

## **Formes territorialisées de la production au Maroc : bilan provisoire pour un propre modèle en gestation**

**Oumhani Eddelani**  
*FSJES- USMBA- Fès*

### **Résumé :**

Avec l'actuelle mouvance dite de « glocalisation » qu'impose l'ouverture sur la sphère globale et le nécessaire ancrage au local, les systèmes productifs - d'ici et d'ailleurs – ne peuvent plus être a-territoriaux ni autarciques. Autant l'ouverture ouvre la perspective de compétitivité, autant le territoire local assure une sorte de « filet de sauvetage » et de refuge en cas de crises mondiales devenues fréquentes.

Qu'il s'agisse du paradigme de mouvement social ou du canevas de système local de production, la « glocalisation » se justifie par le potentiel de richesse que recèlent les territoires de toute nation cherchant sa compétitivité à l'international. Pour identifier, saisir, comprendre et valoriser une telle ressource territoriale, le diagnostic de l'existant s'impose. Les disparités sociospatiales sont au cœur des problèmes de développement régional confronté au double malaise de la pauvreté et de dégradation de l'environnement. Ayant comme certitude que la richesse se crée au sein des entreprises et que ces dernières constituent les acteurs clés de développement territorial, l'analyse de l'anatomie spatiale des systèmes productifs renseigne sur la symbiose entre le productif et le spatial.

Sans prétendre reprendre dans son exhaustivité l'évolution des systèmes productifs et leurs expressions spatiales, ce papier propose d'interroger les grandes formes territorialisées qu'a prises le système productif au Maroc de l'indépendance à nos jours. Il s'agit de chercher à caractériser les spécificités du Maroc en la matière en lançant une sorte de bilan provisoire du fait que cette expérience est en maturation. La principale question est ici d'approcher

une sorte de modèle en gestation que le Maroc peut être pour le reste de l'Afrique à ce niveau spatial / productif.

**Mots clés :** Système productif - formes territorialisées de la production - glocalisation - Plateforme industrielle intégrée - clusters – PTCE – SPL.

### **Introduction :**

Les divers territoires composant les nations présentent une véritable ressource incontournable pour les Etats qui désirent mieux se positionner dans la concurrence mondiale, surtout dans un contexte international où l'industriel et le spatial s'imbriquent. Si les chercheurs occidentaux (américains, canadiens, français, italiens...) ont tôt pris conscience de cette « niche » depuis déjà un demi-siècle en moyenne, au sud - dont le Maroc – cette redécouverte et/ou revanche du territoire remonte seulement à une dizaine d'années. En effet, une analyse sérieuse des expressions spatiales du processus productif au Maroc coïncide avec la fameuse analyse sur les SPL et la compétitivité territoriale en 2002 qu'a recommandée la Direction d'Aménagement du Territoire. Atelier auquel les premières prémisses étaient déjà préparées avec la régionalisation de 1997 et le débat national sur l'aménagement du territoire. Avec la sphère de l'offshoring et les nouvelles orientations d'industrialisation, la variante spatiale devient vitale dans la course à l'attractivité des investissements nationaux et étrangers via des cartes de marketing territorial des villes, des régions et des localités.

La mouvance économique que connaît le Maroc fait de lui un chantier ouvert à tous les niveaux. En termes d'organisation spatio-temporelle du système productif, on est passé des quartiers industriels à ce que le pacte national de l'émergence industrielle (PNEI) appelle les « P2I » ou plates formes industrielles intégrées. Casa nearshore, Rabat technopolis, Agropolis de Meknès, Fès – Technovalley, Zone franche de Tanger... Cette tendance se trouve prolongée par le Programme d'Accélération Industrielle (PAI) et les formes dites « clusters » comme expressions d'une anatomie spatiale attestant du nouveau dynamisme que connaît ce pays cosmopolite.

Dans ces conditions, ce papier se propose d'interroger ces P2I comme expressions territoriales de l'organisation productive en les mettant sous projecteurs d'analyse et d'investigation pour pouvoir les comparer aux autres formes dites clusters, SPL ou autres. Deux axes articuleront alors notre communication, *un premier* consacré à la présentation des nouveaux programmes émergence et PNEI en nous interrogeant si ce dernier constitue la continuité ou la rupture du premier. *Le second* traite de leur anatomie spatiale et territoriale toute en cherchant s'il y a une cohérence d'ensemble menant à un développement réfléchi de notre économie ouverte sur différents acteurs de l'économie internationale.

### **1. Plan émergence (PE) - Pacte National de l'Émergence Industrielle (PNEI) - Plan d'Accélération Industrielle (PAI) : continuité ou rupture ?**

L'enjeu face à l'ouverture du Maroc, consiste à accroître la compétitivité de son économie, à transformer les risques potentiels en chances et opportunités et à ériger, enfin, le pays en plate-forme régionale d'investissement-production-échanges, attractive et performante au carrefour de l'Europe, de l'espace maghrébin / africain et méditerranéen. Les plans : PE (2005), PNEI (2009) et accélération industrielle (2014) viennent s'inscrire dans cet esprit.

