

# Oriental.ma ou Comment imprimer sa marque ?

Dès 2007, l'Agence de l'Oriental programmat son activité éditoriale au sein de sa stratégie de communication. Une revue d'idées, thématique, s'imposait pour donner une audience aux acteurs régionaux, mais aussi pour apporter des lectures extérieures, marocaines d'autres Régions du Royaume ou étrangères, sur les grands sujets du développement économique et social de l'Oriental. L'ambition d'une forte présence sur Internet et la volonté de stimuler les liens entre supports virtuels et supports physiques conduisit à adopter un nom qui les associe : ce fut Oriental.ma.

Dès les premières éditions, la nécessité de créer des numéros Hors Série s'est imposée autour de sujets circonstanciés, aux dimensions multiples, souvent liés à des événements. À ce jour, l'Agence a ainsi produit 20 numéros de la Revue, dont 6 Hors Série.

La diversification éditoriale ne s'est pas arrêtée là ; l'Agence s'engage dans la publication d'études qui ont contribué à fonder les stratégies de développement des territoires de la Région. Des actes de colloques, forums, séminaires ainsi que des ouvrages de type Beaux Livres, sont déjà publiés et d'autres le seront.

Oriental.ma est aujourd'hui un projet éditorial décliné en collections complémentaires. Les parutions diffusent des savoirs précieux, des récits détaillés d'expériences, des recueils incomparables de connaissances : cette mémoire inestimable du travail de tant d'experts, d'intellectuels, d'analystes, d'hommes de terrain aussi, risquait d'être irrémédiablement perdue.

Oriental.ma est ainsi devenu un intitulé de marque : un nom qui a le pouvoir de labelliser des contenus en les parant d'attributs positifs.



Elle le doit à la qualité des auteurs, toujours rigoureusement sélectionnés.

Elle le doit aussi à la qualité des produits : caractéristiques techniques des ouvrages, qualité de l'expression, des créations graphiques et maquettes, des illustrations, etc. Les différentes éditions positionnent aussi l'image de la Région qui leur est associée.

Oriental.ma est donc une valeur ajoutée en soi, un label qui fait lire, sur papier ou sur écran : l'apanage d'une marque. Ce constat obligeait à la traiter comme telle pour la développer encore : d'abord, la doter d'une identité visuelle prégnante, déclinable sur toutes les collections, et bien distinctive. Une nouvelle identité était aussi le plus sûr moyen de signifier à tous les publics que le projet éditorial Oriental.ma adoptait de nouvelles ambitions... en les affichant !

Traînée en cartouche, comme une bannière de site, la nouvelle identité conserve les codes-couleurs de l'Agence de l'Oriental et, isolée d'un cadre travaillé de gris, s'accommodera d'une large gamme de fonds, aussi bien en aplat qu'en photographies.

L'Agence de l'Oriental forme le vœu que l'identité nouvelle convainque et séduise, soit aisément et rapidement mémorisée ; à charge pour l'Agence de publier toujours des ouvrages à la hauteur de cette marque renouvelée.

# SOMMAIRE

## Actualité



2006-2020

DE «EMERGENCE» AUX  
«ECOSYSTÈMES INDUSTRIELS  
PERFORMANTS»

par Taoufiq BOUDCHICHE

3

## Éclairages

POUR UN DÉVELOPPEMENT  
INDUSTRIEL INCLUSIF ET DURABLE  
par  
Jaïme MOLL DE ALBA CABOT 15



## Repères

LA RELANCE INDUSTRIELLE  
DANS LA STRATÉGIE SUIVIE PAR  
L'AGENCE DE L'ORIENTAL  
par Ahmed LAMRINI 42



## ÉDITORIAL

L'Oriental à la conquête  
des nouvelles industries

3

## ACTUALITÉ

2006-2020, de «Emergence» aux  
«Ecosystèmes industriels performants» :  
une évolution dans la cohérence

4

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

Impact des stratégies industrielles  
sur le développement des territoires :  
cas de la Région de l'Oriental

6

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de  
l'Investissement et de l'Economie Numérique

## LE POINT

Développement territorial  
Les politiques industrielles :  
outils du passé ou de l'avenir ?  
L'expérience européenne

9

Christian SAUBLENS  
Directeur Exécutif - EURADA

## ÉCLAIRAGES

La pratique et la recherche de la voie  
de développement industriel de la Chine

13

Sun SHUZHONG  
Ambassadeur de la République Populaire  
de Chine au Maroc

Pour un développement  
industriel inclusif et durable  
Jaïme MOLL DE ALBA CABOT,  
Représentant Résident de l'ONUDI  
au Royaume du Maroc

15

La problématique de développement  
régional dans les pays arabes  
Mohammed BEN YOUSSEF  
Directeur Général - OADIM

18

Une dynamique industrielle  
au service du développement régional -  
Cas de l'Oriental

23

Mohssine SEMMAR  
Membre du Directoire - MEDZ Groupe CDG

L'investissement industriel au Maroc :  
les facteurs d'attractivité  
Ahmed FASSI FHRI  
Ancien Directeur Général - AMDI

25

## REPÈRES

Développement industriel : rôle de la  
Chambre Française de Commerce et  
d'Industrie au Maroc

27

Mounir BENYAHYA  
Directeur des parcs industriels - CFCIM

Fonds d'Investissement  
Régional de l'Oriental et CGEM de  
l'Oriental : un soutien stratégique

30

Abdelkrim MEHDI  
Directeur Général - FIROGEST  
Président - CGEM de l'Oriental

Promouvoir la petite technicité industrielle

35

Mohamed EL OUAHDOUDI  
Président de la Convention France Maghreb

L'industrie dans l'Oriental  
Les défis de la valorisation des ressources  
locales et de l'intégration territoriale

37

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

La relance industrielle dans la stratégie  
suivie par l'Agence de l'Oriental  
en matière de développement régional

42

Ahmed LAMRINI,  
Consultant auprès de l'Agence de l'Oriental

L'ORIENTAL MAROCAIN  
Un héritage industriel minier à valoriser

44

Abdelkader GUITOUNI  
Géographe et ancien Professeur de l'Université

## FOCUS

Le Programme de Développement  
Industriel de l'Oriental (PDIRO)  
par Ahmed LAMRINI,  
Consultant auprès de l'Agence de l'Oriental

52

Inter-Oil, success story agro-industrielle  
Article de la rédaction

53

La CCIS de Nador au cœur  
de la promotion industrielle régionale

54

Abdelhafid EL JARROUDI  
Président - CCIS de Nador

Produits de terroir, des filières  
agro-industrielles porteuses

57

Ahmed LAMRINI  
Consultant à l'Agence de l'Oriental  
Karim YAHIA  
Chargé de mission à l'Agence de l'Oriental



AGENCE DE  
L'ORIENTAL

### Oriental.ma

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

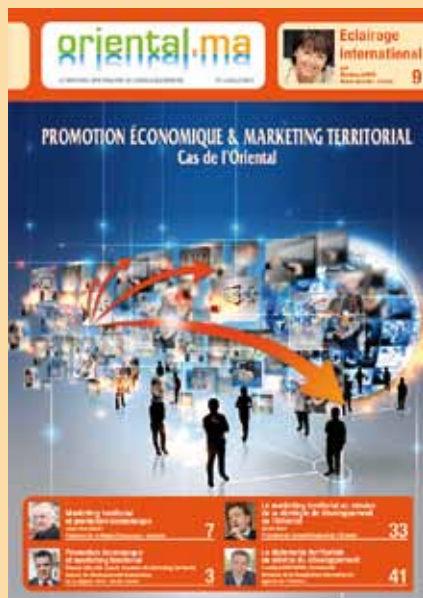
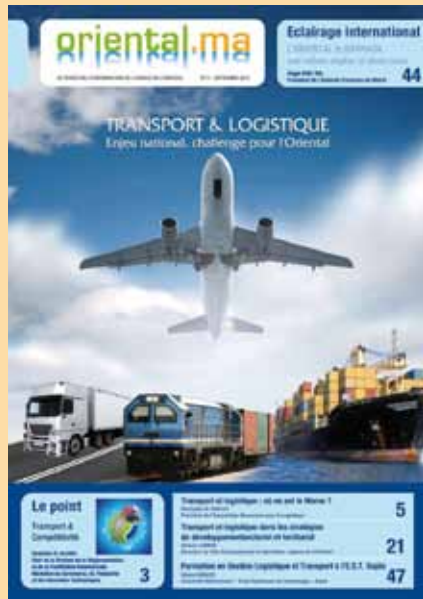
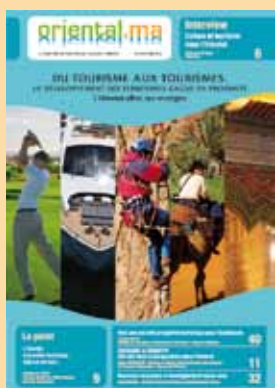
Secrétaires de Rédaction : Meryem NAOUI et Sophia IDRISSE KAITOUNI • Conception : TOPIC

Traduction vers l'arabe : Abadr EL MRINI • Supervision en langue arabe : El Kébir HANNOU

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

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

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



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)

# Éditorial

## L'Oriental à la conquête des nouvelles industries



L'industrie n'est plus ce qu'elle était. De révolutions en révolutions, l'industrie d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ses devancières. Le lien à l'espace physique, en particulier, continue de vivre de nouveaux et profonds bouleversements. Chez nous, les stratégies nationales se succèdent, s'adaptent aux nouvelles conjonctures, s'enrichissent d'initiatives innovantes qui viennent conforter les acquis des «Métiers Mondiaux du Maroc».

L'industrie, c'est la production de biens, matériels et immatériels, en série : c'est à peu près la seule définition qui vaille encore. Si le siège occupe encore peut-être un lieu emblématique de la firme, le pôle financier peut aussi bien séjourner dans une région de fiscalité plus avantageuse, la production étant effectuée là où elle coûte le moins avec la qualité voulue, voire émietée à travers les régions, les pays, le monde pour un assemblage final des intrants en un site tiers. Le «fabless» - industrie sans usine - existe donc déjà, aussi bien pour les très grandes firmes que pour des PMI. A la clé, toute une réorganisation de l'espace physique à l'échelle du monde, entre deux extrêmes : des métropoles donneuses d'ordre et des territoires de production ou d'assemblage qui les exécutent.

Au siège, le design, la création/innovation, le management, l'ingénierie financière, le marketing... métiers supports à forte valeur ajoutée, citadins, hautement qualifiés et bien rémunérés. Les «villes-métropoles» accueillent ces cerveaux des firmes industrielles. A la production, des territoires d'exécution sous contrôle des commanditaires. Entre les deux, des pays dits émergents, un pied dans la décision, l'autre dans l'exécution. Cette loi d'airain, unique, a redéfini l'espace, hiérarchisé et requalifié les territoires à l'échelle du monde.

Deux révolutions coperniciennes ont porté ce partage des tâches et l'affectation des espaces qui en résulte : les technologies permettant l'échange d'informations en temps réel via le Net ; les transports et la logistique, pour la circulation des biens - intrants, demi-produits ou produits - et des personnes, quand il s'agit de déplacer les compétences. On retrouve ici le rôle décisif attendu des infrastructures nouvelles réalisées dans le sillage de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, routes, autoroutes, voies ferrées, ports et aéroports, logistique... Ces réalisations donnent ses chances à notre Région.

Déjà, certains industriels de l'Oriental saisissent les opportunités nées du nouveau contexte régional ainsi créé. On pense aux investisseurs qui misent sur les programmes industriels de Selouane/Nador, Berkane/Madagh ou la Technopole d'Oujda. Mais d'autres ont déjà inscrit leur développement dans la mondialisation des échanges : qui connaît l'aventure de cet industriel de Berkane qui transforme le piment du Burkina pour l'exporter à travers la planète ? Un cas exemplaire à valeur de modèle qui voit notre Région prendre toute sa place dans un échange Afrique-Maroc/Région-Europe/Monde où chacun est gagnant.

Aujourd'hui, notre pays affiche ses ambitions nouvelles : le choix de «l'accélération industrielle», dont les suites bénéfiques attendues ne manqueront pas de marquer l'espace physique, autant sans doute que les sphères économique et sociale. Le Plan nouveau parle d'«écosystèmes» et chaque Région du Royaume songe déjà à accueillir celui-ci, créer celui-là, incarner cet autre, chacune appuyée sur ses acquis et la volonté de ses représentants.

Ce numéro, dédié donc à un vieux sujet désormais rajeuni, en explicite la nouvelle et prégnante actualité ainsi que l'universelle réorganisation, de par la hauteur de vue des auteurs. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

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



## 2006-2020, de «Emergence» aux «Ecosystèmes industriels performants» : une évolution dans la cohérence

Taoufiq BOUDCHICHE  
Economiste

Directeur de la Coopération Internationale - Agence de l'Oriental

**Le Plan Emergence a impulsé une dynamique industrielle nouvelle, structurante pour l'économie marocaine. Les Plans successifs la confirment et l'adaptent aux mutations des contextes. Tour d'horizon.**

L'un des mérites, et non des moindres, reconnus au nouveau plan de soutien à l'industrie marocaine présenté lors des dernières assises de l'industrie (avril 2014) par le Ministre, M. Moulay Hafid El Alamy, réside dans sa cohérence avec les plans précédents.

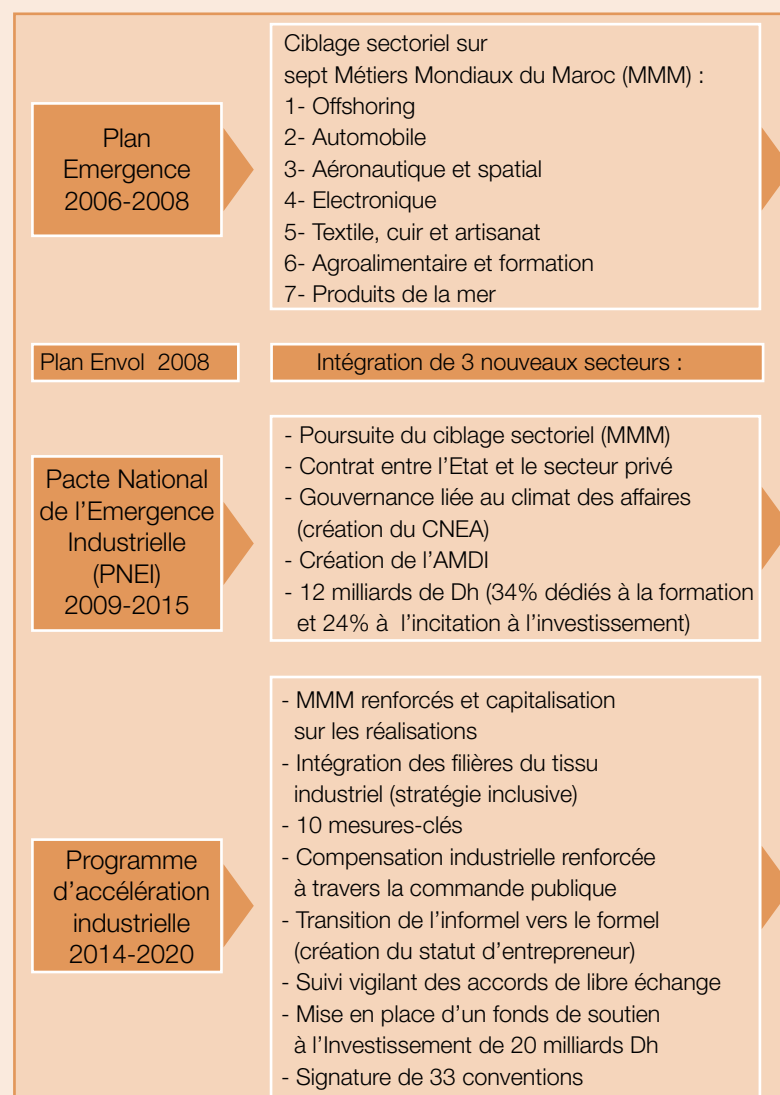
### Plan Emergence (2006-2009)

Lancé en décembre 2005, il instaure une nouvelle vision stratégique du développement industriel pour le Royaume en définissant, notamment, sept secteurs prioritaires présentés comme les Métiers Mondiaux du Maroc (MMM). Il s'insère parfaitement dans le nouveau contexte mondial, qui imposait à l'économie marocaine une ouverture raisonnée sur son environnement international. Ces secteurs, orientés «export», sont érigés en priorité nationale. Ce ciblage sectoriel permet au Maroc de s'appuyer sur ses avantages comparatifs (coût de la main d'oeuvre qualifiée, position géographique, accords de libre échange, stratégie foncière, etc.).

Ainsi, le Royaume se positionne de manière moderne dans une économie mondialisée. Les conditions sont également réunies pour attirer de nouveaux investissements vers l'industrie, notamment étrangers (IDE), en phase avec la demande des marchés mondiaux. Des objectifs sont fixés : les 7 MMM, érigés en moteurs de croissance économique, devront représenter 70% de la croissance industrielle du Maroc en 2015 avec, à la clé, 400 000 emplois créés.

### Plan Envol (2008)

Complémentaire au Plan Emergence, il intègre de nouveaux secteurs porteurs dans le cadre de l'approche «Emergence» : la microbiologie, la microélectronique et les nanotechnologies.



## Pacte National pour l'Emergence industrielle (2009-2015)

Tout en confirmant le ciblage sectoriel, le PNEI met l'accent sur les aspects institutionnels d'accompagnement et de modernisation de l'environnement des affaires pour encourager l'investissement dans le secteur industriel. Il donne lieu à une contractualisation entre l'Etat et le secteur privé en définissant par exemple des objectifs d'emploi (220 000 créations à l'horizon 2015 dans l'industrie), des objectifs d'investissement et de croissance additionnelle (1,6% de taux de croissance dans le secteur industriel par an).

Pour sa part, l'Etat crée une offre foncière en lançant 22 plateformes industrielles intégrées réparties dans le Royaume et met en place des financements d'incitation à la formation et à l'investissement. L'Agence Marocaine pour le Développement des Investissements (AMDI) est créée pour promouvoir «l'offre Maroc» auprès des grands investisseurs nationaux et internationaux. Des efforts sont également entrepris pour améliorer le climat des affaires avec la mise en place du Comité National pour l'Environnement des Affaires (CNEA).

## Programme d'accélération Industrielle (2014-2020)

Ce Programme est présenté comme un plan de renforcement des Métiers Mondiaux du Maroc, de transformation du secteur industriel marocain et de capitalisation sur les réalisations. Il soutient une approche destinée à intégrer toutes les filières industrielles marocaines (nouvelles et anciennes) dans le cadre de ce qui a été désigné comme des «écosystèmes industriels performants», qui combineront les performances des grandes entreprises avec celles des PME afin de démultiplier les effets d'entraînement sur la valeur ajoutée, sur l'emploi et sur l'investissement.

Des objectifs sont fixés à l'horizon 2020 : 500 000 emplois, un secteur industriel à 24% du PIB national (gain de 9 points). L'Etat met en place un fonds de développement industriel de 20 milliards de Dh pour appuyer les liaisons grandes industries-PME, le soutien à la promotion de «l'offre Maroc», et la mobilisation de 1 000 ha de foncier dédiés à la location en faveur des industriels<sup>(1)</sup>.

### Objectifs :

- les 7 secteurs ciblés (ou moteurs de croissance) orientés export doivent représenter 70% de la croissance industrielle du Royaume en 2015
- gagner 1,6% supplémentaire par an de croissance annuelle du PIB (soit 90 milliards de Dh additionnels)
- créer 400 000 emplois à l'horizon 2015
- aider l'économie à se détacher de sa dépendance vis-à-vis du secteur agricole

### Biotechnologies, Microélectronique, Nanotechnologies

### Objectifs :

- sceller un pacte national entre l'Etat et le secteur privé
- 1,6% de croissance additionnelle du PIB par an
- 220 000 créations d'emplois
- 22 Plateformes Industrielles Intégrées réparties dans le Royaume

### Objectifs :

- créer 500 000 emplois à l'horizon 2020
- accroître de 9 points la part de l'industrie dans le PIB national d'ici 2020 (de 14% à 23%)
- mettre en place des écosystèmes industriels performants
- monter en valeur dans les filières
- amplifier la vocation africaine du Royaume

Le nouveau Programme représente une évolution du Plan Emergence vers des écosystèmes performants destinés à renforcer les acquis et amplifier les résultats.

### Une dynamique industrielle, malgré des résultats mitigés

Le plan d'accélération industrielle, nouvelle étape dans la transformation du secteur industriel, est aussi, entre les lignes, une stratégie corrective face aux insuffisances de résultat des plans précédents. Ainsi, le Plan Emergence prévoyait 50 milliards de Dh de PIB industriel supplémentaires en 2015, selon le cabinet de consulting JFC Conseil<sup>(2)</sup>. En 2013, seuls 28,4 milliards ont été réalisés (soit 56,8%). Il en est de même du supplément d'exportations : sur 95 milliards de Dh attendus, seuls 24,3 milliards ont pu être réalisés. Sur les 220 000 nouveaux emplois annoncés en 2009, 78 000 ont été créés<sup>(2)</sup>. Toujours selon JFC Consulting : «Les filières automobile et aéronautique ne sont tirées que par deux entreprises étrangères de classe mondiale (Renault et Bombardier). Les équipementiers de rang 1 n'ont pas suivi. L'électronique et l'agroalimentaire stagnent. Les exportations de textile reculent. L'offshoring a enregistré une croissance de 18% par an ces dernières années, mais sur les 20 milliards de Dh attendus, seulement 8 ont été réalisés. En revanche, à mi-parcours, 55 000 emplois ont été créés, sur les 100 000 attendus en 2015».

Concernant les P2I, le Ministre de l'Industrie, M. Moulay Hafid El Alami, remarquait dans une interview récente : «Le taux de remplissage est actuellement de 1,9%. On prévoyait une superficie de presque 19 millions de m<sup>2</sup>. Aujourd'hui, à peine 578 000 m<sup>2</sup> ont été construits et 356 000 commercialisés. Entre Casanearshore, Rabat Technopolis, Atlantic free zone kénitra, Tétouan shore et Fès shore, on dénombre à peine 124 entreprises installées<sup>(1)</sup>».

Malgré ces insuffisances de résultats, en partie liées à la crise mondiale, le Plan Emergence a doté le Royaume d'une nouvelle vision de son développement industriel et posé les bases d'une nouvelle dynamique. Il permet au Maroc d'avancer, de se détacher progressivement de sa dépendance au secteur agricole et d'engager un nouveau pacte social pour promouvoir l'industrie. Ainsi, 33 conventions ont été signées lors des dernières assises sur l'Industrie avec, notamment, les fédérations industrielles, le GPBM, le domaine privé de l'Etat, des investisseurs étrangers.

1- Interview in La Vie Eco du 4 avril 2014.

2- [www.econostrum.info](http://www.econostrum.info) - interview du 18 mars 2013



## Impact des stratégies industrielles sur le développement des territoires : cas de la Région de l'Oriental

Ce texte est contemporain de la présentation de la nouvelle stratégie industrielle du Royaume. En présentant la nouvelle offre d'espaces industriels dans l'Oriental, le Département ministériel concerné souligne à quel point ils sont en ligne avec les nouveaux concepts et porteurs d'espoirs pour la Région. Les nouveaux horizons ouverts par le «Plan d'accélération industrielle» bénéficieront à ces plateformes.

**S**ous l'impulsion de Sa Majesté le Roi, la Région de l'Oriental vit depuis quelques années un véritable regain de vitalité. Plusieurs chantiers sont d'ores et déjà lancés en vue d'en faire une Région attractive à travers de nouvelles infrastructures, mais aussi des projets industriels d'envergure, portés par des partenariats public-privé. Accompagnant le développement de cette Région en pleine mutation, le projet de Pôle de Développement Industriel de la Région de l'Oriental (PDIRO), baptisé MEDEST, s'est fixé pour objectifs de placer la Région de l'Oriental comme une Région émergente en matière d'investissement et de bâtir un cadre propice à l'éclosion d'un tissu industriel plus solide. L'ambition étant de faire de la Région de l'Oriental la deuxième porte d'entrée méditerranéenne du Maroc, équilibrant ainsi l'axe de développement atlantique Tanger-Casablanca-Agadir avec un nouvel axe méditerranéen Tanger-Nador.

Déclinaison régionale de la stratégie Emergence, initiée par le Ministère de

l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, MEDEST s'est basée sur une étude de positionnement qui a permis de révéler un grand potentiel de développement de la Région pour les secteurs de l'agro-alimentaire et d'autres activités industrielles à valeur ajoutée, notamment l'intégration industrielle liée aux énergies renouvelables. La stratégie intègre également les activités logistiques en relation avec la dynamique du port, tels le stockage, le conditionnement et la post-production.

Le programme MEDEST implique le développement d'un parc industriel à Selouane, d'une technopole à Oujda et d'un pôle agro-industriel à Berkane (une agropole). Ces projets structurants se trouvent au cœur des efforts visant la promotion du développement économique de l'Oriental, en stimulant l'investissement, en favorisant la création de PME et en dotant la Région d'une offre de foncier et d'immobilier aux meilleurs standards de qualité afin d'offrir aux entreprises industrielles et de services une capacité d'accueil compétitive.

Parc Industriel de Selouane : création de 12 000 emplois à terme

Lancé officiellement par Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 17 juillet 2008, le projet du Parc Industriel de Selouane est le fruit d'un partenariat entre le Ministère chargé de l'Industrie, l'Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social de la Préfecture et des Provinces de la Région Orientale, la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Nador (CCIS) et la société MEDZ en tant qu'aménageur-développeur.

Le projet est prévu sur une assiette foncière de 72 ha, extensibles jusqu'à 142 ha et sera conçu en 2 tranches, respectivement de 44 ha et 28 ha. La première tranche du projet, actuellement aménagée, est en cours de commercialisation avec un taux de 17%.

Situé à 12 km de la Province de Nador, le site bénéficie d'un emplacement stratégique à proximité de la rocade méditerranéenne, des aéroports d'El Aroui et d'Oujda-Angad, des ports de Beni Ansar et de Mellilia, ainsi que de la gare ferroviaire de Nador.

Importante composante du projet de Pôle de Développement Industriel de la Région de l'Oriental, le parc industriel de Selouane vise le repositionnement du tissu industriel régional sur des métiers porteurs dans lesquels l'Oriental pourrait faire valoir ses atouts (proximité, main d'œuvre qualifiée, accès aux marchés...). Il sera destiné à accueillir les industries propres, actives dans les secteurs des industries légères et des technologies à forte valeur ajoutée, de la logistique industrielle, ainsi que des services supports à l'industrie (maintenance, bureaux d'études, assurances, etc.).

Outre des lots de terrains équipés, des unités prêtes à l'emploi, des plateaux de bureau, le site mettra à la disposition des industriels un incubateur devant offrir plusieurs services, notamment la formation, l'incubation des projets novateurs ainsi que l'accompagnement des

jeunes promoteurs. Contribuant fortement à la création de la richesse et à la promotion de l'emploi dans la Région de l'Oriental, le projet du parc industriel de Selouane devrait permettre d'attirer, à terme, des investissements de l'ordre de 4 milliards de Dh et de créer près de 12 000 emplois.

### Technopole d'Oujda : un levier de développement régional

Autre projet phare dans la Région de l'Oriental : celui de la Technopole d'Oujda, qui est à même de positionner la Région de l'Oriental sur des activités à fort potentiel de croissance et de création d'emplois et de créer une dynamique en termes d'investissement et de création des petites et moyennes entreprises, et ce dans plusieurs domaines, dont les énergies renouvelables, les industries destinées au marché local, le

commerce et la logistique ou l'offshoring. L'impact attendu pour ce projet est estimé à 15 000 emplois et 5 milliards de Dh en termes d'investissements.

