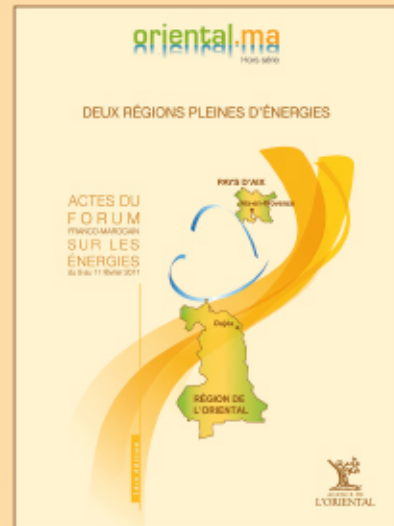


Avec  
les éditions

**ORIENTAL .MA**

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



Numéros Spéciaux Hors série



**Oriental.ma**

Directeur de Publication : Mohamed MBARKI

Secrétaire de Rédaction : Meryem NAOUI • 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](http://www.oriental.ma)

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

# 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 LENGUO

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 - Biesko Biala - Pologne

10

Maryline LE MAOU

Chargée d'Affaires

CADEV - France

12

Said AQRI

Directeur

CRI - Région Chaouia-Ouadigha - 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 événements, 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 GAMBÀ

Manager, Business Promotion

CEI Piemonte S.C.P.A. - Italie

29

Mohamed HOUMYD

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

Jaïl 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

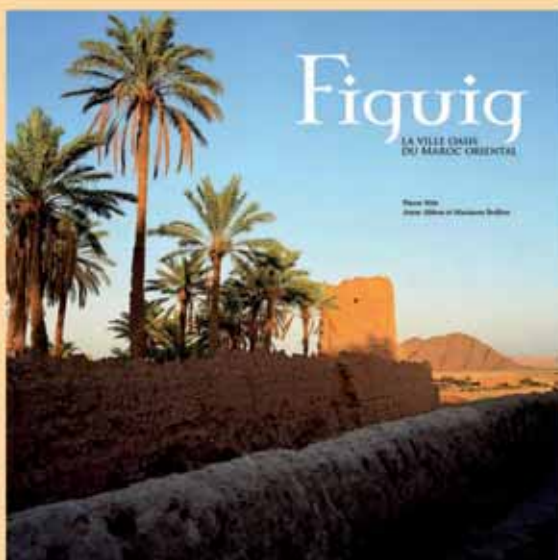
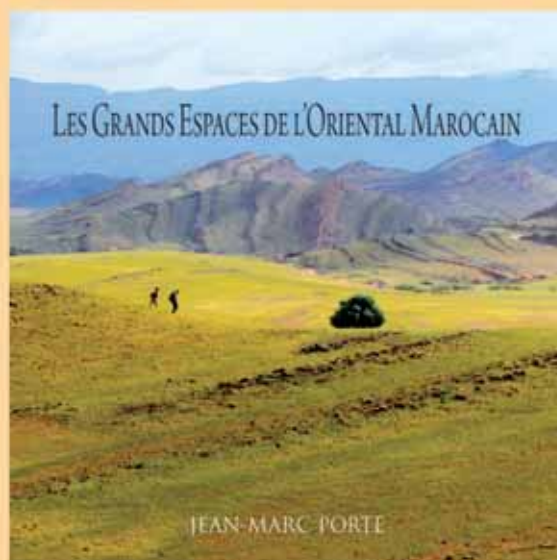
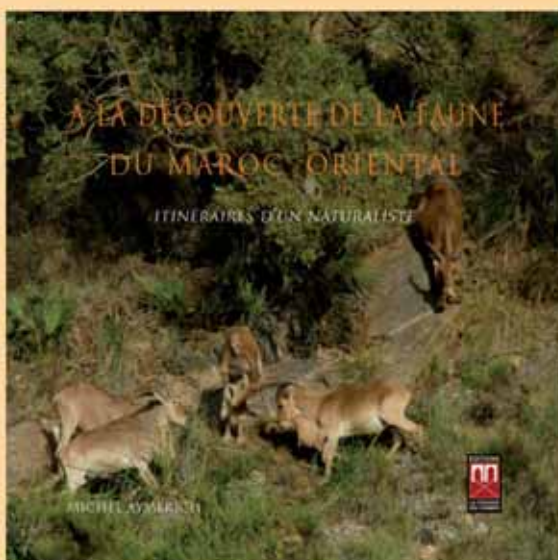
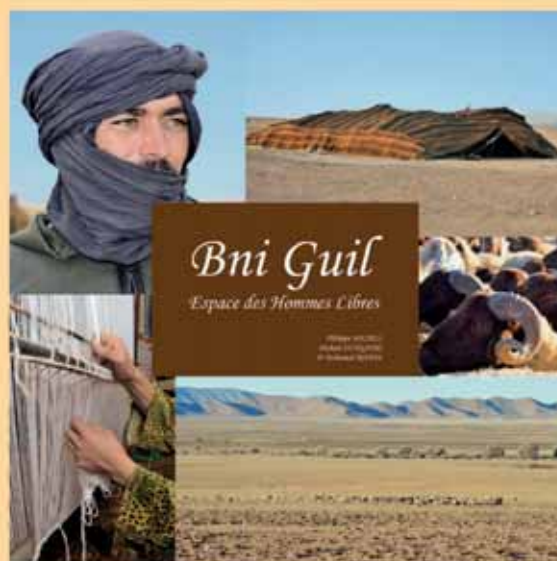
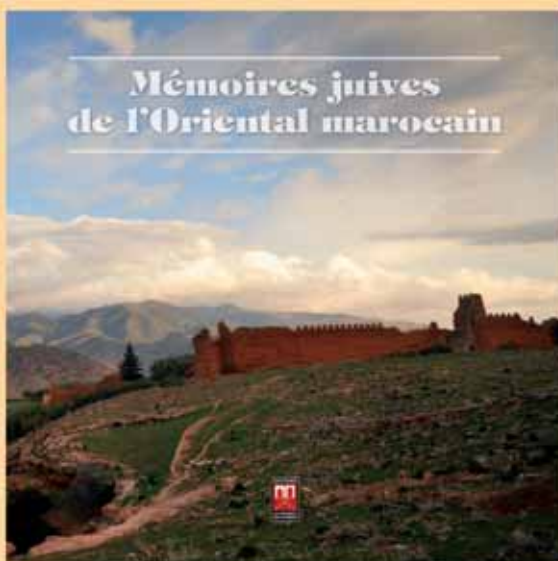
D'après les contributions au Forum