(Du fait du manque d'écrit académique sur ces aspects, signalons pour cette section que nous nous basons principalement sur le rapport du cabinet McKinsey, sur le texte intégral du PNEI, sur la présentation qu'en ont fait les ministres chargés de l'industrie et des finances à l'époque (Chami & Mezouar respectivement) ainsi que sur leur reprise par la presse écrite et les médias nationaux, analyses et interprétations comprises.)

#### **1.1- Les principaux traits du Plan Émergence**

Le Maroc des années 1990 venait de sortir d'un long et douloureux programme d'ajustement structurel (PAS) et laissait apparaître de nouvelles ambitions : reconquête des marchés, décollage économique, industrie compétitive. Dans ces conditions, la Banque Mondiale recommande de mettre en place un comité de suivi du développement dont la mission consiste à définir une stratégie qui dotera le Maroc d'une industrie moderne et

compétitive. Le comité rend sa copie avec une stratégie baptisée «Le Maroc Compétitif», construite autour de grappes, des secteurs censés jouer le rôle de locomotive pour tirer la croissance vers le haut. Il faut alors créer de la richesse et assurer la rentrée de devises ; d'où le slogan d'«Emergence». Le PE de 2005 s'articule autour de deux axes : créer de la richesse, donc de l'emploi et de la croissance et développer des activités exportatrices à haute valeur ajoutée.

Le cabinet McKinsey (CESE – 2009) cite, cependant un certain nombre d'handicaps : l'importance du secteur informel, la faiblesse de la demande intérieure, la dépendance de l'économie d'une industrie éparpillée fortement sous capitalisée, la lourdeur des procédures administratives, de la fiscalité et de la réglementation des affaires...

Ces écueils sont davantage pressants dans les régions dites de second rang. La mise à niveau de l'entreprise marocaine intervient alors comme moyen de faire face à l'ouverture à la fois comme nécessité, opportunité et défi.

Le plan émergence (PE) s'appuyait sur le ciblage volontariste mais non exclusif sur les *moteurs de croissance* et la modernisation compétitive du tissu existant. En effet, ce programme se voulait une politique volontariste permettant de se focaliser sur les moteurs de croissance orientés export ou ce qu'on appelle les *Métiers Mondiaux du Maroc* (MMM) dont principalement : l'offshoring ou délocalisation des services, l'automobile, l'électronique, l'aéronautique, l'agroalimentaire, la transformation des produits de la mer et le secteur Textile-Habillement.

Tous ces projets et les impacts précités étaient - selon la logique du PE- tributaires d'une sorte de modernisation compétitive du tissu économique déjà existant. Tel est le second pilier de la stratégie émergence.

Ce second pilier de la stratégie émergence présente une feuille de route de la croissance susceptible de restaurer la visibilité, la confiance et la mobilisation. On vise –autrement- à doter le Maroc d'un programme de Relance Economique pour en faire une plateforme d'investissement, de production et d'exportation. Une question de taille reste cependant posée : A-t-on vraiment préparé la transition vers une économie modernisée et créative ?

## 1.2- Le PNEI, apports complémentaires et nouveautés

De 2005 à 2009, les télécoms ont explosé, les infrastructures se sont améliorées. Beaucoup d'entreprises se sont installées au Maroc essentiellement dans des secteurs à forte composante technologique comme l'aéronautique, les composants électroniques, les télé- services... ce qui nous amène à s'interroger les apports du PNEI à la lumière du PE.

Par PNEI on fait référence au Contrat-Programme public-privé 2009-2015 relatif au Pacte National pour l'Emergence Industrielle et l'investissement au Maroc. Ce pacte a été signé lors d'une cérémonie présidée par le Roi Mohammed VI le 13-02-2009 à Fès. Cinq conventions liées à son exécution ont été signées et conclues entre l'Etat (*représenté par plusieurs*) et le secteur privé (*représenté par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM)*).

Le PNEI comptait 111 mesures dont 48 concernent la compétitivité des entreprises. Les objectifs / impact (à l'horizon 2015) visés par le PNEI consistaient à donner plus de visibilité aux acteurs économiques dans une « conjoncture internationale perturbée » ; à réduire les taux de chômage urbain et du déficit commercial ; à augmenter le PIB industriel ; à appuyer l'investissement industriel national et étranger et à contribuer à la politique d'aménagement du territoire (plan émergence Maroc – 2005).

Cinq conventions liées à l'exécution du Contrat-programme étaient signées :

La 1<sup>ère</sup> : a trait aux Plates-formes Industrielles Intégrées ou « P2I » ;

La 2<sup>nde</sup> : relative aux Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) ;

La 3<sup>ème</sup> concerne la compétitivité des PME ;

La 4<sup>ème</sup> a trait à la « Formation », son importance et son caractère stratégique ;

La 5<sup>ème</sup> : concerne la mise en place, gestion et développement de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique de Casablanca - IMA.

Pour le *climat des affaires*, le plan stipule que les actions ciblées correspondant aux besoins des investisseurs sont : le "recours plus massif à la médiation et à l'arbitrage pour la gestion des conflits, l'harmonisation et

l'amélioration continue des outils d'accueil des investisseurs notamment les CRI et l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et la mise en place de guichets uniques complets au sein des Plates-formes Industrielles Intégrées (P2I). L'objectif étant d'améliorer la position du Maroc dans les classements internationaux, notamment « Doing Business » (Eddenani - 2008).