Prévu sur une superficie totale d'environ 223 ha, ce projet répond aux orientations actuelles du Royaume, notamment à travers la déclinaison territoriale du programme Emergence. Il traduit la convergence entre les stratégies sectorielles et la stratégie régionale visant à positionner la Région sur des activités à forte valeur ajoutée. Jouissant d'un emplacement stratégique à proximité de l'aéroport d'Oujda-Angad, à quelques kilomètres de la ville et sur la voie express Oujda-Saïdia, le projet de la Technopole d'Oujda s'articule autour de cinq composantes principales :

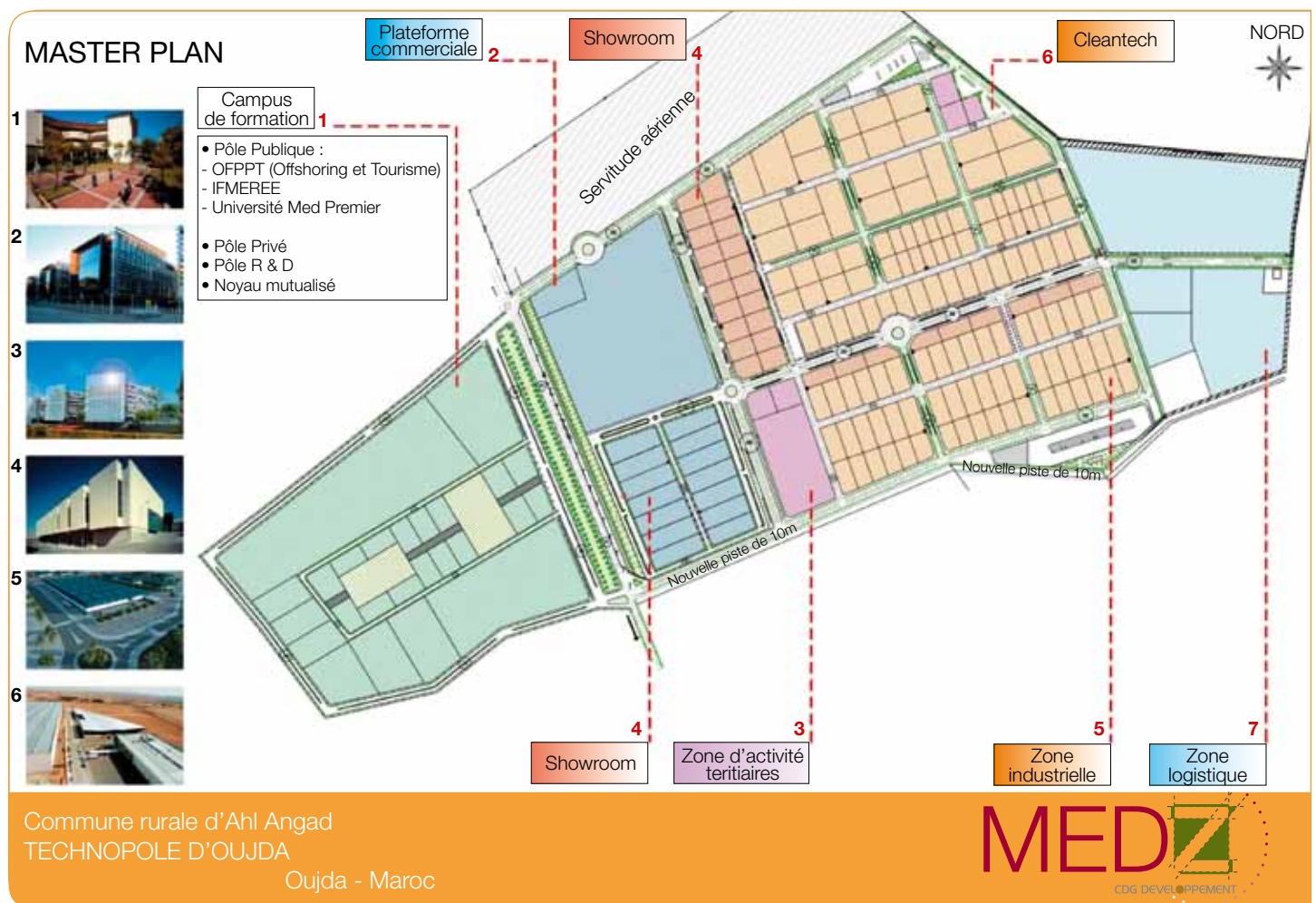
- Parc industriel et logistique CleanTech ;
- zone PME/PMI sous forme d'une offre industrielle à même de répondre à la demande régionale ;
- Pôle tertiaire ciblé sur l'Offshoring et les métiers du tourisme ;
- Plateforme commerciale ;
- Campus de formation et R&D.

Erigé en zone franche d'exportation sur une superficie globale de 94 ha, le «CleanTech» sera dédié aux filières liées aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique, positionnant ainsi l'Oriental en tant que cluster de compétitivité axé sur le développement durable.

Le Projet de la Technopole d'Oujda a été aménagé par la Société MEDZ dans le cadre d'un partenariat avec le Ministère chargé de l'Industrie, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Energie et des Mines, le Ministère de l'Education Nationale, l'Agence de l'Oriental, l'Office National de l'Electricité, la Région de l'Oriental, la Wilaya de la Région de l'Oriental, l'Office National des Aéroports et la Commune rurale d'Ahl Ngad. La 1<sup>ère</sup> tranche (107 ha) du projet, portant sur un investissement de 429 MDh, est actuellement aménagée et le processus de commercialisation est sur les rails, avec des taux de commercialisation de 37% pour la zone PME/PMI, 28% pour la zone commerciale et 9,5% pour la zone logistique.







### Agropole de Berkane : un projet porteur pour la Région

A l'instar du Parc industriel de Selouane et de la Technopole d'Oujda, le projet de l'Agropole de Berkane vise à promouvoir et moderniser le tissu industriel de la Région. Il s'agit d'un pôle de compétitivité de 100 ha, composé d'un parc agro-industriel et d'un pôle de recherche-développement et de contrôle de qualité. Le projet est intégré dans le cadre des stratégies nationales Emergence et Plan Maroc Vert (PMV), avec pour ambition de bien asseoir la vocation agro-industrielle de la région de Berkane.

La création d'une plateforme régionale pour le regroupement, la commercialisation, la transformation et la distribution des produits agricoles, permettra de valoriser les principales filières de la Région : l'arboriculture, les cultures maraîchères et la viande. Le site est

implanté en plein cœur du périmètre irrigué de la Moulouya et jouit de la proximité de la rocade méditerranéenne, des ports de Bni-Ansar et Mellilia et des aéroports d'El Aroui et d'Oujda-Angad.

### Vers un modèle de développement territorial réussi

A travers des projets industriels intégrés et complémentaires, répondant aux spécificités et aux besoins de la Région, l'Oriental est en train de bâtir un tissu économique plus solide et plus compétitif et de mettre en place les conditions favorisant la réalisation d'un progrès économique et social harmonieux et équilibré aussi bien au niveau régional que national. Les efforts déployés pour atteindre cet objectif, par les différents Départements ministériels, dont le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, en partenariat avec le sec-

teur privé feront, sans nul doute, de l'Oriental un modèle de développement territorial réussi.

Dans le cadre du Plan d'accélération industrielle 2014-2020, lancé le 2 avril 2014, sous la Présidence effective de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique envisage le développement de projets de parcs industriels locatifs intégrés dans tout le Royaume pour répondre à la demande prononcée en foncier industriel.

Les parcs industriels locatifs constitueront ainsi une nouvelle offre de location d'infrastructures d'accueil plus accessible et plus compétitive, qui viendra étoffer et diversifier l'offre globale en infrastructures et qui intégrera un guichet unique, un bassin d'emplois de proximité, une logistique de pointe nécessaire à l'optimisation des flux générés par ces parcs et un dispositif de formation.



## DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL Les politiques industrielles : outils du passé ou de l'avenir ? L'expérience européenne

Christian SAUBLENS

Directeur Exécutif

EURADA (Association Européenne des Agences de Développement)

Les concepts aussi ont une histoire, aussi évolutive que le sens des mots qui les recouvrent. Des concepts s'usent ; d'autres apparaissent ; certains changent de signification. Les contextes expliquent la chose. Leur lecture est désormais moins idéologique et plus empirique, davantage mondialisée aussi. En cette matière, le présent s'explique du passé et fonde la préhension de l'avenir. Les concepts du temps font figure de vieilles lunes ou se repeignent aux couleurs du futur.

### Le dédain des pays occidentaux pour la politique industrielle

Pendant plusieurs années, le terme «politique industrielle» a été banni du vocabulaire des décideurs politiques européens. Ce terme a été remplacé par d'autres, tels que «politique entrepreneuriale», «politique de clusters», «politique de soutien à l'innovation» ou encore «politique d'attractivité du territoire» voire «politique de compétitivité».

Ce relatif dédain pour l'industrie se justifiait par la conviction que les pays occidentaux allaient baser leur croissance et leur prospérité sur les avantages concurrentiels qu'ils pouvaient tirer des services (marketing, design, finance, créativité, nouveaux business models, etc) et de la R&D+I.

En dehors des aspects sociaux, peu de décideurs s'interrogeaient réellement sur les conséquences de la délocalisation ou de l'outsourcing de produits/services à faible valeur ajoutée mais à forte intensité en main d'œuvre, de toute



manière compensées par des activités nobles liées à l'économie de la connaissance et aux nouvelles technologies de l'information. C'est ainsi que ces économies ont évolué en 3 phases :

- de la politique industrielle vers l'entrepreneuriat ;
- puis vers l'économie de la connaissance ;
- enfin vers l'économie de l'innovation et des TIC.

Il en résulte une asymétrie du marché de l'emploi où l'offre de qualifications professionnelles ne rencontre plus la demande des entreprises, avec pour conséquence étrange que ces dernières ne peuvent trouver des collaborateurs de talent dans des pays où le chômage des jeunes dépasse 20 à 25% !

### L'évolution du focus des politiques publiques territoriales

Après les crises financières, économiques et sociales qui se succèdent depuis 2008, l'Union Européenne et les Etats-Unis réfléchissent à mettre en place une politique de réindustrialisation. Celle-ci ne pourra être la même que par le passé. Les cols bleus seront plutôt des opérateurs de robots et de processus liés à l'information que des manuels !

Les résultats des politiques de soutien aux clusters préfigurent cette tendance. En effet, cette politique de soutien à des secteurs à privilégié les biotechnologies, les nanotechnologies, le tourisme,

les énergies alternatives, les nouvelles technologies de l'information et de la communication plutôt que la chimie, le verre, les matériaux de construction ou l'industrie mécanique.

Ces 25 dernières années, d'importantes leçons ont pu être tirées de la mise en œuvre des différentes stratégies menées par les Etats, voire les autorités régionales, en matière de politiques publiques de soutien au développement économique. La nature des soutiens publics a évidemment évolué fortement, comme le montre le tableau ci-après.

la compétition globale et sur l'économie circulaire) ;

- les politiques publiques ascendantes («bottom-up») et descendantes («top-down»).

② La bonne gouvernance est un élément-clé de toute stratégie et de son appropriation par tous les acteurs, privés et publics, et par la société civile.

③ Une bonne stratégie sur papier n'est en aucun cas une garantie de succès, lequel dépend en fait bien plus de la manière dont elle sera mise en œuvre et

⑤ Il faut penser le système d'appui aux entreprises comme des chaînes de valeur composées de maillons qui varient en intensité de valeur ajoutée et se complètent mutuellement. Ceci signifie que le système n'aura que la force de son maillon le plus faible et qu'il ne sert à rien de mettre en place un nouveau service sans prévoir l'étape suivante.

⑥ L'évaluation doit être érigée en système de gestion et non confinée au simple comptage de dépenses budgétaires et du nombre de bénéficiaires de la politique publique. La bonne gestion

Ere du développement économique	Période industrielle	Période de l'entrepreneuriat	Période de l'innovation et de la société de la connaissance
Infrastructures d'appui à l'activité	Parcs industriels	Ateliers relais Incubateurs	Parcs scientifiques Living labs FabLabs Accélérateurs
Soutiens financiers	Subventions Déductions fiscales pour l'investissement productif	Prêts Ingénierie financière Garantie Micro-crédit	Financement d'amorçage Fonds «Proof of Concept» Crédits impôts recherche Financement par les business angels
Services de conseils	Implantation Formation Foire à la sous-traitance Exportations	Business plan Centres techniques Clusters Brevets Coopération Université/Entreprise Internationalisation Marchés publics orientés PME	Tutorat Centre de démonstration Clusters intensifs en R&D+I Commercialisation des résultats de projets de recherche Valorisation de la propriété intellectuelle Born global (naître global) Marchés publics précommerciaux

## Les leçons des stratégies publiques

Les principales leçons à tirer et à intégrer des différents types de stratégies mises en place au cours des dernières années sont explicitées ci-après.

① Le développement économique des territoires (pays, régions, villes, zones rurales) sera un enjeu important du «nouveau normal» qui émergera en sortie de crise, le retour à la situation d'avant-crise étant une utopie. Ce «nouveau normal» sera un équilibre entre :

- la compétitivité globale et l'économie de proximité («proximologie» fondée sur l'insertion de populations fragilisées par

dont le choix des bénéficiaires finaux sera opéré. L'élaboration de la stratégie doit suivre un processus logique que l'on peut représenter schématiquement par le tableau ci-après page suivante.

④ Les services de soutien doivent comporter des conseils/tutorats et du financement. Il serait judicieux de lier l'octroi de financement à la vérification de la capacité managériale du bénéficiaire ou à son acceptation d'un accompagnement à la mise en œuvre du projet. Combien d'entreprises ont obtenu des aides à l'exportation sans que personne n'ait vérifié les connaissances linguistiques et la capacité à gérer le suivi financier d'une vente à l'export !

suppose le courage de remplacer des mesures par d'autres plutôt que d'empiler des mesures qui rendent la politique de soutien complètement incompréhensible pour les bénéficiaires finaux.

⑦ Dans un contexte économique où les fractures sociales et sociétales deviennent de plus en plus importantes par les effets collatéraux de la globalisation et du capitalisme financier, les politiques de développement économique devront inventer, soutenir et solvabiliser une économie régionale socialement responsable. Ceci se fera en stimulant innovations de services et innovations sociales et en s'appuyant sur le concept de «proximologie».

Objectifs de politique régionale	Priorités transversales	Moyens à déployer	Programmes	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'emploi</li> <li>• Croissance éco-nomique</li> <li>• Développement durable</li> <li>• Intégration sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien aux investissements privés en R&amp;D</li> <li>• Stimulation de l'innovation</li> <li>• Amélioration de la compétitivité des PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à la recherche appliquée</li> <li>• Renforcement et développement du capital humain</li> <li>• Promotion de la collaboration entre université et PME</li> <li>• Transformer le savoir financé par le public en applications commerciales</li> <li>• Encourager la création de nouvelles entreprises</li> <li>• Favoriser l'introduction de nouveaux produits/ services sur le marché</li> <li>• Soutien à l'innovation non technologique</li> <li>• Favoriser la diversification géographique</li> <li>• Aider la diversification sectorielle</li> <li>• Promouvoir la montée en gamme des produits</li> <li>• Soutien à la réduction des matières premières et adoption de pratiques favorables à l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures de soutien aux entreprises</li> <li>• Soutiens financiers</li> <li>• Services de conseil</li> <li>• Soutien à la commercialisation de produits/ services innovants</li> <li>• Services de mise en relation des acteurs-clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de start-ups / spin-offs</li> <li>• Croissance d'entreprises existantes</li> <li>• Acquisition de compétences</li> <li>• Création d'emplois</li> <li>• Attraction d'investisseurs étrangers</li> <li>• Entreprises phénix</li> <li>• Montée en gamme des produits</li> <li>• Développement de niches de marché</li> </ul>

Les territoires devront investir dans des solutions pour «l'économie de la pauvreté» afin de proposer des alternatives aux «économies de la charité ou du don» et l'économie de marché. Des opportunités apparaîtront dans les domaines du logement, de l'alimentation, des transports, des assurances, du crédit, de la consommation, de l'éducation et de la santé.

Des innovations de service en matière de co-consommation (peer-to-peer), de bio-distribution (vrac), de proximité (circuit court), processus de production sobre en matières premières (économie circulaire), de seconde vie des objets (cradle to cradle) et de la fonctionnalité (location au lieu d'achat) pourront être stimulées par les pouvoirs publics. Il va de soi que de nouvelles formes de partenariat privé-public et public-public seront à inventer pour répondre à ces nouveaux besoins et aux nouvelles habitudes de consommation.

La proximologie se définit par la mise en œuvre de produits/services/solutions régionaux en réponse à une défaillance locale de marché ou à une absence d'offre publique adéquate.



Export : des capacités à valider

Les pratiques ont également mis en exergue quelques mythes qui ont la vie tenace. S'ils ne sont pas éliminés, les chances de succès de la stratégie sont faibles. Ils peuvent être résumés ainsi :

- *ce sont les PME qui créent l'emploi et la croissance.*

Non, ce sont deux catégories bien précises parmi celles-ci qui le font : les entreprises moyennes dont l'équipe de management est capable de gérer l'innovation et la diversification sectorielle ou géographique et les start-ups à fort potentiel de croissance, mais toutes les autres stagnent ou meurent ;

- *l'innovation provient d'investissements importants en R&D.*

Non, l'innovation de rupture est certes spectaculaire, mais rare. L'innovation non technologique (services, qualité, marketing, design, business model, sociale...) est plus à la portée des PME que l'innovation technologique ;

- *la difficulté d'accès au financement pour les PME est due à une défaillance structurelle du marché.*

Partiellement vrai, mais les entrepreneurs ne sont pas toujours au fait des critères d'octroi de financement des dif-

férents acteurs privés, d'une part, et les systèmes publics ne répondent pas au creux du marché privé d'autre part. La raison principale de la difficulté d'accès aux sources de financement est donc une asymétrie entre l'attente des entrepreneurs (demande de financement) et l'offre des investisseurs privés et publics ;

- *le nombre de brevets déposés dans une Région est le signe d'une dynamique d'innovation.*

Non, ce critère est juste un reflet d'une création de nouvelles connaissances. La dynamique d'innovation d'un territoire se mesure uniquement par le nombre de nouveaux produits/services/solutions introduits par les entreprises régionales/locales au cours des trois dernières années ;

- *les gestionnaires publics doivent se limiter à vérifier l'éligibilité des dossiers d'aides.*

Non, ils doivent être capables de déterminer si le bénéficiaire potentiel dispose des moyens d'absorber et mener à bien les changements qui seront induits par l'aide. Les gestionnaires doivent développer une intelligence régionale et une intelligence de projets afin de s'assurer que le bénéficiaire des aides publiques en tire un maximum d'avantages compétitifs.

#### Les piliers d'une politique de réindustrialisation

Certains experts ont montré que les régions/pays qui avaient pu maintenir un secteur manufacturier dynamique avaient mieux résisté que les autres. D'autres estiment qu'une nouvelle ère de croissance s'ouvre pour les entreprises et donc pour les territoires qui sauront investir et tirer profit des nouvelles opportunités en matière de production industrielle.

Il ne s'agit donc plus de s'auto-persua-



Sculpture avec le «3D printing» : une application culturelle non utilitaire mais essentielle

der que l'on peut «sauver les usines», mais plutôt de «mener la course en tête du nouveau normal» en matière de robotique, d'e-manufacturing, de nanotechnologies, de matériaux avancés,

de plateformes TIC, de technologies émergentes, d'économie décarbonisée, d'énergies alternatives, etc.

Le «nouveau normal» industriel sera conditionné par une proportion de plus en plus grande de biens et services taillés sur mesure pour les individus (3D printing, smart grids, télémédecine, M2M) et pour les entreprises par des formes plus soutenables de processus de production, par du co-développement fondé sur une complémentarité de connaissances. La commercialisation s'effectuera de plus en plus à travers des e-plateformes. Il faudra plutôt réfléchir en termes de technologies qu'en termes de secteurs industriels.

Face à cette évolution, tant les entreprises que les territoires auront besoin d'investissements conséquents en intelligence, en R&D+I, en formation professionnelle, en analyse de données (big data), en design des produits, en gestion de chaîne d'approvisionnement globale et complexe.

En fait, le «nouveau normal» industriel pour les Régions sera fondé sur des niches globales à forte valeur ajoutée qui les protégeront, par des coûts et autres barrières à l'entrée, de la concurrence des pays/régions émergents. Certains experts estiment que cette approche requiert les quatre qualités suivantes :

- l'innovation, y compris dans les secteurs traditionnels ;
- une passion pour la nouveauté tout en gardant un cap à long terme ;
- un management prônant le co-développement et s'appuyant sur une main d'œuvre créative (la Région devra avoir l'ambition d'être au minimum la «most skilled low skilled workforce» ;
- la volonté de remplacer le capital humain par des robots<sup>(1)</sup>.



L'Oriental, avec son réseau électrique exceptionnel, peut innover au Maroc avec les «smart grids» et rendre «intelligent» ses maillages

1- *The Economist Global Niche Players*, 2.2.2013



## La pratique et la recherche de la voie de développement industriel de la Chine

Sun SHUZHONG

Ambassadeur de la République populaire de Chine au Maroc

La Chine fascine. Son développement impressionne. On s'interroge pour comprendre, copier peut-être ce qui peut l'être, appréhender mieux un nouveau modèle de développement à l'échelle d'un pays-continent. L'auteur souligne la prise en compte d'enjeux multiples, sociaux et sociétaux autant qu'économiques. Une lecture liée à une culture. La volonté de l'Etat s'applique d'autant plus qu'il se veut magnanime et met en avant l'intérêt général autant que celui de tout un chacun. Un chef d'orchestre à la baguette !

**L**a Chine estime que l'édification économique est de toute première importance pour réaliser la prospérité du pays, et le développement donne la clé pour résoudre tous les problèmes chinois. Depuis la fondation de la République Populaire de Chine il y a 64 ans, les Chinois, tout en libérant leur esprit sans cesse et cherchant la réforme, ont trouvé une voie propre à la Chine de l'industrialisation de type nouveau qui intègre l'informatisation, l'urbanisation et la modernisation agricole.

Approfondir sur tous les plans la réforme du système économique et traiter correctement les rapports entre le gouvernement et le marché

Depuis plus de 30 ans, le gouvernement chinois cherche sans cesse, tout en respectant la loi du marché, à :



- approfondir la réforme des entreprises publiques ;
- orienter les capitaux d'État vers les secteurs et domaines-clés dont dépendent la sécurité de l'État et les branches vitales de l'économie nationale ;
- perfectionner les mécanismes qui régissent les objectifs de la régulation

macroéconomique et les mesures politiques concernées.

En même temps, il attache une grande importance à la réforme des systèmes budgétaire et fiscal, insiste sur un système d'équilibrage des moyens financiers et des pouvoirs accordés aux finances centrales et locales, promeut la réforme financière et améliore la régulation de la finance, afin de maintenir la stabilité financière en Chine.

Mettre en œuvre la stratégie du développement grâce à l'innovation et suivre résolument une voie d'innovation propre à la Chine

La Chine s'efforce, d'une vision globale, à concevoir et promouvoir l'innovation et élever les capacités d'innovation primaire, d'innovation intégrée et d'innovation basée sur l'assimilation de technologies étrangères. En vue de promouvoir

## > Éclairages

la combinaison des sciences, de la technologie et de l'économie, la Chine s'attache à créer un système d'innovation technique alimenté principalement par les entreprises, orienté vers le marché et basé sur l'association des entreprises, des établissements d'enseignement et des institutions de recherches. Une stratégie relative à la propriété intellectuelle est mise en œuvre et la protection du droit de propriété intellectuelle se renforce davantage.

**Faire avancer le réajustement de la structure économique et appliquer la stratégie globale de développement régional**

La Chine veille à :

- mettre en place un mécanisme permanent d'élargissement de la consommation ;
- maintenir un accroissement rationnel des investissements ;
- étendre l'ampleur du marché intérieur ;
- développer les industries émergentes d'importance stratégique et des industries manufacturières avancées ;
- promouvoir les industries des services, en particulier des services modernes ;
- établir un système d'industries informatiques modernes.

Le gouvernement chinois attache une grande importance à valoriser pleinement les avantages comparatifs des différentes régions. Pour ce faire, il promeut les régions de l'Ouest, redresse les anciennes bases industrielles du Nord-Est et d'autres régions, favorise le décollage du Centre et soutient activement les régions de l'Est pour qu'elles se développent en priorité. Il intensifie, par l'aide sectorielle et d'autres moyens, son soutien au développement des régions peuplées de minorités ethniques, des régions frontalières et des régions démunies. Par une planification scientifique de l'ampleur et de la répartition géographique des conurbations, il renforce les fonctions des villes moyennes et petites ainsi que des petits bourgs en matière de développement industriel, services publics, création d'emplois et regroupement de la population.

**Promouvoir un développement cohérent des régions urbaines et rurales et leur permettre de parvenir à une prospérité commune**

Le gouvernement chinois multiplie ses efforts visant à développer de façon coordonnée les villes et les campagnes et à dynamiser le développement des régions rurales, en vue de réduire graduellement l'écart entre villes et campagnes.



La Chine prend sa place dans les technologies à forte valeur ajoutée

Sur le principe d'aide en retour de l'industrie à l'agriculture et des villes aux régions rurales, il accélère le développement de l'agriculture moderne et permet aux larges masses des paysans de participer sur un pied d'égalité au processus de modernisation et de partager les fruits de celle-ci. Il poursuit efficacement l'édification d'une nouvelle ruralité et la lutte contre la pauvreté grâce au développement, afin d'améliorer l'ensemble des conditions de vie et de production dans les régions rurales. Il s'efforce d'accroître les revenus des paysans, protéger en vertu de la loi les droits d'exploitation forfaitaire des terres des paysans, et promouvoir un développement coordonné dans les domaines tels que l'aménagement des zones urbaines et rurales, la construc-

tion d'infrastructures et l'organisation des services publics, en vue de créer un nouveau type de rapports entre industrie et agriculture ainsi qu'entre villes et campagnes, rapports caractérisés :

- le soutien de l'industrie à l'agriculture ;
- le développement des régions rurales grâce à celui des villes ;
- les avantages réciproques entre ouvriers et paysans ;
- l'intégration villes-campagnes.

**Elever sur toute la ligne le niveau de l'économie ouverte et s'adapter au nouveau contexte de la mondialisation économique**

La Chine continue à améliorer un système économique de type ouvert basé sur les avantages mutuels, le gagnant-gagnant, l'équilibre pluriel, la sûreté et l'efficacité. Elle a trouvé un nouveau mode d'ouverture qui valorise le caractère mutuellement complémentaire des zones côtières, des régions de l'intérieur et des régions frontalières, en faisant valoir leurs points forts, de manière à créer des zones ouvertes leaders dans la coopération et la concurrence économiques internationales et à établir des pôles de croissance qui pourront entraîner le développement régional. La Chine accorde la même importance à l'exportation et à l'importation, afin de constituer ses avantages en matière d'exportation, axés sur ses excellentes techniques, ses grandes marques, la bonne qualité de ses produits et ses meilleurs services.

Elle veille à une bonne utilisation polyvalente et efficace des capitaux étrangers et à une synergie entre les introductions de capitaux, technologies et talents. En prenant en considération la coordination de l'ouverture et la coopération sur les plans bilatéral, multilatéral, régional et sous-régional, la Chine accélère pour le moment la mise en œuvre de la stratégie des zones de libre-échange et favorise les connexions et les liens directs des infrastructures avec les pays voisins, et ce, dans le but d'élever sa capacité à se prémunir contre les risques économiques internationaux.



## Pour un développement industriel inclusif et durable

*Jaime MOLL DE ALBA CABOT,  
Représentant Résident de l'Organisation des Nations Unies  
pour le Développement Industriel au Royaume du Maroc*

Le Représentant de l'ONUDI propose une approche à l'échelle mondiale, croisée avec l'axe du temps. De 1975 à nos jours, puis avec une vision prospective post-2015, l'auteur nous dit comment l'industrie, le secteur manufacturier notamment, peut porter un développement industriel et durable. Sa lecture de l'avenir recoupe très clairement la démarche marocaine récemment adoptée dans le Plan d'Accélération Industrielle.

Déclaration de Lima de 1975 sur l'industrialisation des pays en voie de développement

Il y a presque 40 ans, les pays du monde se sont réunis, dans un contexte de crise internationale, à Lima (Pérou) lors de la deuxième Conférence Générale de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONU-DI), où ils ont adopté la Déclaration de Lima et le Plan d'Action sur le Développement et la Coopération Industriels, en mars de 1975. Un an plus tôt, l'Assemblée Générale des Nations Unies avait adopté deux résolutions concernant la Déclaration et le Programme d'action sur l'instauration d'un nouvel ordre économique international qui appelait, entre autres, à soutenir l'industrialisation des pays en voie de développement.

La Déclaration de Lima de 1975 soulignait le rôle essentiel de l'industrie en tant que moteur de croissance pour assurer le développement économique et social des pays en voie de développement. De plus, compte tenu de l'im-

portance attachée à l'industrialisation, les pays participants ont fixé l'objectif quantitatif à atteindre pour les pays en

voie de développement à 25% de la production manufacturière mondiale avant l'année 2000, et cela en assu-



La zone Asie-Pacifique, grand vainqueur de l'industrialisation des pays en développement dès la fin du XX<sup>ème</sup> siècle



rant une distribution adéquate entre ces pays. La déclaration de 1975 soulignait également l'importance de développer les ressources humaines nécessaires pour accompagner ce processus d'industrialisation, qui devrait avoir lieu d'une façon inclusive, notamment en intégrant les femmes et en respectant l'environnement.

L'objectif de la Déclaration de Lima de 1975 a-t-il été atteint ?

En l'an 2000, l'activité industrielle continuait à être concentrée dans les pays industrialisés, même si les pays en voie de développement représentaient plus de 24% de la valeur ajoutée manufacturière (VAM) mondiale vs 14% en 1980. Il faut souligner qu'en termes d'intensité industrielle - mesurée par la VAM per capita - l'écart entre les pays industrialisés et ceux en voie de développement restait significatif en 2000.

De plus, un nombre très limité des pays en voie de développement situés en Asie de l'Est (Chine, République de Corée, Indonésie, Thaïlande, Malaisie et Singapour) principalement et en Amérique latine (Brésil, Mexique et Argentine) accaparaient en l'an 2000 la grande majorité

de la valeur ajoutée manufacturière des pays en développement.



La Chine représentait à elle toute seule plus de 29% de la VAM des pays en voie de développement et l'Asie de l'Est, en totalité, 54%. Dans l'ensemble, l'inégalité en termes de valeur ajoutée manufacturière s'est réduite dans les pays en voie de développement durant la période 1980-2000, notamment à cause du progrès en Asie de l'Est, tandis que la moitié inférieure de la population des pays en voie de développement a vu sa contribution à la VAM de ce groupe de pays stagner à 10% : par conséquent, cette couche de la population n'a pas connu de réduction de l'inégalité.

### Le secteur industriel aujourd'hui

Comment a évolué le secteur industriel depuis l'année 2000 ?

Les pays en voie d'industrialisation ont continué d'accroître leur participation dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale grâce au phénomène du transfert progressif de la production industrielle des pays industrialisés vers ceux en voie d'industrialisation pour répondre aux besoins de leurs marchés grandissants et bénéficier de leur avantages, tels qu'une main d'œuvre moins coûteuse. Ainsi en 2012, les pays en voie d'industrialisation représentaient 35% de la VAM mondiale.