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



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)

# 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 impliqués 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 industriel-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.

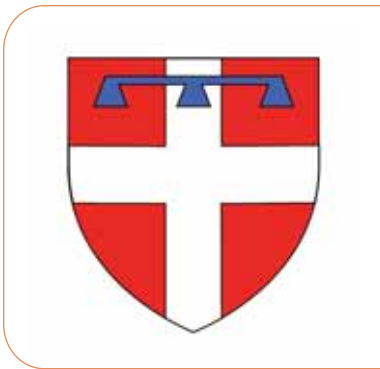
Les interventions ont permis d'aborder les questions de communication territoriale : pour positionner un territoire à l'échelle nationale (et surtout internationale), pour modifier - et dans certains cas renouveler - l'image d'un territoire, d'une ville ou d'une Région, passant d'une économie traditionnelle 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 LENGU  
Directeur Général

Piemonte Agency for Investments, Export and Tourism - Italie

**A**u 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 socié-

tés 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 données 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, notam-

ment 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

**C**réée 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 compétitivité, 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



## ➤ Session 1 / Panel 1 : Mise en œuvre de stratégies régionales de promotion



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

**A**ncienne 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

**A**u 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.

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.



Façades de style Art Nouveau au centre ville de Katowice : le charme d'une ville historique

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

### 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

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 infras-

structure 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'événements

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

**C**ADev (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 alerter 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

**A**u 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 per-

mis 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.

