

La Zone d'Activités Economiques Ait Kamra : Vers un nouveau repositionnement à l'échelle régionale

Abderahman SADDIKI (*), Nour Eddine EL KADDOURI (**)

saddiki@gmail.com, n.elkaddouri@gmail.com

(*) Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de tanger,
Université Abdelmalek Essaadi, BP. 1373 - Poste principale - Tanger / Maroc

(**) Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de tanger,
Université Abdelmalek Essaadi, BP. 1373 - Poste principale - Tanger / Maroc

Mots clefs :

Industrie, plan d'accélération industrielle, territoire, région, compétitivité, sous-traitance, métiers mondiaux.

Keywords:

Industry, industrial acceleration plan, territory, region, competitiveness, subcontracting, global trades.

Palabras clave :

Industria, plan de aceleración industrial, territorio, región, competitividad, subcontratación, oficios mundiales.

Résumé

La Zone d'Activités Economiques Ait Kamra a été créée en 2009 dans le cadre du plan émergence industrielle. Ce plan qui se veut comme une stratégie industrielle (2009-2015) à pour objectif de drainer les Investissements Directs Etrangers, se positionner sur les métiers mondiaux et promouvoir les exportations. A partir de 2014, une nouvelle version de cette stratégie, dénommée « plan d'accélération industrielle », a été mise en place. Cette stratégie présente des opportunités néfastes pour les territoires défavorisés qui cumulent un retard d'industrialisation, par le biais de la déclinaison de ce plan à l'échelle régionale (2017-2022). La province d'Al Hoceima, qui ne déroge pas à cette règle, a connu une chute de 10% de sa production industrielle au titre de l'année 2016 par rapport à l'année 2013, d'où vient l'intérêt à un nouveau repositionnement de la ZAE Ait Kamra pour dépasser les entraves de sa commercialisation.

1- Introduction :

La signature de l'accord de libre échange avec l'Union Européenne et le démantèlement de l'accord multifibres à Marrakech en 2005¹, fait en sorte que le Maroc doit se doter d'une industrie compétitive. C'est pourquoi il a été confié au cabinet Mc Kinsey & Company de réaliser une étude s'inspirant du modèle mexicain des « maquiladoras », qui a été la base du Programme Emergence qui répondait à trois objectifs : Attirer de nouveaux investissements industriels au Maroc, développer les secteurs répondant aux métiers mondiaux dans lequel le Maroc dispose d'un avantage compétitif (l'automobile, l'électronique, offshoring, agro-alimentaire, textile et cuir, et l'aéronautique) et réorienter les exportations vers les marchés à forte expansion². Ce programme qui est dans sa troisième version, à savoir le plan d'accélération industrielle, a été alimenté par le secteur pharmaceutique, de matériaux de construction et les énergies renouvelables. Les objectifs de chaque plan sont comme suit :

- **Plan émergence 2005-2009:** Ce plan devrait permettre de réaliser une croissance substantielle de près de 6%, apporter une valeur ajoutée à l'économie nationale de 53 milliards de DH et créer plus de 250.000 emplois directs à l'horizon 2015.
- **Plan émergence industrielle 2005-2009 :** Le contrat programme a été conçu autour de trois idées fondamentales :
 - La nécessité absolue de focaliser les efforts de relance industrielle sur les filières pour lesquelles le Maroc possède des avantages compétitifs clairs et exploitables, à travers des programmes de développement dédiés ;
 - La nécessité de traiter l'ensemble du tissu des entreprises, sans exclusive, à travers quatre « Chantiers Transversaux » majeurs, déclinés en un chantier de renforcement de la Compétitivité des PME, un chantier Amélioration du climat des affaires, un chantier Formation et un plan de développement de parcs industriels de nouvelle génération, dits « P2I - Plateformes Industrielles Intégrées » ;
 - La nécessité de mettre en place une organisation institutionnelle à même de permettre la mise en œuvre efficace et efficiente des programmes.

¹ En 1^{er} janvier 1995, l'Arrangement multifibres est remplacé pour une période transitoire par l'« Accord de l'OMC sur les textiles et les vêtements », qui prend fin à son tour le 1^{er} janvier 2005.

² Industrialisation et compétitivité globale du Maroc, Institut Royal des Etudes Stratégiques, septembre 2014, p. 19.

- **Plan d'accélération industrielle 2014-2020 :** Le plan d'accélération industrielle a pour ambition d'imprimer un rythme plus soutenu à l'évolution du secteur industriel pour conforter sa place parmi les nations émergentes. Il s'agit d'une feuille de route claire et ciblée qui assigne au secteur les objectifs généraux suivants, à l'horizon 2020 :
 - La création d'un demi-million d'emplois, pour moitié provenant des IDE, et pour moitié provenant du tissu industriel national rénové.
 - L'accroissement de la part industrielle dans le PIB de 9 points, passant de 14% à 23% en 2020.