Cette dernière a atteint 8,9 milliards de dollars américains en 2012. Cependant, des variations très significatives se sont produites. Ainsi, la Chine représentait 17,5% de la valeur ajoutée manufacturière mondiale en 2012.

Parmi les pays en voie d'industrialisation, il faut souligner le progrès affiché par l'Asie de l'Est et le Pacifique, qui représentaient 58% de la VAM des pays en voie d'industrialisation en 2012, et l'Asie du Sud et centrale avec 9% de la VAM de ce groupe de pays, tandis que l'Amérique latine et les Caraïbes, ainsi que les pays en voie d'industrialisation de l'Europe, ont vu leur contribution se réduire.

Il y a donc eu une concentration importante de la production manufacturière. En effet, les cinq pays en voie d'industrialisation les plus importants - la Chine, l'Inde, le Mexique, le Brésil et la Turquie - ont atteint 71% de la valeur ajoutée manufacturière de ce groupe de pays. L'activité industrielle mondiale est donc aujourd'hui concentrée, d'un côté, dans les pays industrialisés qui ont retenu les activités les plus complexes et les plus rémunératrices des processus industriels, et, d'un autre côté, dans un certain nombre de pays en voie d'industrialisation qui ont réussi à attirer une partie significative de l'activité industrielle mondiale.

Les autres régions et pays du monde n'ont pas réussi à effectuer la transformation structurelle de leurs économies grâce à l'industrialisation et restent, souvent, dépendants des fluctuations importantes des cours des matières premières.



Le textile, secteur toujours très consommateur de main d'œuvre et donc porteur de développement social inclusif : un atout pour le Maroc

L'histoire économique récente montre que l'industrie, plus particulièrement, le secteur manufacturier, a joué un rôle primordial dans la presque totalité des pays qui ont réussi à achever une croissance économique significative, rapide et soutenue. L'intérêt pour le secteur manufacturier s'explique, entre autres, par son rôle directeur dans la création et la dissémination de la technologie et de l'innovation et dans l'augmentation de la productivité, son fort potentiel de création d'emplois à forte valeur ajoutée, ses effets et liens étroits avec les autres secteurs de l'économie et son rôle en tant que locomotive du commerce. La récente crise financière a confirmé que les pays avec une base industrielle plus forte ont montré une résilience plus importante.

Pour toutes ces raisons, on assiste aujourd'hui à un intérêt rénové, à la fois dans les pays industrialisés et dans les pays en voie d'industrialisation, concernant le rôle du secteur manufacturier dans leurs économies. Mais, en plus des effets de concentration évoqués ci-avant, les pays qui souhaitent aujourd'hui développer leurs secteurs industriels sont confrontés à un environnement complètement différent de celui qu'ont connu les pays qui se sont déjà industrialisés, sans oublier les nouvelles règles de commerce, les accords de libre-échange, les droits de propriété intellectuelle, les accords internationaux sur l'environnement et le changement climatique, etc.

#### Pour un développement industriel inclusif et durable

L'agenda de développement post-2015 va aider la communauté internationale dans la définition des Objectifs de Développement Durable (ODD) qui remplaceront les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Dans ce contexte, les pays du monde entier se sont à nouveau retrouvés à Lima en décembre 2013, lors de la quinzième Conférence générale de l'ONUDI. Les états membres de notre organisation ont adopté la Déclaration



de Lima 2013, déclaration historique qui présente les priorités de l'ONUDI pour les prochaines années, tout en plaçant le développement industriel inclusif et durable au cœur de la nouvelle approche qui est structurée autour de trois domaines thématiques, notamment :

- le développement des capacités productives et des capacités commerciales ;
- la production durable ;
- l'efficacité énergétique industrielle.

Le Directeur Général de l'ONUDI, M. Li Yong, a évoqué l'importance des contributions que la nouvelle vision du développement industriel inclusif et durable apportera pour garantir un avenir plus prospère aux pays en voie de développement. M. Li Yong a rappelé aussi l'existence de multiples chemins pour achever un développement durable et la responsabilité de chaque pays pour décider de la stratégie qui s'adapte le mieux à ses besoins. Le Secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies, M. Ban Ki-moon, a souligné de son côté le rôle primordial de l'ONUDI en tant qu'agence des Nations Unies responsable de l'industrialisation et l'importance de ses contributions futures dans la préparation et mise en œuvre de l'agenda de développement post-2015. La deuxième Déclaration de Lima sou-

ligne le rôle du développement industriel inclusif et durable pour garantir une croissance économique soutenue et invite à considérer l'importance de ce sujet dans le cadre de la préparation de l'agenda de développement post-2015. Le bien-être humain est basé sur le progrès économique, la prospérité et les opportunités équitables, un environnement sain et productif et la gouvernance participative. De plus, la durabilité nécessaire n'est atteinte que lorsque toutes ces dimensions du développement sont présentes et se renforcent mutuellement. Le développement industriel durable et inclusif favorise et soutient ainsi la transformation structurelle et la croissance économique durable et inclusive, le développement social et la protection de l'environnement.

L'approche de développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI est au cœur du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 du Royaume du Maroc, qui vise à transformer le secteur industriel marocain en tant que levier principal de croissance nationale. L'ONUDI vise, avec sa nouvelle approche, à atteindre un développement industriel inclusif et durable qui contribuera à assurer que :

- chaque pays accroisse son niveau d'industrialisation et bénéficie de l'internationalisation des marchés de produits et services industriels ;
- chaque personne profite de la croissance industrielle et les femmes et les hommes de tous les pays partagent la prospérité générée ;
- la croissance économique et sociale ait une base plus large soutenue par un cadre environnemental durable ;
- tous les acteurs du développement combinent les connaissances et les ressources pour ainsi maximiser l'impact du développement industriel inclusif et durable.

La nouvelle vision de l'ONUDI constitue le pilier sur lequel l'organisation continuera à contribuer au développement et à la prospérité dans le cadre de l'agenda du développement à long terme, au-delà de 2015.



## La problématique de développement régional dans les pays arabes

Mohammed BEN YOUSSEF

Directeur Général

Organisation Arabe pour le Développement Industriel et Minier (OADIM)

Le mal-développement recouvre bien des problèmes transverses, mais aussi des spécificités. Les pays arabes en partagent quelques-unes, dont la volonté de trouver ensemble des solutions. Les échanges d'expériences et les projets communs font avancer collectivement les prises de conscience, contribuent à écarter les mauvais choix, favorisant la bonne hiérarchie des priorités autour d'expertises partagées. Les femmes rurales et les espaces d'arrière-pays sont reconnus comme les situations les plus complexes.

### Introduction

Les carences et insuffisances des plans de développement de manière générale - de développement régional tout particulièrement - sont parmi les dilemmes auxquels font face les administrations centrales dans les pays arabes dans leur action pour l'essor de leur pays et la réalisation d'un développement régional équilibré. Cette situation peut être imputée dans la majorité des cas à l'insuffisance des ressources financières disponibles ou affectées. Mais, en réalité, ceci est la conséquence d'un ensemble de facteurs liés les uns aux autres qui, sans coordination parfaite entre eux, rendent impossible de parvenir à des résultats en matière de développement à la hauteur des attentes du citoyen, de plus en plus soucieux de profiter d'un emploi lui assurant une vie décente.

Il faut donc s'interroger sur les causes objectives qui empêchent que les efforts de développement aient un écho



L'activité artisanale, l'une des voies du développement économique dans les zones reculées et source de revenus et d'emploi pour les femmes rurales.

positif dans la population et qui font que l'élite, hors du cercle de l'autorité, ne soit pas convaincue par ce qui se réalise en matière de développement.

En plus de ce qui entrave les efforts et les tentatives de développement dans les pays arabes (comme les problèmes de développement de l'infrastructure, l'amélioration des services de base et le développement économique), est apparu ces dernières années la question du caractère équilibré du développement au plan régional au sein d'un même pays. On parle désormais de zones marginalisées, de zones défavorisées et de zones fragiles, parfois avec exagération et insistance en focalisant sur la mauvaise gestion qui a prévalu antérieurement.

La nécessité d'adopter des indicateurs de mesure du niveau de développement

Il est utile de signaler que le degré de succès des plans de développement dans nos pays arabes est évalué la plu-

part du temps en s'appuyant sur un cas (ou un nombre limité de cas) n'exprimant pas le niveau global de succès du plan de développement et ce en raison de la focalisation des médias sur ces cas, ou en raison de l'apparition d'aspects négatifs qui polarisent l'intérêt et aident à leur propagation dans les cercles publics et privés. Aussi, la mise en place d'indicateurs clairs, d'accès et d'utilisation faciles, appuyés sur un nombre limité d'informations de base mesurables, est devenue une priorité, indispensable pour mesurer le niveau de développement, effectuer une comparaison entre régions et suivre le degré de leur évolution.

Malgré l'intérêt porté par nombre de scientifiques depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle à la mise en place d'indicateurs tangibles et fiables pour mesurer le degré de développement des sociétés humaines - comme Max Otto Lorenz et Corrado Gini - les indicateurs de développement créés par l'économiste pakistanais Mahboub Al Haq sont parmi les plus célèbres aujourd'hui et font référence parmi les hauts responsables et dans les médias : ils ont d'ailleurs été adoptés par le PNUD pour son Rapport annuel sur le développement humain depuis 1990.

Bien que le rapport onusien donne une évaluation globale du développement humain dans différentes régions d'un même pays, susceptibles d'être utilisées aussi comme base de comparaisons entre différents pays, il n'en demeure pas moins qu'il peut constituer un guide pour la formulation d'indicateurs de développement dans différentes zones d'un même pays, sachant que le développement humain demeure l'objectif premier et final de tout développement régional. Le rapport de développement humain du Programme des Nations Unies pour le Développement s'appuie pour la mesure du degré de développement sur trois indicateurs principaux :

- l'espérance de vie prévisionnelle du citoyen à la naissance (déterminée principalement par le degré de diffusion des services de santé, de sécurité sociale et de l'environnement, la disponibilité de l'eau potable, etc.) ;

### Rôle de l'Organisation Arabe pour le Développement Industriel et Minier (OADIM) en matière de développement régional dans les pays arabes

L'OADIM œuvre depuis près de deux décennies à l'adoption d'un programme de soutien et de développement au sein des pays arabes des petites et moyennes industries. Soutenir et promouvoir les industries artisanales, les incubateurs industriels, le recyclage des déchets et résidus agricoles ou d'origine animale, ainsi que l'exploitation des énergies renouvelables, telles sont les principales composantes de ce programme.

Dans ce cadre, des actions de coopération ont été réalisées avec plusieurs organismes nationaux et régionaux pour l'organisation de nombreux stages dans le domaine des incubateurs. De même, la tenue périodique d'un séminaire arabe a été instaurée pour les industries artisanales, ainsi que l'organisation tous les deux ans de la rencontre arabe pour le développement des petites et moyennes industries, dont la septième session est prévue en Libye à mi-2014. Il faut souligner l'adoption par l'OADIM de plusieurs orientations majeures dans l'organisation de ces manifestations : encourager l'initiative privée, motiver la jeunesse et la femme - tout particulièrement la femme rurale - pour la mise en place de petits projets dans l'artisanat et le recyclage des déchets, pour la création d'emplois décents d'une part, et développer les activités génératrices de revenus dans les régions rurales, d'autre part.

L'OADIM a procédé au cours des dernières années, en coopération avec l'ONUDI et les Départements chargés de l'industrie dans les pays arabes, à la formulation d'un programme arabe pour le développement du rôle des petites et moyennes industries dans le développement économique et social. Parmi les principaux objectifs de ce programme, la promotion d'un environnement d'affaires arabe propice au démarrage, à la croissance et au développement des projets de production, petits et moyens, privés, dans trois domaines prioritaires dans la région arabe : les industries alimentaires basées sur l'agriculture, les industries vertes et les industries basées sur les technologies de l'information et de la communication.

Le programme s'est intéressé essentiellement au développement des compétences humaines en matière de promotion, mise en place et fonctionnement des projets petits et moyens et à la mise à profit des technologies nouvelles pour la gestion, la production et la commercialisation, afin que ces projets arabes soient en mesure de s'adapter à l'évolution technique universelle et de conquérir le marché international.



L'accessibilité des services de santé, un indicateur fort du développement



Le dispositif d'enseignement, autre indicateur décisif du développement

- le niveau de l'enseignement et de l'analphabétisme (déterminé essentiellement par le degré de disponibilité des services d'enseignement) ;
- le niveau de vie (en rapport évidemment avec le niveau du revenu et de l'emploi, le coût de la vie, etc.).

### Améliorer les services de santé et d'enseignement et le niveau des revenus demeure la priorité du développement régional

Si nous admettons que l'amélioration du niveau de développement d'une région donnée nécessite l'amélioration des indicateurs de développement humain dans cette région, la réalisation de résultats positifs dans ce domaine demeure tributaire du degré de disponibilité des services de santé et d'éducation et de l'amélioration du revenu de l'individu. Si la mise à disposition de services de santé et d'éducation peut être assurée dans des délais raisonnables à travers une bonne planification par les autorités de l'État responsables des secteurs public et privé, l'amélioration du revenu de l'individu ne peut survenir que par la réalisation d'un développement économique durable qui reste le dilemme du

développement des zones d'arrière-pays, notamment les zones rurales. Le développement d'une région nécessite la disponibilité d'une infrastructure adéquate, pour l'électricité, l'eau potable, les communications, les routes et les moyens de transport, afin d'assurer les conditions de la vie moderne, de répondre aux exigences du développement économique, et ensuite de créer suffisamment d'emplois assurant une vie décente au citoyen. Mais tout ceci n'est pas suffisant, selon le rapport du PNUD, pour une évolution automatique en matière de développement humain. Il faut également adopter des politiques de lutte contre la pauvreté et d'intégration de la femme et investir dans la promotion des capacités des individus.

### Un développement régional équilibré est une clé pour la promotion des régions intérieures et leur stabilité

De manière absolue, le danger du déséquilibre en matière de développement entre les régions réside dans la stimulation de l'exode des régions les moins développées vers les plus développées. Ce phénomène est la cause principale du développement des bidonvilles au-

tour des cités et des problèmes sociaux et sécuritaires dont ils sont la cause ; il est même devenu universel et très inquiétant sous le vocable «immigration clandestine», avec tout ce qui en résulte de tragédies, autant d'affronts pour l'humanité au moment où l'on célèbre les droits de l'homme, la lutte contre la pauvreté, l'égalité entre les sexes et la responsabilité sociale.

Les évolutions et soubresauts vécus par les pays arabes ces dernières années ont placé la promotion des zones d'arrière-pays en tête des priorités pour réaliser la stabilité sociale et politique, notamment avec la liberté dont ont bénéficié les médias pour révéler nombre de problèmes dont souffrent les régions intérieures en raison du manque de sérieux dans la formulation, l'exécution et le suivi des projets de développement qui leur sont dédiés. Tout le monde sait que les outils et moyens de développement sont connus et enseignés dans les universités et les écoles de gestion, mais le problème réside dans la coordination de l'intervention de tous ces outils afin qu'ils soient appliqués de manière unifiée, encadrée financièrement et organisée dans le temps. Le résultat est que les zones intérieures souffrent de nombreuses anomalies structurelles et procédurales qui font que le citoyen ressent une injustice alors que les médias véhiculent des déclarations et des slogans autour de l'égalité, de l'équité et de la justice sociale. Ces anomalies sont dues essentiellement à :

- l'obstination des responsables à déclarer des résultats exagérés, ce qui réduit leur crédibilité et peut même conduire à minimiser la valeur des résultats obtenus, même s'ils sont positifs ;
- la non compatibilité entre les composantes des projets de développement et les besoins réels de la région bénéficiaire, faute d'associer les responsables locaux et les institutions et organisations de la société civile dans la formulation des composantes et des objectifs ;
- la prise en charge par l'Etat de la responsabilité de toutes les décisions et le suivi de toutes les mesures d'exécution par souci de centralisation, d'une part,

et par crainte d'une mauvaise utilisation des ressources, d'autre part ;

- la non focalisation sur les résultats en matière de développement, la focalisation sur les résultats superficiels pour alimenter les médias et de faux rapports, et l'éventuelle polarisation sur des objectifs politiques et de propagande électorale plutôt que sur les objectifs de développement voulus par les régions.

Ce sont ces anomalies qui expliquent le faible classement des pays arabes en général dans l'indice de développement humain. Le rapport de 2013 accorde aux pays du golfe un rang mondial entre 36 et 57, malgré leur PIB par habitant parmi les plus élevés, tandis que les pays à revenus moyens se voient classés à partir de la 84<sup>ème</sup> position.

**Quelle est la solution et comment remédier à cette problématique ?**

Les autorités des pays arabes ont œuvré pour le développement des zones intérieures et tout particulièrement rurales par la réalisation de l'infrastructure routière, électrique, d'eau potable, de communications, et la généralisation des services de base de santé, d'éducation et de transport. Tout ceci est nécessaire mais non suffisant pour assurer le développement durable. Le développement d'un pays en général et des zones intérieures en particulier

ne peut s'effectuer uniquement par une planification centralisée, mais il doit se faire en collaboration avec les autorités locales et avec la société civile qui doit être partie prenante essentielle dans le choix des projets de développement et leur exécution. Nous devons ici souligner que le renforcement du sentiment de responsabilité de la population en matière développement et son émancipation partielle de la tutelle des autorités centrales dans la gestion des questions locales, est à même de :

- motiver les zones intérieures à développer des capacités propres dans la promotion de l'investissement et la mise en place de projets de production ;
- créer des opportunités innovantes en matière d'exploitation des ressources locales, permettant ainsi à l'autorité centrale de jouer le rôle de stimulateur de développement et non de responsable direct du développement.

**La question des bas salaires dans les zones intérieures et le secteur agricole**

En plus de la rareté des emplois disponibles dans les régions intérieures des pays arabes, le niveau des salaires demeure très bas comparativement aux salaires dans les villes. Le dernier rapport économique arabe unifié indique que le niveau du salaire de l'ouvrier dans le secteur agricole arabe est estimé de

30% ou 40% inférieur au salaire de l'ouvrier en ville ; ceci n'encourage pas la fixation des populations des zones intérieures. Cette situation est d'autant plus grave qu'elle touche uniquement les travailleurs du secteur privé : ceux du secteur public bénéficient de compléments de salaires sous forme de primes lorsqu'ils acceptent de travailler dans ces régions, ce qui accroît le désir de la plupart des citoyens de travailler dans le secteur public et leur insistance pour que l'Etat assure davantage de postes budgétaires, alors que la tendance générale du développement économique moderne s'appuie sur les initiatives du secteur privé, l'activité libérale, la création et l'innovation, notamment dans les secteurs des micro-projets et des projets petits et moyens.

**Faire du producteur le principal bénéficiaire du revenu de sa production**

Les systèmes de production et de commercialisation ont connu un grand développement parallèlement à l'évolution du mode de vie des citoyens qui a été boosté par l'augmentation des revenus des fonctionnaires et des salariés des secteurs des services et de l'intermédiation. C'est ainsi que le mode dominant dans le processus de production est la concentration dans l'arrière-pays, notamment pour ce qui est de la production alimentaire, et la concentration de la consommation dans les villes, en raison de la densité démographique et du niveau relativement élevé des revenus des citadins. Ceci a fortement accru l'importance des intermédiaires entre le producteur et le consommateur et l'extension de la chaîne d'approvisionnement et de distribution, ce qui contribue à réduire de manière conséquente la part du producteur, notamment agricole et de bétail, dans le revenu de la vente de ses produits aux consommateurs.

Afin d'augmenter la part du producteur dans le revenu de sa production, il est nécessaire par exemple de réduire le nombre des intermédiaires et de rationaliser le transport. De nombreux pays arabes ont instauré des systèmes de vente directe du producteur au consommateur.



Les produits des terroirs, un axe de développement

## > Éclairages

mateur, qui ont renforcé les revenus de l'agriculteur-producteur. Le marché hebdomadaire dans les pays du Maghreb arabe et le commerce équitable en France sont considérés comme des expériences réussies de soutien à l'agriculteur et d'amélioration de ses revenus, donc comme un soutien au monde rural et à la stabilisation des populations dans ces régions intérieures.

### Accorder des avantages en nature aux ruraux et zones intérieures

L'agriculture se distingue par une rentabilité économique directe faible : le revenu de l'investissement agricole et rural est faible en comparaison avec d'autres secteurs tels l'immobilier, le commerce, les entreprises, les bourses, l'industrie, le tourisme et autres secteurs économiques florissants, habituellement domiciliés dans les villes et les zones côtières. Cette situation n'est pas l'apanage des pays arabes uniquement, les pays développés en souffrent également, sachant que l'agriculture dans les pays d'Europe ne peut survivre sans l'appui direct et indirect des gouvernements et des institutions européennes.

La politique de développement des régions intérieures et rurales doit donc prendre en considération le revenu économique indirect ainsi que le revenu social et les objectifs stratégiques adoptés pour le développement global du pays. Pour ce faire, il est évident que les habitants de ces zones doivent bénéficier d'un soutien matériel direct qui pourrait revêtir plusieurs formes répondant véritablement à leur intérêt et empêchant tout transfert illicite de marchandises de ces régions vers les villes. Parmi ces avantages, des subventions à l'électricité, à l'eau, au transport, au carburant des véhicules et matériels agricoles, la réduction des impôts, et des produits de consommation à coût raisonnable au profit des familles à bas revenus. L'expérience du produit «économique» chez les enseignes commerciales dans la plupart des pays développés et un certain nombre de pays arabes est digne d'intérêt et généralisable dans les régions intérieures des pays arabes.



Modernité des produits traditionnels

### Développer les productions agricoles traditionnelles

Les productions agricoles traditionnelles constituent un vaste domaine pour élever les revenus des agriculteurs et des habitants des régions intérieures (fruits, viandes, poissons séchés, légumes marinés, confitures, jus et nombre de recettes alimentaires traditionnelles et produits de beauté qui nécessitent la connaissance de mélanges ancestraux et des méthodes de production familiales). Mais pérenniser la production de tels produits s'appuie en grande partie sur la capacité à les faire parvenir au consommateur situé généralement en ville et à rationaliser l'intermédiation. Parmi les mesures favorables : la mise en place de coopératives de production qui se chargent de collecter la production, de la commercialiser, et de l'appui matériel, technique et logistique aux producteurs.

Certaines expériences arabes méritent d'être mises en exergue dans ce domaine, dont le développement de la culture de l'arganier et de l'exploitation de l'huile d'argan dans les régions d'Essaouira et d'Agadir au Maroc, ce qui a permis de relancer cette culture, d'exploiter cette huile dans la fabrication de nombreux produits alimentaires et cosmétiques, et de promouvoir sa commercialisation localement et à l'étranger.

### Recyclage des résidus agricoles et d'origine animale

La plupart des déchets et résidus agri-

coles et d'origine animale sont recyclables pour se transformer en matières premières de nombreux produits alimentaires, de fourrage, de produits cosmétiques et de nettoyage, et de produits énergétiques. Certains de ces résidus sont utilisés dans de nombreuses activités artisanales comme la production de mobilier, la décoration, et dans plusieurs autres secteurs. Ces matières, qui ont une valeur économique, sont susceptibles d'augmenter les revenus des régions intérieures, des agriculteurs et des éleveurs.

Elles représentent également un domaine fertile pour la mise en place de petits projets employant les jeunes et les femmes rurales. Les os de bovins et de chameaux sont utilisés pour la décoration d'objets d'artisanat. De même, les branches de palmier et le bois de l'olivier peuvent être utilisés pour produire du mobilier et de nombreux produits et ustensiles domestiques traditionnels, appréciés autant par les nationaux que par les touristes. Les résidus de l'huile d'olive peuvent servir à fabriquer du savon et les grignons d'olive peuvent être utilisés pour produire de l'huile propre à la consommation humaine et du savon. Les résidus et déchets des plantes, de manière générale, peuvent être utilisés pour produire du charbon. Il existe de bonnes expériences au Soudan en la matière pour l'exploitation des écorces d'arachide et en Mauritanie pour l'utilisation de la plante de quenouille.

### Conclusion

Ce sont là quelques exemples des champs fertiles de mise en place de projets petits et moyens susceptibles d'aider au développement économique des régions intérieures et zones rurales, d'y offrir un emploi décent, et également - c'est le plus important - de promouvoir les capacités individuelles pour la propagation de la culture du travail libéral comme moteur de base du développement de ces zones. Il va sans dire que l'homme arabe, qu'il soit dans la campagne ou dans les villes et les cités, est pour toujours le moyen du développement global, mais aussi sa finalité.



## Une dynamique industrielle au service du développement régional - Cas de l'Oriental

Mohssine SEMMAR  
Membre du Directoire - MEDZ Groupe CDG

La filiale de la CDG n'en est plus depuis longtemps à ses débuts pour la création d'espaces industriels. L'adoption des standards internationaux et la qualité du partenariat avec les institutions et les élus lui permettent d'être un moteur efficace du développement régional. Les premières réalisations attestent ce succès.

**A**vec plus de 200 ha, à travers 3 plateformes industrielles intégrées, à Oujda, Berkane et Selouane, MEDZ, acteur majeur du développement territorial, enregistre, avec fierté, sa participation à la construction du tissu industriel de la Région de l'Oriental.

Cette participation est le fruit d'un partenariat public-privé exemplaire, entre les pouvoirs publics et la société MEDZ, filiale du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion.

Depuis sa création en 2002, MEDZ a mis son expertise et son savoir-faire au service du développement territorial du pays, en offrant aux investisseurs un environnement d'excellence, axé sur la compétitivité et le développement durable.

A ce jour, MEDZ a développé de nombreux projets totalisant plus de 1 700 hectares de zones aménagées, réparties sur l'ensemble du territoire autour des vocations principales suivantes :

- 12 zones industrielles ;
- 4 zones franches ;
- 5 zones touristiques ;
- 4 zones offshoring.



**MEDZ, partenaire très motivé et très investi du développement régional**

L'expérience de MEDZ dans la Région de l'Oriental est un cas d'école particulièrement riche d'enseignements. Il constitue un modèle exemplaire de développement territorial dans le cadre des PPP (partenariats public-privé) en ce qui concerne les espaces d'accueils industriels.

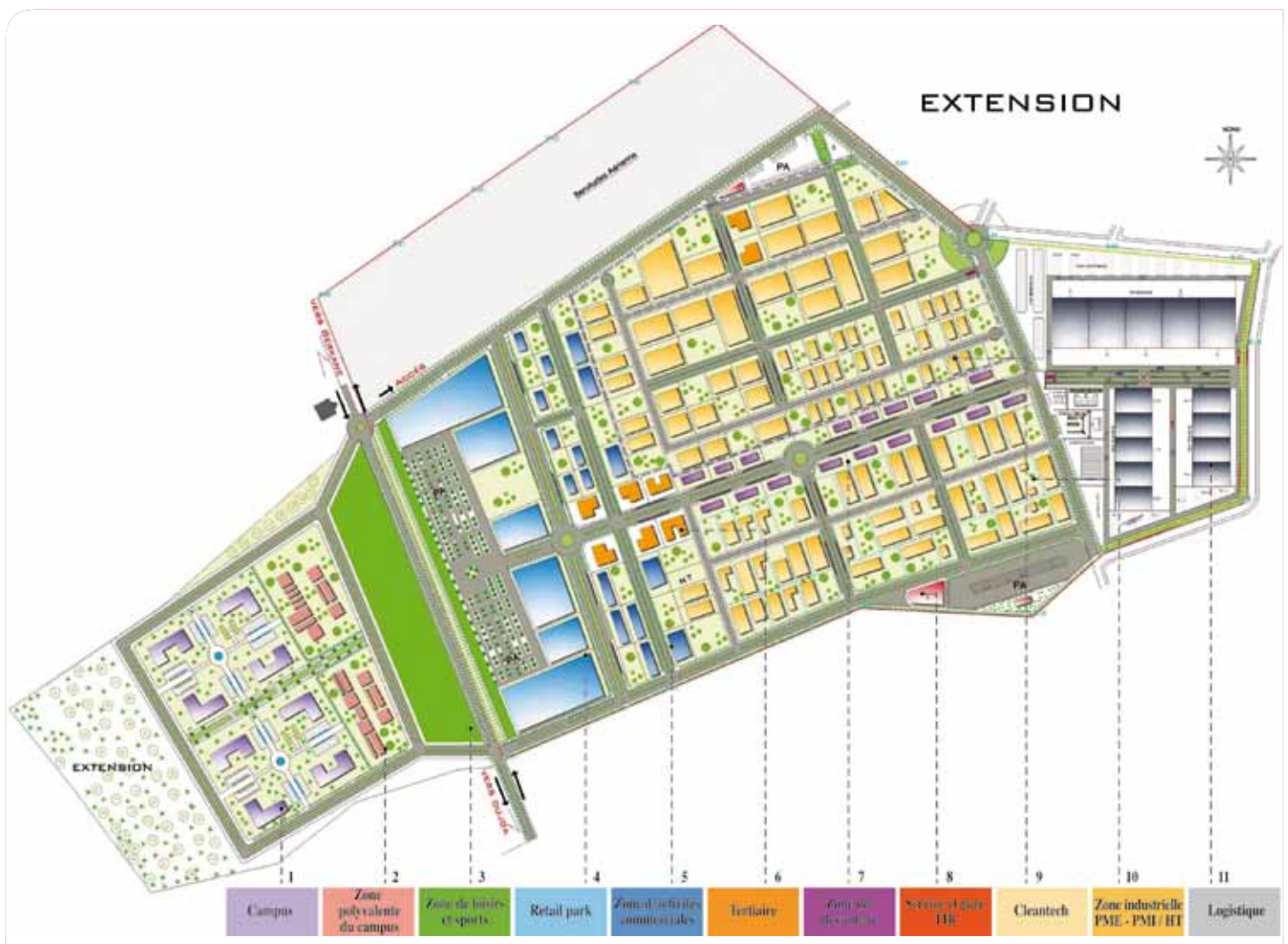
En effet, l'Oriental fait partie des premières Régions du Royaume, dotées d'une vision claire et d'une stratégie concrète en matière de développement économique. Baptisé «Plan Med Est», le plan de développement économique de la Région de l'Oriental est conçu comme une territorialisation des feuilles de routes sectorielles en l'occurrence la stratégie industrielle Emergence, le Plan Maroc Vert, la stratégie Logistique ainsi que le plan Rawaj pour le commerce et la distribution.