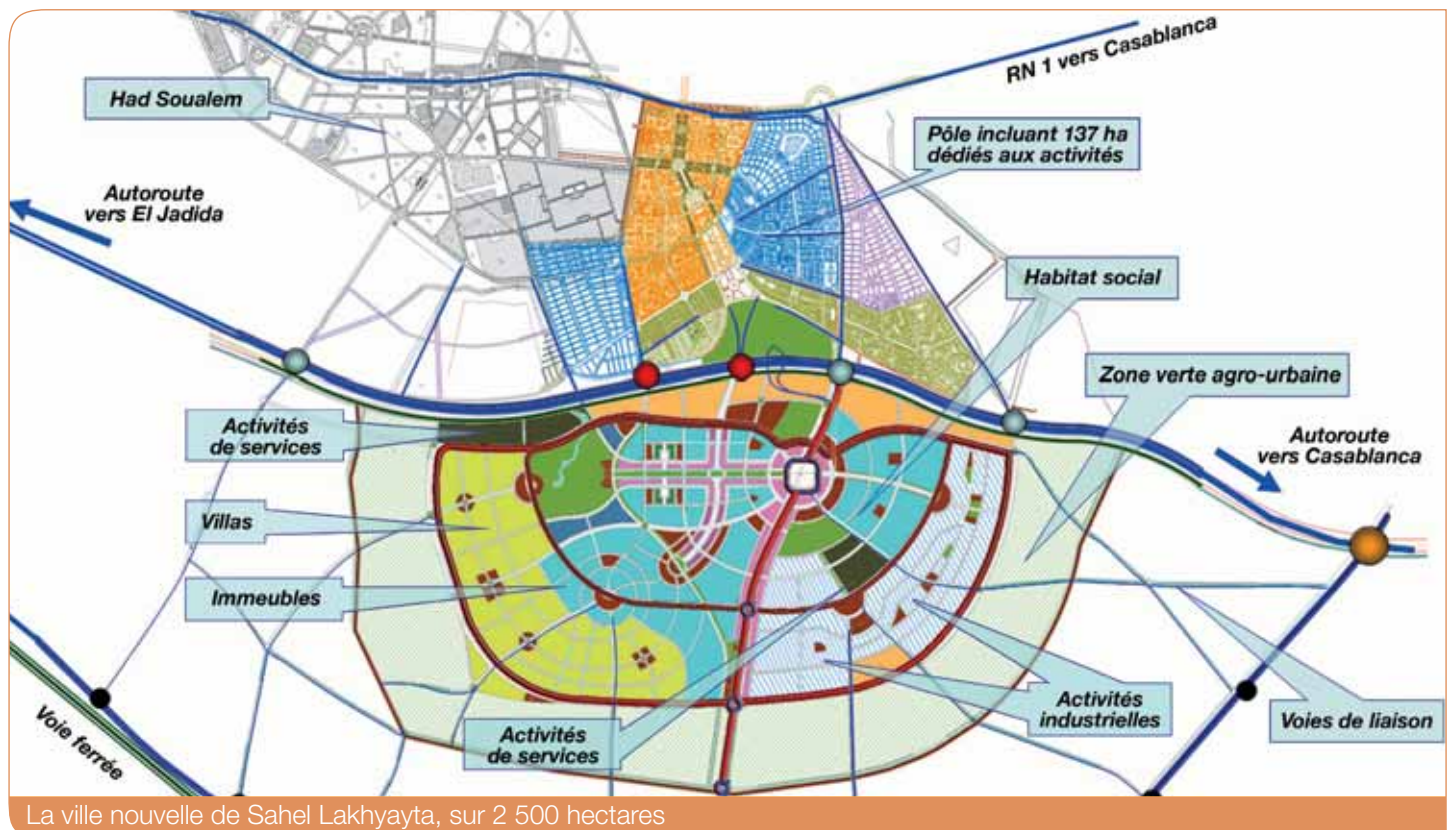
A partir de ce schéma - appelé Vision 2015 - ont été développées des stratégies sectorielles volontaristes, mises en place par les pouvoirs publics, telles que le Plan Emergence pour l'industrie, le Plan Maroc Vert pour l'agriculture et l'agro-alimentaire, ou encore Vision 2020, afin de hisser le Maroc 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 parachimie, 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 m<sup>2</sup>), sur la plateforme logistique et de messagerie de Berrechid

## ➤ Session 1 / Panel 1 : Mise en œuvre de stratégies régionales de promotion



La ville nouvelle de Sahel Lakhyayta, sur 2 500 hectares

amont par des projets structurants qui constituent les plateformes 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.