Pour réaliser ces objectifs chiffrés, la nouvelle stratégie se décline en 10 mesures clefs, dont la première est de réduire l'atomisation sectorielle et de construire une industrie mieux intégrée, reposant sur des logiques d'écosystèmes dont la vocation est de créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre grands groupes et PME.

La région d'Al Hoceima a bénéficié du deuxième plan, à travers son axe d'aménagement des plateformes industrielles intégrées et des plateformes dédiées à l'Offshoring (une superficie de 950ha a été aménagée). C'est ainsi que la Zone d'Activité Economiques (ZAE) Ait Kamra a été créée en 2009, pour l'accompagnement de la dynamique régionale, à la base d'une étude réalisée par le cabinet Valyans Consulting, qui a recommandé l'agroalimentaire et les matériaux de construction comme des secteurs porteurs dans la région. Hors, après sept ans de son commercialisation, seulement trois projets agroalimentaires, des douze projets industriels, ont été implantés. Cette situation morose, était la caractéristique de ce secteur à l'échelle nationale. En effet, les entreprises des industries agro-alimentaires ont été les moins pénétrées par les capitaux étrangers selon l'Enquête Nationale sur les Structures Economiques (ENSE) 2015. Elles ont représenté seulement 5% entreprises à participation étrangère (EAPE), mais ont employé 28% des effectifs occupés et généré 23% de la valeur ajoutée de la branche.

En général, le secteur industriel à la province a connu une chute de 10% en terme de production au titre de l'année 2016 par rapport à l'année 2013. Par conséquent, le choix des nouvelles opportunités déclinant de nouveau découpage territorial et du plan d'accélération industrielle, afin de booster ce secteur s'impose avec acuité. Ce papier est composé de deux axes structurants : Le premier est relatif à l'état de l'activité industrielle de la province. Quant au deuxième, il s'étalera sur les marchés porteurs dans la région, afin de déceler les perspectives de développement, qui offre le plan d'accélération industrielle à l'échelle régionale, pour un nouveau repositionnement de la ZAE Ait Kamra.

2- Etat de l'activité industrielle:

La province d'Al Hoceima qui compte deux établissements industriels d'agroalimentaire, pionniers à l'échelle nationale, dont une partie de la production est dédiée à l'exportation, a bénéficié de programme émergence industrielle en deux reprises : La création de la Zone d'Activités Economiques Ait Kamra en 2009 et la réhabilitation de la Zone Industrielle d'Imzouren en 2011 (Le taux d'occupation de cette zone est de 100%). Cependant, ce secteur a connu une chute de 10% en terme de production au titre de l'année 2016 par rapport à l'année 2013.

I-1- Les grandeurs économiques :

L'industrie à l'échelle de la province au titre de l'année 2016, compte 85 unités industrielles, l'agroalimentaire est le secteur prédominant, représentant 47 % de ces unités, générant 50% du Chiffre d'Affaire, suivi par la Chimie et Para-chimie avec 37%, le sous secteur Métallique et Mécanique vient en dernier rang avec 16 unités. L'industrie a dégagé une valeur ajoutée de 73 048Dhs et emploie 1011 personne.