Afin d'améliorer l'attractivité de son territoire, la Région de l'Oriental est concernée depuis plusieurs années par une politique de développement et de mise à niveau des infrastructures, notamment en matière de desserte logistique, par la réalisation de grands chantiers structurants. À titre d'exemple : la rocade méditerranéenne, permettant de lier Saïdia à Tanger, l'aéroport international d'Oujda-Angad, l'axe autoroutier Fès-Oujda, la ligne ferroviaire Taourirt-Nador, la voie express Oujda-Nador et le projet industrialo-portuaire Nador West Med.

Sur le plan industriel, Med Est a tracé comme objectif la mise en place un tissu industriel solide, en profitant des nombreux atouts de la Région, notamment son emplacement stratégique à proximité de l'Europe et du Maghreb, la profondeur du bassin de consommation et d'emploi, la disponibilité des matières premières notamment dans le secteur agricole au niveau du périmètre irrigué de la Moulouya, etc.

Grâce à l'engagement et à l'appui de ses partenaires institutionnels - en l'occurrence l'Agence de l'Oriental et le Ministère de l'Industrie - 3 sites industriels ont ainsi été réalisés par MEDZ,





## 1<sup>ère</sup> tranche : 167 ha

- Cleantech : 40 ha
- Zone PME/PMI : 24 ha
- Retail park : 14 ha

- Show Room : 6 ha
- Zone logistique : 23 ha
- Campus de formation : 36 ha
- Tertiaire : 24 ha

## Investissement : 5 MMDh

- Aménagement : 600 MDh, dont 430 MDh in site et 170 MDh hors site :
- Investissement induits : 4,4 MM Dh**

### Le plan de masse et de la Technopole d'Oujda

pour un investissement de plus de 1 milliard de Dh. Il s'agit tout d'abord de la Technopole d'Oujda, avec plus de 100 hectares aménagés à proximité de l'aéroport d'Oujda-Angad, orientée pour abriter des industries PME/PMI, de la logistique, du commerce, de l'offshoring, ainsi que des activités exportatrices liées au développement durable, grâce à la composante Cleantech dotée du statut de Zone franche.

L'Agropole de Berkane, planifiée dans le cadre du Plan Maroc Vert, a été réalisée avec l'appui soutenu du Département de l'Agriculture en plein périmètre

de production agricole. Cette Agropole permettra de desservir toute la chaîne de valeur agricole, depuis l'amont jusqu'à l'aval, notamment les activités de transformation agro-alimentaires, l'agrofourmure, les intrants et les activités de supports.

Par ailleurs, grâce à son emplacement stratégique à une dizaine de kilomètres du port de Nador, le Parc industriel de Selouane est orienté PME/PMI et permettra de drainer des activités industrielles non polluantes en lien avec la vocation de Nador et son emplacement stratégique sur la Méditerranée.

En termes d'impacts socio-écono-

miques, ces trois sites industriels créeront plus de 10 milliards de Dh d'investissement induit et environ 30 000 emplois directs.

Les premières tranches des trois sites industriels sont aujourd'hui livrées et mises en services. La promotion et la commercialisation se poursuivent. MEDZ et ses partenaires constatent avec fierté le début de la valorisation et l'installation des premières unités industrielles, qui permettront d'ériger la Région de l'Oriental comme pôle économique d'excellence à rayonnement national et régional pour l'ensemble de la zone Afrique du Nord/Europe du Sud.



## L'investissement industriel au Maroc : les facteurs d'attractivité

Ahmed FASSI FIHRI  
Ancien Directeur Général

Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI)

L'Agence est venue parachever un puzzle où de nombreux composants du dispositif étaient déjà en place : des facteurs utiles et nécessaires que le Royaume réunit et valorise pour promouvoir son attractivité. L'AMDI est l'outil dédié de cette promotion. Son discours balaie tous les aspects qui concourent à séduire et convaincre les investisseurs en recherche d'implantation. Il souligne également les programmes en cours qui conduisent à des avancées nouvelles, dans la disponibilité des ressources humaines qualifiées par exemple. L'AMDI dispose aujourd'hui d'un véritable «argumentaire de vente».

**D**epuis une décennie et à intervalles

réguliers, de nombreux observateurs internationaux qui s'inté-

ressent de près aux évolutions des économies émergentes, et plus particulièrement à l'attractivité des pays en développement, expriment leur séduction par rapport au modèle de développement industriel mis en œuvre par le Maroc.

Dans un contexte marqué par une crise économique sans précédent depuis la chute de la banque américaine Lehman Brothers, qui n'est pas sans impact négatif sur les comptes publics du pays, les informations de ce qui se passe dans le Royaume du Maroc ne cessent de confirmer sa ferme volonté d'ériger le secteur industriel en source capitale de création de richesse.



**Invest in Morocco**  
Sharing Success

Renault ouvre la plus grande usine automobile d'Afrique à Tanger pour produire à terme 400 000 véhicules. Grâce à un investissement de 200 millions de USD, Bombardier, troisième avionneur mondial, s'installe à Casablanca pour y développer des aérostructures complexes. Plus de 70 000 emplois sont créés dans le secteur de l'Offshoring en un peu plus de 10 ans. Les Investissements Directs Etrangers (IDE) sont en hausse continue malgré un contexte régional peu favorable.

Comment le Maroc a-t-il pu se distinguer à l'échelle régionale et internationale et s'affirmer comme destination attractive des IDE industriels lors de ces cinq dernières années ?

Quels sont les facteurs ayant favorisé ce gain considérable d'attractivité ?

En premier lieu, le Maroc a placé la préservation des fondamentaux macro-économiques au centre de ses grandes orientations politiques. Il a ainsi enregistré une croissance moyenne du PIB voisine de 5% lors des dix dernières années, faisant preuve d'une grande résilience à la crise économique internationale.

A côté de cela, les pouvoirs publics n'ont pas ménagé leurs efforts pour maintenir le taux d'inflation en dessous de la barre des 2%, et faire régresser le niveau de la dette de pratiquement 20 points entre 2000 et 2013. Ces performances ont permis au Maroc d'accéder à la catégorie Investment Grade dans les échelles de notation des agences Standard and Poor's et Fitch Rating et

de recevoir des distinctions de choix tels que African country of the Year (décerné par fDi Intelligence).

Situé à la pointe Nord-Ouest du continent africain et séparé de l'Espagne par seulement 14 km, le Maroc bénéficie d'une position géostratégique unique. En faisant le choix de l'ouverture de son économie depuis l'adhésion au GATT en 1987, en signant de nombreux Accords de Libre Echange (Union Européenne, Etats-Unis, Ligue Arabe, Turquie et Emirats Arabes Unis) et en scellant un partenariat avec le Conseil de Coopération du Golfe, le Maroc capitalise sur sa position géographique et se positionne comme un hub économique entre l'Europe, les Etats-Unis, l'Afrique et le Moyen-Orient.

D'importants projets d'investissements publics ont été menés afin de mettre à niveau les infrastructures et rapprocher le Royaume des standards internationaux en la matière. Désormais, notre réseau d'autoroutes relie les 10 plus grandes villes du Royaume. La signature de l'Open Sky et les importants investissements réalisés dans notre réseau aéroportuaire ont fait du Maroc l'un des premiers hubs aériens entre l'Europe et les Etats-Unis d'un côté et l'Afrique et le Moyen-Orient de l'autre. Le port Tanger Med, positionné au carrefour de grandes lignes maritimes (capacité de 3 millions de conteneurs, 8 millions en 2015) a permis au Maroc de passer du 84<sup>ème</sup> rang en 2006 au 19<sup>ème</sup> en 2012, au niveau du classement de la Connectivité Maritime de la CNUCED.

Le Royaume s'est également attelé à répondre à un autre besoin crucial des investisseurs : le foncier industriel. En 2009, le Pacte Nationale pour l'Emergence Industrielle a permis de lancer le chantier des Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) : 5 ans après, 4 nouvelles zones franches ont vu le jour (Tanger Automotive City près de Tanger, Atlantic Free Zone à Kénitra, Cleantech à Oujda et Midpark à Nouasseur). Grâce à une fiscalité attrayante, une offre immobilière et de services variée

et complète, ainsi qu'une connectivité logistique optimale, ces P2I mettent aujourd'hui à la disposition des investisseurs un foncier industriel aux standards internationaux à des coûts compétitifs. Le Maroc a lancé plusieurs stratégies sectorielles ambitieuses à même d'assurer une croissance économique forte, durable et créatrice de richesses. Ces plans s'inscrivent dans une double logique de modernisation de secteurs traditionnels (comme l'agriculture, la pêche et les mines) et de développement de secteurs innovants tels que les énergies renouvelables, la logistique, l'industrie automobile, l'aéronautique



Avec Tanger Med en particulier, l'export par conteneur est ultra-compétitif

et les services à forte valeur ajoutée. Ces stratégies apportent de la visibilité aux investisseurs en fixant des objectifs clairs et quantifiables à atteindre ainsi qu'une « offre Maroc » précise en termes d'incitations à l'investissement, de formation et de foncier industriel.

Les ressources humaines sont aussi un pilier stratégique de l'attractivité du Maroc industriel. Plusieurs instituts de formation ont été créés pour répondre aux besoins précis des investisseurs (Centre de Formation aux Métiers de l'Automobile de Tanger-Méditerranée, Institut des Métiers de l'Aéronautique...). De plus, des dispositifs d'aide à la formation ont été mis en place pour des secteurs particuliers (automobile, aéronautique...) portant l'aide de l'État à près de 3 000 Euros/personne par an.

Autre élément-clé dans l'attractivité d'une destination d'investissement : l'environnement des affaires. Dans ce

domaine, le Maroc a réalisé de grandes avancées ces 5 dernières années. A titre d'illustration, le Maroc a gagné 41 places dans le classement Doing Business en 5 ans et il se place désormais au 87<sup>ème</sup> rang mondial. Beaucoup reste à faire pour améliorer encore notre classement, mais il n'y a pas de doute : la dynamique est bien lancée.

Cette amélioration a été le fruit d'initiatives et de réformes lancées par le Comité National pour l'Environnement des Affaires, plateforme public-privée, placée sous la présidence du Chef du gouvernement. Enfin l'attractivité du Maroc s'explique aussi par la compétitivité des coûts :

- le salaire moyen dans l'industrie manufacturière atteint 4 220 Dh<sup>1</sup> par mois ;
- le taux d'imposition globale<sup>2</sup> est de 49,6% (comparé à 62% en Tunisie, 65% en France, 64% en Chine et 59% en Espagne) ;
- les coûts à l'export<sup>3</sup> sont limités à 595 USD par conteneur (contre 775 USD en Tunisie, 1 335 USD en France, 620 USD en Chine et 1 310 USD en Espagne).

C'est grâce à ces choix volontaristes que le Maroc se positionne aujourd'hui comme une plateforme compétitive et attractive, à même de drainer des investissements productifs dans des secteurs à forte charge technologique. Certes, beaucoup de chemin reste encore à parcourir, notamment en termes d'adéquation de l'offre en ressources qualifiées face aux besoins de l'industrie moderne, mais le cap est tracé et l'ambition plus ferme que jamais.

1- Source : Caisse Nationale de Sécurité Sociale  
2- Source : Doing Business (montant des impôts et cotisations obligatoires à verser pendant la deuxième année d'activité, rapporté aux bénéficiaires commerciaux)

3- Source : Doing Business (coût associé aux procédures nécessaires pour l'export de marchandises : frais relatifs aux documents, frais administratifs pour le dédouanement et le contrôle technique, frais de courtier en douanes et frais de manutention au niveau des terminaux, et le transport terrestre)



## DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL : rôle de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc

Mounir BENYAHYA  
Directeur chargé des parcs industriels  
Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc

La Chambre Française (CFCIM) a noué des liens opérationnels avec le gouvernement marocain dès 1996 dans le cadre d'accords bilatéraux entre les deux Etats. Le développement industriel, comme finalité, conduisait à la réalisation d'une offre d'accueil aux standards internationaux. Les partenaires ont évalué les potentialités et choisi des territoires où expérimenter leur vision commune. Petite histoire d'un grand projet aux implantations désormais plurielles.

Les parcs industriels :  
un levier de croissance  
industrielle

Il est communément convenu que les parcs industriels s'avèrent des outils efficaces pour attirer l'investissement industriel, stimuler la croissance économique et participer au développement des Régions. Consciente de ce rôle, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a lancé en partenariat avec le Département du Commerce et de l'Industrie, le Premier Parc Industriel de Nouvelle Génération au Maroc à Bouskoura.

L'idée d'un tel parc avait germé en 1996, année où le Gouvernement Marocain a mandaté la CFCIM pour mener une étude sur les obstacles et les freins à l'investissement privé au Maroc.

Les résultats avaient démontré que 61% des entreprises enquêtées considéraient que le foncier était la principale entrave au développement des PME/PMI. Afin de lever cet obstacle et de



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

mettre à la disposition des investisseurs nationaux et étrangers une infrastructure d'accueil industriel «world-class», le Gouvernement du Maroc a mandaté la CFCIM pour concevoir et aménager un parc industriel de nouvelle génération.

Parc industriel de Bouskoura :  
première expérience réussie

Le modèle adopté se distinguait par une offre locative complète comportant :

- des terrains locatifs de superficies adaptées aux besoins des PMI ;
- la création d'une société de gestion qui veillait à fournir aux industriels les services de sécurité, de nettoyage, d'entretien des espaces verts et de mutualisation des services communs (salle de formation, restauration, banque, commerces) ;

- un guichet unique assurant l'assistance, le conseil et l'interface entre les locataires de la zone et les administrations.

Pour un Investissement global de 84 MDh, le Parc Industriel de Bouskoura a été aménagé sur un terrain de 28 hectares. Il abrite actuellement plus de 100 unités industrielles qui emploient directement près de 5 000 employés. En termes d'investissements, le projet a pu drainer à la région 30 MDh par hectare net aménagé.



L'impact de cette zone ne s'est pas limité à ces effets directs, mais il comporte aussi des effets induits, comme l'élargissement de l'assiette fiscale à travers les emplois directs et indirects, ainsi que les taxes dont la collectivité locale est la principale bénéficiaire. La Commune a d'ailleurs été impliquée dans la constitu-

## > Repères

tion de la société de gestion puisqu'elle dispose de près de 16% de son capital social.

Ces retombées ont fait du Parc Industriel de Bouskoura un levier majeur de développement socio-économique local, améliorant l'attractivité de la région et accélérant la mise en place de l'infrastructure locale.

### Parc industriel Ouled Salah : duplication du modèle

Après la réussite de l'expérience de Bouskoura, la CFCIM et le Département du Commerce et de l'Industrie, ont lancé un deuxième projet plus ambitieux situé également dans la périphérie de Casablanca en direction de l'Aéroport Mohammed V (Commune Ouled Salah). Aménagé sur 32 hectares, ce projet présente les mêmes avantages que celui de Bouskoura, mais avec une offre supplémentaire : celles des bâtiments prêts à l'emploi.



Ces bâtiments, construits dans le respect des standards internationaux de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement, permettent aux industriels de s'installer rapidement sans effort d'investissement en les dispensant des coûts liés à l'acquisition et la construction de l'immobilier leur permettant ainsi de focaliser leurs efforts sur l'appareil productif.

### SETTAPARK : un perreir pas vers la regionalisation des parcs industriels CFCIM

Forte de la réussite de ce modèle, la CFCIM a lancé, en partenariat avec les autorités de la Région Chaouia-Ouarghga, un troisième projet similaire, à Settat, sur une surface de 20 hectares permettant d'accueillir 85 unités industrielles et susceptible de créer 4 000 emplois directs et 3 000 emplois indirects. Il est également attendu que le projet puisse drainer près d'un milliard



Les unités réalisées au sein des parcs industriels créés par la CFCIM présentent des architectures soignées harmonisées à la modernité des sites d'accueil

de Dirhams d'investissement industriel. Ce projet vient en application des recommandations de la Réunion de Haut Niveau entre les Gouvernements marocains et français, tenue en juillet 2010, qui a préconisé l'essaimage de ce modèle dans les autres Régions du Royaume. SETTAPARK constituera le premier Parc Industriel de la CFCIM hors du Grand Casablanca.

Ce projet, qui sera réalisé pour un investissement de plus de 95 MDh, a été concrétisé grâce à un Partenariat Public-Privé entre la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc et le Gouvernement marocain représenté par le Ministère de l'Intérieur, le Département du Commerce et de l'Industrie, le Ministère des Finances, la Wilaya de la Région Chaouia-Ouardigha et la Municipalité de Settat.

Soutenu à hauteur de 21 MDh par l'Etat (Département du Commerce et de l'Industrie et Ministère de l'Intérieur), SETTAPARK vise, entre autres, à promouvoir le Pacte National de l'Emergence Industrielle, notamment à travers sa déclinaison au niveau de la ville de Settat. Il contribuera ainsi à dynamiser le marché de l'emploi de la ville et à relancer sa dynamique industrielle à travers l'implantation d'activités industrielles non polluantes et créatrices d'emplois et de richesses.

#### ECOPARC : vers une démarche de développement durable

Parce qu'elle vise à inscrire ses projets dans la durée, la CFCIM s'est lancée dans une quatrième opération d'aménagement de parc industriel, tout en adoptant une approche basée sur les concepts du développement durable. ECOPARC de Berrechid, aspire ainsi à être le premier parc industriel labellisé : Haute Qualité Environnementale «HQE», en Afrique. Il s'agit d'une vision de l'aménagement et de la construction qui aspire à mesurer les besoins, les attentes, mais aussi le contexte ; analyser les solutions possibles et choisir, parmi elles, les plus appropriées en veillant à minimiser les impacts négatifs et

à maximiser les impacts positifs. Cette approche sera respectée aussi bien tout au long de la phase de mise en œuvre du projet (paysage et architecture, transports et voirie, risques naturels et industriels, déchets, eau, énergie, bruit, air, sols et sous-sols) que durant la phase de la mise en service du parc industriel (animation, information et communication, accueil et accompagnement des entreprises, offre de services aux entreprises, offre de services aux employés et usagers, gestion collective).



Page d'accueil du site de la CFCIM

La convention de partenariat relative à ce projet a été signée le 12 décembre 2012 en marge de la Réunion de Haut Niveau tenue entre les Gouvernements marocains et français. Aux termes de cette convention, le Département du Commerce et de l'Industrie a appuyé le projet à hauteur de 20 MDh, soit près de 10% de son coût de réalisation.

ECOPARC de Berrechid sera aménagé sur un terrain de 60 hectares. Il abritera 185 unités industrielles et créera plus de 8 000 emplois directs et plus de 4 000 emplois indirects.

#### Conclusion

La CFCIM aura ainsi participé à la création de 4 parcs industriels répartis sur deux Régions, avec un potentiel de création de près de 20 000 emplois directs et 10 000 emplois indirects et drainant plus de 5 milliards de Dirhams d'investissements, dont la moitié sont des Investissements Directs Etrangers.

#### La CFCIM, acteur majeur de la vie économique au Maroc devenu grand aménageur industriel

Plus de 4 000 entreprises adhérentes aujourd'hui : longtemps en croissance forte et régulière, la Chambre française a vu son effectif se stabiliser et ses activités se diversifier sous l'impulsion de ses dirigeants, très entreprenants. De quoi assurément surmotiver la centaine de collaborateurs que cette institution dynamique compte désormais. Le campus et les services aux entreprises sont moins connus que le mensuel Conjoncture, canal de communication historique bien connu du monde des affaires et support d'informations et d'analyse apprécié. Mais le «navire amiral», devenu le principal véhicule d'image de marque et de notoriété de la CFCIM ces dernières années, est sans doute la création des parcs industriels.

Démarrée avec l'expérience, avérée probante, du Parc de Nouasseur, cette politique a sorti définitivement la Chambre du rôle unique de réseau d'entreprises, moteur de rencontres et facilitateur d'affaires, pour en faire un acteur économique à part entière, avec le soutien des autorités marocaines et des élus.

C'est peu dire que la démarche de la CFCIM est allée à la rencontre des attentes du monde économique. En fait, la Chambre met tout simplement en œuvre les réponses aux besoins exprimés par ses adhérents et il est difficile de trouver maître d'ouvrage mieux placé pour ce faire.

La part active prise par la CCIS de Nador dans la réalisation et la gestion du nouveau Parc Industriel de Selouane reprend quelque peu ce modèle. Nouvelle génération de parcs, nouveaux acteurs, le monde économique semble prendre en main désormais beaucoup plus activement les conditions de ses implantations. Une très bonne nouvelle pour le nouveau Maroc Industriel.

Encadré réalisé par la rédaction de Oriental.ma



## Fonds d'Investissement Régional de l'Oriental et CGEM de l'Oriental : un soutien stratégique

Abdelkrim MEHDI  
Directeur Général de FIROGEST  
Président de la CGEM de l'Oriental

Le partenariat public-privé n'est pas l'affaire des seules institutions. Le FIRO associe déjà les deux secteurs ; avec la CGEM de l'Oriental, les deux partenaires partagent une lecture commune des mesures à prendre pour libérer les énergies créatives et voir fleurir les investissements, quelle qu'en soit l'origine. Leur contribution conjointe n'est pas un cahier revendicatif mais davantage un ensemble cohérent de recommandations, synergique, proche du terrain, issu de leurs expertises... en l'occurrence totalement convergentes.



Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental

**L**e 18 mars 2003, lors d'un discours royal visionnaire, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, annonçait le lancement de l'Initiative Royale pour le Développement Economique et Social de cette Région.

De cette Initiative Royale, une nouvelle vision du développement de la Région de l'Oriental est née, fondée sur une liste de projets prioritaires, des déclinaisons régionales des stratégies sectorielles, des programmes de développement structurants, et sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs nationaux

et régionaux ; à la clé, une enveloppe d'investissement public globale de 30 milliards de Dirhams à l'horizon 2010.

Création d'un Fonds d'investissement comme levier de développement et soutien des PME de la Région

Né de l'Initiative Royale, le Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental (FIRO), doté d'une enveloppe de 300 millions de Dh, a été créé dans le cadre d'un partenariat public-privé, en vue d'accompagner des porteurs de projets et les PME à fort potentiel de développement et ayant un impact socio-économique sur la Région.

Cette enveloppe s'est constituée en deux «closings» de 150 MDh chacun, dont 142,5 MDh libérés à ce jour. La création d'un tel instrument financier s'avérait nécessaire pour accompagner les différents projets structurants et les déclinaisons régionales des Plans sectoriels (Plan Vert, Plan Azur, Plan Solaire, etc.).



En plus de l'institutionnalisation du tour du table par la prise de participation effective dans le capital, l'intervention du FIRO comporte également un accompagnement des sociétés partenaires, en termes d'appuis stratégiques et d'apports organisationnels : contribution à l'identification des forces et faiblesses de l'entreprise, accompagnement de la stratégie de développement afin de créer de la valeur et de la liquidité à moyen terme, contribution à la mise en place des fonctions supports (audit interne, contrôle de gestion, etc.). Vu la nouveauté d'un tel instrument financier au niveau régional, un travail

de longue haleine en communication a été nécessaire pour promouvoir le Fonds et sensibiliser les opérateurs à ses apports, au niveau de la Préfecture et des Provinces de la Région (Oujda, Nador, Berkane, Taourirt, Driouch, Jerada et Figuig), ce qui a ralenti quelque peu la vitesse au démarrage : «*Il fallait comprendre les attentes des investisseurs par rapport à la stratégie du Fonds et construire un capital confiance*».

Ces efforts ont abouti au financement et à l'accompagnement de trois PME régionales (capital de départ entre 4 et 10 MDh) opérant dans 3 secteurs d'activité différents et dans 2 villes différentes (Oujda et Berkane).

Il s'agit de Microchoix (NTCI), Peintures Midi (chimie-parachimie), et Monlait (agro-alimentaire) qui ont nécessité une enveloppe totale de 60 MDh.

L'apport financier du Fonds a contribué à consolider l'assise financière de ses sociétés, ce qui est important pour leur image et leur crédibilité vis-à-vis de leurs partenaires, notamment les banques. S'en est suivi l'accompagnement (expertises et conseils), notamment par la réflexion sur leur plan stratégique et le développement d'une approche en communication agressive, avec un accompagnement permanent pour opé-



**MONLAIT**  
Industrie laitière



**Microchoix**  
Le choix gagnant



**MIDI**  
PEINTURE

rationnaliser les choix stratégiques et la mise en œuvre d'une organisation cible.

Les réalisations des participations en termes de chiffre d'affaires sont encourageantes : doublement pour Microchoix (depuis l'entrée du Fonds en 2009) et +21.5% pour Peintures Midi (depuis l'entrée du Fonds en 2011). Il en va de même pour l'emploi puisque 66 emplois ont été créés suite aux trois participations.

Monlait fait l'objet actuellement d'un plan de restructuration pour lui assurer les conditions nécessaires à mieux affronter un marché très concurrentiel mais avec toujours d'énormes potentialités de développement.

Le benchmark avec les statistiques de la profession (Association marocaine des investisseurs en capital) est très encourageant puisqu'en termes de retombées sur le chiffre d'affaires des sociétés investies, les réalisations des participations du Fonds ont globalement enregistré un accroissement moyen de 19% durant la période 2008/2011, identique à l'évolution moyenne de la profession sur les 5 dernières années.

Par rapport au bilan du Fonds à fin 2012, les trois réalisations représentent pratiquement la moyenne de la profession (3,88 actes d'investissement) durant les

12 dernières années (140 participations en portefeuille pour 36 fonds). Il est important de signaler qu'en dehors de ces trois investissements, d'autres projets à fort potentiel ont été agréés par les instances du Fonds mais n'ont pu être concrétisés pour divers motifs : problèmes d'obtention des autorisations administratives (projet d'aquaculture à Ras Al Ma), refus d'un accompagnement bancaire (projet touristique à Saïdia), désistement des promoteurs lors de la signature du pacte d'actionnaires (Parc de loisirs à Nador), difficultés de bouclage du tour de table avec l'avènement de la crise financière internationale (projet dans les énergies renouvelables à Oujda), etc.

#### Défis et perspectives du FIRO

Malgré le rôle important qui lui est dévolu, le Fonds reste confronté à l'existence de contraintes et défis qui ont ralenti ses performances, dont notamment :

- les spécificités propres à l'activité du Capital Investissement (études préliminaires des dossiers, les due-diligences, les négociations, la validation de la documentation juridique (à la différence de l'activité bancaire.) ;
- le tissu industriel, marqué par des opportunités d'investissement limitées et des structures familiales à prédominance de SARL, très réticentes à cette nouvelle culture d'ouverture du capital et aux exigences de transparence prônées par le Fonds ;
- la persistance et l'impact de la crise mondiale sur les décisions d'investissement de la plupart des PME avec lesquelles le Fonds est en contact.

Force est de constater que cette réalité du tissu industriel de la Région et la vocation socio-économique du FIRO en tant que levier de croissance, imposent nécessairement une adaptation de certains critères d'éligibilité du Fonds aux réalités de la PME régionale et l'introduction de souplesses au niveau de son mode de gouvernance. Ce sont des chantiers prioritaires sur lesquels se pencheront incessamment les instances du Fonds.



La CGEM de l'Oriental : force de mobilisation et de proposition pour lever les contraintes à la relance de l'investissement privé dans la Région

### Potentialités de la Région et vision de développement de la CGEM

L'image de l'Oriental, longtemps perçue comme un territoire lointain, autarcique ou tourné vers l'étranger (Espagne en l'occurrence), a radicalement changé grâce à l'Initiative Royale, qui a permis à une Région à fort potentiel de rattraper, et en un temps record, son retard en termes d'infrastructures de connexion, et surtout de tracer une vision stratégique pour ce pôle d'excellence.

Une stratégie de développement régional découle de plusieurs stratégies portées par des acteurs indépendants les uns des autres. Cette notion implique tous les acteurs publics et privés régionaux, avec un rôle très important à jouer par la CGEM en tant que promoteur et garant de la coopération public-privé.

La Région de l'Oriental recèle d'importantes potentialités de développement dans des secteurs importants - tels le tourisme, l'agro-alimentaire ou les

énergies renouvelables - appelés à un avenir prometteur de par le positionnement géographique de la Région et dans une logique de marchés euro-méditerranéen et maghrébin.

Pour ce faire, la Région s'est dotée de plateformes industrielles (Technopole d'Oujda, Agropole de Berkane et Parc de Selouane près de Nador), d'un outil de financement avec le FIRO, de stratégies régionales pour les Plans nationaux (Emergence, Maroc Vert et Azur, etc.), et possède une expertise dans la recherche et un vivier d'universitaires qui avoisine 25 000 étudiants au sein de l'Université Mohammed 1<sup>er</sup> d'Oujda.

Néanmoins, le développement de la Région reste handicapé par l'existence

de freins à l'investissement liés à la problématique des ressources humaines qualifiées, aux activités informelles qui font toujours de la résistance pour certaines filières, ainsi qu'à la frilosité des banques pour accompagner des projets (manque de transparence et de bonne gouvernance).

