

Beni Khaled

un pacte pour le développement local

*Rendre confiance à la région de l'Oriental
dans ses atouts et son futur*

Rapport d'un panel de l'INTA

Avec le généreux soutien de

**L'Institut de formation à la maîtrise d'ouvrage et communication
L'établissement régional d'aménagement et de construction de la
Région de l'Oriental**

Avril 2002

**international urban development association
association internationale du développement urbain**

inta press

*les vues exprimées dans ce rapport sont celles des membres du panel
et pas nécessairement celles de l'INTA
ni des organismes auxquels les membres du panel appartiennent.
les informations et les données ont été obtenues sur place.*

Table des matières

REMERCIEMENTS	5
LE MANDAT DU PANEL	8
Le contexte.....	8
La structure du rapport	8
Résumé des principales conclusions	9
De l'axe au circuit.....	9
Retrouver l'estime de soi et la confiance dans les hommes et femmes de la région.....	10
Rendre sa dignité au cadre de vie et confiance dans le territoire.....	10
Promouvoir les atouts économiques du territoire	10
Mobiliser tous les territoires.....	11
Qualifier les territoires par une politique d'excellence technologique.....	12
Réconcilier la région de l'Oriental avec ses institutions et son environnement	12
Faire participer et adhérer les acteurs locaux à un pacte de développement	12
Lever les hypothèques de politique étrangère.....	12
DYNAMISER LA REGION URBAINE D'OUJDA	13
Les défis du développement local d'Oujda.....	13
Un rayonnement régional et international à valoriser.....	14
Les circuits de désenclavement	15
RETROUVER UNE CENTRALITE	17
L'aménagement du centre d'Oujda.....	17
Propositions pour retrouver une centralité.....	18
L'OPPORTUNITE FONCIERE DE BENI KHALED	19
UNE STRATEGIE ECONOMIQUE POUR LA REGION URBAINE D'OUJDA	22
Terroir	23
Technologie de pointe	24
Transport.....	25
Tourisme	25
Tradition.....	26
Construire une image cohérente	27
PROJET DE TECHNOPOLE A OUJDA	28
Incubateurs, pépinière et technopole : la structure technopolitaine d'Oujda	28
L'ensemble immobilier pour les pépinières et les incubateurs	33
Le dispositif de développement à mettre en place	34

Les mesures d'accompagnement.....	36
Les principaux prescripteurs	38
Le système logistique	39
Perspectives pour l'aéroport Oujda-Angad	40
ANNEXE 1 : DONNEES SOCIO-ECONOMIQUES	43
ANNEXE 2 : UN PACTE TERRITORIAL POUR L'EMPLOI.....	47
Il Patto Territoriale per lo sviluppo e l'Occupazione nella Regione Orientale	47
ANNEXE 3 : LE TECHNOPOLE DE BORJ CEDRIA EN TUNISIE.....	54
ANNEXE 4 : UN EXEMPLE ALLEMAND.....	57
Projet de zone industrielle et commerciale autour de l'aéroport de Altenburg/Nobitz	57
ANNEXE 5 : LES PANELS DE L'INTA	60
La méthode des panels	60

Remerciements

L'INTA et chacun des membres du panel remercient les autorités marocaines qui ont rendu cette mission possible, en particulier Mr **Mostafa Belayachi** directeur de l'Erac oriental, et Mr **Ahmed Hajji**, président de l'Institut de formation à la maîtrise d'ouvrage et communication; ils ont favorisé la venue du Panel au Maroc et mis à sa disposition les moyens et l'information nécessaires à l'exécution de sa mission. Leurs collaborateurs respectifs notamment ceux d'Oujda n'ont cessé d'apporter à ses réflexions tout leur talent, leur compétence et les qualités personnelles qui font la richesse de l'hospitalité marocaine.

Que chacun trouve dans ce rapport l'expression de notre gratitude et de notre confiance dans la réussite de leurs projets.

Le panel remercie en outre les nombreuses personnalités qui ont pris sur leur temps et obligations professionnelles pour rencontrer le panel et lui faire part de leurs vues, idées et partager leurs expériences. Leur nombre, leur qualité et leur position justifient leur présence dans ce rapport; elle rassurera le lecteur sur l'ampleur et la diversité de l'information recherchée et reçue au cours de cette enquête. Nous nous excusons par avance si l'une d'elles a échappé à notre reconnaissance.

Le Panel a reçu des informations des personnalités suivantes:

Elarbi SEBBARI

Mr le Wali de la Région Orientale

Mohamed OUERDI
Abdelaziz AMRAOUI
Mme Karima BENDAHMANE
Boumedine MOKHTARI
Rahal MAAROUFI
Mohamed LQEBBAB
Noureddine BEKKOUCH

Mostafa HASSANI
My.Ali IBRAHIMI
Abdelhamid AMZIR

Abdelkader BENAMER
Najat OUSSLIM

Ministère de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'habitat et de l'environnement :
ERAC/O
DRH/OUJDA
DPH/NADOR
Agence urbaine
Inspection régionale de l'urbanisme
ANHI
SNEC
Directions régionales :
Circonscription Domaniale
DPA et Eaux et Forêts
ORMVAM
SOGETA
SODEA
Chambres professionnelles :
Commerce et Industrie

Fatmi ABDELALI
Elhoucine BEAHIMI
Mimoun AQAL
Salhi MERZOUKI
Mohamed TAOUFIQ
Abdelmalek FIZAZI
Belhaj YAMANI
Abdewahab MIMOUNI
Abdesaid CHAOUI