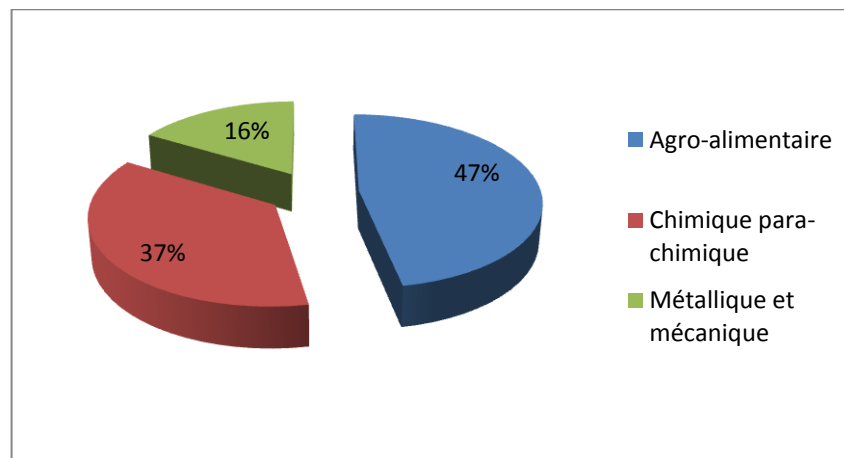


Figure 1 : Etablissement Industriel par sous secteur à la Province d'Al Hoceima

Selon les graphes ci-dessus, malgré la décroissance de la production au titre de l'année 2016 avec une chute de 10% par rapport à l'année 2013³, le secteur industriel a généré une Valeur Ajoutée et un emploi positif avec une croissance de 1%. Quant à l'investissement et aux exportations, ils ont connu une augmentation respectivement de 56% et 75%. Ceci s'explique par la faiblesse de la demande locale voir le pouvoir d'achat, ainsi que l'exode des fonctionnaires des différents services extérieurs régionaux avec le nouveau découpage territorial, par lequel la ville a perdu le chef lieu de la région Taza-Al Hoceima-Taouante, et annexée à la région de Tanger-Tétouan. A noter, que c'est à la fin de cette année 2016 que la ville a connu des protestations à caractère social pour l'amélioration de la qualité de vie.

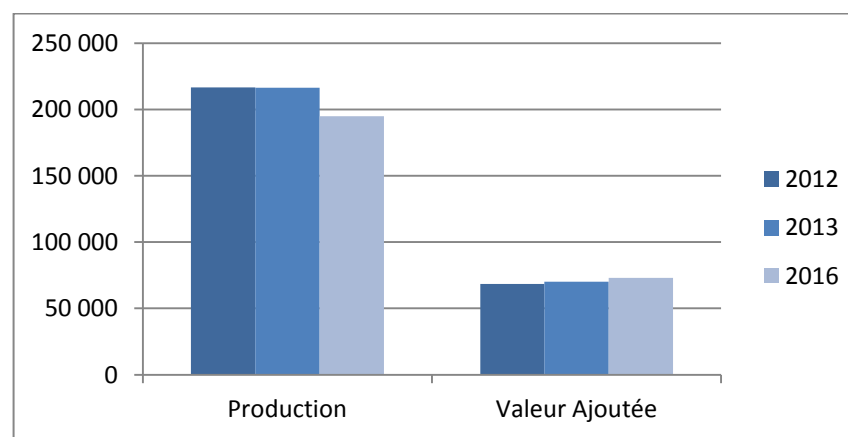


Figure 2 : La production et la Valeur Ajoutée industrielle à la Province d'Al Hoceima

³ Lors des années 2014 et 2015 le ministère a procédé à l'échantillonnage.

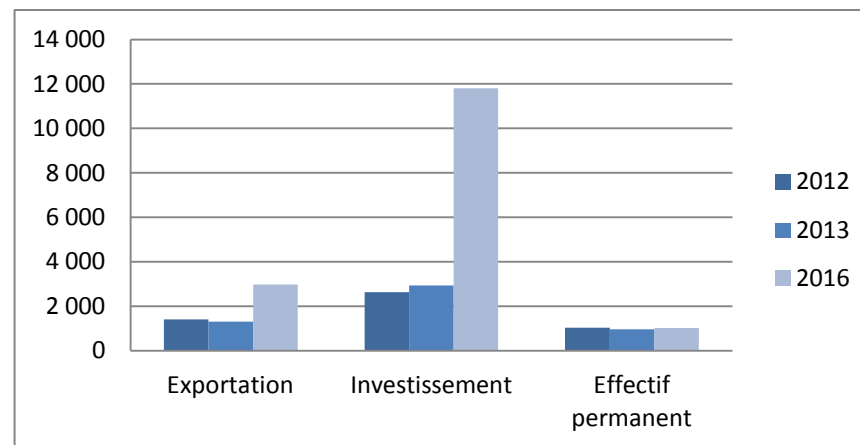


Figure 3 : Grandeurs économiques du secteur Industriel à la Province

I-2- La Zone d'Activités Economiques Ait Kamra :

Le projet a été initié par la Ex. Wilaya de la région de Taza – Al Hoceima Taounate qui a déniché, sur la base d'une étude de positionnement confiée par le centre régional d'investissement au cabinet Valyans Consulting, l'opportunité de l'aménagement d'une Zone d'Activités Economiques, d'environ 41 ha (dont 27ha en première tranche), pour l'accompagnement de la dynamique régionale. L'étude en question a recommandé l'agroalimentaire et les matériaux de construction comme des secteurs porteurs dans la région.

Le projet qui s'inscrit dans le cadre du plan émergence industriel et du partenariat entre l'Etat et la société MEDZ, avec un apport de 59% du coût d'investissement par cette dernière, a fait l'objet de la signature d'une convention cadre devant le ROI MOHAMMED VI le 20 Juillet 2009.