### 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.



Le parc industriel de Settat



## 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'Almería 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), 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 aéroport 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 touris-

tique 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



## ➤ Session 1 / Panel 1 : Mise en œuvre de stratégies régionales de promotion

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 plateformes 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)

## ➤ Session 1 / Panel 2 : Les relais nationaux pour la promotion territoriale

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.

### 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



Les immeubles de bureaux et sièges sociaux fleurissent au bord de Nil

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-Egypte 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 Shanghai 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 bénéfiques 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, off-



Les industries à fort contenu de main d'œuvre sont prioritaires

shoring), amélioration de la qualité et de la gouvernance du système éducatif.

### 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 événements 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.).

### Un cadre réglementaire favorable

Les organismes d'accompagnement offrent d'importantes incitations :

- 10 ans d'exonération de l'impôt sur les bénéfiques ;
- 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.



Sidi Bouzid, haut lieu tunisien de promotion touristique



## 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).

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 gouver-



Le nouveau Musée de l'Acropole, haut lieu culturel, vise l'accueil de 10 000 visiteurs / jour

nements 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



Le pont Rion-Antirion sur le golfe de Corinthe inauguré en 2004 assure la continuité du réseau autoroutier à travers la Grèce

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 entre-

prises, les diplomates étant ainsi en mesure de mieux évaluer le niveau technologique, le savoir-faire, l'organisation de ces entreprises, et 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 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

**C**réée 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 gou-

lots 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 allègement et meilleure répartition de la charge fiscale, octroi d'un régime fiscal préférentiel en faveur du développement régional, simplification et allègement 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.

## ➤ Session 2 / Panel 1 : Grands évènements, nouvelles gouvernances, projets mobilisateurs et investissements



### 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 Pro-

fessions, 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», décroisée et transversale : «*entrer dans le bâtiment implique d'oublier son appartenance, son étiquette, afin de simplement débattre des problèmes de développement du territoire*».

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».



Euralille, quartier d'affaires, pôle commercial et nœud des communications

## ➤ Session 2 / Panel 1 : Grands événements, 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 événements 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 an-

nées 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



L'intérieur du Musée d'art et d'industrie

a comporté 450 événements, répartis entre musique, cinéma, théâtre, danse, rencontres et expositions qui ont attiré un million de visiteurs. De nombreux thèmes ont été développés depuis.

### 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'évènement 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.

### Des retombées touristiques, économiques, et une image renouvelée

L'année «Capitale» et les centaines d'évènements organisés ont généré



Le port de Marseille, quatrième port d'Europe

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

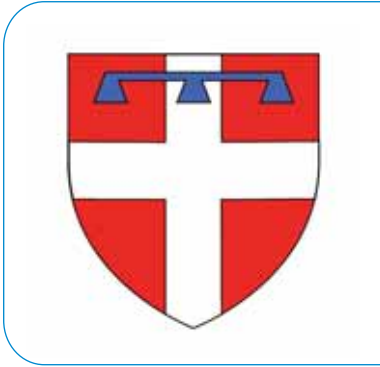
60% par rapport à 2012. Le MuCEM a accueilli plus d'1,5 million de visiteurs, devenant l'un des cinquante musées les plus visités au monde. Avec sept nouveaux sites - Musée d'Histoire, Musée des Beaux-Arts et Musée Regard de Provence entre autres - et des équipements phares, l'offre culturelle a été déterminante pour l'attractivité de Marseille. Les grands rassemblements publics qui ont émaillé la programmation ont aussi pris part à ce succès.

«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.



La gare Saint Charles, sur les lignes européennes à grande vitesse (TGV)



# Les retombées économiques des grands projets et événements

## Le cas de Turin

Anna-Lisa GAMBA

Manager, Business Promotion, Fundraising, International Network  
Piemonte Agency for Investments, Export and Tourism - Italie

**T**urin 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 événement 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.