Le Maroc renoue –en quelque sorte avec ses « rêves » de 2005. L'économie est plus ou moins saine, moins dépendante de l'agriculture et les services ont explosé. Mais la croissance reste timide. Le taux de croissance est insuffisant pour un décollage économique, surtout pour un pays dont le taux de chômage dépasse toujours 9% (Mohammed Lahlimi Directeur du haut-commissariat au plan). Il y avait également un facteur aggravant, celui des exportations en panne, pas assez diversifiées, ni de produits à haute valeur ajoutée. Le déficit commercial se creuse dangereusement surtout pour le commerce des biens et la détérioration des revenus des MRE ...

Disons au passage ici que le plan émergence rendait compte d'une économie accédant aux marchés de proximité logistique avec l'UE et ayant une main d'œuvre moyennement qualifiée. Mais de l'autre côté on trouve un ensemble d'écueils aggravés par les accords de libre-échange, l'écart de productivité intéressant, le coût de l'énergie, la qualité de l'administration, l'étroitesse du marché intérieur, la réglementation des affaires et la fiscalité.

### **1.3. Plan d'Accélération Industrielle (PAI)**

Lancé en 2014, ce plan reconnaît l'apport des deux précédents et cherche à « consolider les acquis ». On parle de réalisations tangibles ayant trait à « l'accroissement de 22 % des exportations industrielles, une nette évolution des infrastructures et l'implantation de leaders industriels mondiaux, augmentant les IDE jusqu'à un taux moyen annuel de 23 % depuis 2009 » (MCINTIC – 2009). Le ministre de l'industrie a considéré que ces performances « ont permis de mieux positionner le Maroc sur les radars de la planète en tant que destination industrielle crédible et compétitive ». Dans quelles mesures le PAI concrétisera –t-il alors ces ambitions ?

Les objectifs déclarés ne sortent pas du cadre de l'émergence : accroître la part de l'industrie dans le PIB, dynamiser la capacité d'exportation sur les plans quantitatif et qualitatif, améliorer les capacités d'accueil des investisseurs et développer la productivité par un appui ciblé au tissu industriel. Les volets expressément déclarés concernent : des écosystèmes industriels pour une industrie davantage intégrée, des outils de soutien adaptés au tissu industriel, un positionnement à l'international plus marqué et un pilotage et une gouvernance de la stratégie.

En passant en revue les plans et stratégies précités, nous soulignons l'importance des réformes déclarées et la diversité des mesures restructurantes sous-jacentes. Cependant le volontarisme déclaré ne doit pas faire oublier une réalité encore inquiétante. Nous retenons, en effet, trois principales conclusions : la première est que la base industrielle est très fragile en raison de son niveau élevé de fragmentation et de la relativité de l'impact de la mise à niveau. La seconde est que les facteurs et avantages comparatifs distinctifs sont peu et mal utilisés. La troisième fait que les tendances sectorielles demeurent favorables malgré la montée en puissance de l'Asie mais à condition de mettre en place une approche ciblée et volontariste.

Les objectifs de la sphère émergence – première et seconde version- restent loin d'être à atteindre. Mais qu'en est-il de l'expression spatiale et territoriale du système productif au Maroc surtout avec le nouveau projet de régionalisation en gestation ?

## **2- Expression spatiales et territoriales de la mouvance industrielle**

Le Maroc n'a pas vécu du taylorofordisme pur et dure mais au niveau des structures productives, la crise dudit taylorofordisme apparaît comme celle de la grande dimension et du processus de concentration spatiale de la production. Une telle situation oriente vers de nouveaux modèles de développement, vers de nouveaux systèmes productifs dits post-fordiens et engendre des effets importants sur le mode de spatialisation des systèmes productifs.

Aussi, les restructurations intervenues au niveau des structures productives entraînent une véritable dynamique des territoires. Pour en rendre compte, et

après avoir concentré l'attention sur l'évolution des structures productives, nous allons nous intéresser à la dynamique des territoires qu'engendre l'évolution du (des) système (s) productif(s) du Maroc des zones industrielles au clusters et écosystème d'innovation en passant par les plateformes industrielles intégrées.

## **2.1- les zones industrielles d'avant « l'ère-émergence », volonté de soutenir un développement économique local et d'infléchir les déséquilibres régionaux**

Vu le rôle de l'industrie et le poids des restructurations spatiales et productives aussi bien au niveau national qu'international, le Maroc est sensé s'intéresser, depuis son indépendance voire même avant, à l'importance des infrastructures d'accueil aux activités productives. En effet, leur mise en place constitue une préoccupation majeure dans le processus de renforcement de l'environnement économique global et des bases de sa viabilité. La première des formes d'organisation planifiées de ces espaces renvoie à la notion de « zone industrielle » dont le programme national des zones industrielles (PNZI) prétend être l'expression au Maroc (Sefrioui, 2003).