La Zone d'Activités Economiques intégrée à échelle provinciale articulée autour des activités :

- Industrielles (Industrie Agro-alimentaire, BTP...) ;
- Commerciales (Show room, concessionnaires,...) ;
- Artisanales (menuiserie, mécanique, ferronnerie...) ;
- Tertiaires (Bureaux, banque, poste, restaurant, ...).

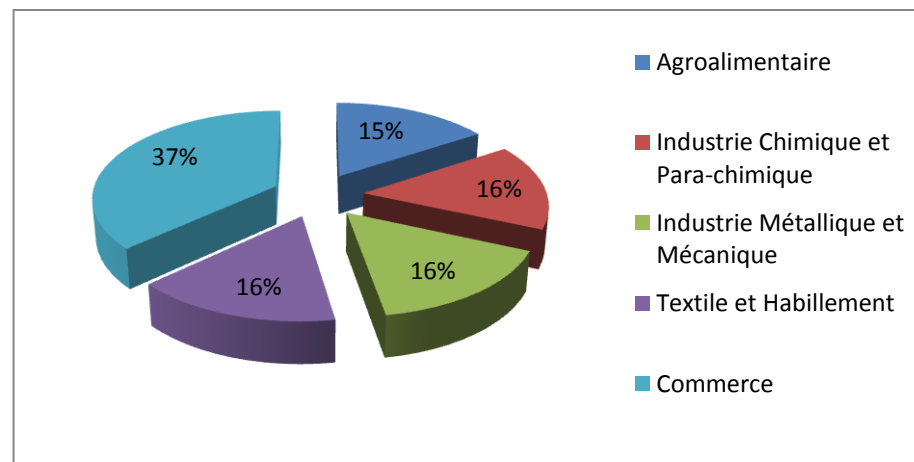


Figure 4: Les projets implantés à la ZAE Ait Kamra par secteur et sous-secteur

La Zone qui a été commercialisée en 2011, connaît une faible attractivité, à savoir que le taux d'occupation ne dépasse pas 37% et la majorité des projets implantés qui se lèvent à 19 projets sont à caractère commercial avec une représentativité de 37%, suivi par l'Industrie Chimique et Para-Chimique, l'Industrie Métallique et Mécanique et manufacturière avec un de 16% pour chaque secteur. Quant, au secteur agroalimentaire projeté comme secteur porteur dans la zone, il occupe le dernier rang avec une représentativité de 15%.

3- La Zone d'Activités Economiques : vers un nouveau repositionnement:

Si l'industrie n'est pas spécifique à la ville et que la phase de l'industrie rurale et domestique a duré plus longtemps qu'on le dit souvent. Ce sont les maitres marchands des villes qui commandaient, fournissant les matières premières, parfois même les métiers, et contrôlant les fabrications⁴. Cette dualité, peut être reprise au sein de la région à travers la sous-traitance et les écosystèmes qui sont les pièces du programme d'accélération industrielle qui sera déclinée à l'échelle régionale (II-2), afin de combler la fracture industrielle au sein du même territoire (II-1).

⁴ Céline BROGGIO et Jacques Bonnet, *Entreprises et territoires*, éd. Ellipses, paris, p. 7.

II-1- Les sous secteurs industriels porteurs dans la région:

La région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, est la cinquième force économique du pays avec une contribution au PIB national à hauteur de 9,1 % en 2013. Elle est également le second pôle industriel du pays après la région Casablanca-Settat, avec une contribution de 11 % au BIP industriel de la nation. En terme de poids économique régional, c'est Tanger-Assila qui monopolise l'activité industrielle dans la région, en accueillant la zone franche « Tanger Free Zone »⁵. Quant à la province d'Al Hoceima, elle est classée en cinquième position avec 10% établissements, 0,9% d'effectifs, 0,5% de volume de production et 0,01% de volume des exportations.

Le tissu industriel de la région est fort de 901 entreprises employant près de 112.200 personnes, assure plus de 10 % de la production industrielle nationale et près du 25% des exportations industrielles du pays.

