme sémitique et un concept empirique signifiant à la fois un système musical général (mode, gamme musicale) et ses applications inhérentes à la grammaire générative de la pensée musicale arabo-turque. Ce mot désigne à la fois un système mélodique oriental et ses applications particulières. Quelques maqam, dont l'irakien ou maqam de Bagdad, sont considérés comme un genre musical.
À la différence du système des «gammes» (majeures, mineures...) conçues et utilisées en Occident, le maqâm est plus qu'un système d'intervalles ; il organise les intervalles entre notes ainsi que les cheminements à l'intérieur de cette «échelle» modale, et ce sur plusieurs octaves, généralement deux. Sur ce point, le maqâm se rapproche beaucoup du système des râgas dans la musique classique indienne.

Ne serait-il pas utile que le Raï commence par explorer les genres musicaux arabo-maghrébins, leurs maqamat, et en sorte progressivement avec quelque chose comme une charpente fondamentale savante et relativement stable, non rigide mais ouverte sur d'autres genres musicaux arabes, avant de continuer à emprunter aux autres musiques «occidentales» ?
Le Raï ce sont aussi les paroles : il serait intéressant que des poètes du zadjal se penchent sur les possibilités de s'associer au projet et aux artistes afin d'écrire des textes d'une grande valeur poétique et d'une signification profonde, sentimentale, éducative, etc. Pérennisation et «globalisation» obligent à une élévation du niveau du langage et du sens, à la recherche de ce qui est commun à une plus large communauté, ou du moins ce qui peut l'interpeller, lui suggérer quelque chose, c'est-à-dire un dépassement de (l'insistance sur) ce qui est local, en l'occurrence spécifique aux deux régions berceau du Raï.

Une unité de recherche musicologique[32]

Une véritable recherche scientifique doit être structurée, institutionnalisée. Le risque est majeur pour la recherche si elle repose trop sur les individus sans réel attachement à un cadre institutionnel auquel ils doivent rendre compte.
Les individus jouent un rôle moteur, mais leurs intérêts personnels doivent s'effacer devant ceux de l'institution en contrepartie de garanties de leurs droits moraux et matériels. De la sorte, la recherche continuera après eux et leurs successeurs bâtiront sur ce qu'ils auront laissé à l'institution.
Une telle unité de recherche musicologique comme élément moteur de l'entité en charge du Raï est indispensable, à côté du cadre de financement approprié et des autres composantes.

Des conditions culturelles

Une première condition est de dépasser la querelle stérile sur la paternité du Raï. Comment s'approprier - pas dans le sens d'une revendication de paternité mais dans celui d'une intériorisation psychique et sociale - le Raï en tant que composante de notre patrimoine, donc quelque chose qui fait partie de nous, si nous nous le disputons ?
Par cette dispute, nous semons le doute chez les autres et chez nous, quant à notre identité plurielle, ou alors nous cultivons le chauvinisme qui finit toujours par le rejet de celui qui hier encore était proche de nous : l'un des nôtres.
Parmi les lieux importants à investir pour l'appropriation du Raï en tant que patrimoine vivant par les pays et les régions d'origine : écoles, centres culturels, théâtres, chaînes de radio et TV, conférences, échanges, coopération…

1- http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1511
2- Entre 3 500 à 3 000 ans avant J.C. avec l'invention de l'écriture en Mésopotamie et en Égypte, et les grandes migrations eurasiennes (300 à 600).
3- L'empire romain 27 avant JC-395/476 après JC, fait partie de l'antiquité, la différence pour dater la «mondialisation» est d'à peu près 3 000 ans.
4- http://www.universalis.fr/encyclopedie/mondialisation-histoire-de-la-mondialisation/#
Le navigateur connaît les vents, les astres, la signalisation maritime et le dessin du littoral.
5- http://www.scienceshumaines.com/qu-est-ce-que-la-mondialisation_fr_15307.html
6- Expression eurocentriste ; les premiers arrivés en Amérique sont les peuples autochtones.
7- Il ya controverse sur la date de découverte de l'Australie et sur les échanges avec l'Europe.
8- http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1511
9- idem note 5.
10- Les civilisations empruntent à celles qui les précèdent, échangent avec les contemporaines.
11- Busino Giovanni, «Les sciences sociales et les défis de la mondialisation» ; Revue européenne des sciences sociales, XLIV-134 | 2006 : Quel(s) défi(s) pour les sciences sociales à l'heure de la mondialisation ? http://ress.revues.org/281
12- Dérégulation : supprimer la régulation par la suppression des autorités qui s'en chargeaient.
13- Déréglementation : supprimer les réglements, lois, décrets, etc. régissant un secteur d'activité.
14- Renvoi à la «technoscience» d'Edgar Morin.
15- Sauf peut-être en Europe et dans le cadre du plan Marshall refusé par l'URSS.
16- L'armée de réserve dans le langage marxiste.
17- L. Carroué, D. Collet et C. Ruiz, La Mondialisation. Genèse, acteurs et enjeux, Bréal, 2005.
18- http://www.scienceshumaines.com/qu-est-ce-que-la-mondialisation_fr_15307.html; les […] (crochets) marquent l'ajout ou le retrait de mots ou de membres de phrases à une citation.
19- Le protectionnisme va-t-il à l'encontre de la libéralisation ? Il n'empêche pas l'espionnage.
20- Voir : La place du Raï dans la mondialisation.
21- Voir entre autres «Pourquoi les Marocains veulent s'approprier le Raï» ; http://www.algerie-dz.com/forums/showthread.php?t=239345
22- La musicologie, «étude scientifique et historique de tout ce qui relève de la musique» ; http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/musicologie/53411.
23- Poulain Elfie, Langage religieux et langage poétique dans la pensée herméneutique de Hans-Georg Gadamer http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=EGER_246_0361
24- Certaines traditions sont une déformation des pratiques d'origine ou des anachronismes.
25- On désigne ces tempo en italien (allegro, adagio, piano, andante, etc.) avec des variations comme piano ma non troppo… entre autres.
26- On oppose musique savante à musique traditionnelle et musique populaire.
27- La gamme est jouée sur deux clés, clé de sol, la plus connue, et clé de fa, plus grave.
28- La nouba se distingue de la wasla et de la qasida arabes par ses modes et par ses formes.
29- L'une des sources du flamenco et des troubadours, avec une influence sur la musique occidentale contemporaine, dont l'œuvre de Camille Saint-Saëns après ses contacts avec des musiciens algériens, tel Med Sfindja.
30- L'équivalent de la lettre «m» en alphabet latin.
31-Dr Mohamed Fennich avait donné dans les années 60 une conférence sur le sujet et lu notamment un poème d'Ibn Bâjja consacré au solfège.
32- La musicologie étudie les phénomènes en relation avec la musique, dans leur essence (sémiologie musicale, analyse, théorie), leur évolution (histoire des idées et des théories musicales) et dans leur rapport avec l'être humain et la société (ethnomusicologie et sociologie de la musique).

Addendum

L'Agence de l'Oriental édite et diffuse la Revue Oriental.ma.

Directeur de la publication : Mohamed MBARKI
Assistance éditoriale et crédits photographiques :
agence TOPIC
Dépôt légal : 24/07

Agence de l'Oriental

13, rue Mohamed Abdou, 60 000 - Oujda
Tél. : (+212) 5 36 70 58 68
Fax : (+212) 5 36 70 58 52
Site web : www.oriental.ma

AGENCE DE
L'ORIENTAL