Le PNZI initié déjà depuis 1951 (Ecochard-1951) se verra mis sur pied en 1980, et ce pour asseoir un développement industriel mieux réparti et par là lutter contre les criantes disparités spatiales. Le PNZI concernait un ensemble de sites à travers les différentes régions du pays avec un budget de 950 millions de dirhams pour l'aménagement de 1300 ha (Benaceur-1993). Au début des années 90, cette superficie a été élargie à 2000 ha. Ainsi, de 25 zones industrielles en 1980, le PNZI va couvrir 80 zones fin 2001 pour atteindre environ 120 en 2004 (mccinet- 2004).

L'élargissement du PNZI relève pour beaucoup du développement du rôle économique des collectivités locales pour qui ces zones constituent des sources incontournables de revenus fiscaux (El Merghadi – 1993). En diagnostiquant de plus près ce programme, il ressort que les disparités régionales contre lesquelles il a été conçu au départ ne font que s'aggraver et que la quasi-totalité des zones industrielles marocaines souffrent de plusieurs handicaps dont principalement :



- le manque d'une réelle vision stratégique en matière de planification industrielle et / ou territoriale ;
- l'absence réelle de capacités en matière d'aménagement et de management industriel chez les principaux aménageurs. Ces aménageurs confondent les opérations d'aménagement industriel proprement dites et celles de lotissement d'habitat qui leur sont dévolues et auxquelles ils sont généralement habitués (Sefrioui – 2003).
- le manque de moyens financiers résultant de l'austérité exigée dans le cadre du PAS qui a coïncidé avec le démarrage du PNZI ;
- le fait que les collectivités locales conçoivent les ZI seulement dans leur sens de sources de recettes fiscales, d'où l'absence des structures appropriées de gestion et de management de l'espace industriel chez ces collectivités...

En principe, la zone industrielle a été le plus souvent appréhendée en fonction des problèmes juridiques et fonciers qu'elle suscite, de son impact sur les rapports de localisation et des effets qu'elle induit sur le fonctionnement de l'organisme urbain. Cependant, il ne s'agit plus d'un espace réservé à une activité précise ou d'une simple technique d'urbanisme mais, davantage d'un instrument privilégié des stratégies économiques et spatiales (Kaioua- 1993).

La zone industrielle est alors conçue comme un point d'appui indispensable pour l'application des politiques spatiales et sectorielles menées par la puissance publique. Chaque acteur y voit un aspect particulier. En effet, pour l'entreprise, la zone industrielle présente la possibilité de bénéficier au maximum de l'attribution d'aides publiques, en particulier sur le plan des coûts fonciers et des fournisseurs. Pour les PME, la zone industrielle permet essentiellement de minimiser les coûts d'implantation, de bénéficier de la présence de certains services et éventuellement de trouver des débouchés par des activités de sous-traitance spécialisées. Pour l'organisme aménageur, la zone industrielle apparaît en priorité comme un instrument de cohérence spatiale (El Merghadi – 1993). Au niveau de la collectivité locale, la zone industrielle est toute à la fois un instrument d'urbanisme et un instrument de développement social et économique. Elle constitue un moyen de rationaliser

l'utilisation du sol urbain, de contrôler la spéculation foncière et de protéger l'environnement. C'est aussi l'espoir d'attirer des entreprises pour la création d'emplois et s'assurer des ressources financières nouvelles.

La question des ZI est actuellement posée entre deux ordres de préoccupation : d'abord la décentralisation industrielle capable de dynamiser le tissu économique au niveau des différentes régions. Ensuite, l'organisation de l'espace urbain et le développement de la ville proprement dite. Dans les deux cas on passe par la nécessité d'optimiser les investissements en infrastructure réalisés par l'Etat en vue d'une « équité sociale et spatiale ».

Sur le plan institutionnel, la mise en œuvre du programmes précité avait nécessité l'instauration d'un comité d'orientation et d'assistance présidé par le premier ministre et un comité du suivi de l'exécution réunissant les ministères de l'intérieur, du commerce et de l'industrie, de l'habitat...Cet encadrement institutionnel appelait un certain nombre d'acteurs / aménageurs qui peuvent être publics, semi-publics ou privés (Benaceur - 1993).

Quels étaient alors les objectifs du PNZI et quels en sont les acteurs ?

### **2.1.1- Les objectifs du PNZI**

Avec les disparités socio-spatiales des années 80 et surtout face aux lourdeurs héritées du passé, la préparation d'un espace / plateforme intégrée livrant une sorte de panel diversifié d'infrastructures pour l'implantation de projet industriels était de première nécessité. Il visait les objectifs suivants :

- atténuer les liens de dépendance entre les régions de la même ville et de la région vis-à-vis des autres régions ;
- améliorer le niveau de vie des populations par les revenus distribués ;
- utiliser les potentialités de la région en les valorisant sur place ;
- améliorer le niveau de vie des populations en les maintenant sur leur localité ;
- atténuer le problème crucial du chômage et du sous-emploi dont souffrent certaines villes ;

- donner aux entreprises une assistance technique adaptée à leurs besoins et leur décerner des services d'accompagnement pour la réalisation des projets ;
- mettre à la disposition des unités des structures modulaires adaptées aux activités.