## ➤ Session 2 / Panel 1 : Grands événements, nouvelles gouvernances, projets mobilisateurs et investissements



### Le «Cactopôle» au service de la valorisation des terroirs oasiens et sahariens

Mohamed HOUMYD  
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 ré-

pondent 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.

#### 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.



Dans les Provinces du Sud, des routes modernes facilitent le développement

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.

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.



Le fruit du cactus, délice des amateurs, dont les pépins contiennent une huile particulièrement recherchée





# 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 km<sup>2</sup>, 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 XXI<sup>e</sup> 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 m<sup>2</sup> (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

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 his-

toriques 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 compé-

tence, 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 res-

pect 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 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



Le site de la lagune de Marchica, avec l'implantation des sept cités

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 lagune 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

## ➤ Session 2 / Panel 2 : Infrastructures et initiatives de développement territorial

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

**R**égion 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 dyna-

mique 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 technico-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 Économique 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, ...).

### 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



Un bâtiment de Sophia-Antipolis, vaste pôle universitaire de R&D de renommée mondiale (proche de la ville de Nice)

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



Le Festival de Cannes est l'emblème international de l'image des industries créatives régionales (ici, le Palais des Festivals)

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.

De plus, le développement de l'économie sociale et solidaire doit être pris en compte dans un certain 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



Amman, hyper-active, vit aussi la nuit

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.

### 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 efficaces 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 tâche 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 promo-

teur 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 Abbès, Relizane et Mascara ;
- Constantine, Annaba et Skikda.

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, critères de choix, classement final des sites, modalités de mise en œuvre du projet, contraintes, etc.).



Des centres anciens réhabilités où il fait bon vivre (ici Oran)





# MEDZ dans la mise en œuvre des politiques sectorielles : cas des projets industriels Med Est

Omar EL YAZGHI  
Président du Directoire  
MEDZ - Maroc

**F**iliale 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 « assembler » 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 <sup>(1)</sup>

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.

## 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 m<sup>2</sup> d'openspace et 30 000 emplois. Sur le Top 25 des principales SSII françaises,



Nouveau quartier d'affaires autour d'une marina à Casablanca

(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 doté 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 : clean-tech, 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

**F**ondée en 1990, SQLI est une société de service informatique, qui fait partie du Top 20 des SSI 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 dé-

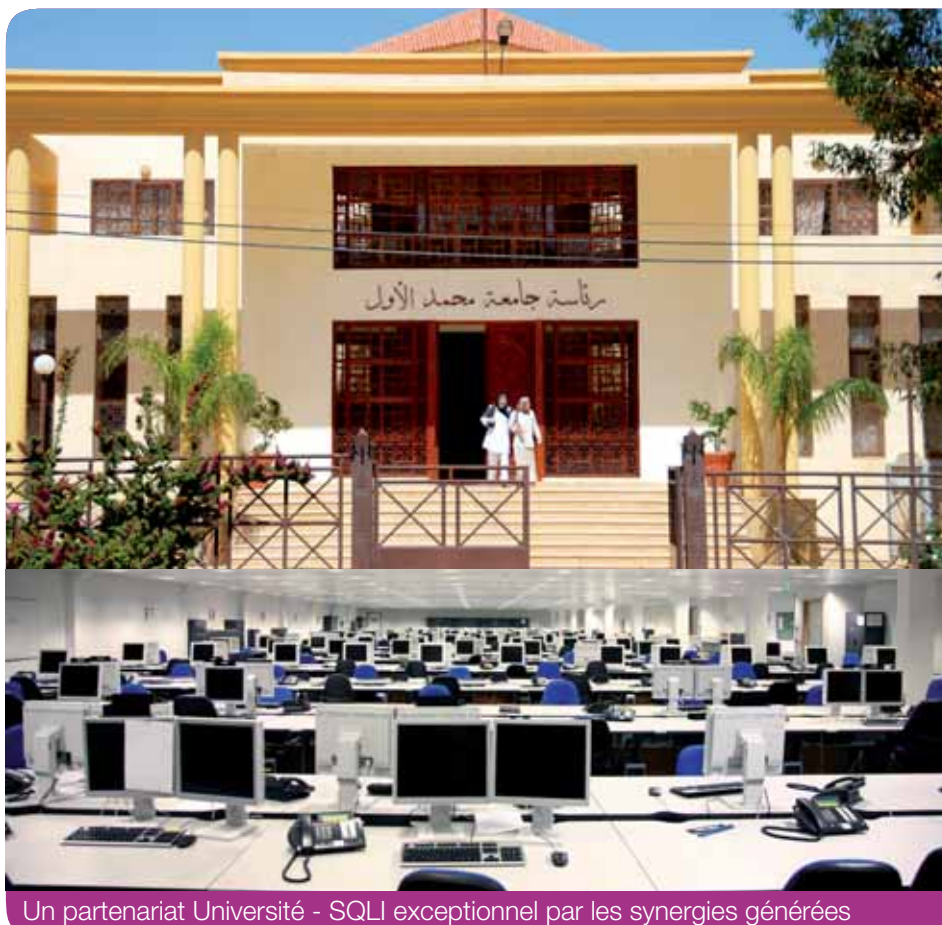
velopper au Maroc, pour faire face à la concurrence internationale. Enfin, le Directeur Général de SQLI à l'époque de la création de l'Agence d'Oujda - Yahya El Mir - est originaire d'Oujda. Resté attaché à sa terre d'origine, il constate en outre la volonté de développement de la Région et prend acte 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'Oujda 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'Étranger. 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'État 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 est 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'État 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.