Avec l'appui et l'adhésion des opérateurs économiques de la Région, une nouvelle vision stratégique a été élaborée et qui reflète l'implication très active de la CGEM dans tous les chantiers et plans d'action de développement économique de la Région, avec une nouvelle organisation d'avant-garde autour d'une forte adhésion des industriels régionaux à :



Le Siège de FIRO à Oujda

- une meilleure représentativité régionale (un vice-président par Province) ;
- une meilleure représentativité des secteurs historiques et actuels de la Région ;
- des commissions sectorielles (BTP, agro-industrie) en plus des secteurs à fort potentiel (tourisme, NTIC et énergies renouvelables) ;
- une plateforme de réflexion sur les problématiques transversales des PME avec des commissions pour répondre aux questions liées aux ressources humaines, à la fiscalité, et au financement.

La CGEM de l'Oriental s'est attelée dès le mois de mai 2011 - soit un mois après la mise en place de sa nouvelle organisation - à la mobilisation des opé-

rateurs économiques, acteurs locaux et nationaux, autour de chantiers et thématiques hautement prioritaires pour le développement régional :

- opportunités d'investissement et climat des affaires dans la Région (thème de deux journées organisées à Saïdia les 13 et 14 mai 2011 dans le cadre des Escales Régionales de l'entreprise en faveur des MRE, qui ont exprimé leur vision sur la dynamique de développement de leur Région et exposé les contraintes qui entravent la concrétisation de leur projets) ;

- formation et emploi (rapprochement de l'Université Mohammed 1<sup>er</sup> d'Oujda et des acteurs locaux de la formation

lors d'une réunion le 02 novembre 2011, conclue par la nécessité de mettre en place un observatoire de l'emploi pour trouver des solutions efficaces aux problèmes de la formation et de la rareté des ressources humaines qualifiées) ;

- améliorer le climat des affaires (première réunion le 16 janvier 2012 à Saïdia avec les Directions Régionales des Impôts et de la Douane, afin d'instaurer de nouvelles bases de communication pour une meilleure réactivité aux problèmes posés aux en-

treprises adhérentes) ;

- mise à niveau du tissu industriel pour les secteurs phares de la Région (à l'exemple du séminaire sur la qualité des matériaux avec la Fédération des Industries des Matériaux de construction, organisé au profit du secteur BTP les 17 et 18 janvier 2012 à Oujda et Nador, afin de présenter les perspectives d'avenir du secteur dans la Région, promouvoir la qualité des matériaux de construction et informer les industriels des nouveautés en matière de normalisation) ;

- sensibilisation et implication des entreprises régionales dans leur processus de promotion de l'emploi et des relations sociales, avec une journée de réflexion organisée le 8 mai 2012 à Saï-

dia sous le thème «L'Emploi, la Formation et les Relations Sociales au Cœur du Développement Régional» qui a réuni acteurs économiques, syndicats et acteurs locaux de l'emploi et de la formation, conclue par la signature de plusieurs conventions ;

- promotion de la Région et recherche de partenariats internationaux avec les entreprises et acteurs économiques des pays du pourtour méditerranéen (visite à Burgos en Espagne, le 22 septembre 2012, d'une délégation de la CGEM de l'Oriental afin de rencontrer la Chambre de commerce et d'industrie locale et certains entrepreneurs auxquels elle a présenté les opportunités d'investissement qu'offre la Région de l'Oriental, notamment dans les secteurs du tourisme, de l'agro-alimentaire et des énergies renouvelables) ;

- leviers pour dynamiser l'investissement privé dans la Région (rencontre-débat du 18 mars 2013 dans le cadre de la célébration du 10<sup>ème</sup> anniversaire du discours Royal du 18 mars 2003 à Oujda, dédiée aux moyens d'insuffler une dynamique privée pour relayer les grands projets nés de l'Initiative Royale, avec des opérateurs économiques locaux, l'autorité locale, le Conseil Régional, l'Agence de l'Oriental et la présence effective de la Présidente de la CGEM, du Ministre Délégué chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger, du Secrétaire Général du Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, de la Directrice de l'Industrie au Ministère de l'Industrie, ainsi que du représentant de l'USAID-Coordonateur du «Programme M.E.C du Maroc») ;

- lancement du premier Comité régional pour l'amélioration du climat des affaires, à l'Initiative de la CGEM de l'Oriental, du Conseil Régional et de l'USAID (réunions préparatoires tenues mercredi 8 mai 2013, regroupant acteurs économiques et services territoriaux, conclues par la mise sur pied de cinq commissions, chargées d'identifier les freins à l'investissement relatifs à



Le site de FIRO

cinq volets - fiscal, financement, foncier, formation & emploi et acte d'entreprendre - et de faire des propositions pour impulser l'investissement privé et renforcer l'attractivité de la Région).

### Nécessité d'une dynamique de l'investissement privé dans la Région

Force est de constater que depuis l'Initiative Royale, le rattrapage en infrastructures est colossal et les projets structurants ont été déterminants pour créer une dynamique d'investissement (3 sites industriels, station balnéaire de Saïdia, autoroute Fès-Oujda, projet en cours à Marchica près de Nador, etc.). Les acteurs publics aux niveaux national et régional n'ont pas ménagé leurs efforts pour doter la Région d'un plan stratégique, des déclinaisons régionales des différentes stratégies nationales, d'un marketing territorial piloté par l'Agence de l'Oriental, d'une coopération décentralisée dynamique grâce aux élus locaux, au Conseil Régional et à l'Agence de l'Oriental, etc.

L'investissement privé devra prendre le relais, mais il est nécessaire de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour lui faciliter la tâche, tels que :

- la mise en place d'une structure d'accompagnement pour lever les problèmes administratifs d'accès au foncier et au financement ;

- la dynamisation de la Technopole (surtout la variante Cleantech) eu égard à l'importance et aux enjeux du plan énergétique national ;
- la traduction de la coopération politique en coopération économique ;
- l'implication de la diaspora pour créer des projets novateurs et à forte valeur ajoutée.

### Priorités et urgences pour dynamiser l'investissement privé dans la Région :

- accélérer le traitement des projets en cours ainsi que le potentiel d'investissement existant, par des mesures d'accompagnement pour

l'accès au foncier (le locatif au lieu de la vente) et au financement (FIRO, ANPME, charte TPE) ;

- activer le Comité régional pour l'amélioration du climat des affaires, avec comme priorité l'allégement des procédures de création d'entreprise et d'investissement, l'amélioration du climat social, la lutte contre l'informel et la contrebande, et la fiscalité, pour sauvegarder nos PME régionales et consolider notre tissu économique ;

- pour les espaces industriels et l'accès au foncier, réfléchir à un modèle mixte entre la vente et la location (pour les projets n'ayant pas les fonds nécessaires à l'achat du terrain) et accélérer des zones d'activité économique plus accessibles et moins onéreuses ;

- soutenir et accompagner les entreprises locales, dans le cadre du Réseau Régional pour la Modernisation des Entreprises, dans l'adoption des bonnes pratiques de gestion, de gouvernance et de responsabilité socio-économique ;

- adapter les instruments de financement aux réalités et attentes régionales, ou les concevoir en ce sens, notamment pour le FIRO et les programmes de l'ANPME, avec plus de souplesses et moins de contraintes ;

- mettre en place une structure dédiée aux MRE pour étudier leurs projets et les accompagner pour le montage financier en collaboration avec la CCG et

## > Repères

le produit MDM (Marocains Du Monde) ;

- activer le groupe de réflexion sur l'observatoire régional de l'emploi et des ressources humaines, initié par la CGEM de l'Oriental et la commission «Emploi et relations sociales» de la CGEM pour travailler sur l'adéquation de l'offre à la demande.

### Actions et pistes de réflexion de la CGEM pour la valorisation des choix stratégiques de la Région

Pour consolider les choix stratégiques sectoriels de la Région (l'agro-industrie, le tourisme et les énergies renouvelables), la CGEM de l'Oriental, en tant que force de proposition, propose d'actionner les leviers suivants :

Pour l'Agropole :

- consolider notre savoir-faire et notre expérience agro-industrielle ;
- surtout, renforcer des partenariats et des JV pour s'orienter vers une forte valorisation de nos produits agricoles.

Pour la Cleantech :

- mettre en œuvre un partenariat stratégique avec MASEN traduisant la vocation pour les énergies renouvelables de notre Région ;
- en faire un réceptacle privilégié des investissements dans le cadre du plan énergétique national ;
- bâtir une stratégie de recherche de partenaires, à travers des road-shows, pour intéresser l'installation d'un opérateur stratégique international.

Pour la station balnéaire de Saïdia

Un effort très important a été déployé depuis le lancement pour la mise à niveau de la station et des projets hôteliers sont prévus pour atteindre la taille critique en capacité d'accueil ; mais, les opérateurs locaux n'ont pas de visibilité par rapport au positionnement actuel et futur du produit et ils sont demandeurs d'une politique promotionnelle claire, chiffrée, ambitieuse et agressive pour dynamiser la station et surtout d'être impliqués dans ce processus.



La station balnéaire de Saïdia, réceptacle naturel de nouveaux investissements touristiques à stimuler par une politique de développement appropriée

Pour la coopération décentralisée :

- renforcer et dynamiser le rapprochement entre le secteur privé régional, et les entreprises des Régions signataires de coopérations ;
- dynamiser l'existant (Saïdia, port de Nador, Cleantech...) ;
- canaliser les initiatives d'investissement par un climat régional des affaires favorable pour maintenir le tissu économique existant et l'inciter à investir ;
- accélérer la mise en œuvre des initiatives privées en cours (projets déposés au CRI, projets des zones industrielles) par des mesures concrètes facilitant l'accès au foncier et au financement ;
- profiter de l'importance de la diaspora pour un transfert de savoir-faire et la création de nouveaux projets à forte valeur ajoutée.

**En conclusion, l'Oriental dispose aujourd'hui de tous les ingrédients pour relancer son tissu industriel et assurer son développement régional :**

- des choix stratégiques et les infrastructures nécessaires lancées dans le sillage de l'Initiative Royale ;
- des atouts économiques et industriels ;

- un plan stratégique ambitieux de la Région établi par le Conseil Régional ;
- une expérience très riche de l'Agence de l'Oriental en termes de projets de développement économique et social ;
- un retour d'expériences en termes d'accompagnement et de développement des entreprises par le FIRO ;
- une maturité avérée dans l'aboutissement des projets initiés par les acteurs de la société civile.

L'accélération du rythme de l'investissement privé et de la mise en œuvre des choix stratégiques de la Région dépend du processus de régionalisation qui a pour vocation une décentralisation du pouvoir de décision et une déconcentration des instances de mise en œuvre et de suivi.

Enfin, il est important que s'instaure une mise en harmonie de tous les efforts, louables, déployés à ce jour par tous les acteurs régionaux et nationaux, ainsi qu'une feuille de route claire pour dynamiser l'investissement privé, à travers un partenariat public-privé rigoureux et ambitieux, basé sur une implication dynamique de tous les acteurs et moyennant une très forte coordination régionale.



## PROMOUVOIR LA PETITE TECHNICITÉ INDUSTRIELLE

*Mohamed EL OUAHDOUDI*  
Président de la Convention France Maghreb

L'article est inspiré d'une étude réalisée pour le Ministère des Finances. Il dresse le constat de la faiblesse de la capacité industrielle marocaine à fournir la foultitude de petits objets du quotidien et petits outils, dont les simples citoyens mais aussi les artisans ont le besoin permanent. Entre l'import bas de gamme et la stimulation d'une petite industrie nationale appropriée, l'auteur prône l'option marocaine. Une ambition accessible, potentiellement créatrice d'emplois et de richesses.

**A**u moment où la Chine renforce sa position d'atelier du monde, il est essentiel de mettre l'accent, dans les politiques de formation et d'investissement, sur la notion de «petite technicité industrielle».

Qui n'a pas cherché à réparer un ordinateur, un appareil quelconque dans les nombreuses échoppes et autres marchés devenus des adresses prisées y compris par des étrangers ? La petite technicité industrielle est inséparable du réflexe de «débrouille», de «bricolage». Certes ces initiatives par milliers sont directement connectées au secteur informel, et n'offrent pas de garanties. Ce génie populaire, qui brasse chaque jour les besoins de la population, survit donc à l'ombre des politiques formelles.

Au lieu de rechercher les voies et moyens de faire passer vers le secteur formel des activités qui par essence fleurissent à la marge, il est possible de valoriser la petite technicité qui est à la base de ces savoir-faire en lui donnant ses lettres de noblesse.

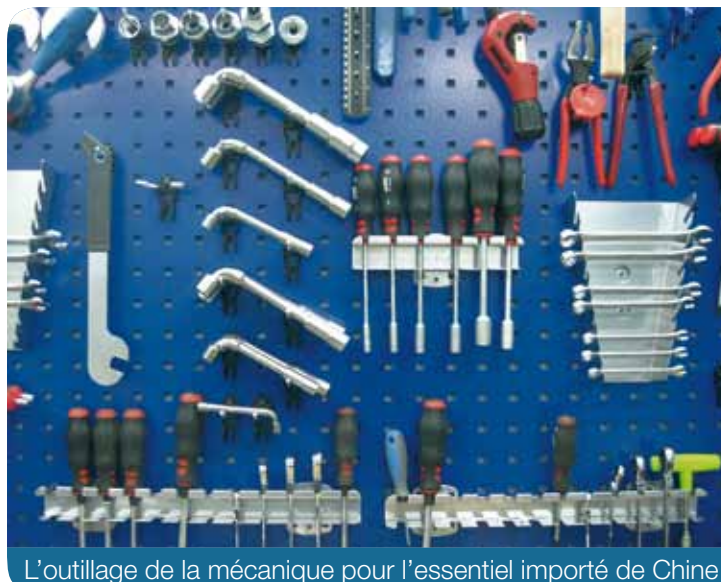
Définissons en premier lieu la «petite technicité industrielle»

Un pays se doit de fabriquer par lui-même les outils de base de sa vie quotidienne. Des clous ou des cadenas, des aiguilles ou des coupe-ongles... Le

premier effort doit porter sur un travail de recensement de ces milliers d'objets du quotidien afin d'en mesurer le poids économique, le degré de sophistication, ainsi que les conditions de fabrication.

Ce travail étant effectué, il sera plus aisé de lancer des campagnes de sensibilisation à l'importance pour l'économie nationale d'une implication de l'ensemble des acteurs économiques dans la promotion de la fabrication locale.

Une refonte de la législation est indispensable pour agir



L'outillage de la mécanique pour l'essentiel importé de Chine

dès le départ sur les solutions de facilité, telles que l'importation à bas prix, afin de donner le temps aux futurs entrepreneurs de trouver leurs marques.

Les formes de la communication vers les éventuels futurs entrepreneurs-producteurs marocains doivent être originales, afin d'identifier dès le départ les artisans de la petite technicité industrielle et de leur donner un statut valorisant, tout en leur laissant la latitude d'innover. Les commandes étant indispensables pour la réussite des initiatives, il sera nécessaire également de sensibiliser tous les circuits de distribution.

Afin de réussir ce nouvel élan mettant en valeur la petite technicité industrielle, un salon dédié lui sera consacré. Des conférences faisant appel aux expériences internationales, en particulier indiennes et plus largement asiatiques, turques et européennes seront organisées.

Le Maroc, terre d'artisans reconnus dans le monde entier, se doit de fournir le marteau et les clous dont a besoin ce même artisan. C'est le défi de la petite technicité, qui crée de l'emploi, des richesses, et prolonge de nos jours des savoir-faire ancestraux.

### Petite industrie

En nombre d'établissements, on constate la prédominance de la petite industrie dans le secteur des industries chimiques et parachimiques.

Cette assez forte concentration peut se justifier



Les petits objets du quotidien sont multiples et pour l'essentiel importés : ils sont accessibles à la petite industrie marocaine

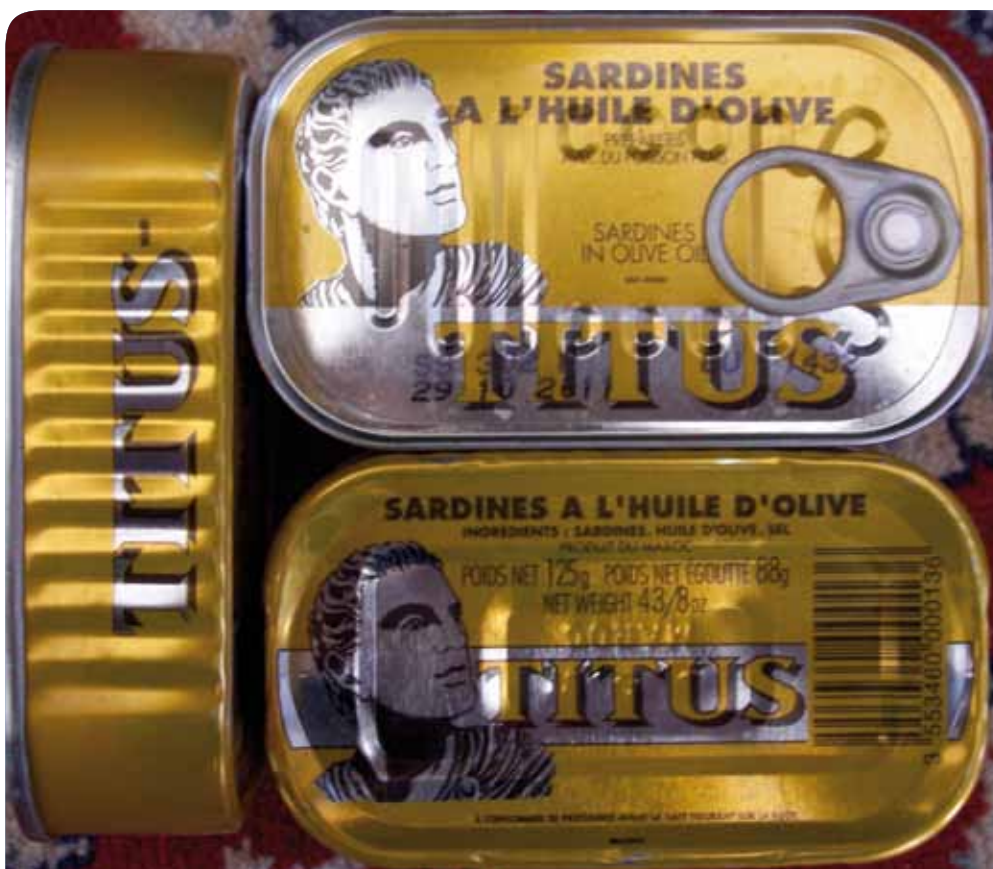
par la présence dans le secteur d'un grand nombre de petites unités ou de micro-entreprises à caractère industriel, notamment des petits établissements de fabrication d'articles destinés à la construction, des petits ateliers de menuiserie, de charpente et de fabrication d'articles d'ameublement en bois, ou encore des petites unités de fabrication d'articles en papier et carton.

Ce même constat reste aussi valable pour les industries agroalimentaires où une bonne partie des unités industrielles est constituée de boulangeries et de pâtisseries modernes, ainsi que de petits établissements de conditionnement de fruits et légumes et des unités de taille réduite de congélation et surgélation de poissons.

Pour ce qui est des secteurs du textile et du cuir, les petites unités regroupent des usines de confection qui font de la sous-traitance ou de petits ateliers implantés généralement en dehors

des quartiers industriels et qui produisent des articles de maroquineries ou des chaussures en cuir.

Quant aux petites entreprises du secteur mécanique, métallurgique, électrique et électroniques (IMMEE), celles-ci sont dans la plupart des cas des unités de menuiserie métallique, des petits ateliers de chaudronnerie et de fabrication de pièces mécaniques.



Le secteur du conditionnement est limité par la capacité, notamment exportatrice de l'industrie agro-alimentaire nationale



## L'INDUSTRIE DANS L'ORIENTAL Les défis de la valorisation des ressources locales et de l'intégration territoriale

Taoufiq BOUDCHICHE

Economiste

Directeur de la Coopération Internationale - Agence de l'Oriental

Dans l'Oriental, l'industrie a son histoire, longue et pleine de péripéties, mais aussi ses limites, qui semblaient acquises. L'Initiative Royale a tout changé, ouvert les opportunités, instauré les facilitations, restitué l'attractivité et notamment la compétitivité. L'auteur, impliqué à bâtir le nouveau contexte, retrace cette évolution vers un avenir meilleur : une voie de ré-industrialisation. Les ressources régionales naturelles et humaines en seront les ferments.

### Etat des lieux du secteur industriel dans l'Oriental

Eu égard aux autres secteurs - l'agriculture, l'agropastoralisme, ou les mines - l'industrie est le secteur le plus tardivement et le plus lentement implanté dans la Région, bien qu'il bénéficie de ressources naturelles disponibles à l'instar des secteurs précités. Le secteur industriel de la Région s'est structuré historiquement autour des filières des matériaux de construction, de l'industrie agro-alimentaire, de la pêche, qui concentrent jusqu'à aujourd'hui l'essentiel de l'activité industrielle de la Région.

Par exemple, l'unité de fabrication de barres d'acier de Nador a été décidée en 1957. Le projet initial prévoyait notamment, dans sa version originale, de valoriser les gisements de fer de Beni Bou Ifrouer situés à 8 km au Sud-Ouest de Nador et avait pour ambition la réalisation d'un complexe intégré (haut fourneau, aciérie, laminoir) susceptible de devenir «un pôle industriel et de développement de l'Oriental»<sup>(1)</sup>. Néanmoins,

au fil des changements d'options - projet relancé en 1962, en 1968, en 1974 - seul le laminoir fut réalisé en 1984 entre Selouane et Arroui, à 15 km de Nador, mais après que l'exploitation du fer ait été arrêtée.

La cimenterie d'El Ayoun Sidi Mellouk a été mise en service en 1978 (passée sous le contrôle d'Holcim en 1993). Le choix du site est en partie lié à la disponibilité de calcaire (gisement de 198 ha à proximité) et d'argile (carrière de 206 ha également proche). L'extension de l'unité d'emballage du ciment appartenant à la cimenterie Holcim, de taille plus modeste que celle des unités de l'Ouest du pays, date de 1999. Elle a été installée à Selouane pour bénéficier de la logistique portuaire et ferroviaire de la Province de Nador.

Aujourd'hui, le laminoir de Sonasid et la cimenterie Holcim sont les deux seules grandes unités industrielles d'envergure nationale que compte la Région. L'usine de Sonasid occupe environ 600 personnes, avec une capacité de production de 600 000 tonnes par an de rond

à béton et fil machine. La cimenterie Holcim quant à elle emploie 650 personnes, dont 250 cadres et techniciens. Le reste du secteur industriel est formé de PME agro-industrielles installées dans une évolution intégrée aux aménagements hydro-agricoles :

- 1910-1920, années d'insertion du projet d'aménagement de grands ouvrages d'hydraulique sur la Moulouya dans le plan national hydro-agricole et hydroélectrique ;
- 1956 à 2000, période de construction des barrages et du réseau de mobilisation de l'eau.

Ces aménagements ont par exemple permis la création de :

- une sucrerie à Zaïo ;
- une unité d'emballage et de traitement de lait à Oujda ;
- des conserveries à Berkane, ville, qui compte à ce jour une dizaine d'unités agroalimentaires (conserveries, distillerie, cave vinicole, minoterie, moulins de niora).

Type d'industrie	Nombre d'entreprises		Chiffre d'affaires (en milliers de Dh)		Employés	
	Année 2004	Année 2008	Année 2004	Année 2008	Année 2004	Année 2008
Industries agro-alimentaire	118	126	1 350 000	1 881 489	1 900	3 487
Industries chimiques et para-chimiques	100	142	1 010 000	2 883 802	2 000	3 280
Industries électriques et électroniques	4	6	45 000	103 084	100	157
Industries métalliques et mécaniques	81	113	4 100 000	5 370 273	2 200	2 142
Industries textiles et du cuir	14	14	40 000	117 656	500	481
<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>401</b>	<b>6 545 000</b>	<b>10 356 304</b>	<b>6 700</b>	<b>9 547</b>

**Principaux indicateurs économiques des établissements industriels de la Région par grands secteurs (données rassemblées par l'auteur)**

Source : HCP : Monographie de la Région de l'Oriental, 2012

En 2004, comme le montre le tableau ci-avant, la Région de l'Oriental comptait 317 unités industrielles, chiffre porté à 401 unités en 2008.

Le tableau ci-après, relatif à la répartition des industries par Province en 2008, indique en outre que l'essentiel des unités est implanté dans les Provinces de Nador et Oujda (plus de 84%, soit 337 unités sur les 401 de la Région) et secondairement à Berkane. Le secteur employait en 2004 environ 7 000 personnes, surtout en petites et moyennes entreprises. En 2008, les effectifs comptaient 9 547 employés. En valeur, la production industrielle de l'Oriental s'élevait à environ 7 milliards de Dh en 2004, dont 75% réalisés par la filière Matériaux de construc-

tion et 22% par les industries agro-alimentaires. En 2008, elle atteignait 9 664 772 Dh.

**Potentiel d'investissement dans les principales sous-filières industrielles présentes dans la Région**

**Matériaux de construction : les sous-filières métallurgie et cimenterie**

La sous-filière métallurgie est l'activité industrielle principale : elle emploie plus du tiers des effectifs industriels de la Région et totalise un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards de Dh.

La sous-filière ciment et autres matériaux de construction, également très présente dans le tissu industriel, réalise

un chiffre d'affaires de 1,2 milliard de Dh et occupe le quart des effectifs industriels de la Région. Elle génère un peu plus de 1 milliard de Dh d'investissement annuel.

Le développement urbain de la Région, associé aux investissements publics en infrastructures d'équipement, confère d'importantes opportunités d'investissement aux acteurs du secteur des matériaux de construction.

**Agro-industrie : les sous-filières emballage et conditionnement, oléiculture, boucherie, plantes aromatiques et produits de terroir, produits halieutiques**

Deuxième secteur industriel de la Ré-

Province	Nombre d'entreprises	Effectifs employés	Chiffre d'affaires <sup>(*)</sup>	Production <sup>(*)</sup>	Frais de personnel <sup>(*)</sup>	Exportations <sup>(*)</sup>	Investissements <sup>(*)</sup>
Berkane	15	233	127 680	87 198	11 016	9 036	16 823
Jerada	8	17	1 145 971	1 124 231	34 022	978 720	11 100
Nador	166	3 928	448 904	4 543 477	205 635	62 701	294 567
Driouch	11	107	74 812	80 523	4 511	567	2 152
Oujda-Angad	175	3 666	2 355 800	2 186 472	254 397	35 615	89 794
Taourirt	26	1 296	2 203 137	1 642 871	24 313	190 530	226 737
<b>Total</b>	<b>401</b>	<b>9 547</b>	<b>6 356 304</b>	<b>9 664 772</b>	<b>533 894</b>	<b>1 277 169</b>	<b>641 173</b>

**Données statistiques relatives au secteur industriel de la Région par Province**

Source : HCP – Monographie de la Région de l'Oriental, 2012 ; op.cité

(\*) en milliers de Dh

gion, l'agro-industrie recèle un potentiel de développement important vu le dynamisme de certaines sous-filières en termes de croissance et de rentabilité :

- l'industrie de l'emballage et du conditionnement ;

Le potentiel agricole de la Région, qui lui vaut d'occuper le 3<sup>ème</sup> rang dans la production nationale d'agrumes, les volumes exportés (80% de la production régionale) et les équipements hydro-agricoles irrigant 40 000 ha, sont des facteurs favorables à l'implantation de nouvelles unités industrielles nécessaires au traitement et à l'écoulement de la production agricole régionale.

- l'industrie oléicole ;

Essentiellement artisanale à ce jour, la production oléicole est en cours de modernisation via le développement de l'entrepreneuriat privé dans plusieurs métiers (conditionnement, trituration, saumure et confiserie d'olives). La superficie totale plantée en oliviers est de 6 852 ha, pour une production annuelle de 18 000 quintaux. Ceci reste nettement en deçà des capacités de la Région au vu des terres disponibles et des possibilités d'irrigation.

- l'industrie de la boucherie ;

L'important cheptel ovin régional, constitué de 1,3 million de têtes, offre des opportunités sur toute la filière, de l'abattage au transport frigorifique en passant par l'industrie de transformation. L'élevage ovin se concentre au Sud de la Région (Provinces de Jerada et Figuig) où il représente l'essentiel de l'activité économique.