L'industrie du textile et cuir est le premier employeur de la région avec 43% des effectifs, suivi de l'industrie électrique et électronique 21%. L'Industrie Agro-Alimentaire (IAA) vient en troisième position avec 17% de l'effectif régional

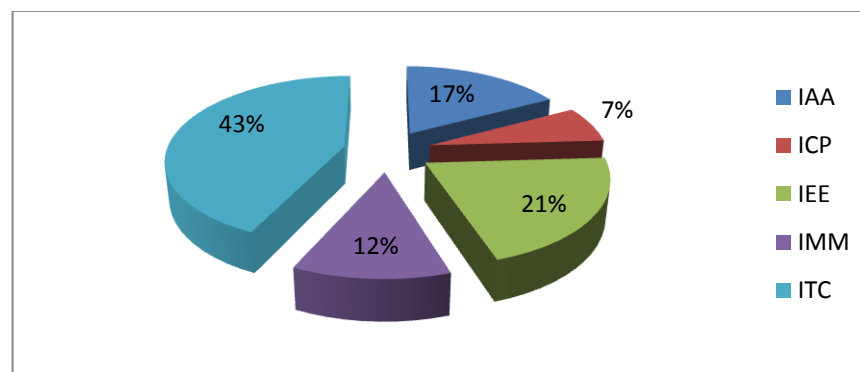


Figure 5 : Les sous-secteurs industriels en terme d'activité à la région

⁵ La zone a été classée en 2012 par le *Foreign Direct Investment Intelligence* (Financial Times), dédié aux Investissements Directs Etranger, comme la meilleure zone franche portuaire au monde. Avec ses 50.000 emplois, elle était, en 2015, la première zone franche d'Afrique. Cf. A. BIDET, Jean-Bernard OUEDRAOGO..., « Une nouvelle politique de l'industrie : l'essor du salariat mondialisé dans la zone franche de Tanger », revue marocaine des sciences politiques et sociales, économie politique du Maroc, *op. cit.*, p. 225.

En terme de production, l'industrie métallique et mécanique ainsi que l'industrie électrique et électronique sont classés en premier lieu par leurs parts de production, qui sont respectivement de 36% et 26%. Elles sont également les premiers exportateurs de la région avec des parts respectives de 43% et 36% et ce grâce à la forte contribution des entreprises relevant des branches de production du câblage et de voitures. L'industrie textile et cuir vient en troisième position 14%.

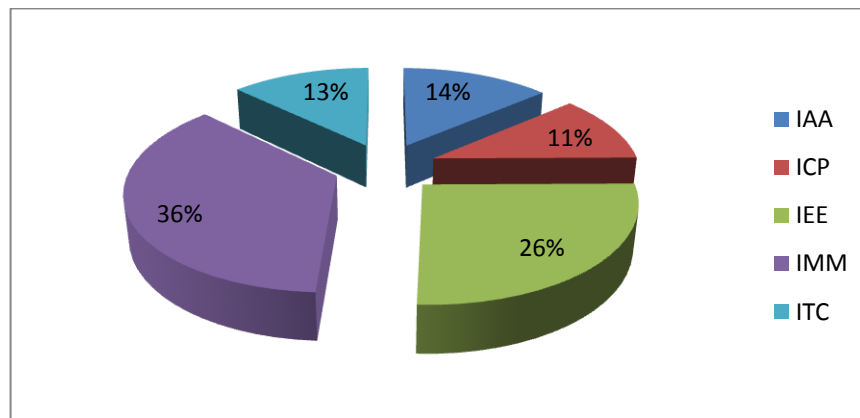


Figure 6 : Les sous-secteurs industriels en terme de volume de production

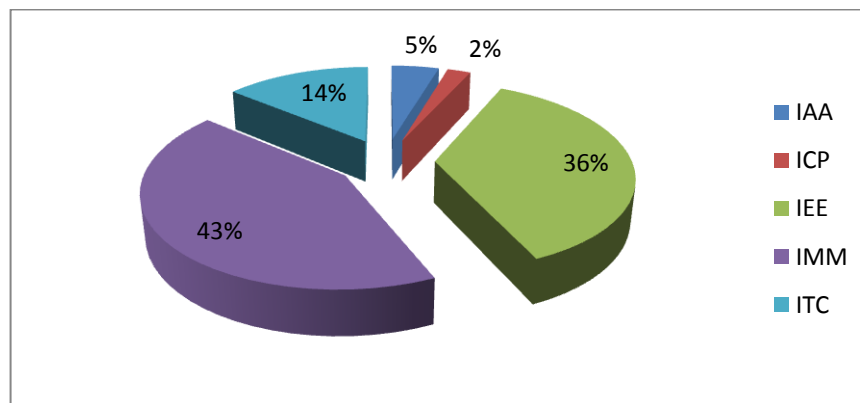


Figure 7 : Les sous-secteurs industriels en terme de volume d'exportation

II-2- La sous-traitance : un nouveau repositionnement pour la ZAE Ait Kamra:

La nouvelle politique industrielle du Maroc par la spécialisation dans les métiers mondiaux a pour objectif d'améliorer la compétitivité de l'économie nationale. Hors cette compétitivité économique ne répond pas à la définition du président de la commission des conseillers économiques des Etats-Unis qui la définit comme : « Notre capacité de produire des biens et services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale tout en permettant à nos citoyens de bénéficier d'un niveau de vie à la fois croissant et soutenable »⁶. Autrement, l'attractivité des grandes firmes internationales (Renault, PSA Peugeot et Bombardier...), était dans un marché local essoufflé par les effets de la crise économique et la concurrence internationale (surtout le secteur de textile⁷) et les accords de libre échange. C'est pourquoi le Maroc a procédé dans sa troisième version du plan émergence à réduire l'atomisation sectorielle et de construire une industrie mieux intégrée, reposant sur des logiques d'écosystèmes dont la vocation est de créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre grands groupes et PME. Ces « groupements d'intérêt économique » se traduiront, notamment, par des contrats de sous-traitance avec le tissu local, une mise à niveau de la qualité des produits, une plus forte capacité d'exportation, ainsi que le développement de la substitution.

Cette compétitivité nationale, qui est la déclinaison du concept général de compétitivité territoriale à l'échelle des Etats-nations, n'interdit pas des transpositions à d'autres niveaux d'analyse : ville, régions ou tout autre espace géographique⁸. C'est ainsi que le plan d'accélération a été décliné à l'échelle régionale sur la période 2017-2022⁹.

Cependant, la fracture territoriale et industrielle constatée¹⁰, va saper le développement régional, par conséquent national. Du moment que la globalisation de l'économie mondiale n'est un phénomène homogène mais un phénomène de concentration métropolitaine et de diffusion progressive des

⁶ Cf. Mourad ZENASNI, Analyse de l'attractivité du territoire marocain dans un contexte de dynamisme des Investissements Directs Etrangers, Thèse de Doctorat en sciences économiques, FSJES Université Mohammed I, Oujda, année universitaire 2006-2007, p. 53.

⁷ En janvier 2018, le Maroc a établi le droit douane à hauteur de 90% sur certains de produits textiles turcs.

⁸ Gilles ARDINAT, *Géographie de la compétitivité*, éd. Presses Universitaires de France, 2013, p. 5.

⁹ En janvier 2018 le Roi Mohammed VI a présidé la cérémonie de signature de 8 conventions et d'un protocole permettant la mise en œuvre de la régionalisation du Plan d'accélération industrielle au niveau de la région Souss-Massa, et la concrétisation de 11 investissements industriels dans la région.

¹⁰ La province est classée en cinquième position à l'échelle régionale, avec 10% établissements, 0,9% d'effectifs, 0,5% de volume de production et 0,01% de volume des exportations.

innovations sur l'ensemble des territoires¹¹. Le retour au territoire, loin de correspondance au « loup dans la bergerie », fut une révolution dans la science économique. En effet, à l'heure de la mondialisation, l'industrialisation ne dépend plus seulement du soutien des grands groupes, elle est aussi l'apanage des dynamiques locales et régionales basées sur les avantages compétitifs que créent (ou abritent) les territoires. Dans ce sens, les Systèmes Productifs Localisés (SPL) ou cluster sont des bases fiables de compétitivité des firmes et des territoires. On parle des dynamiques du dedans » ou simplement du développement endogène¹². Ces modèles d'organisation de la production trouvent leurs origines d'une part, dans la théorie de « district industriel » d'Alfred Marshall établie à la fin du 19^{ème} siècle. Il s'agit de production qui, en s'alliant, mutualisant des moyens et développent des complémentarités sur un territoire de proximité et parviennent à des économies d'échelle¹³. D'autres part, dans le district industriel italien, à l'opposition devenue classique entre un Nord industrialisé avec des grandes entreprises et un Sud sous-développé et agricole émergeait aux seins des régions italiennes Nord-Est et du Centre, une réalité plus complexe qui se caractérisait par la présence diffuse de petites entreprises s'engageant victorieusement sur le marché mondial à travers une industrie spécialisée¹⁴.

Les Systèmes Productifs Localisés (SPL) est une forme générique, du district industriel et le milieu innovateur. Il peut être défini comme une configuration de petites et moyennes entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier ou d'une spécialité¹⁵. Les entreprises entretiennent des relations entre elles avec le milieu socioculturel d'insertion (familial ou académique). Quant au cluster, il repose sur les notions de compétitivité et de chaînes de valeur de Porter. Selon lui, ils sont des concentrations géographiques d'entreprises liées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, d'entreprises de secteurs connexes, et d'institutions associées opérant dans différents domaines, où ils se font concurrence mais coopèrent aussi¹⁶.