### 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 un 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'essai-mage 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 Business, 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 com-

mune 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

**A**près 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

lités 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 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



Le Forum d'Oujda, dédié à la promotion des investissements, co-organisé par l'Agence de l'Oriental et ANIMA Investment Network

et la visibilité de la Méditerranée en relayant les aspects positifs, des actua-

nier 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 prospector 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'em-

ploiés 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

**A**u-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 <sup>(1)</sup>

Ministère des Affaires Étrangères 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.

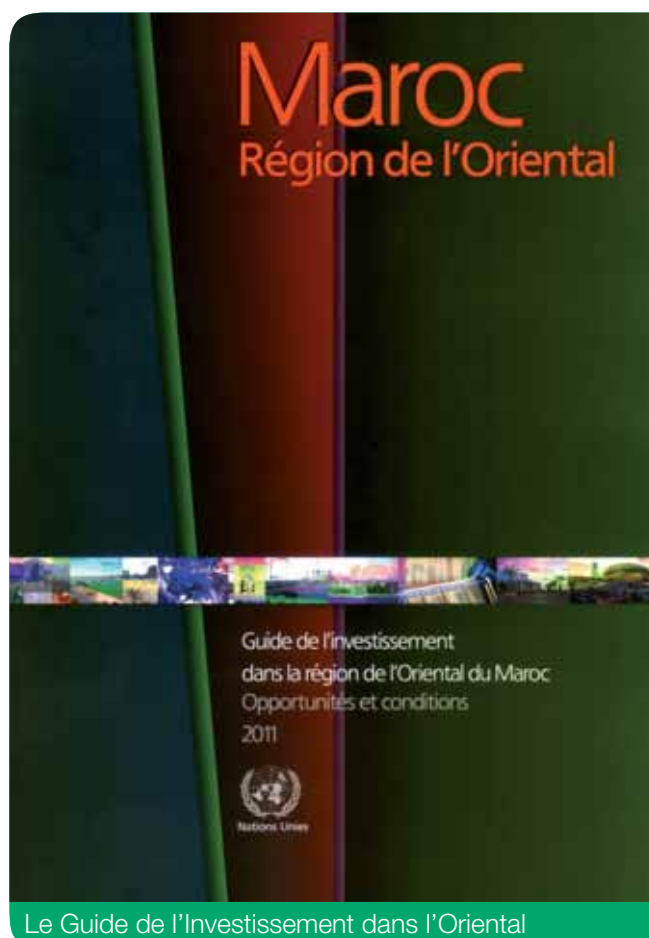
L'Agence a donc dès l'origine mis en place un partenariat avec la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) afin d'établir une démarche de marketing territorial. Celle-ci a donné lieu à un diagnostic et posé les bases d'une stratégie de promotion économique de la Région.