- les sous-filières agro-industrielles et des produits de terroir ;

La valorisation industrielle des plantes aromatiques, dont la Région regorge,

Agropole de Berkane :  
102 ha, dont 52 ha livrés, 360 MDh d'investissement (31 M d'euros)



- à 10 km au Nord de Berkane, à mi-chemin entre Berkane et Saïdia ;
- Parc dédié à l'agro-alimentaire, la transformation, le conditionnement, les activités Support & Services, la logistique, le Pôle formation et R&D ;
- 1<sup>ère</sup> tranche livrée en cours de commercialisation, 21 projets attribués (10 ha), pôle Recherche et Développement opérationnel

**Impacts socio-économiques attendus : 5 000 emplois directs, 1,5 MMDh d'investissements induits (130 M d'euros)**

de Berkane à l'international pour sa production d'agrumes et de vignobles. Les principales cultures sont la clémentine, l'olive et l'orge. Au vu des capacités de production constituées par le bassin de la Moulouya, le potentiel d'investissement dans l'installation d'unités agro-industrielles sera encore plus important si certains enjeux liés à la régularité de l'approvisionnement, à qualité régulière, l'amélioration des rendements des productions actuelles, ainsi que l'augmentation des exportations et de la valeur ajoutée sont résolus. En effet, la superficie des terres agricoles dans la Région représente 7% du total national, dont seuls les 2/3 sont exploités, le reste étant mis en jachère, ce qui présente un potentiel de développement notable du bassin de production. La fertilité des sols, notamment, dans la plaine des Triffa, combinée à d'importantes possibilités d'irrigation, la disponibilité de

la main d'œuvre et les avantages fiscaux accordés, renforcent le potentiel de développement du secteur agro-industriel. En ce sens, les programmes de mise en concession des terres de la SODEA et de la SOGETA ont permis d'attirer des opérateurs nationaux et étrangers générant des nouveaux investissements dans le secteur. En, 2004, la filière agro-industrielle réalisait un chiffre d'affaires



Le conditionnement moderne : une des clés du renouveau de l'agro-alimentaire dans l'Oriental

ainsi que d'autres produits caractéristiques de l'Oriental, comme le vignoble, l'amandier, le figuier, l'abricotier, ainsi que le miel, les dattes, les nèfles de Zegzel, le fromage de chèvre de Gafaït, fait l'objet d'un intérêt grandissant de certains opérateurs agro-industriels à travers des projets pilotes soutenus par les pouvoirs publics et parfois la coopération internationale. L'agriculture régionale bénéficie également de la notoriété

de plus de 1,8 milliard de Dh et occupait près de 30% des effectifs industriels de la Région. Ceux-ci présentant une flexibilité importante à un coût compétitif.

- les produits halieutiques ;
- Avec environ 10 000 tonnes (10 522 en 2011), la production halieutique de l'Oriental est reconnue pour sa qualité plus que par l'importance des quantités produites (49% en produits de la pêche pélagique et 34% en produits de



poisson blanc). Aussi, ce secteur présente-t-il des opportunités certaines de valorisation industrielle non encore exploitées. L'essentiel de la production est destinée à l'exportation et à la commercialisation.

### Mines et Energie : des effets d'entraînement limités dans le passé

Malgré sa forte vocation minière durant plusieurs décennies depuis la découverte du fer dans la Province de Nador en 1905 par les espagnols, l'exploitation du plomb et du zinc à Touissit et Sidi Boubker dès 1920, celle du manganèse à Bouarfa en 1930, et les gisements de charbon en 1927 exploités depuis 1930, force est de constater que la Région n'a pu voir se développer dans le passé un tissu industriel dense et intégré. L'exploitation minière a alimenté surtout l'exportation de la matière première hors de la Région, vers le port de Ghazaouet durant le protectorat ou vers Casablanca à l'ère postcoloniale.

Seules les mines de charbon ont permis quelques effets d'entraînement sur d'autres activités à vocation industrielle en amont, comme celles générées par la production et la distribution d'électricité de la première centrale thermique de puissance à Jerada : suite à son installation, quelques unités de sous-traitance en matériel électrique et électronique ont pu voir le jour.

En conclusion, il convient d'observer que l'Oriental marocain a été historiquement plus un espace de transit qu'une région valorisant localement ses ressources, d'où une relative faiblesse du tissu industriel. Par contre, cette situation a donné lieu au développement des activités commerciales, vu l'importance des flux transitant par la Région d'Est en Ouest. Par exemple, pendant le protectorat, la ville d'Oujda était dotée de la deuxième gare de triage après celle de Casablanca. La Région occupait une place primordiale dans le commerce

extérieur du Maroc colonial<sup>(2)</sup>.

Aujourd'hui, le secteur tertiaire (commerce et services) domine le PIB régional (53,1% du total). Au second rang vient le secteur secondaire avec une part de 29,4% (industrie, mines, énergie et BTP) et, en dernier lieu, le secteur primaire avec 17,4% du PIB global de la Région<sup>(3)</sup>.

A l'export, la place de la Région reste limitée malgré le potentiel important. En valeur, les exportations de produits industriels sont estimées à 734 MDh. Elles sont constituées essentiellement de lingots de plomb (416 MDh) et de conserves de poissons et de fruits et légumes (276 MDh). Les importations comportent principalement des matières premières (céréales, billettes d'acier, charbon).

### Programme MEDEST industrie : vers la ré-industrialisation de la Région

# MED EST

Au début des années 2000, la Région demeurait encore caractérisée par une sous-industrialisation notable au vu de la disponibilité des ressources naturelles et humaines ainsi que de son positionnement géographique privilégié. Cela a conduit les pouvoirs publics à envisager une ré-industrialisation de la Région dans le cadre du Programme de Développement Industriel pour la Région de l'Oriental (PDIRO).

Le PDIRO a pu voir le jour grâce à l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, énoncée dans le discours de Sa Majesté le Roi à Oujda, le 18 mars 2003. L'Initiative Royale a fait émerger une nouvelle vision du développement régional basée sur une nouvelle lecture géographique de la Région et un ambitieux programme d'infrastructures sectorielles et d'équipements de base. L'un des objectifs était de faire de l'Oriental un nouveau pôle de développement à l'Est du Royaume : le pôle MEDEST (Méditerranée Est) complétant le pôle Tanger-Med.

En 2014, plus d'une décennie après, les grandes réalisations annoncées dans le discours royal sont en grande partie achevées. Le désenclavement de la Région vers Fès et Tanger est devenu une réalité, grâce aux nombreuses infrastructures mises en service (rocade méditerranéenne Tanger-Saïdia, Autoroute Fès-Oujda, voie ferrée Taourirt-Nador, dédoublement de voies intra-régionales). Ainsi, les distances avec les principaux marchés nationaux se sont-elles considérablement réduites à la faveur de ces nouvelles infrastructures. Vers l'Europe, la réalisation d'un nouvel aéroport à Oujda qui, combiné avec celui de Nador, permet d'envisager des liaisons bien plus compétitives que par le passé. Le port maritime de Nador vient compléter le dispositif logistique d'import-export de l'Oriental. Parallèlement, les principales infrastructures sectorielles et sociales ont été lancées, dont une

grande partie réalisées (station Méditerranée-Saïdia, projet Marchica, mise à niveau urbaine, Faculté de médecine, CHU, nouvelles

zones industrielles), concrétisant l'objectif de faire de l'Oriental un nouveau

Parc Industriel de Selouane :  
72 ha, 300 MDh d'investissement  
(26 M d'euros), 52 ha livrés

SELOUANE  
**MED  EST**

- à 10 km de Nador, desservi par la double voie Nador / Oujda ;
- projet porté par une structure dédiée créée en partenariat avec la CCIS de Nador (SAPS) ;
- composantes : Industrie, Tertiaire, Formation et R&D, Pépinière d'entreprises, Centre d'Incubation en démarrage (Nador BIC), 12 projets attribués pour 4,7 ha.

**Impacts socio-économiques attendus : 12 000 emplois directs, 4 MMDh d'investissements induits (348 M d'euros)**

pôle de développement territorial à l'Est du Royaume. Parmi ces réalisations, l'industrie occupe une place de choix grâce à l'aménagement et l'équipement des nouvelles zones industrielles, d'une superficie de plus de 300 ha en première phase, extensible à plus de 1 000 ha. Réparties selon les vocations des principaux centres économiques de la Région, elles sont dédiées à l'accueil de milliers de nouvelles unités industrielles :

- la Technopole d'Oujda (1<sup>ère</sup> tranche de 107 ha, 560 lots en commercialisation) ;
- l'Agropole de Berkane (102 ha, 300 lots en cours de commercialisation) ;

- le Technoparc de Selouane (1<sup>ère</sup> tranche de 72 ha, 204 lots en cours de commercialisation)<sup>(4)</sup>.

Ces nouvelles zones industrielles représentent une avancée considérable pour la ré-industrialisation de la Région : en plus d'offrir des capacités foncières et logistiques, elles intègrent des aménagements de dernière génération pour attirer des entreprises (centre d'incubation à Selouane, cleantech, centre offshore et campus du savoir à Oujda, centre de recherche et de développement en agrobiologie à Berkane).

**Sources**

- Etude PDIRO (Programme de Développement Industriel dans la Région de l'Oriental), Agence de l'Oriental.
- Article du Professeur Abdelkader Guitouni.
- Monographie de la Région de l'Oriental, 2012, Haut Commissariat au Plan.
- Etude Stratégie de Développement de la Région de l'Oriental, Agence de l'Oriental.

**Notes**

- 1 et 2- Cf : article de A. Guitouni dans ce numéro.
- 3- chiffres tirés de la monographie régionale 2012 du Haut Commissariat au Plan.
- 4- Données figurant dans les encadrés consacrés aux trois zones industrielles nouvelles issues du PDIRO fournies par l'aménageur MEDZ.

**Technopole d'Oujda : une 1<sup>ère</sup> tranche de 107 ha livrée pour 430 MDh d'investissement**



- à 12 km de la ville d'Oujda, près de l'aéroport Oujda-Angad ;
- projet intégré à 5 composantes : Zone franche Cleantech, PME/PMI, Tertiaire et Offshoring, Campus de formation, Retail Park & Show rooms ;
- 1<sup>ère</sup> tranche livrée en cours de commercialisation : 33 projets attribués (12,5 ha), module offshoring opérationnel, 3 unités de formation et R&D en construction.

**Impact socio-économique attendu : 15 000 emplois directs**





## La relance industrielle dans la stratégie suivie par l'Agence de l'Oriental en matière de développement régional

Ahmed LAMRINI,  
Consultant auprès de l'Agence de l'Oriental

L'auteur a été impliqué, dès la création de l'Agence de l'Oriental en 2006, dans la construction de sa démarche stratégique. Responsable éditorial de l'ouvrage qui la relate, cité en note, il jette un regard analytique et global sur 7 années d'une évolution construite au plus près des réalités du terrain et des attentes des acteurs des territoires. De fait, les fortes mutations contextuelles ont influencé la stratégie.

**D**epuis le lancement de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental en mars 2003, la Région a connu des avancées substantielles dans des domaines-clés que sont les infrastructures, les grands projets économiques, l'urbanisme et le développement humain, ce qui lui a permis de se mettre à un niveau équivalent des autres Régions du Royaume.

Dans le cadre de sa mission, en tant que force de proposition, l'Agence de l'Oriental a réalisé, au lendemain de sa création, une étude pour la conception d'une stratégie de développement de l'Oriental<sup>(1)</sup>. Cette étude lui a notamment permis de proposer un nouveau concept d'intervention dans la Région, décliné en piliers, axes et programmes.

Les deux piliers retenus couvrent la dimension spatiale et la dimension humaine du développement. Chaque pilier regroupe un ensemble d'axes stratégiques basés sur le «croisement» entre les éléments de l'environnement externe et les ressources endogènes. Chacun des axes se compose d'un ensemble de programmes formés de projets iden-

tifiés par les acteurs locaux et d'actions complémentaires découlant de la mise en cohérence entre les programmes proposés.

Ces piliers ont été complétés par des leviers transversaux dont l'objectif général consiste à assurer une promotion de la Région en cohérence avec la stratégie de développement intégré, afin de permettre à l'ensemble des programmes d'atteindre leur rendement optimal.

Le pilier «développement territorial» est articulé sur trois axes stratégiques :

- la promotion de la compétitivité économique ;
- le développement de pôles urbains attractifs ;
- la conservation des ressources et la protection du patrimoine.

Le pilier «développement humain» comporte également trois axes stratégiques :

- l'amélioration des services sociaux de proximité ;
- la génération de l'emploi de proximité ;
- l'accès à la culture et le développement de la production artistique.

Les leviers transversaux concernent :

- le marketing territorial ;
- la mobilisation et la coordination des partenariats ;
- l'intelligence économique et la mobilisation de l'expertise.

Les programmes proposés dans le cadre de ce plan d'actions s'inscrivent dans la complémentarité. Ils s'additionnent aux grands projets d'infrastructures et aux projets économiques lancés par l'Initiative Royale, ainsi qu'aux programmes récurrents des Départements ministériels et des établissements publics dans la Région. Ces programmes constituent une offre spécifique de l'Agence aux acteurs locaux et aux partenaires en vue d'inscrire leurs actions dans le prolongement de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

Un tel dispositif de planification et de gestion sera en mesure d'assurer une convergence entre les actions programmées par les Départements ministériels à l'échelle supra-provinciale, par les Communes dans le cadre de leurs propres Plans Communaux de Déve-

veloppement (PCD) à l'échelle locale, ainsi que les actions programmées dans le cadre de l'INDH dans chacune des Communes.

Le nouveau plan d'intervention de l'Agence a consacré un programme d'accompagnement à l'industrialisation de la Région intitulé : «Programme

régional de la relance industrielle». Il s'inscrit au niveau du premier axe sur l'amélioration de la compétitivité régionale, du pilier relatif au développement des territoires de l'Oriental.

L'encadré, ci-dessous, élaboré à partir de l'étude citée (explicitée en note), illustre ce programme.

1- Étude publiée par l'Agence de l'Oriental à l'occasion du 10<sup>ème</sup> anniversaire de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, intitulé «2003-2013, de l'Initiative Royale au Développement Régional. L'ouvrage comprend 2 tomes : le tome 1, «Programmes et Priorités» et le tome 2, «Analyses et Diagnostics»

## Programme 1 : relance industrielle

PILIER I DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	AXE STRATEGIQUE I PROMOTION DE LA COMPETITIVITE ECONOMIQUE REGIONALE
<p align="center"><b>DESCRIPTION</b></p> <p>Relance industrielle par des projets complémentaires aux projets en cours dans chaque Province, exploitant au mieux les avantages compétitifs de la Région dans plusieurs industries - recyclage, solaire, sous-traitance, biens de consommation finale destinés au marché régional (ameublement, menuiserie, plomberie-sanitaire) - et des projets de diversification des exportations industrielles.</p>	
<p><b>CONTEXTE NATIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI) incluant le développement d'une nouvelle génération de zones industrielles, les Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) ;</li> <li>• attraction des IDE et des projets de délocalisation industrielle Nord-Sud ;</li> <li>• accords commerciaux préférentiels (Accords de Libre Échange - ALE).</li> </ul>	<p><b>CONTEXTE REGIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• part faible dans l'industrie nationale (moins de 4%), part faible dans l'export (moins de 2%) ;</li> <li>• les secteurs Industries mécaniques, métallurgiques et électriques (IMME), Agro-alimentaire et Matériaux de construction dominant l'industrie régionale avec respectivement 52%, 22% et 18% de la valeur de la production industrielle de la Région.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSTIC TERRITORIAL</b></p> <p>Des forces à exploiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ressources logistiques et financières ;</li> <li>• présence de leaders industriels ;</li> <li>• études de base du Plan de développement industriel de l'Oriental (PDIRO) disponibles ;</li> <li>• accroissement de la demande régionale ;</li> <li>• proximité géographique des pays émetteurs d'IDE (Investissements Directs Étrangers).</li> </ul>	<p><b>JUSTIFICATION DU PROGRAMME</b></p> <p>Le croisement des opportunités et des forces entraîne la nécessité d'un appui dans la mesure où l'industrie régionale a eu tendance à migrer facilement après quelques années.</p> <p>Ce programme va permettre de tirer vers le haut le tissu industriel et de lutter positivement contre l'emploi informel.</p>
<p><b>OBJECTIFS DU PROGRAMME</b></p> <p>Global :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuer à la compétitivité de l'économie régionale.</li> </ul> <p>Spécifiques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• étendre et renouveler la base industrielle existante (agro-alimentaire, industries d'import-substitution diverses) ;</li> <li>• développer de nouveaux secteurs (filrière énergie solaire, filière chimie).</li> </ul>	<p><b>PROJETS EN COURS</b></p> <p>Projets porteurs de synergies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les projets innovants : port de Nador West Med (NWM), Clean Tech à Oujda et énergie solaire à Jerada (MASEN), station thermo-solaire à Aïn-Bni-Mathar ;</li> <li>• autres projets : Parc industriel de Selouane et Agropole de Madagh.</li> </ul>
<p align="center"><b>ACTIONS ET PROJETS IDENTIFIES</b> (A titre indicatif)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aménagement d'un écoparc à Jerada (études et travaux) ;</li> <li>• développement de la filière amont en énergie à Jerada (étude ex-ante) ;</li> <li>• clusterisation des industries d'import-substitution régionales à Oujda ;</li> <li>• diversification des industries exportatrices à Nador (assistance technique) ;</li> <li>• restructuration de la zone industrielle à Taourirt (études et travaux).</li> </ul>	



## L'ORIENTAL MAROCAIN Un héritage industriel et minier à valoriser

Abdelkader GUITOUNI  
Géographe et ancien Professeur de l'Université

L'auteur retrace plus d'un siècle d'industrie dans l'Oriental à partir des premières mines exploitées. Opportunités manquées, ressources parfois valorisées, l'histoire industrielle régionale est chaotique. La dernière décennie donne ses chances à la ré-industrialisation de la Région grâce aux investissements publics massifs.

**L**a présente communication, d'après un plan en trois parties, donne un aperçu d'abord sur la vocation minière de l'Oriental marocain au cours du Protectorat français et espagnol, où la Région était dépourvue d'industries, puis sur l'évolution du secteur des mines et des industries après l'Indépendance ; enfin, elle évoque les atouts et les limites de la valorisation de ce secteur.

Une Région à vocation minière, dépourvue d'industries durant le Protectorat

### Des ressources minières à l'origine de la naissance de centres urbains

L'Oriental se distingue par une grande diversité géologique et recèle de nombreux gîtes minéraux. Plusieurs villes ont dû leur naissance et leur urbanisation à l'exploitation minière durant la période coloniale : Sidi Boubker, Touissit, Bouarfa et Jerada, pour lesquelles l'extraction minière a été une fonction unique ou du moins l'activité dominante. Quant à Zeghanghane, à 3 km du gisement de fer de Ouichane, il ne présente pas le profil d'un centre minier.

### 1-L'exploitation du fer des Beni Bou Ifrou

Elle débuta avec les Espagnols, avant même le Protectorat (1905), dans deux gisements situés à 8 km au Sud-Ouest de Nador : Ouichane, le principal, et Setolazar. Destiné totalement à l'exportation par le port de Melilla, le fer, exploité depuis 1947 par une même société espagnole, Minas del Rif, resta une richesse non valorisée.

### 2-Le Maroc, 1<sup>er</sup> producteur africain de plomb grâce aux gîtes de la chaîne des Horsts

A 20 km au Sud d'Oujda près de la frontière algérienne, les gisements de plomb et de zinc de Touissit et Sidi Boubker, furent repérés dès avant 1914 dans les roches de la couverture liasique reposant sur le socle ancien. Ils furent mis en exploitation en 1920, respectivement par la Compagnie Royale Asturienne des Mines et la Société des Mines de Zellidja. Les centres de Touissit-Boubker furent créés de toutes pièces vers 1930 pour l'extraction des minerais sur le rebord Nord des Hauts Plateaux. Situés au pied du versant Sud de la chaîne des Horsts, dans un redent de la frontière avec l'Algérie, distants de 2 km l'un de



Vestiges des premières mines exploitées dans l'Oriental, à Sidi Boubker (en bas) et près de Nador (en haut)

l'autre, ils constituaient un doublet minier semi-enclavé en position frontalière. Grâce à la qualité de leur équipement, ils prédominèrent à l'échelle nationale durant une longue période. Construite dès 1948 à Oued El Heïmer, à 15 km, la fonderie Penarroya-Zellidja qui traitait les concentrés de plomb et permettait la

récupération de l'argent, était l'une des plus grandes du monde. Pour le zinc, Boubker et Touissit assurèrent 94% de la production nationale en 1953, puis 98% en 1960, soit 80 000 tonnes, grâce à la mise en service à Boubker d'un four permettant la récupération des minerais oxydés, auparavant inutilisables. Concernant le plomb, leur part dans la production du Maroc, qui occupait le 1<sup>er</sup> rang en Afrique, passa de 86% en 1953 à 45% en 1960 avec 55 000 t.

### 3 - Le manganèse de Bouarfa : une exploitation minière éphémère

La production y a démarré vers 1930 avec la construction du chemin de fer spécial Oujda-Bouarfa, prolongé par le «Méditerranée-Niger» jusqu'à Béchar (1941) et Kénadsa (1948). Cette voie était un tronçon du transsaharien initialement projeté pour relier l'Afrique du Nord et l'Afrique-Occidentale Française au sein de l'empire colonial français. Le minerai était exporté par le port de Ghazaouet (Nemours) en Algérie vers la France, pour fabriquer des aciers spéciaux.

### 4- L'unique gisement d'anthracite en Afrique du Nord, à Jerada

Découvert dans la chaîne des Horsts en 1927, le bassin houiller de Jerada, où affleurent les schistes du carbonifère, était situé à 60 km au Sud-Ouest d'Oujda. Étendu sur 25 km de long et 4 km de large, c'était un gisement de morphologie complexe contenant trois couches dont la puissance variait de 40 cm à 1 m. Les réserves certaines y étaient estimées à 35 millions de tonnes. Son exploitation commença à partir de 1930 par une société à capital étranger, la S.C.C.D. (Société Chérifienne des Charbonnages de Djérad), puis à partir de 1945 par les Charbonnages Nord-Africains où l'Etat marocain détenait 33%, puis 54% des actions en 1964 et enfin 98% en 1972 avec l'institution des CDM (Charbonnages du Maroc). En 1953, un embranchement relia Jerada à la voie ferrée minière Oujda-Bouarfa pour évacuer le charbon. La production était de 15 000 t. en 1932, 143 000 en 1940 et 366 000 t. en 1950. Jusqu'en 1956, il y eut une phase de développe-



La Cité minière de Jerada dans les années 40

ment marquée par une demande importante à l'exportation et les débouchés intérieurs naissants. En 1953, la barre de 500 000 t. fut franchie : 534 000 t.

### 5- Les gisements miniers secondaires de l'Oriental

Dispersés à travers le territoire régional, leur production est négligeable. Il s'agit notamment de la barytine, exploitée par COMABAR, filiale du BRPM, à Zelmou à 100 km au Sud-Est de Bouarfa, du cuivre de Jbel Klakh près de Figuig, et de la bentonite à Beni Sidel et Beni Chiker près de Nador.

### Economie de traite et sous-équipement industriel de l'Oriental colonial

Durant le Protectorat, l'Oriental était l'une des Régions les moins industrialisées du Maroc. L'industrie y était une activité secondaire, ponctuelle, et rare, localisée dans quelques sites :

- à Oujda trois minoteries - Moulins du Rif (depuis 1920), Grands Moulins d'Oujda (1929), SMMO (1941) ;
- des fabriques semi-industrielles de pâtes ;
- une centrale thermique qui fournissait du courant à Oujda, Berkane, Ahfir, mais aussi aux mines voisines ;

- des fabriques de crin végétal à Berkane, Ahfir, Aïn Sfa, grâce à la récolte du doum et de l'alfa ;
- des caves vinicoles à Berkane (Beni Snassen) et Oujda ;
- une distillerie de romarin à Debdou ;
- une usine de production d'explosifs pour les mines à Beni Oukil ;
- dans l'ancienne zone espagnole, une minoterie à Nador (Grands Moulins de Beni Ansar depuis 1929) ;
- une conserverie de salaison d'anchois au Cap de l'Eau près de l'embouchure de la Moulouya.

La sous-industrialisation de l'Oriental était due à plusieurs facteurs, notamment historiques. La Région, durant le Protectorat, était approvisionnée en produits industriels par l'Oranie voisine et se tournait vers l'Algérie : appropriation des terres par les colons de l'Ouest algérien, forte immigration algérienne, échanges commerciaux intenses avec l'Oranie, port de Ghazaouet comme débouché de la Région depuis qu'une voie ferrée de 60 km l'avait relié à Oujda en 1935.

En outre, elle ne faisait pas partie du «Maroc utile» où le poids de l'axe industriel Casablanca-Kénitra se renforçait au détriment des régions excentrées. L'importance des exportations des produits miniers et de l'alfa donnait à l'Oriental

une place dominante dans le commerce extérieur du Maroc colonial, avec un rôle de véritable plaque tournante pour Oujda, qui possédait la deuxième gare de triage après Casablanca.

Industries et mines de l'Oriental de la période postcoloniale : un bilan mitigé

### Des activités minières en éclipse et à faible valorisation

Vers la fin des années 1960, on assista au déclin des activités minières de l'Est marocain où la ville d'Oujda aiguillait les produits miniers vers Ghazaouet ou Casablanca pour l'exportation.

L'exploitation de certains gisements baissa, puis cessa : manganèse de Bouarfa en 1967, plomb et zinc de Boubker et Touissit respectivement en 1969 et 2002, fer de Ouichane en 1997 et anthracite de Jerada en 2001. Leur exploitation prit fin en raison, soit du coût élevé de l'activité et de la chute des cours mondiaux, soit de l'épuisement des réserves minières et énergétiques.

#### 1- Une reconversion relativement réussie à Bouarfa

Comptant 8 775 habitants en 1960, sa population diminua après la fermeture de la mine jusqu'à 6 180 en 1971.



De Jerada à Figuig, l'unique axe routier permet aux centres traversés, comme Bouarfa, de développer les métiers liés à cette infrastructure

Sa promotion en chef-lieu de Province fut le signal de sa reconversion. Ses activités connurent un second souffle suite à la création en 1974 de la Province de Figuig, dont le siège fut implanté à Bouarfa. En l'espace de 8 ans, la population doubla pour atteindre près de 13 500 en 1982, 19 630 en 1994, puis 25 947 en 2004, grâce à l'implantation de services administratifs, d'activités induites et à la présence d'un salariat de la fonction publique. La situation sur l'axe Oujda-Figuig a contribué à animer la ville par la fonction routière : restauration, boucheries, commerces alimentaires, réparations automobiles...

La voie ferrée Oujda-Bouarfa existe mais n'est plus exploitée. Le pôle administratif de Bouarfa, qui gère une Province couvrant 56 000 km<sup>2</sup>, en fait un petit centre tertiaire en expansion.

#### 2- Sidi Boubker et Touissit : le spectre des villes fantômes

Ces centres ont connu le sort des «ghost towns» qui se dépeuplent du jour au lendemain. Le nombre d'habitants de Boubker passa de 8 721 en 1960 à 2 218 en 1971, puis à 1 942 en 2004 ; à Touissit, de 3 880 hab. en 1960 à 3 678 en 1971 et à 3 429 en 2004. La Compagnie Royale Asturienne des Mines entreprit alors des recherches qui aboutirent à la découverte près de Touissit du gisement de Beddiane en 1971. En 1974 fut constituée la CMT (Compagnie Minière de Touissit) pour exploiter le principal gisement de plomb au Maroc. Ses réserves reconnues dépassaient 1 million de tonnes de plomb-métal, 40 000 t. de zinc-métal et 600 t. d'argent. Son exploitation permit en 1975 la réouverture de la fonderie d'Oued El Heimer, pour l'obtention du plomb-métal et la récupération de l'argent contenu dans le minerai. L'extraction de plomb fut régulière jusqu'en 1991, année où la CMT produisit 76 500 t.

Menacés par l'épuisement des minerais, Boubker et Touissit, à l'écart de la route Oujda-Figuig, végètent comme simples relais dans l'hinterland méridional d'Oujda, située à 25 km au Nord-Ouest. La contrebande avec l'Algérie est une activité d'appoint pour les habitants.

Après avoir racheté la mine de plomb de Sidi Lahcen à 100 km d'Oujda, en 1998, la CMT, contrôlée par une société franco-suisse et la SNI, a racheté le gisement de bentonite exploitée par la SEFERIF, pour relancer son exploitation et indemniser des salariés du site en chômage technique depuis plusieurs années. Elle exporte du plomb vers la France, l'Espagne, l'Italie, l'Inde et la Turquie, mais doit faire face à la chute des cours sur le marché.

#### 3- Jerada : quel devenir pour le centre minier principal de l'Oriental ?



La première centrale thermique à charbon construite avec le partenariat russe à Ain-Bni-Mathar, près de Jerada

3-1- L'évolution de la production de la mine a connu trois phases :

- 1956 - 1970 : stabilisation due à la fois au démarrage des usines hydroélectriques de Bin El Ouidane et Afourer et à la crise charbonnière mondiale (1960 : 414 000 t., 1970 : 433 000 t.) ;
- 1971 - 1984 : expansion grâce à l'implantation de la centrale thermique de Jerada avec l'aide russe et aux demandes accrues de substitution du charbon au fuel dans plusieurs cimenteries, sucreries et centrales thermiques (1975 : 652 000 t., 1980 : 630 000 t., production record en 1984 : 837 000 t.) ;
- 1985 (775 000 t.) - 1990 (526 000 t.), phase de fléchissement due à un tassement de la demande intérieure et à la baisse des exportations (66 000 t. en 1984, 11 000 t. en 1988).

La production est destinée à 80% à la centrale thermique de l'ONE (Office National de l'Electricité) à Jerada, qui assurait près de 20% de l'électricité nationale d'origine thermique (3<sup>ème</sup> rang après les centrales de Mohammédia et Kénitra), le reste allant aux industries et chauffages domestiques au Maroc (10%) et à l'exportation (10%). Unique au Maroc, le charbon de Jerada aurait pu être utilisé localement si l'Oriental avait un niveau d'industrialisation plus avancé. Toutefois, il compense, au plan énergétique, les baisses de la production hydroélectrique du barrage Mohammed V sur la Moulouya, suite aux sécheresses.