Les zones aménagées de la région oscillent entre ces trois concepts précités, du fait que les grandes entreprises implantées ne délocalisent pas leurs centres de recherche. Cependant, selon (Kostova et Roth), elles sont tiraillées entre un besoin d'adaptation aux environnements locaux et recherche

¹¹ Christain Saint-Etienne, *mobiliser les territoires pour une croissance harmonieuse*, éd. La documentation française, 2009, p. 17.

¹² Oumhani ESSELANI, « Le cluster : Ecosystème d'innovation et d'incubateur d'organisations compétitifs, in Gouvernance, territoires et pôle de compétitivité, cas de la région de Fès-Boulemane », éd. L'Harmattan, 2009, pp.135-136.

¹³ Marie-France Barthet et Muriel THOIN, *Les pôles de compétitivité*, éd. La Documentation Française, paris, 2009, p.15.

¹⁴ Claude COURLET, *Territoire et développement économique au Maroc : Le cas des systèmes productifs localisés*, éd. L'Harmattan, paris, 2006, p. 18.

¹⁵ Mohamed BOUSSETA et Mohammed EZZNATI, Gouvernance, territoire et pôle de compétitivité, *op.cit.*, p. 15.

¹⁶ Pôle de compétitivité, innovation et entrepreneuriat, OCDE, 2009, p.13.

d'optimisation de l'organisation¹⁷. Par conséquent, la ZAE Ait Kamra peut se repositionner par le biais de la sous-traitance¹⁸ sur les secteurs porteurs (cités précédemment) dans la région en terme de production et d'exportation qui ont fait, par la logique d'écosystèmes, l'objet des conventions conclues entre l'Etat et les associations professionnelles et fédérations. Il s'agit de :

- Des industries agro-alimentaires pour l'élaboration d'une stratégie de développement adaptée au secteur ;
- Des industries Métallurgiques et Mécaniques (IMM) en vue notamment de positionner le secteur en tant que fournisseur incontournable des marchés applicatifs et développement de son offre exportable ;
- De l'automobile, pour développer le tissu de la sous-traitance automobile et améliorer le positionnement à l'export ainsi que mettre en place une offre logistique compétitive ;
- Et du secteur textile-habillement pour accompagner la restructuration du secteur en termes de renforcement structurel des acteurs formels, amélioration du positionnement au sein des marchés internationaux, régénération de l'amont du tissu national et émergence et croissance de champions nationaux.

A cet effet, le volet du financement d'un Fonds de Développement Industriel public (FDI), doté d'une enveloppe financière de 20 milliards de Dhs, permettra au tissu industriel de se consolider, de se moderniser, et de développer sa capacité de substitution de produits importés.

4- Conclusion :

Selon l'Enquête Nationale sur les Structures Economiques 2015 « secteur des industries manufacturières »¹⁹ du Haut Commissariat au Plan. Le taux d'intégration, du tissu industriel marocain, mesuré comme proxy par la part des intrants fournis par le marché local, a atteint 65% en 2014. Ce niveau cache

¹⁷ Luciana Castro Gonclaves, D. CHABAULT et J. TIXIER, « Pôle de compétitivité et dynamiques d'acteurs: une oscillation entre le régional et l'international », in ouvrage collectif *les Pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, éd. LAVOISIER, 2010, p.166.

¹⁸ La province abrite d'une école d'ingénierie (ENSAH) et d'une Faculté des Sciences et Techniques (FSTH), disposant des formations en génie énergétique et énergie renouvelable, génie électronique, automatique et électrique, génie mécanique énergétique et génie agroalimentaire et technique de commercialisation, un master en système embarqué et robotisme... Au delà des centres et instituts des formations professionnelles.

¹⁹ www.hcp.ma

néanmoins de grandes disparités entre les différentes branches industrielles. Les plus faibles intégrations ont été observées dans l'industrie automobile (33%) et la fabrication d'équipements électriques (37%). En revanche, les industries agroalimentaires (86%) et le textile et cuir (69%) ont été les plus intégrées. Une telle disparité se constate aussi au niveau de l'organisation territoriale, à savoir qu'environ 50% des nouveaux équipementiers internationaux accompagnant Renault dans son projet à Tanger sont installés hors la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

Néanmoins, la théorie suggère que si l'on voit émerger dans un pays une série de pôles de spécialisation, on peut alors s'attendre à ce qu'il en résulte au plan national des avantages provenant d'une division plus poussée du travail²⁰. Par ailleurs, la croissance de grands pôles peut aussi se diffuser plus largement au sein d'un pays par le biais de divers mécanismes, notamment les achats effectués auprès de fournisseurs extérieurs aux pôles, les transferts de connaissance dans d'autres domaines et la redistribution des recettes fiscales²¹. D'ailleurs, le plan d'accélération industrielle ambitionne via la compensation industrielle d'assurer au pays un véritable transfert de technologie : « Plus aucune importante commande n'est passée par l'Etat sans que le département de l'Industrie n'étudie la possibilité de compensation industrielle », avance le ministère de l'Industrie²².