Bref, le PNZI vise en principe une planification stratégique économique et spatiale. La zone industrielle est de plus en plus conçue comme l'expression d'une volonté de planification des activités économiques et d'un aménagement spatial cohérent à l'échelle intra-urbaine (Kaïoua- 1993). Ce programme aspire offrir un support spatial à certaines unités qui leur permettent d'être rapidement opérationnelles.

On confirme là que la zone industrielle constitue un outil privilégié pour la dynamisation du tissu économique de la ville et de sa région. Les objectifs ci-dessus présentés ne sont pas définitifs et statistiques. En effet, ces derniers doivent être évolutifs et doivent prendre en considération les restructurations du contexte économique général (Braconnier- 2001). La réalisation de ces objectifs d'aménagement, d'urbanisme et de développement économique, social et spatial repère de vastes et différents domaines d'intervention. Ces derniers font appel à une diversité d'intervenants qui peuvent être privés, publics ou semi publics.

### **2.1.2. L'encadrement institutionnel des zones industrielles et la diversité de leurs acteurs**

La complexité des missions dévolues aux zones industrielles et la diversité des acteurs mobilisés pour assurer la mise en œuvre des objectifs visés, a amené les responsables à mettre au point un cadre institutionnel capable de garantir l'exécution et le suivi du programme. Les organes de gestion et d'administration installés sont le Comité d'orientation et d'assistance, la Commission d'agrément des zones industrielles, la Commission locale d'attribution et le Comité de suivi responsable de l'exécution du programme.

De cet encadrement institutionnel on déduit que l'aménagement des zones industrielles met en présence un ensemble d'acteurs sociaux appelés chacun à remplir une fonction bien déterminée dans le processus d'aménagement

(Troin – 2002). L’Etat, les collectivités locales, les propriétaires fonciers, l’agent aménageur, les organismes de financement, les industriels... sont des acteurs qui interviennent tous en matière d’aménagement des zones industrielles. Cependant, ces acteurs peuvent être de logiques parfois contradictoires, ce qui rend le processus d’aménagement particulièrement complexe (Sefrioui -2003).

Ces différents acteurs sont liés avec plusieurs rapports qui s’intensifient à l’occasion d’une opération d’aménagement d’une zone industrielle. Cependant le rôle central revient toujours à l’aménageur qui occupe une place privilégiée celle d’interlocuteur vis-à-vis des autres acteurs (Braconnier – 2001).

L’aménageur n’est pas à statut unique, il peut être un organisme public, semi-public ou privé. Il peut s’agir d’une chambre de commerce et d’industrie ou d’une société d’économie mixte (dans le cas français par exemple). Mais au Maroc, l’aménageur ou le développeur peut être : la CDG, les municipalités, l’ERAC, le ministère de l’équipement, la direction des affaires rurales ou une société privée.

Qu’il soit de structure institutionnelle, publique, privée, ou semi-publique, l’aménageur se charge de :

- l’acquisition des terrains et leur immatriculation ;
- le lotissement de la zone selon un plan parcellaire déterminé ;
- l’équipement de la zone ;
- l’attribution des lotissements aux bénéficiaires ;
- la gestion ou l’appui aux structures de gestion de la zone.

Une revue des zones industrielles montre que la planification et leur aménagement reste encore l’apanage du public. Que la zone industrielle consiste à mettre à la disposition des industriels des terrains déjà aménagés en infrastructures et d’autres équipements de base à des prix préférentiels selon les régions, montre que la dynamique spatiale est loin d’être dictée directement par celle du capital. La dynamique de l’espace et du territoire, qui est ailleurs régie par l’organisation et la logique des restructurations des systèmes productifs, reste au Maroc une œuvre de l’Etat même avec la sphère émergence (Eddelani-2014).

## **2.2- Les P2I, clusters et écosystèmes industriels, au-delà de l'expression spatiale**

Avant de parler des P2I, arrêtons-nous sur la notion de parcs industriels et leur rapport avec les processus de régionalisation, intégration et territorialisation de l'acte de produire et d'investir.

### **2.2.1 - Les parcs industriels/outil de la région-vecteur des synergies PME/FMN**

La mondialisation actuelle est en train de faire de la régionalisation, qui est « une forme institutionnelle de réorganisation des rapports entre l'Etat et le territoire » (Guerraoui-1998), un moteur de dynamiques nationales et internationales.

Ainsi, en raison de sa position médiane, la région économique se situe au cœur d'une pluralité de logiques et à la croisée de plusieurs dynamiques liant le local au régional, ces derniers au national et tous les trois au niveau international.

La région telle qu'on la réclame maintenant au Maroc n'est plus seulement cet espace confortant la décentralisation et la déconcentration et donnant signe de l'achèvement de l'édification d'un « Etat moderne », c'est surtout une région permettant une territorialisation réfléchie des systèmes productifs et permettant une synergie locale / internationale. L'édification d'une région économique au Maroc est édifiante car induite aussi par « les exigences structurelles liées à l'articulation positive entre la consolidation de l'espace économique national et le développement des espaces économiques interrégionaux et continentaux » (Zeriouli-1996).