### 3-2- A la recherche d'une reconversion après l'ère du charbon

Avec près de 7 000 salariés dans les années 1980 (2<sup>ème</sup> rang pour l'effectif des mineurs après les phosphates), l'activité minière fut à l'origine de flux migratoires en provenance de l'Oriental, du Souss et du Tafilalet... Le charbon alimentait la centrale de l'ONE. Au cours des années 1990, l'extraction baissa (500 000 t. en 1996) et se posa alors le problème de la rentabilité de la mine. Etant donné la morphologie du gisement (couches de 30 à 80 cm seulement d'épaisseur à une profondeur de 600 m) le coût de la production était élevé : 1 200 Dh la tonne alors que le prix ne dépassait pas 650 Dh sur le marché intérieur et que la tonne importée des USA revenait à 450 Dh. L'épuisement des réserves, la mauvaise qualité du charbon et les conditions de sécurité insuffisantes, expliquent l'arrêt de l'exploitation.

Pour l'ONE, seul utilisateur du charbon dans sa centrale thermique, le recours au gaz naturel algérien est une éventualité, le gazoduc Maghreb-Europe passant à 40 km de Jerada. Pour satisfaire les besoins énergétiques par le recours à l'énergie solaire, compte tenu du climat local, la centrale thermo-solaire à cycle combiné intégré de Ain-Bni-Mathar a été mise en service en 2010. D'une puissance de 470 MW, elle utilise le gaz naturel comme combustible grâce à une conduite connectée au gazoduc Maghreb-Europe. Outre la baisse du nombre d'habitants à Jerada (59 367



2010, Sa Majesté le Roi inaugure la Centrale thermo-solaire de Ain-Bni-Mathar

en 1994 et 43 916 en 2004), les problèmes posés par la fermeture de la mine étaient difficiles : droits sociaux et indemnisation des ouvriers, dont beaucoup étaient silicosés, disparition d'un pôle d'activité, reconversion du personnel jeune. Afin de créer une alternative aux CDM, on décida la promotion de Jerada au rang de chef-lieu de Province pour diversifier ses fonctions. Des formations de reconversion (plomberie, électricité, chaudronnerie...) furent mises en place pour permettre l'installation des ouvriers des CDM comme artisans dans le privé.

### 3-3- Une nouvelle centrale thermique à réaliser par les Chinois

L'ONE signa le 25 juillet 2013 un contrat d'investissement de 3 milliards de Dh (270 millions d'euros) avec la société chinoise d'équipement énergétique SEPCO III (Shandong Electric Power Construction Corporation) pour construire une nouvelle centrale thermique sur le site de l'ancienne. Financée par la banque chinoise du commerce extérieur, Eximbank, elle sera mise en service fin 2016. Le nouveau groupe thermique de Jerada (318 MW), sera alimenté en charbon depuis le port de Nador. Il triplera la capacité actuelle (165 MW) du site. Depuis l'arrêt de la mine, la Centrale est alimentée en charbon vapeur international et en Pet coke,

acheminés à partir du port de Nador par train et camions... Les activités commerciales de SEPCO III, touchent l'électricité thermique, l'énergie nucléaire, l'hydroélectricité et l'énergie éolienne. Ce projet vise à répondre à la demande d'électricité de l'Oriental et à permettre l'optimisation de l'utilisation des équipements de la centrale, du réseau de transport, et le recours aux infrastructures portuaires et ferroviaires de la Région pour alimenter la nouvelle centrale en charbon. Il aura aussi un impact sur le développement économique et social de Jerada par la création d'emplois et le recours aux PME et PMI locales.

### 4- Le fer des Beni Bou Ifrour : une richesse peu valorisée

Unique centre d'extraction de fer du Maroc, les gisements de Ouichane et Setolazar passèrent en 1967 sous contrôle de l'Etat marocain représenté par SEFERIF (Société d'Exploitation des Mines de fer du Rif), dont le capital est détenu à 100% par le BRPM. Le minerai, dont les réserves étaient estimées à 40 millions de tonnes, a une teneur de 60%. Alors qu'elles employaient 2 500 à 3 000 ouvriers durant les années 1960, les mines licencièrent leur personnel du fait de la baisse de la production : 1 152 000 t. en 1960, 547 900 t. en 1975 (dont 300 000 exportées par



Mellilia), 180 000 t. en 1980 (dont 157 500 exportées par Bni Ansar), 147 500 t. en 1990. Dans le cadre du projet du complexe sidérurgique, dès 1973, la SEFERIF réalisa à Selouane une usine de pelletisation pouvant traiter 1 300 000 t. de fer tout venant pour produire 700 000 t. de pellets de bonne qualité. Mais, faute de valorisation du minerai, la production fut exportée par Mellilia puis par Bni Ansar depuis 1978. La reprise de la production de fer était liée à la mise en service du laminoir de la SONASID en 1984. L'extraction déclina par la suite faute de débouchés et du fait de l'augmentation des frais d'exploitation dans les couches profondes. La réalisation du projet de sidérurgie à Nador aurait pu servir l'Oriental, par l'utilisation du minerai de fer local et du charbon de Jerada et par la création d'industries en aval.

En dehors de Bouarfa, dont la reconversion a été plutôt réussie, les autres centres pâtissent du déclin de l'économie minière. La réflexion sur le futur de ces villes en crise devait aboutir à la mise en place de schémas directeurs des centres miniers en reconversion. La reconversion de Jerada, Sidi Boubker et Touissit devrait tenir compte de certains paramètres :

- handicap de leur situation à l'écart des grands axes de communication, d'où la nécessité de construire une infrastructure routière pour les désenclaver ;
- l'appartenance à un espace frontalier (dans la conjoncture actuelle, pour les habitants, la frontière existe dans les esprits et la réalité, mais les projets de coopération transfrontalière représentent une alternative potentielle pour le long terme) ;
- la fermeture des mines peut avoir un effet durable sur l'équilibre de la population active locale, car la reconversion ne signifie pas le réemploi de l'ancienne main d'œuvre.

### Faible contribution des mines à la création d'industries et d'emplois

En dehors du laminoir de la SONASID à El Arroui et de la cimenterie HOLCIM à El Aioun, le tissu industriel de l'Oriental a une faible capacité d'emploi et se limite à de petites industries en milieu urbain.

#### 1- Deux unités industrielles d'intérêt national, avec plus de 600 salariés

1-1- Le laminoir de la SONASID  
Le projet sidérurgique de Nador, apparu en 1959 sous le nom de projet BEPI (Bureau d'Etudes et de Participations Industrielles), prévoyait de réaliser un complexe intégré classique (haut fourneau, aciérie, laminoir) visant à créer un «pôle de développement» dans l'Oriental. En dépit de la création en 1974 de la SONASID (Société Nationale de Sidérurgie) par l'État pour répondre aux besoins en acier du marché national, le projet fut gelé avant d'être lancé en 1980 sous sa version laminoir. Une société anglaise, DAVY LOWEY Ltd, décrocha le contrat du laminoir, implanté en 1984 entre Selouane et El Arroui, à 15 km de Nador, pour produire du fer rond à béton et du fil-machine, en important des billettes.



Impressionnante sortie du laminoir de la SONASID près de Nador

La SONASID a été privatisée en 1996, 63% de son capital étant détenu par la SNI, le reste introduit en bourse. En 2006, un partenariat stratégique est



mis en place entre la SNI, Arcelor Mittal et les actionnaires de SONASID, pour consolider sa position sur le marché marocain. Arcelor Mittal et la SNI ont créé la Nouvelle Sidérurgie Industrielle (NSI) qui détient 64% de SONASID. Avec une capacité de production de 600 000 t/an de rond à béton et fil-machine, le laminoir a un impact limité : valorisation insignifiante des matières premières locales, faible contribution à la création d'emplois. L'usine occupe un peu plus de 600 personnes.

Les facteurs qui ont entravé la réalisation d'un complexe sidérurgique, que ce soit la concurrence internationale ou la localisation dans une région frontalière, laissent penser que l'Oriental a perdu ici ses chances de développement et d'intégration. Cette réalisation, aurait pu avoir des retombées multiples et contribuer à réduire les déséquilibres régionaux au Maroc.

#### 1-2- HOLCIM, une réussite dans le secteur cimentier

En 1975, l'ODI (Office pour le Développement Industriel) constitua la CIOR pour réaliser une cimenterie de 1 200 000 t par an, avec le concours du Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social et une prise de participation de la Banque Islamique au capital de la société. À 44 km à l'Ouest d'Oujda, proche de la route Oujda-Casablanca, le site était lié à la disponibilité des matières premières (carrrière calcaire de 198 ha et carrrière d'argile de 206 ha) et à

l'accès à la route et à la voie ferrée pour écouler la production et approvisionner l'usine. Avec deux lignes de production,

la cimenterie peut utiliser le fuel, le charbon et le gaz. Mise en service en 1978, sa production annuelle connut une croissance continue pour dépasser sa capacité. La qualité du ciment est de 48 M.P. (Méga-Pascal) alors que celui des autres cimenteries du Maroc est de 42 MP. En outre, la CIOR peut produire du ciment pour BHC (béton à haute compétence), résistant à l'érosion par l'eau de mer (200 000 t de ciment pour BHC livrées pour bâtir la mosquée Hassan II). Première unité du pays par sa production, elle dépasse celle de CINOUCA de Casablanca. En 1993, son capital passe sous contrôle de HOLCIM Ltd (ex-Holderbank, producteur mondial de ciment dont le siège central est à Zurich) dans le cadre du programme de privatisation. En 2002, CIOR devient HOLCIM Maroc.



L'aire de distribution dépasse les limites de l'Oriental : grâce au transport ferroviaire, HOLCIM dispose de centres de distribution à Fès et Casablanca et livre du ciment à Meknès, Tanger, Tétouan et Mellilia. L'impact de HOLCIM se traduit localement par l'emploi de 650 personnes, dont 200 cadres et techniciens, et par des retombées économiques sur El Aioun qui a connu un regain d'activité depuis son implantation.

## 2- Les petites industries en milieu urbain

Les industries implantées dans la Région créent peu d'emplois. Cinq unités seulement occupent plus de 100 personnes, une plus de 200 (SUCRAFOR à Zaïo), quatre plus de 100 : SOCOLMO (laiterie), INDECLAIR (fabrication d'autotransformateurs) à Oujda, SICOR à Berkane et NADOTEX (fabrication de couvertures) à Nador.

L'industrie n'apparaît pas comme un élément structurant de l'espace. Elle reste un phénomène ponctuel limité à un petit nombre de villes où se concentrent les localisations industrielles. En dehors

de trois embryons de tissus industriels à Oujda, Nador et Berkane, la «nébuleuse industrielle de l'Oriental» comprend des unités dispersées : HOLCIM et SONASID respectivement près d'El Aioun et El Arroui, SUCRAFOR à Zaïo et une usine agroalimentaire à Taourirt.

La capitale des Triffa compte une dizaine d'unités agroalimentaires (conserveries, distillerie, cave vinicole, minoterie, moulins de nioura...). Oujda et Nador disposent chacune d'une «zone industrielle» appelée à attirer les PMI dans le cadre des mesures d'encouragements à la décentralisation industrielle accordées par le Code des investissements promulgué en 1973 et élargi en 1983.

En réalité, Oujda a deux «zones industrielles». L'une, située au Nord sur la RN 2 (Oujda-Nador-Tanger), comprend des entreprises attributaires de lots dont la superficie globale atteint une quarantaine d'hectares : unité de fabrication de poteaux d'électrification, une autre d'exploitation et de vente de matériels Berliet, un dépôt de gaz butane, une marbrerie... L'autre, appelée quartier industriel et couvrant 48 ha, a été acquise par la Municipalité et est située au Nord-Est le long de la voie ferrée allant vers l'Algérie. Une vingtaine d'usines y sont implantées. A Oujda, la spécialisation industrielle est peu marquée en raison de la gamme variée des implantations (quatre minoteries, laiterie, huilerie, conserveries, alimentation de bétail, textile, plastique, matériaux de construction, articles électriques...).

Quant à la zone industrielle de Nador, elle est située au Sud de la ville, sur 33 ha le long de la RN 2, à proximité du laminoir de la SONASID. Dans le grand Nador, il y a prédominance de la branche des matériaux de construction. Le nombre élevé de briqueteries, une dizaine, s'y explique par l'urbanisation rapide et l'investissement des MRE dans le bâtiment. On y dénombre trois minoteries (à Bni Ansar et Selouane), une usine de couvertures...

## Les réalisations récentes d'infrastructures de communication

En vue de désenclaver la Région, elles ont concerné plusieurs domaines : aé-

roport d'El Arroui en 2003, voie ferrée Taourirt-Nador (2009), nouveau terminal de l'aéroport des Angad (2010), autoroute Fès-Oujda A2 (2011), sections de la rocade méditerranéenne Tanger-Saïdia relevant de l'Oriental en 2012. Plusieurs projets sont en chantier : la voie-express Oujda-Nador qui verra le dédoublement de la RN 2 d'Ahfir à Selouane, le contournement de Berkane sur 14 km et une quatrième voie du Guerbouz, ainsi que Nador West Med qui prévoit un complexe portuaire de transbordement pétrolier et de conteneurs, à 30 km à l'Ouest de Nador, près de l'estuaire du Kert.

## Atouts et limites de la valorisation des industries et des mines de l'Oriental

### Limites au développement industriel et minier de l'Oriental

#### 1- Le poids de l'histoire et les vicissitudes géopolitiques

Avec l'Indépendance, la Région se trouva trop éloignée des foyers économiques vitaux et des pôles de commandement nationaux (Casablanca et Rabat). Depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, selon le climat qui prévaut dans les rapports bilatéraux, la frontière maroco-algérienne a connu des cycles de fermetures-ouvertures totalisant plus de 25 années de fermeture sur une période de 45 ans : en 1963, de 1975 à 1988 et de 1994 à aujourd'hui. Les fermetures génèrent des retombées négatives : marasme du commerce, de l'hôtellerie, des activités urbaines...

#### 2-Sous-équipement socio-économique et sous-intégration dans l'espace national

A l'instar des autres Régions périphériques du Maroc, l'Oriental accuse un retard manifeste par rapport au Centre (l'axe Casa-Kénitra) au niveau des infrastructures, des investissements et du développement économique et social. Dans le secteur industriel, la Région a une participation très réduite au niveau national, aussi bien pour le nombre d'entreprises, le chiffre d'affaires, que pour la masse salariale distribuée. Espace excentré, plus ou moins enclavé



Les infrastructures modernes desservent aussi bien les sites industriels que les hauts lieux touristiques

et isolé, l'Oriental participe faiblement au fonctionnement de l'espace national. Son éloignement s'exprime à la fois en distance par rapport au Centre, mais aussi en coût et temps de déplacement. Le coût élevé des transports y représente un handicap pour les activités économiques, d'autant plus que les infrastructures de transports, instruments de développement régional et d'intégration, y sont insuffisantes : faible densité des voies de communication, une voie ferrée unique non électrifiée.

### 3- Une Région dépendante de ressources extérieures

Les ressources propres de la Région s'avèrent insuffisantes : agriculture menacée par les sécheresses, richesses minières épuisées ou peu valorisées, littoral méditerranéen sous-exploité pour la pêche et le tourisme balnéaire... La population de l'Oriental connaît une croissance notable : 1 475 376 hab. en 1982, 1 768 691 en 1994 et 1 918 094 en 2004. Le maintien de l'équilibre exige des revenus extérieurs : émigration internationale légale ou clandestine, contrebande avec l'Algérie et Mellilia.

### 4- Des disponibilités monétaires drainées par le Centre

Les transferts financiers déposés par

les émigrés dans les banques ne sont pas mobilisés localement à des fins de développement économique.

Ils sont virés par les sièges sociaux à des organismes financiers sur le marché des capitaux à l'échelon national et sont le plus souvent investis à l'Ouest du pays, ce qui contribue à accentuer les disparités régionales.

La banque est, selon le mot de Milton Santos (1975), un «*instrument des déséquilibres régionaux*». Même les entrepreneurs issus de l'Oriental, s'ils ne font pas d'investissements sentimentaux dans leur ville d'origine, investissent leurs capitaux ailleurs : cas des capitalistes figuigui, possédant des minoteries, usines de pâtes alimentaires, imprimeries, briqueteries... dans les villes de l'axe Casablanca-Kénitra

### 5- Un espace doublement dépendant et écartelé entre les tendances centripètes et centrifuges

La Région est tournée vers l'extérieur, en particulier l'Europe. Cette extraversion, qui est une tendance centrifuge, atténue la dépendance vis-à-vis du Centre et représente un indice de la faible intégration dans le tissu national. Dès lors, en appliquant le modèle centre-périphérie au cas du Maroc, on peut faire une double remarque :

- d'une part, le Centre est un espace périphérique dépendant d'un centre extérieur, en l'occurrence les pays développés du Nord (Union Européenne, Amérique du Nord) ;
- d'autre part, l'Oriental est doublement dépendant (vis-à-vis du Centre du pays et vis-à-vis de l'étranger), constituant ainsi une «périphérie de la périphérie».

L'Oriental n'est pas totalement dépendant du pôle casablancais en matière commerciale du fait des transferts en nature effectués par les nombreux Marocains émigrés en Europe et des courants de contrebande depuis l'Algérie et l'enclave de Mellilia.

### 6- La concurrence de Mellilia, obstacle à l'industrialisation de l'Oriental

Le préside espagnol offre des produits manufacturés à des prix compétitifs, décourageant les initiatives d'implantation industrielle. L'existence de marchés urbains spécialisés en articles de contrebande à Nador et Oujda, entrave l'éclosion d'un tissu industriel à cause de la concurrence pour les produits nationaux.

### 7- Exode des compétences vers le Centre

L'Oriental est sous-représentée dans les élites exerçant des responsabilités nationales dans les capitales économique et administrative. La Région ne produit pas, proportionnellement à sa population, les cadres qui devraient œuvrer au développement économique et social à l'échelon régional ou national. L'exode des compétences a lieu à sens unique, des Régions périphériques vers Rabat et Casablanca où s'établissent nombre de diplômés issus de l'Oriental à l'issue d'études supérieures ou de cycles de formation.

### Les atouts potentiels pour la valorisation du patrimoine minier et industriel

#### 1- Des disponibilités financières

Grand foyer d'émigration, l'Oriental est la première Région de départ au Maroc. Le montant des dépôts bancaires des MRE vient au premier rang à l'échelle

nationale : près de 28% d'un total de 130 milliards de Dh en 2012. Il ya un nombre élevé d'agences bancaires à Nador et Oujda, où les banques s'implantent pour collecter l'épargne des MRE, mais aussi l'argent provenant d'activités illicites (contrebande, trafic de cannabis).



Le transfert d'argent est facilité par des firmes aux moyens modernes

## 2- L'atout de la position géographique et l'hypothétique solution du Maghreb

L'Oriental est voisin de deux pays : l'Algérie et, par-delà la Méditerranée, l'Espagne. Dans un Maghreb concrétisé, la position frontalière permettrait à l'Est marocain de s'ériger en région-charnière et centrale dans l'espace maghrébin au lieu d'en constituer une marge.

Les fermetures cycliques de la frontière maroco-algérienne ont fragilisé son économie qui connaît un marasme notable. L'application des clauses du traité de l'UMA aurait pu impulser son développement.

L'Oriental est la Région la mieux située pour bénéficier d'une éventuelle coopération maghrébine et des échanges avec l'Oranie voisine : elle fait partie du Maghreb central, dont la périphérie est géographiquement constituée de la Libye et de la Mauritanie.

## 3-Le rôle attendu de l'Etat

Endurant l'isolement, l'Est marocain a été soumis à une économie de traite

depuis l'avènement du Protectorat qui le situait hors du «Maroc utile», ce qui a abouti à l'épuisement de ses ressources minières et énergétiques. Il a, par contre, peu reçu en échange. Le maigre bilan des réalisations durant plusieurs décennies en témoigne.

Du fait de sa position géographique et frontalière, l'Oriental doit bénéficier d'un effort particulier de l'Etat en matière d'investissements. C'est à l'Etat qu'incombe l'impulsion de son développement par la réalisation de projets d'équipements lourds (doublement et électrification de la voie ferrée Fès-Oujda, réalisation d'une ligne ferroviaire Nador-Berkane-Oujda, unités industrielles d'intérêt national...) dont les retombées se feront sentir à long et moyen termes.

Ces projets produiraient un effet d'entraînement pour d'autres secteurs socio-économiques. Le rôle de l'Etat peut revêtir plusieurs formes : dégrèvements fiscaux, règlement de la question des systèmes fonciers, création d'une caisse de développement de l'Oriental à l'image de certaines régions du monde qui ont rattrapé leur retard économique. La stratégie industrielle lancée en 2005 sous le nom «Plan Emergence», se base sur le renforcement du tissu industriel national et une politique volontariste orientée vers des secteurs pour lesquels le Maroc dispose d'avantages compétitifs. Dans ce cadre, l'Oriental bénéficie de trois projets :

- le Parc industriel de Selouane, sur 72 ha et à proximité de la zone franche de Bni Ansar, accueillera des entreprises manufacturières internationales, des PMI, des services supports à l'industrie et la logistique ;
- l'Agropole de Berkane-Madagh, sur près de 100 ha et à vocation agroalimentaire, se veut un pôle d'excellence prévoyant des zones d'activités tertiaires, agroalimentaires, d'habitat et de traitement de déchets ;
- la Technopole d'Oujda, près de l'aéroport sur 300 ha, censée devenir un pôle de compétences intégrant des incubateurs d'entreprises, des laboratoires de Recherche/Développement, compren-

dra plusieurs zones : PME-PMI, Retail Park (commerce et grandes enseignes), tertiaire et offshoring...

## Conclusion

Le développement industriel de l'Oriental s'inscrit dans un système économique précaire qui pâtit des contraintes du milieu naturel, de la domination du Centre et de la dépendance de ressources extérieures. Il en découle un double risque pour la Région :

- celui de ne pas valoriser suffisamment ses potentialités propres ;
- celui d'être exposée aux aléas des conjonctures extérieures (verrouillage de l'Europe vis-à-vis de l'émigration, fermeture de la frontière maroco-algérienne, problème des présides espagnols...).

Depuis l'Indépendance, alors que les déséquilibres régionaux se sont accentués, l'action de l'Etat en matière de développement régional a été sporadique et ponctuelle. La part de l'Est dans les investissements d'infrastructure a été inférieure à sa part dans la population du pays.

Une politique volontariste de développement des Régions excentrées et d'aménagement du territoire s'impose, avec l'adoption de mesures incitatives (subventions, avantages fiscaux...) au profit de ces Régions. Vu que la tendance actuelle en matière d'investissements et de réalisations économiques se place sous le signe de «moins d'Etat» avec le désengagement des pouvoirs publics par le biais des privatisations et de la mondialisation, les régions excentrées doivent aussi compter sur l'initiative des acteurs locaux (élu, entrepreneurs privés, ONG...) pour impulser leur développement et s'intégrer au tissu économique national.

Dans l'Oriental, l'industrie pourrait se révéler un moteur du développement local. Faute d'un marché national, l'industrie locale pourrait trouver preneur pour ses produits agroalimentaires ou autres sur les marchés algérien ou espagnol, vu leur proximité.

Le Programme PDIRO a déjà enfanté une réalité palpable avec les trois premiers sites à vocation d'incarner trois pôles de compétences de l'Oriental. Malgré la crise économique mondiale, leur attrait est manifeste et, à travers eux, celui de la Région envers les industries du futur.

Le Discours de Sa Majesté le Roi, que Dieu L'Assiste, le 18 mars 2003 durant l'une de Ses visites officielles dans la Région de l'Oriental, accordait une grande importance à la mise en œuvre d'un programme de développement régional avec l'industrie comme secteur prioritaire. Pour concrétiser la volonté royale de faire de l'Oriental une vitrine économique du Royaume, la stratégie régionale en matière d'industrialisation s'est appuyée sur les orientations du Pacte national pour l'émergence industrielle à l'horizon 2015. Cette déclinaison de la stratégie nationale a donné lieu au projet de création de Pôles de développement industriel de la Région de l'Oriental (PDIRO, devenu MEDEST). Ces pôles ont pour objectif le développement et la mise sur le marché de plateformes industrielles intégrées (P2I) alignées sur les standards internationaux afin d'améliorer l'attractivité de la Région.

L'étude a permis d'identifier les filières et les territoires d'intervention à forte, moyenne, et faible valeur ajoutée : sites prioritaires, sites intermédiaires et sites locaux. Elle a permis, en outre, d'énumérer les moyens d'actions prioritaires à mettre en œuvre pour générer le maximum d'effets d'entraînement sur le développement de la Région et éviter la dispersion des ressources disponibles. Sur cette base, trois projets prioritaires ont été retenus : la Technopole d'Oujda, l'Agropole de Madagh et le Parc industriel de Selouane. Ces sites ont été aménagés par la société MEDZ, filiale de la CDG, dans le cadre de plusieurs conventions de valorisation signées devant Sa Majesté le Roi. Ils sont en cours de commercialisation.

Projet phare de la stratégie MEDEST, déclinaison territoriale des plans «Emergence» et «Rawaj» dans l'Oriental, la Technopole d'Oujda est un projet intégré à 4 composantes : Industrie & logistique, Formation et R & D, Retail park, Offshoring. La composante industrie comprend une zone de 40 ha, dite CleanTech, dédiée aux industries liées

aux énergies renouvelables (fabrication d'équipement pour les filières des énergies renouvelables - solaire et éolien - et de l'efficacité énergétique). Dédiée à une activité industrielle tournée vers l'export, une partie de la CleanTech a été érigée en zone franche et bénéficie de conditions particulières à même d'accélérer

l'activité industrielle qui accompagne le plan de développement des énergies renouvelables dans notre pays et de garantir la compétitivité requise à l'export. En réponse à une question du magazine Maroc Hebdo International<sup>(1)</sup> relative à l'emploi, M. Mohamed Mbarki, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental, déclarait : «Les études montrent que globalement la Technopole d'Oujda va permettre la création de 15 000 emplois directs et 8 000 indirects environ. La zone franche permettra à elle seule la création de 4 000 emplois directs et 2 000 indirects. Au-delà de ces chiffres, il faut noter qu'il s'agit, en bonne proportion, d'emplois qualifiés. C'est la raison pour laquelle il est prévu de mettre en place tout un campus de la formation et du savoir sur 36 ha, pour former les cadres nécessaires, et pour développer la recherche appliquée.» M. Mbarki concluait : «Ce sont là tous les ingrédients qui vont permettre la création d'un pôle de compétitivité en énergie renouvelable et efficacité énergétique».

Les trois projets ont commencé à donner leurs fruits. La Technopole d'Oujda a déjà vu s'installer 34 projets couvrant une superficie totale de 130 228 m<sup>2</sup> ; sur l'Agropole de Madagh, pas moins de 20 projets couvrant une superficie de 95 924 m<sup>2</sup> se sont établis. Quant au Parc industriel de Selouane, malgré le retard de sa mise en exploitation, 13 projets couvrant 4,6 ha ont été commercialisés. Ce retard est d'ailleurs dû à la mise en place d'un nouveau mode de gestion des zones industrielles, innovant ; pour la première fois au Maroc, une Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services, en l'occurrence celle de Nador, est associée à la gestion du parc industriel comme actionnaire de la société d'aménagement.

Les emplois directs créés par ces seuls projets de démarrage sont estimés à plus de 2 000 ; l'investissement induit avoisine les 800 millions de Dirhams.

1- MHI n° 934, du 27 mai au 2 juin 2011



Pour valoriser l'attractivité nouvelle de l'Oriental, les supports de promotion incontestables sont disponibles



Maroc-Afrique : les coopérations du Maroc avec d'autres pays d'Afrique sont souvent identifiées à des opérations très médiatiques aux montants conséquents dans les domaines de l'immobilier, de la banque ou de l'assurance. Plus discrets, efficaces, et parfois anciens, des partenariats exemplaires existent également : comme on le voit ici, une Région - l'Oriental - peut symboliser une success story agro-industrielle transnationale.

Une saga industrielle. Une production «de niche» aux saveurs exotiques. Un attelage a priori improbable entre une industrie emblématique de l'Oriental et une dynamique entreprise du Burkina Faso. Et pourtant, les deux entités se sont rencontrées et reconnues comme totalement complémentaires. Des développements entrepris ensemble pour conquérir... le monde (pourquoi pas !) sont nées la sympathie et l'estime réciproques.

Et voilà comment M. Nouredine Bachiri, citoyen de l'Oriental, est devenu Consul Honoraire du Burkina Faso, avec un Consulat désormais domicilié... à Berkane ! La nouvelle de cette distinction est tombée en plène tournée africaine de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Elle témoigne de l'une des multiples conséquences heureuses de la politique d'ouverture et de rapprochement voulue par le Souverain marocain, de longue date, notamment sur le plan économique. Ainsi, l'entreprise marocaine de l'Oriental, Inter-épices, et son partenaire du Burkina Faso, Burkina Paprika, bénéficient par exemple de l'exonération des droits de douane négociée entre les deux Etats.

Flash back : la famille Bachiri est présente dans l'agro-alimentaire depuis les années 30, un groupe industriel de tradition, foncièrement ancré dans sa Région de l'Oriental. Inter-Oil est créée en 1990 et fonde son développement sur sa collecte de matière première, le piment essentiellement, pour lequel les terres de la Province de Berkane sont particulièrement fertiles.

Prix fixés en début de campagne et débouchés assurés, les agriculteurs, de l'Oriental (en particulier), s'empressent d'assurer l'approvisionnement du site

industriel : un véritable contrat moral, de confiance, renouvelé au fil des années. La surface cultivée dédiée au piment a d'ailleurs doublé dans la Région. Le piment moulu (ou paprika, poudre obtenue à partir de la graine mure) de l'Oriental s'exporte à travers le monde<sup>(1)</sup>. Dans la Région, cette industrie exportatrice a contribué à dynamiser les économies locales des territoires impliqués et à stabiliser les populations rurales en garantissant



un revenu raisonnable aux agriculteurs concernés.