Cependant, selon le rapport de la Banque mondiale sur le développement qui date à l'année 2009 « Repenser la géographie économique », souligne : « A mesure que les économies passent de la qualification d'économies à faible revenu à celles d'économies à revenu élevé, la production se concentre dans l'espace. Les producteurs choisissent de préférence certaines localisations telles que les villes, les zones côtières ou les pays intégrés dans un riche réseau de relations ». D'ailleurs, les localisations des firmes sont intimement liées aux caractéristiques structurelles des territoires d'implantation. Généralement, plus ces territoires sont compétitifs et plus ils seront attractifs. Les firmes vont, ainsi, s'implanter dans les sites qui renforcent leur propre

²⁰ Pôle de compétitivité, innovation et entrepreneuriat, OCDE, *op. cit.*, p. 30.

²¹ Ibid.

²² Mohammed RAMI, « Le projet d'émergence industrielle au Maroc en question », in marocaine des sciences politiques et sociales, économie politique du Maroc, *op. cit.*, p.258.

compétitivité²³. D'où vient l'intérêt, de construire un réseau stratégique sur l'ensemble du territoire régional c'est-à-dire élaborer et mettre en œuvre des orientations stratégiques communes intégrant le politique, l'économique et le social²⁴, tout en consolidant l'infrastructure (routière, ferroviaire...).

5- Bibliographie :

- (1) Céline BROGGIO et Jacques Bonnet, *Entreprises et territoires*, éd. Ellipses, paris, 2009 ;
- (2) Claude COURLET, *Territoire et développement économique au Maroc : Le cas des systèmes productifs localisés*, éd. L'Harmattan, paris, 2006 ;
- (3) Christian Saint-Etienne, *Mobiliser les territoires pour une croissance harmonieuse*, éd. La documentation française, 2009 ;
- (4) Gilles ARDINAT, *Géographie de la compétitivité*, éd. Presses Universitaires de France, 2013 ;
- (5) Marie-France Barthet et Muriel THOIN, *les pôles de compétitivité*, éd. La Documentation Française, paris, 2009.
- (6) *Pôle de compétitivité, innovation et entrepreneuriat*, OCDE, 2009.
- (7) *Industrialisation et compétitivité globale du Maroc*, Institut Royal des Etudes Stratégiques, septembre 2014.
- (8) BIDET, Jean-Bernard OUEDRAOGO..., « Une nouvelle politique de l'industrie : l'essor du salariat mondialisé dans la zone franche de Tanger », revue marocaine des sciences politiques et sociales, économie politique du Maroc, Hors série-Avril 2017 ;
- (9) Luciana Castro Gonclaves, D. CHABAULT et J. TIXIER, « Pôle de compétitivité et dynamiques d'acteurs: une oscillation entre le régional et l'international », in ouvrage collectif *les Pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, éd. LAVOISIER, 2010.
- (10) Mohamed BOUSSETA et Mohammed EZZNATI, *Gouvernance, territoire et pôle de compétitivité*, éd. L'Harmattan, 2009.
- (11) Mohammed RAMI, « Le projet d'émergence industrielle au Maroc en question », in marocaine des sciences politiques et sociales, économie politique du Maroc, Hors série-Avril 2017.
- (12) Oumhani ESSELANI, « Le cluster : Ecosystème d'innovation et d'incubateur d'organisations compétitifs, in *Gouvernance, territoires et pôle de compétitivité, cas de la région de Fès-Boulemane* », éd. L'Harmattan, 2009 ;
- (13) Mourad ZENASNI, *Analyse de l'attractivité du territoire marocain dans un contexte de dynamisme des Investissements Directs Etrangers*, Thèse de Doctorat en sciences économiques, FSJES Université Mohammed I, Oujda, année universitaire 2006-2007.

²³ Mourad ZENASNI, *analyse de l'attractivité du territoire marocain dans un contexte de dynamisme des Investissements Directs Etrangers*, *op. cit.*, p. 57.

²⁴ Christain Saint-Etienne, *mobiliser les territoires pour une croissance harmonieuse*, *op. cit.*, p. 28.