Ayant adhéré au « village planétaire » où les frontières tendent à l'abolition, le Maroc se trouve contraint de préparer une structure d'accueil aux investissements étrangers et aux investissements nationaux capables de lancer des réseaux internationaux.

Parmi les actions entreprises dans ce sens, et à côté de la promotion des pôles de développement, des zones industrielles et la promulgation des codes d'investissement, une politique d'aménagement industriel du territoire

s'impose (Tarik - 1981). En effet, la région centre de décision économique passe aussi par le développement d'un système productif régional intégré, diversifié, décentralisé et ouvert sur l'extérieur. C'est alors dans ce sens que « considéré dans le nouveau contexte de globalisation et de libéralisation, les parcs industriels se présentent comme un important vecteur pour la redynamisation du secteur industriel et de ses bases de compétitivité à l'échelle globale » (Sefrioui - 2003 - P 128).

Les parcs industriels sont une nouvelle formule d'organisation spatiale des systèmes industriels permettant une gestion fructueuse pour l'Etat, les développeurs (ou aménageurs) et les investisseurs.

Le principe est le suivant : le développeur est censé louer des terrains auprès du gouvernement pour les sous louer à des entreprises privées après aménagement. L'Etat s'engage dans cette opération à réaliser toutes les infrastructures hors site à condition que le développeur s'engage d'abord à mobiliser les fonds financiers privés pour la réalisation des infrastructures au sein du site et assurer le management et les services aux entreprises. Ces ouvrages hors site concernent l'alimentation en eau et électricité, système d'assainissement et station d'épuration.

Le développeur doit ensuite agir en tant qu'intermédiaire entre les entreprises et les autorités locales et nationales marocaines dans différents domaines.

Vu son importance, une première phase du programme de parcs industriels privés, développés et gérés par des organismes ayant une expérience internationalement reconnue dans le domaine, a été lancés au milieu de 1997. Ainsi conçus et liant des donneurs d'ordres multinationaux à des sous-traitants ou partenaires locaux, les parcs industriels bien organisés et gérés constitueront des pôles de développement et des phares pour une ouverture fructueuse sur le système productif mondial.

C'est la une œuvre ardue qui ne peut être réussie qu'avec l'appui de l'Etat et surtout des régions à travers des plans- programmes capables de relancer le développement régional et par là favoriser un décollage économique national. Les régions dont nous venons de parler sont celles capables de créer des synergies aux niveaux productif et territorial (Kaioua,- 1993).

Voilà pourquoi nous avons affirmé que la problématique de la régionalisation économique et de l'aménagement du territoire est à la croisée de plusieurs chemins. Une région capable de surmonter les défis de la mondialisation et faire face à ses enjeux serait celle en mesure de :

- contribuer à l'édification d'une démocratie économique, sociale spatiale et territoriale ;
- réussir une ouverture rationnelle et intelligente sur les systèmes productifs régionaux, mondial supra nationaux ;
- créer et entretenir une harmonie entre le rural et l'urbain ;
- réussir la création et le maintien d'une synergie entre les PME / PMI (qui peuvent devenir acteur du développement régional et non seulement des sous traitement passifs) et les firmes multinationales dont les pouvoirs tendent à l'emporter sur ceux des Etats.

Le Maroc de ce début du 21<sup>ème</sup> siècle a besoin d'une « région économique » capable de mobiliser les ressources locales et régionales et de les intégrer pour une meilleure insertion du pays dans l'économie mondiale en préservant la compétitivité de l'économie nationale. Réussira-t-on cette œuvre avec les P2I ?

### **2.2.2 - Les P2I – Clusters- Ecosystèmes : prolongement ou refonte ?**

Si sous l'égide du plan émergence et du PNEI on évoquait les P2I, avec le PAI on va introduire les notions / formes de « clusters » et d'écosystème industriels.

**Les P2I** peuvent s'identifier aux nouvelles formes de spatialisation de l'organisation industrielle et productive au Maroc telle que les technopoles, les clusters et les SPL. Le programme P2I comprend 3 types de plateformes : Les P2I *Généralistes* ouvertes à tous secteurs, et pouvant combiner plusieurs quartiers sectoriels. Les P2I *Sectorielles* dédiées à un secteur spécifique, elles peuvent cependant comporter des quartiers réservés à des secteurs proches du secteur principal (ex. quartier Electronique embarquée dans une P2I Automobile). Et enfin, les P2I *Quartiers Régionaux / Nationaux* ou zones généralistes réservées aux acteurs d'un tissu industriel provenant d'une même région d'un pays étranger.

La sélection des sites définitifs d'implantation des P2I est réalisée en fonction de la présence d'un bassin d'emploi assurant une main d'œuvre disponible répondant aux besoins des industriels, de l'accessibilité logistique assurant une bonne connexion du site pour son approvisionnement et pour l'exportation de la production et en terme de présence d'une réserve foncière mobilisable.