Le 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).



Le Guide de l'Investissement dans l'Oriental

(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.

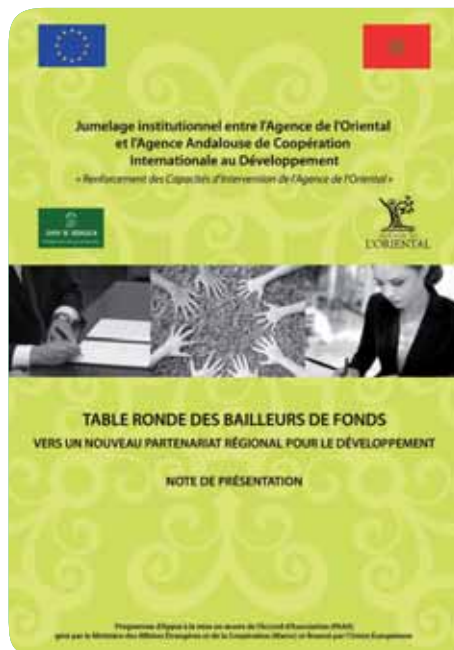
### Un réseautage «projets»

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 en 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 Andalous 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 événements 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 événements 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

**P**our 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



Information et formation itinérante d'ouvrières migrantes marocaines pour la création de TPE et PME

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-



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 ;

- 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 événements 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.



De nombreuses compétences intellectuelles expatriées



## 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.

## ➤ Session 4 / Panel 2 : S'appuyer sur les réseaux des diasporas et des collectivités territoriales



### «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

à 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.



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



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

**A**ssociation 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 événements 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 événements 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 ;

### X<sup>ème</sup> 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/euomed](http://www.b2macth-eu/euomed) développée par ANIMA, avec l'idée de multiplier les connexions sectorielles pour des partenariats innovants et soutenables.

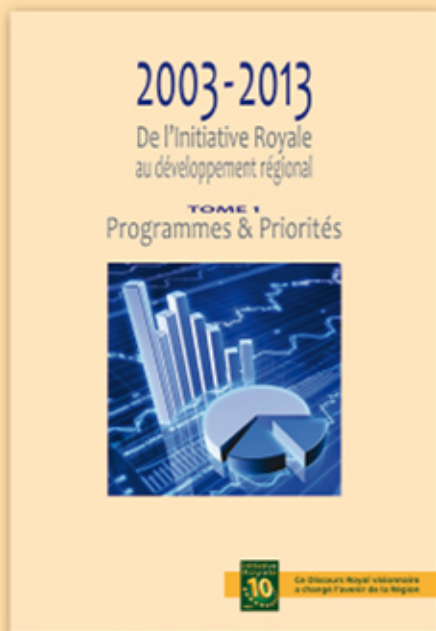
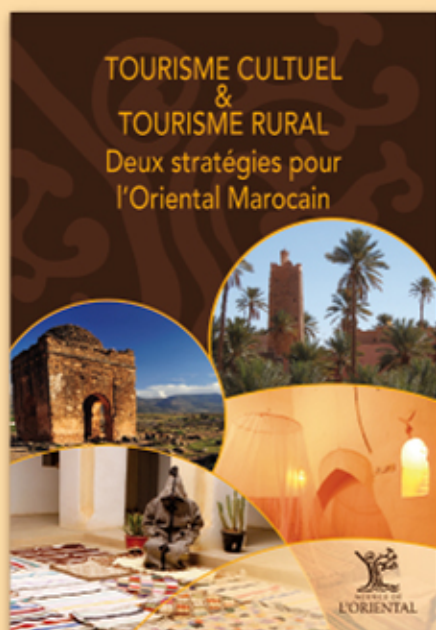
### Pour une approche bottom-up

- 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.

Avec les éditions **ORIENTAL.MA**

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

Dernières parutions dans la collection Études





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



Toutes les publications de l'Agence de l'Oriental sont consultables sur : [www.oriental.ma](http://www.oriental.ma)