Inter-épices traite les produits issus de l'agriculture burkinabée, les transforme en intrants prêts à entrer dans les compositions culinaires, puis les conditionne avant de les acheminer vers les circuits de distribution, en particulier à l'export pour lequel la demande est forte. Burkina Paprika exploite 500 hectares pour la culture du piment et du gingembre.

Le partenariat avec l'industriel de l'Oriental (qui peut traiter plus de 3 000 tonnes/an) lui ouvre les portes

de l'exportation, en particulier vers l'Europe, les Etats-Unis, l'Algérie. Voilà un dividende palpable du positionnement géographique stratégique de l'Oriental et de ses savoir-faire industriels.

Prochain objectif de l'entreprise de Berkane : développer davantage la niora, variété de piment originaire d'Amérique latine et déjà traditionnellement exploitée dans le périmètre du Tadla, du Loukkos, et dans l'Oriental. La plante apprécie pour une bonne maturation les périodes de températures élevées (30°C est très propice à sa croissance) et demande une irrigation régulière (une fois par semaine) et bien contrôlée.

Le périmètre irrigué de la Moulouya sera donc le cadre idéal des futurs développements.

Après «l'industrie industrialisante», concept si contesté aujourd'hui, le management du groupe Bachiri a en quelque sorte installé «l'industrie régionale développante», qui bénéficie à des milliers d'emplois dans l'espace rural de l'Oriental, crée de la richesse, et fertilise les économies locales des territoires concernés ; un véritable frein à l'exode rural, et de plus un solide moteur d'exportations, de produits comme de savoir-faire. Le «vivre et travailler au pays», vieux concept lui-aussi, a finalement trouvé ici une traduction exemplaire. De bon augure pour les industries agro-alimentaires attendues sur le parc industriel dédié proche de Berkane. Un bon exemple aussi.

(1) Inter-Oil commercialise ce produit au Maroc sous la marque Bechar Al Khair



## La CCIS de Nador au cœur de la promotion industrielle régionale

Abdelhafid EL JARROUDI

Président

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

La dynamique industrielle de Nador, notamment celle des PME-PMI, est forte et sans égal dans l'Oriental. La Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services porte les attentes des entrepreneurs et promeut des initiatives novatrices pour accueillir les investisseurs. Elle pense foncier, prestation de services, création de richesse et d'emploi, et rallie les partenaires à ses projets. Sa vision est large, étendue au développement des Provinces voisines, voire à l'intérêt régional dans son ensemble. Ambition et modernité vont ici de pair.

**D**epuis l'Indépendance, le secteur primaire a été érigé en secteur de base de l'économie marocaine. Il a toujours été une priorité des décideurs en matière de politique économique et c'est pourquoi des efforts considérables ont été consentis pour ce secteur qui continue à bénéficier de nombreux avantages en termes d'investissement en infrastructure, comme les barrages, et d'exonération fiscales et subventions. En contrepartie, la politique industrielle a toujours été reléguée en troisième position des préférences, après l'agriculture et le tourisme. L'Etat se contentait du rôle de relais des capitaux privés, plus spécialement durant les années 60.

Néanmoins, à compter des années 70, à partir du constat des limitations structurelles dont souffre l'agriculture et de son incapacité à avoir des effets sur l'économie, l'industrialisation, en tant qu'impératif d'un décollage économique, a été retenue par les pou-

voirs publics. Ceci s'est traduit dans les faits par un rôle plus marqué de l'Etat, notamment par ses holdings financiers à travers des prises de participation majoritaire ou minoritaire dans des entreprises nationales contrôlant des secteurs importants.

*Avec la décennie 80, les grands investissements industriels puis la première zone dédiée, à Sélouane*

Cette politique a été remise en cause aussitôt par le Plan d'ajustement structurel des années 80 qui a consacré le désengagement de l'Etat et l'encouragement de l'initiative privée, notamment à travers le lancement du processus de privatisation d'un grand nombre d'entreprises nationales et par de nombreuses réformes ciblant l'encouragement et l'incitation du secteur privé à prendre la relève conformément au choix libéral de l'Etat marocain.

En matière d'industrialisation, ces réformes ont été étayées, la même décen-

nie, par le lancement du programme de zones industrielles à l'échelle nationale.

En 1984, la Province de Nador a eu le privilège de voir s'installer le premier laminoir marocain par la Société Nationale de Sidérurgie (SONASID) mais, malheureusement, l'idée de développer un complexe sidérurgique complètement intégré à partir de la production de minerai de fer à Ouxane en le valorisant dans un haut fourneau de 1 million de tonnes a été écartée en faveur du traitement de la billette importée.

En 1986, la Province de Nador a été dotée d'une zone industrielle à Sélouane d'une superficie de 96 ha, réalisée en 4 tranches. Un grand nombre d'unités industrielles, sinon les plus structurées, se sont installées dans cette zone. Néanmoins, faute d'une structure de gestion dédiée à la zone, les industriels ont dû faire face à divers problèmes liés au foncier, au financement, à l'électricité et à la spéculation.



L'aéroport de Nador - El Aroui, une infrastructure à l'échelle régionale

Devant la relative exiguïté de cette zone et la demande de plus en plus importante sur le foncier destiné à l'investissement, un grand nombre d'unités industrielles ont dû faire de gros efforts financiers pour s'approprier et aménager des terrains en dehors de la zone industrielle, en l'absence de toute participation ou aide des pouvoirs publics. C'est le cas des unités longeant la RN 19 reliant Nador à El Aroui.

La Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Nador (CCISN) a anticipé depuis les années 90 la nécessité de remédier au manque d'infrastructures d'accueil des investisseurs, plus particulièrement les industriels nationaux et internationaux, un vide qui a été soulevé à maintes reprises et notamment à chaque fois qu'il a été question de promouvoir l'acte d'investir dans la Région. La CCISN, en tant que réceptacle des attentes des investisseurs et en tant qu'acteur officiel chargé de promouvoir et d'accompagner l'investissement au niveau régional, a réussi, après un long parcours de combattant, à acquérir un lot de terrain de 72 ha du Domaine public de l'Etat sur la RN 2 reliant Nador à Oujda, dans le ressort territorial de la Municipalité de Selouane.

Faute de moyens financiers et devant l'importance de notre ambition de monter sur ce foncier un Parc Industriel Intégré conforme aux standards

internationaux, la CCISN a recherché des partenaires potentiels en mesure de relever ce défi. Cette prospection a donné ses fruits ; nous sommes parvenus en 2007 à signer un mémorandum d'entente avec nos partenaires qui ont manifesté leur volonté de participer au projet, chacun selon la formule qui lui convient.



## **Chambre de commerce d'industrie et de services de Nador**

Concrètement, MEDZ, filiale de la holding CDG Développement, s'est engagée à concevoir et réaliser les travaux in site du Parc, tandis que le Ministère de l'Industrie, de Commerce et des Nouvelles Technologies, l'Agence de l'Oriental et la Province de Nador ont accepté de prendre en charge les travaux hors site. Ainsi donc, en tant que principal instigateur du projet, la CCIS de Nador a réalisé une première dans l'histoire des Chambres professionnelles à l'échelle nationale.

Bien que le projet de Parc Industriel de Selouane ait devancé l'idée même du projet du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) 2009-2015, il s'inscrit dans le même ordre d'idées et de vision qui a guidé la conception de ce «Plan Émergence», notamment dans sa composante dédiée au développement de Parcs Industriels de nouvelle génération, dits P2I (ou Plateformes Industrielles Intégrées). Ainsi donc, on peut considérer le Parc Industriel de Selouane comme déclinaison régionale du PNEI. Il constitue également la pièce maîtresse du programme de développement industriel de la Région de l'Oriental initié par Sa Majesté le Roi dans son Discours du 18 mars 2003, qui englobe également les projets de l'Agropole de Berkane et de la Technopole d'Oujda.

A l'heure actuelle, le Parc Industriel de Selouane, géré conjointement par la CCIS de Nador et MEDZ à travers la Société d'Aménagement du Parc de Selouane (SAPS), est complètement aménagé dans sa première tranche de 50 ha, et il est équipé de toute l'infrastructure nécessaire à l'accueil de nos futurs industriels. Le coût d'aménagement de cette première tranche avoisine 320 MDh et ceci devrait induire un investissement de 4 milliards Dh ainsi que la création de 12 000 emplois.

Le Parc Industriel de Selouane a été conçu comme P2I, ce qui suppose non seulement la prise en charge par



# SELOUANE MEDWEST



la SAPS des services de sécurité, collecte des déchets, parkings, entretien d'espaces verts et éclairage public, mais aussi la prestation d'une gamme diversifiée de services, aussi bien aux entreprises (comme le guichet unique, la formation professionnelle, la logistique et maintenance, la banque, la poste et la douane), qu'aux particuliers (hôtellerie, restauration, animation et loisirs, hygiène et santé). Il faut aussi préciser et porter à la connaissance des futurs investisseurs industriels du Parc, que l'autorisation de bâtir sera délivrée sur place par le guichet unique, pour faciliter leur installation.

Concernant la formation professionnelle, la CCIS de Nador envisage de créer un Institut de formation pour mettre à disposition des industriels l'ensemble des compétences et profils nécessaires.

En guise de mesure de promotion et d'accompagnement des industriels qui s'installeront, une fois que le parc aura démontré sa vitalité, nous envisageons d'aménager la deuxième tranche programmée, de 22 ha, sans écarter bien sûr la possibilité de son extension qui pourrait atteindre 142 ha. Nous portons de réaliser sur le site un espace pour les foires et expositions, qui serait d'une grande valeur ajoutée pour la promotion des produits de toute la Région.

Parallèlement, une autre idée est en gestation : celle d'un Institut spécialisé de commerce et de gestion en mesure de doter toute la Région de compétences et de managers à la hauteur des défis induits par l'ensemble des projets lancés ou prévus dans l'Oriental, comme le mega-projet de Marchica et le programme Nador West Med.

## L'espace industriel, aménagé pour porter les créations d'entreprises et rayonner sur la sous-Région

Avec l'évaluation des besoins en PME-PMI susceptibles d'accompagner tous ces chantiers d'une part et de prendre place au sein du Parc Industriel de Selouane de l'autre, nous avons été interpellés par la question de l'intérêt et de la nécessité de l'incubation d'entreprises, concept qui a démontré ses forces en matière de promotion de la culture et de l'esprit d'entreprendre.

Effectivement, de concert avec nos partenaires, nous avons réussi à réunir les moyens financiers nécessaires pour lancer à l'intérieur de l'enceinte du Parc, un centre d'affaires et d'incubation d'entreprises baptisé Nador Business Incubation Center (Nador BIC). La première tranche de ce projet, prévue sur une superficie couverte de 4 000 m<sup>2</sup>, est cofinancée par le fonds de financement des projets d'intérêt économique promus par les CCIS, l'Agence de l'Oriental et la CCIS de Nador pour un investissement de 23,3 MDh. La construction du Centre devrait être achevée mi-2015.

Nador BIC est conçu pour apporter des services d'accompagnement aux jeunes promoteurs et appuyer la création de projets innovants. Sa raison d'être est d'améliorer les conditions de démarrage et de développement des projets, un dispositif qui permettrait de réduire considérablement le taux d'échec des entreprises créées par les jeunes à travers notamment un accompagnement personnalisé, pendant et après la création de l'entreprise, par des professionnels qualifiés.

Evoquer le dynamisme industriel de la Province de Nador et de la CCISN conduit aussi à faire partager notre souci quant à l'avenir de l'investissement et de l'activité économique dans la Province de Driouch, trop délaissée et depuis trop longtemps en termes d'infrastructures routière, sociale, commerciales, industrielles et autres.

Depuis la nouvelle division administrative de 2009 qui l'a érigé au rang de Province, des efforts commencent à être déployés pour y remédier, notamment en infrastructures routière et sociale. L'agriculture, qui l'emporte sur les autres secteurs économiques dans cette Province, a suscité notre attention. De fait, la CCIS de Nador et le Conseil provincial de Driouch ont mis à l'étude la possibilité de doter la Province d'une agropole en mesure d'accompagner, en amont et aval, l'activité agricole et l'industrie sous-jacente.

L'idéal dans ce processus d'industrialisation serait d'équiper cette façade méditerranéenne d'une zone franche qui permettrait, par des avantages fiscaux et des exonérations de charges sociales, de dynamiser cet espace régional et de stimuler l'implantation d'entreprises, notamment grâce à des délocalisations, qui constitueraient d'excellentes alternatives au fardeau de la contrebande, permettant de minimiser l'effet négatif des activités et échanges frontaliers, en faveur d'activités structurées et réglementées.

L'enceinte du Parc Industriel de Selouane dans sa deuxième phase, ou dans l'extension envisagée, serait l'emplacement idéal pour l'implantation d'une éventuelle zone franche.



## Produits de terroir, des filières agro-industrielles porteuses

Ahmed LAMRINI, Consultant à l'Agence de l'Oriental  
Karim YAHIA, Chargé de mission à l'Agence de l'Oriental

Par définition, les produits des terroirs de l'Oriental n'avaient pas de caractère industriel, naturellement tournés vers les consommations locales et d'informels circuits de distribution. Leur transformation en filières industrielles doit dominer la contradiction entre artisanat traditionnel (en conserver la haute qualité) et une production plus large et plus standardisée, respectueuses des normes admises. Des emplois sont à la clé. La dimension locale des bénéfiques intéresse le développement des territoires. Tout est là pour motiver l'intervention de l'Agence de l'Oriental.

**D**és le lancement du programme Emergence en 2006, l'agroalimentaire a été retenu comme l'un des secteurs prioritaires parmi les métiers mondiaux du Maroc, pour lesquels notre pays jouit de nombreux avantages compétitifs. Le secteur agroalimentaire a bénéficié de l'approche volontariste du Plan «Emergence» consistant à favoriser le développement des pôles agro-industriels sur la base du croisement des potentialités sectorielles et territoriales spécifiques aux différentes Régions du Royaume.

Le Pôle Oriental a été retenu aux côtés de trois autres pôles agricoles du Royaume : le pôle Souss-Draa, le bi-pôle Meknès-Fès, le pôle Gharb. Dans ce cadre, les filières associées aux produits de terroir (par exemple l'oléiculture, l'huile d'argan, le maraîchage, l'apiculture, les dattes, les condiments, les produits laitiers, les produits bio,

etc.) ont été considérées comme des filières porteuses en termes d'avantages comparatifs et de potentiel à l'export. Ensuite, le Plan Maroc Vert lancé en 2008, destiné notamment à moderniser le secteur agricole (production et commercialisation), est intervenu pour mettre en place des mécanismes opérationnels de promotion de ces filières.



Paprika, produit vedette de l'Oriental

Par exemple, à travers la mise en place de systèmes d'agrégation pour générer dans un cadre solidaire des partenariats gagnants-gagnants entre petits producteurs et exploitants privés ou professionnels, ou encore les contrats-programmes entre l'Etat et les producteurs, pour offrir des moyens de valoriser la production et garantir des débouchés commerciaux afin d'améliorer les revenus des producteurs.

La Région de l'Oriental a une production agricole et animale riche et variée. La production agricole est concentrée dans le Nord de la Région, alors que la partie Sud concentre essentiellement le pastoralisme. La Région recèle également des ressources forestières importantes.

En 2007, en partenariat avec l'ONUDI, l'Agence a réalisé une étude relative aux potentialités des produits de terroir dans la Région de l'Oriental. L'inventaire établi à cette occasion a identifié les filières porteuses suivantes : la viande

rouge des territoires Bni Guil, le lait et ses dérivés, les plantes aromatiques et médicinales, l'apiculture, l'oléiculture, les dattes de Figuig, l'huile d'argan à Berkane, la culture de Niora (paprika), les fruits secs à Taourirt, les nèfles de Zegzel et la truffe des Hauts Plateaux.

Une fois ce potentiel identifié, l'Agence de l'Oriental a mesuré tout l'intérêt d'appuyer le développement des filières de produits de terroir. En effet, celles-ci représentent des projets de proximité, additionnels et complémentaires aux grands projets structurants réalisés dans le cadre de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. Le développement de ces filières permet de maximiser l'impact de tels projets sur le développement endogène de la Région. Par exemple, la valorisation des produits de terroir constitue un catalyseur complémentaire pour les grands projets touristiques, comme *Mediterrania Saïdia* ou encore *Marchica*. Connaissant la nature transversale des actions à conduire pour orienter les filières des produits de terroir vers une vocation agro-industrielle, l'Agence de l'Oriental a mis en œuvre un partenariat avec les bénéficiaires eux-mêmes et les acteurs de développement au niveau national et local, ainsi qu'avec la coopération internationale pour appuyer le développement de quelques filières évoquées ci-après (ONUUDI, PNUD, coopération décentralisée avec la Région Champagne-Ardenne en France, ONG internationales, etc.).

#### La Filière oléicole

«*Oriental : la production oléicole cartonne...*» titrait le journal «*L'Economiste*» dans son édition du 13 février 2014. Selon ce journal, la Région assure 10% de la demande nationale et la récolte est bonne au niveau des sept Provinces avec une hausse de 10% par rapport à 2013.

Ces résultats confortent l'Agence de l'Oriental dans son choix d'appuyer la production de l'huile d'olive. La démarche consiste principalement à coordonner les synergies au sein du même territoire entre les coopératives et leur



Huile d'olive ou d'argan, des produits emblématiques des terroirs de l'Oriental

environnement local en vue de renforcer leur capital social, optimiser l'action des différents acteurs locaux et définir les programmes collectifs structurants susceptibles de développer la filière au niveau de la Région.

Cette démarche a été conduite par l'Agence de l'Oriental en partenariat avec d'une part, les organismes marocains spécialisés, notamment l'Union des coopératives oléicoles de l'Oriental (UCOO), les services régionaux et provinciaux du Ministère de l'agriculture et, d'autre part, des organismes de coopération internationale tels que l'ONUUDI, le PNUD<sup>(1)</sup> et l'Organisation italienne FELCOS Umbria<sup>(2)</sup>. Les partenariats portaient sur plusieurs volets relatifs à l'amélioration de la qualité du produit et de sa commercialisation, notamment :

- la fédération des oléiculteurs ;
- la mise en œuvre d'un programme de formation et échanges au profit des producteurs et les techniciens de la DRA ;
- la modernisation du processus de trituration, du stockage et de conditionnement ;
- la traçabilité et la certification de l'huile produite.

L'intervention de l'Agence a touché tous les segments de la valorisation des filières en partenariat et en complémen-

tarité avec le Plan Maroc Vert : organisation, renforcement des capacités, plantation, valorisation et commercialisation.

#### La Filière apicole

Des actions de consolidation des acquis ont été identifiées dans le cadre d'un nouveau partenariat entre l'Agence de l'Oriental et l'ONUUDI, en vue de faire de la filière du miel et du GIE de Tafoughalt un cas de réussite d'une valorisation semi-industrielle des produits de l'abeille. Il s'agit d'assurer un accompagnement aux membres du GIE en vue de perfectionner leur technicité, particulièrement dans les domaines de traitement des colonies contre les maladies et les parasites, des techniques d'élevage des reines et de production de pollen et de gelée royale, de transhumance en matière de sélection des lieux et de mise en œuvre de l'opération et de conduite des colonies durant l'année (poussissement, préparation des colonies, prévention de l'essaimage, etc.) et des rudiments de sélection en vue de l'amélioration génétique des colonies<sup>(3)</sup>.

#### La Filière Plantes Aromatiques et Médicinales

Pour la filière des plantes aromatiques et médicinales, en particulier le romarin,

L'Agence de l'Oriental apporte son soutien, au programme d'intégration de la biodiversité dans la chaîne de valeurs des plantes aromatiques et médicinales méditerranéennes, à travers une convention de coopération signée avec l'ONUDI, le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification et le PNUD. L'objet de l'appui de l'Agence est l'organisation de plusieurs coopératives de développement forestier à Figuig, Jerada et Taourirt, et le renforcement de leurs capacités.



Les plantes aromatiques et médicinales, filière d'avenir pour les terroirs de l'Oriental (ici le romarin)

### La Filière de l'arganier

L'existence dans la Province de Berkane de l'arganier (à Tafoughalt), arbre séculaire aux multiples vertus, constitue un atout d'un grand intérêt scientifique et parfois aussi une curiosité touristique. Outre sa fonction écologique du fait de son rôle vital dans la protection de l'environnement et dans la préservation de la biodiversité, l'arganier est un arbre à usages multiples d'un intérêt économique et social capital. Chaque partie de l'arbre est utilisable et représente une source de revenus non négligeable pour les habitants. Dans la perspective de préserver cette richesse naturelle dans la Région, une stratégie locale a été mise en place visant à informer et sensibiliser l'opinion publique locale, nationale et internationale, sur la sauvegarde, le développement et la valorisation de ce patrimoine local. Ce travail est mené par l'Agence de

l'Oriental et ses partenaires que sont l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de la Moulouya (ORMVAM), la Direction Régionale de l'Agriculture et les coopératives bénéficiaires.

### La Filière caprine

Les études réalisées par l'Agence de l'Oriental au lendemain de sa création ont permis de mettre en évidence un grand potentiel d'élevage caprin au niveau du couloir de Tafoughalt / Lebsar / Bni-Drar. Globalement, on compte environ 650 000 caprins dans l'Oriental (soit près de 10% du cheptel national). Un projet de valorisation de la filière laitière caprine a été alors monté à Tafoughalt dans le cadre de l'INDH.

Ce projet est destiné à moderniser la fromagerie existante de Tafoughalt, avec la construction d'une étable moderne d'une capacité de 150 chèvres, l'acquisition des moyens de collecte et de transport du lait, du matériel technique de production, d'un appareillage de laboratoire pour le contrôle, ainsi que la mise en place d'une unité de conditionnement. Parallèlement, un programme de renforcement des capacités et de sensibilisation des éleveurs et différents intervenants sur toute la chaîne de production devra être mis en place en permanence ainsi qu'un système de suivi de traçabilité et de la qualité du lait. Notons que la filière caprine permet, par ailleurs, l'approvisionnement en matières premières de plusieurs activités artisanales et de l'industrie du cuir (peaux, cuir, et laine essentiellement).

### L'appui à la Certification des produits de terroir

En outre, les efforts déployés par l'Agence de l'Oriental ont visé aussi l'accompagnement des groupements et des coopératives en vue du respect des cahiers de charges imposés par les systèmes de certification. Cela est le cas, dans un premier temps, pour les filières à forte valeur ajoutée (l'huile d'olive, le miel et les plantes aromatiques et médicinales).

### Valorisation des produits de terroir : une orientation prioritaire de la stratégie d'intervention de l'Agence

La valorisation des produits de terroir contribue à la promotion de la compétitivité économique régionale, permettant une meilleure intégration de la Région dans son environnement externe, ainsi qu'à la génération de l'emploi de proximité visant à réduire le chômage et diminuer la pauvreté économique, en totale harmonie avec l'esprit de l'INDH. Promouvoir la compétitivité économique et générer l'emploi de proximité constituent respectivement les axes 1 et 5 de la stratégie de développement régional menée par l'Agence de l'Oriental. Dans ce cadre, plusieurs objectifs sont poursuivis :

- améliorer la compétitivité des coopératives de production, notamment leur mise en réseau autour d'intérêts commerciaux ;
- renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de production, de traitement et de commercialisation de ces produits, qui sont à fort potentiel de valorisation sur le marché national et à l'exportation ;
- développer le tissu associatif et coopératif favorisant la participation au développement local par les bénéficiaires ;
- développer des organisations professionnelles partenaires de l'administration pour le développement local ;
- créer un espace de dialogue, de revendication et de compétition pour les agriculteurs et les éleveurs ;
- améliorer les revenus des ménages.

1- Programme des Nations Unies pour le Développement qui intervient dans le cadre du programme de Développement local intégré à Figuig (DéLIO).

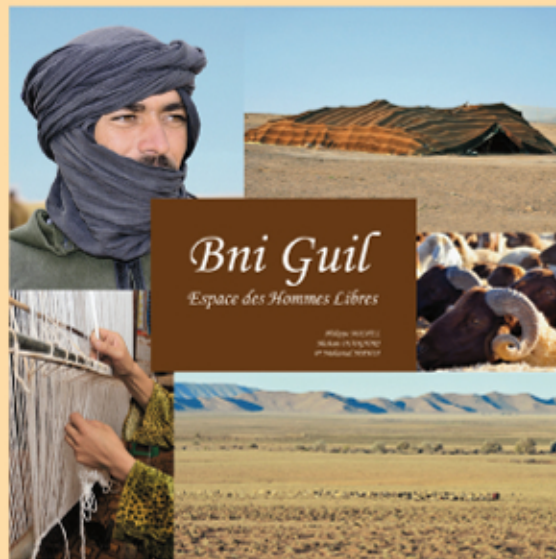
2- Fonds d'autorités locales pour la coopération décentralisée et le développement humain durable, Ombrie - Italie.

3- Voir le rapport d'évaluation de la première phase du projet intitulé «Propositions d'amélioration des performances du projet» du 2 novembre 2011 établi par l'ONUDI.

**Programme 2 : reconversion agricole**

PILIER I DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	AXE STRATEGIQUE I PROMOTION DE LA COMPETITIVITE ECONOMIQUE REGIONALE
<b>DESCRIPTION</b>	
<p>Reconversion des espaces agricoles en cultures de plus haute valeur par la facilitation des projets d'investissement privé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• selon le modèle de l'agrégation (Pilier I du Plan Maroc Vert) ;</li> <li>• et à travers les études de faisabilité des projets solidaires (Pilier II du Plan Maroc Vert).</li> </ul>	
<p><b>CONTEXTE NATIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le Plan Maroc Vert inclut des aides aux investissements privés (Pilier I) et une nouvelle génération de projets solidaires (Pilier II) ;</li> <li>• attraction des IDE et des projets de délocalisation (accès préférentiels obtenus dans les ALE) ;</li> <li>• modernisation des circuits de distribution au Maroc (loi sur la sécurité alimentaire, grande distribution, réseaux alternatifs).</li> </ul>	<p><b>CONTEXTE REGIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8% de la surface agricole utile (SAU) nationale, dont 15% irriguée ;</li> <li>• taux de pauvreté rurale supérieur à la moyenne nationale (18% contre 14%) ;</li> <li>• 100 000 exploitations agricoles.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSTIC TERRITORIAL</b></p> <p>Des forces à exploiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Région détient un avantage comparatif révélé dans la production horticole et du cheptel ovin ;</li> <li>• la présence potentielle d'une vingtaine d'agrégateurs ;</li> <li>• les avantages comparatifs non révélés en production laitière, en oléiculture et autres produits de terroir ;</li> <li>• la présence significative des produits de terroir (truffes de la steppe, néflier de Zegzel, caprins de Talsinnt, dattes Aziza, moutons Bni Guil) ;</li> <li>• les ressources logistiques et financières disponibles ;</li> <li>• la proximité géographique des marchés et des pays émetteurs d'IDE.</li> </ul>	<p><b>JUSTIFICATION DU PROGRAMME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le croisement des opportunités et des forces dans ce secteur ne peut se faire de manière «spontanée», dans les territoires dont les potentiels sont mal connus à l'extérieur ;</li> <li>• le Plan Maroc Vert met en concurrence les projets selon une logique de premier venu/premier servi ;</li> <li>• le Programme vise à lever les obstacles en vue d'attirer le maximum de projets d'investissement allant dans le sens de la reconversion vers des spéculations à haute valeur.</li> </ul>
<p><b>OBJECTIFS DU PROGRAMME</b></p> <p>Global :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuer à la compétitivité de l'économie régionale.</li> </ul> <p>Spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• développement des productions laitières ;</li> <li>• accroissement des productions oléicoles ;</li> <li>• valorisation des produits du terroir (truffes, nèfles, caprins, dattes, etc.).</li> </ul>	<p><b>PROJETS EN COURS</b></p> <p>Des leviers de la synergie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projets en cours à Berkane (Agropole de Madagh) et à Oujda (agrégation Colaimo) ;</li> <li>• projets d'irrigation concernant les périmètres de grande irrigation de l'ORMVAM et la reconversion de l'irrigation privée ;</li> <li>• périmètres de plantation financés par l'Agence du Partenariat pour le Progrès (APP), situés à Taourirt et à Oujda ;</li> <li>• phase 2 du projet pastoral PPDEO en cours d'achèvement à Figuig.</li> </ul>
<p><b>PROJETS ET ACTIONS IDENTIFIES</b> (à titre indicatif)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à l'agrégation dans la filière laitière à Jerada ;</li> <li>• Soutien à l'agrégation dans la filière oléicole à Taourirt ;</li> <li>• Préparation des projets solidaires à Figuig.</li> </ul>	

La séduction des patrimoines ;  
la conviction qu'ils sont exceptionnels.



# 700 pages

de diagnostics, de concertations, d'analyses, de méthodologie, de bilans, de perspectives, d'évaluations, de projets... d'espoirs et d'ambitions aussi : tout pour mettre en œuvre les orientations de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental et tracer la voie d'un développement durable, inclusif, économique et social, de la Région de l'Oriental.

## 2003-2013 De l'Initiative Royale au développement régional

TOME 1  
Programmes & Priorités



Ce Discours Royal visionnaire  
a changé l'avenir de la Région

## 2003-2013

De l'Initiative Royale  
au développement régional

TOME 2  
Analyses & Diagnostics



Ce Discours Royal visionnaire  
a changé l'avenir de la Région

« Il pourrait s'agir simplement  
d'écrire la mémoire de notre avenir.  
Mais c'est beaucoup plus  
que cela qu'il nous faut donner  
à connaître : l'histoire  
d'une re-naissance qui fut  
aussi la renaissance  
de notre Région ».

Mohamed Mbarki,  
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental  
Préface du Tome 1 de cet ouvrage

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