Selon le site dédié aux P2I, la valeur proposée aux investisseurs peut prendre six formes complémentaires. En effet, elle peut s'agir de l'offre immobilière (location ou achat de terrains ou de bâtiments), offre de services variés (maintenance des infrastructures, sécurité, télécoms, restauration, services de santé, banque, business center, support au recrutement, agence de voyage...), offre de formation (institut spécialisé de formation ou d'OFPPT), offre logistique, guichet unique, connectivité logistique à la ville et statut de zones franches pour les P2I de Kénitra, Nouaceur, Tanger et Oujda (ministère des finances- 2012).

**Les Clusters** : Ce sont des structures à gouvernance mixte public/privé regroupant plusieurs acteurs dont l'Etat, les grandes entreprises, les PME, les opérateurs de l'enseignement et de la recherche, les organismes d'aide et de financement ayant pour objectif final de faire émerger des projets innovants. En 2014, un groupement dit « Maroc Cluster » a vu le jour. Son statut juridique n'est encore pas précis, certes, mais les treize membres le composant sont basés dans diverses régions et opèrent dans divers secteurs, notamment. Il s'agit en effet des TIC (Morocco Numeric Cluster), et de l'électronique et la mécatronique (Cluster électronique, mécatronique et mécanique du Maroc - CE3M). La valorisation des produits de la mer (Cluster océanopole de Tan-Tan) et (Cluster Agadir Haliopôlis). Les produits de luxe dans l'agroalimentaire et la cosmétique (Cluster Menara de Marrakech). Le textile technique (Cluster textile à usage technique). Tissus de jeans (Cluster denim & casual wear). Les matériaux de construction et l'efficacité énergétique à Settat. Les technologies solaires (Cluster solaire). L'environnement et le développement durable à Casablanca. Les biotechnologies et agro-industrie à Meknès. La ville intelligente (Cluster Smart City à Casablanca) et la Smart City et l'économie verte à Oujda.



Cette liste sera certainement élargie aux nouveaux projets récemment installés ou en cours tels que Tanger tech..

**Ecosystèmes industriels** : Il s'agit d'une nouvelle désignation de formes territorialisées de la production industrielle qui vise à réduire la fragmentation sectorielle en favorisant l'établissement de partenariats stratégiques ciblés et mutuellement bénéfiques entre leaders industriels et TPME (Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises). Ces écosystèmes sont appelés à rayonner une communauté d'entreprises de diverses tailles autour d'une « locomotive » porteuse de projets d'écosystèmes et y faire adhérer tous les acteurs concernés par l'innovation et la créativité.

Signalons que les projets développés précédemment sont très prometteurs en termes de « déclaration d'intention ». Mais dispose-t-on des moyens matériels et humains permettant d'en assurer une répartition spatialement équitable ? Ne faut-il pas croiser clusters, SPL, P2I avec une sorte de plans territoriaux de coopération économique pour asseoir un modèle de Systèmes Productifs Équitables Socialement et Spatialement : « SPESS ».

### **Conclusion** :

Pour rendre compte d'une certaine correspondance entre l'évolution des systèmes productifs et les restrictions des territoires, une grille générale peut être présentée. Trois moments forts d'une telle évolution : le pré fordisme le taylorfordisme et le post-fordisme. On retiendra en parallèle respectivement : les complexes d'ateliers et de fabriques du 19ème siècle, les régions de production de masse fordiste et la revanche du local travers les SPL et le phénomène de "glocalisation" actuelle.

Sans revenir sur la polémique relative à l'opportunité de faire appel aux cabinets étrangers (Mc Kinsey notamment) et la remise en cause de la compétence nationale en la matière, retenons une sorte de gestion par objectif en reconnaissant l'apport du programme émergence comme analyse diagnostic de l'économie du pays. En effet, certains analystes parlent de « travail de fourmi », d'autres d'ingérence et de gaspillage mais l'accord est là sur le fait que le PE présente une coupe instantanée de ce qui est notre

économie ; surtout qu'une thérapie efficace exige de prime à bord un bon et fin diagnostic.

Mu -au moins formellement- par cette logique, l'actuel ministre marocain du commerce et de l'industrie reconnaît que l'enjeu du moment dicte les impératifs suivants :

- ✓ Gestion dynamique du tissu existant et respect des équilibres ;
- ✓ Sortir de la logique défensive et restrictive qui sous-tendait l'approche de mise à niveau de l'économie marocaine (MAN) ;
- ✓ Redynamiser et moderniser le tissu par une refonte du dispositif existant ;
- ✓ Accélérer les chantiers de réforme transversale de long terme ;
- ✓ Allouer des ressources en adéquation avec les enjeux et les priorités.

C'est ce dont la presse spécialisée est plus ou moins consciente. En effet, « pour que le programme Emergence réussisse, il ne suffit pas d'octroyer des avantages et de former la main-d'œuvre. Il faut aussi une coordination générale qui implique plusieurs acteurs dont cinq départements ministériels, les wilayas et les régions d'installations des projets, les Centres régionaux d'investissement, la direction des investissements, la Commission interministérielle des investissements, les administrations territoriales et les collectivités locales. Confier la tâche à un seul ministère serait utopique. L'idée est donc de mettre en place un organe dédié sous forme d'une agence » (Agoumi et Benmansour - 2009).

Prendre le train de la mondialisation exige de s'inscrire dans la sphère numérique et attirer des activités d'externalisation de services (traitement d'informations financières, comptables et bancaires ou encore de télé services). Toutefois l'économie réelle (industrialisation en tête) reste seule leader de la transformation dynamique des structures productives mais aussi spatiales. Il s'agit là d'une dialectique toujours vivante dictant que le système productif agit sur la morphologie territoriale et inversement la logique spatiale recommande les activités productives.

C'est ainsi qu'on parle d'une évolution spatiale de l'échiquier territorial marocain lié à celle de son système productif. En effet, le Maroc « indépendant » est passé –au moins au niveau du discours- des quartiers industriels, aux zones industrielles puis aux parcs industriels que viennent

conforter les fameuses plates formes industrielles intégrées ou P2I dont la désignation même atteste de la « modernité ». Reste cependant à savoir si ce dynamisme va s'inscrire dans la continuité ou servira tout simplement de carte marketing pour l'ère gouvernementale actuelle ? Cette question est pour nous légitime surtout que les dynamiques productive et spatiale doivent rimer avec la nouvelle dynamique des réformes institutionnelles à la faveur d'une vision plus avancée de la régionalisation. En effet, « la régionalisation élargie escomptée n'est pas un simple aménagement technique ou administratif. Elle traduit, plutôt, une option résolue pour la rénovation et la modernisation des structures de l'Etat, et pour la consolidation du développement intégré. La régionalisation ne sera équilibrée et n'aura de portée nationale que si l'exploitation optimale par chaque région de ses atouts et potentialités propres, s'opère en corrélation et en concomitance avec la mise en place des mécanismes efficaces de solidarité, incarnant la complémentarité et la cohésion interrégionales dans un Maroc uni » (discours Royal du 3 janvier 2010).

### **Références bibliographiques :**

Belal, A. 1976, investment in Morocco, Maghrebien Editions, Rabat.

Benaceur, O. 1993, The role of local authorities in the industrial zones' development, DHS (D.E.S in french), National Institute of Planning and Urbanism (INAU), Rabat.

Bouinot, J. 2003, The Smart City, Editions : LGDJ, Paris.

Braconnier, B. 2001, Local actors and tourism development issues in Zagora, Master's thesis in geography, University of Tours.

Department of Studies and Financial Forecasts (DEPF), January 2010, "Regions of Morocco: Sectoral Contributions to the Creation of National Wealth", Publications of the Moroccan Ministry of Finance, Rabat.

Ecochard, M. 1951, the industrial districts of the cities of Morocco ", Urbanism Review N° 11-12-1951.

Eddelani, O. 2008, Cluster : innovation ecosystem and incubator of competitive organizations and smart territories, case of the Fès-Boulemane

region", ASRDLF symposium, August 25- 27, Rimouski, Canada. In : [http://asrdlf2018.com/sites/default/files/programme\\_asrdlf\\_v14.pdf](http://asrdlf2018.com/sites/default/files/programme_asrdlf_v14.pdf)

-Eddelani, O. 2014, Globalization, productive and spatial restructuring, what prospects for Morocco, Edition Presses Académiques Francophones "PAF". (Livre)

El Merghadi, M. (and al), 1993, Economic interventions of local authorities, proceedings of the symposium organized at the Law Faculty of Fez, law and economics magazine, N ° 9 - 1993. (organised February 7<sup>th</sup> & 8<sup>th</sup> 1993, at FSJES- USMBA)

Guerraoui, D. 1998, Prospects of an integrated regional development", Economic Views, N ° 10-1998 GPM, Morocco.

Kaioua, A. 1993, Production and management of industrial zones : the case of Greater Casablanca, Economic interventions of local authorities, Review of Law and Economics, Fez, No. 9-1993, Pp : 161-178.

Sefrioui, F. 2003, Company Morocco. Performance and vulnerability thresholds of the industrial production system at the time of globalization, L'Harmattant Edition.

Tarik, E. 1981, "Infrastructure and development in Morocco" Edition. Stouky.

Troin, J. F. 2002, Morocco - Regions, countries, territories, Editions Tarik, Casablanca

Zeriouli, M. 1996, Edification of the economic region, Rabat

Fadel Agoumi et Saâd Benmansour, In : [lavieeco.com](http://lavieeco.com), visité le 14-02-2009

Morocco Digital Cluster report, 2014, <http://www.marocnumericcluster.org/>

Ministry of Industry, Investment, Trade, and the Digital Economy, 2017, Industrial

Acceleration Plan, <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/plan-d'acceleration-industrielle>

Conseil économique, social et environnemental (CESE) :

<https://fr.slideshare.net/oumaimakarim1/maroc-plan-emergence>

Propos du Ministre de l'industrie-commerce et TIC lors de la présentation du PAI devant le roi Mohammed VI, In <http://mcinet.gov.ma>, [www.mcinet.gov.ma](http://www.mcinet.gov.ma), visité le 14 mars 2004.

Site du ministère des finance et de la privatisation :

<https://www.finances.gov.ma/Docs/2012>

Site du ministère de l'industrie dans sa partie consacrée au plan d'accélération industrielle : <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/plan-d%E2%80%99acceleration-industrielle>