Abdellah LABED
Mohamed ELAZOUZ

Bouziane RAHBAOUI
Rachid BENACIRI
Mohamed DAKI
Abdelkader SEBBAR
Mohamed DINE
Driss EJAIDI
Hassan MAHOUTI
Benaïssa SEKKINI
Mohamed HAYAK

Ali ABDESSLAM
Mostafa ELMAHDI
Mohamed Zakaria MAHSEN
Lahcen CHAKIB

Salah Eddine KHLIFI
Elkabir ABDELLAOUI
Abderrazak HADDOU
Mohamed ELHANI
Larbi ALLABOUCH
Omar MAAROUI
Mohamed BADSI
Abdelkarim BOURAS
Azzedine BOUAZZA

Bouchaib HADIR
Jamal ELMILLIS
Abdellatif SABIRI
Youssef SNOUSSI
Mohamed LAALAOUA

Yahya SAGHDAOUI
Driss HARMOUCHI
Rachida SMAILI
Farid RAOUIATI
Abdelaziz HEMMANI
Abderrahmane ELHARRADI
Souad LAHSAINI
Amina HAJJAJI
Mohamed BOUHZAME
Ali ELHDIDDIQUI
Driss MERZOUKI
Farid CHOURAK
Dr ZAOUI
Houria LASSEHAB
Salima FARAGI
Najat MARHDADI

Présidents des communes :

Sidi Moussa
Nâïma
Isly
Beni Khaled
Sidi Driss El Qadi
Sidi Yahya
Ahl Angad
Beni Drar
Communauté Urbaine et Sidi Mâafa Ouad

Présidents de conseils locaux :

Régional

Délégations :

Industrie et commerce
Artisanat
Emploi

CNSS
Energie et Mines
Transport
Tourisme
Plan

Offices chargés du transport :

ODEP
ONCF
RAM
Aéroport Oujda Angad

Banques :

BCM
CIH
BP
BMCI
Wafa Bank
Salaf Chaâbi
BCM
BMCE
DIAC Salaf

Offices chargés des infrastructures:

ONEP
MAROC Telecom
ONE

RADEEO

Coopératives / Associations:

COLAIMO
ODECO
LION'S CLUB
AIEM
Ordre des Architectes
Equipe PAZP

ACAI
Société AgroAlimentaire
Ecole duTourisme de Saidia

Association ANGAD

Feniossa Maroc
Espace Enfants
Association CHOUROUK

Omar AQAMOUR
Touria LAAYOUNI
Meryeim AOUAM
Mohamed CHIGNEUR
Maria HAMIMIDA
Mohamed BENBRAHIM
Abderrahmane ELHARRADJI
Azzi HROU
Abdelhak ESSADEK
Rabah MAIMOUNI
Hachmi BENTAHAR
Mohamed BERBOUCHA
Abdessadeq SADQI
Mohamed AZIZI
Salima FARAGI
Kamal BENALI

Driss HAOUAT
Mostafa MOUSLIME
Jamal SALMANE
Omar AMARTI
Amar BOUBNEUR
Souad FARES Mme HARTI
Azzeddine ELHARTI
Fatiha DERRAR
Abderrazak DERRAR
Hassan JAALI
Farid CHOURAK
Abdelkader SEBAI
Omar HELLOU
Lahbib EL EULJ
Abdelilah SAADI

Tayeb OUMASS
Mohamed ZERHOUDI
Mohamed SAADOUNI
Azzeddine RIFAÏ
Abdelkarim FADHL
Salah SAADOUNI
Abdelaziz SABREI

Corps enseignant :

OFPPT
Faculté de Droit

Faculté des Lettres

Faculté des sciences
E.S.T Oujda

SDM/RADO

Acteurs économiques :

Industriel

Association Zone industrielle
UMAPACO
Minoterie Achark
CGEM
Peinture Midi
Expert comptable

IRCOD
Usine Coca
Sielorient
Promoteur

Leaders d'opinion :

Maroc Agence de Presse
Al Monataf
Rissalat Al Ouma
Al Alam
Hadath Acharki
Al Mitaque
Al Itihad Al Ichtiraki Et
Syndicat de la Presse

Le mandat du panel

Le contexte

L'intervention du panel répond à un enjeu prioritaire, celui d'un développement contrôlé d'un milieu rural par l'implantation d'activités à forte valeur ajoutée qui servent d'attraction pour des investisseurs en profitant des atouts du territoire. L'établissement aménageur a demandé à l'INTA des propositions et une évaluation sur la nature des projets, programmes et aménagement à localiser dans la province d'Oujda qui peuvent servir de catalyseur à un développement local maîtrisé. Le site initialement envisagé dans la Province présentait des atouts sérieux :



- Un terrain en deux lots en zone rurale de plus de 350ha situé à proximité de l'aéroport et à 14 km de la ville centre d'Oujda (400,000h.), le long de la route nationale n° 2 sur l'axe de circulation en direction de la côte nord (port de Nador à 150 km);
- Un habitat éparé, essentiellement des fermes et coopératives agricoles travaillant une terre peu irriguée;
- La proximité d'infrastructures de qualité notamment en matière de d'accès et de formation et d'enseignement supérieur (Port, aéroport, Université).

L'établissement aménageur envisageait une zone d'aménagement comportant plus de services et d'activités que de logement pouvant offrir une plate-forme de développement à des activités à haute valeur ajoutée telles que transformation agroalimentaire, services aux transports et tourisme; activités liées aux nouvelles technologies, etc.

La mission du panel était de :

- faire des propositions sur les différentes vocations du site et de ses composantes,
- évaluer la demande potentielle d'aménagement,
- faire des propositions sur le parti pris d'aménagement global.

La structure du rapport

Les entretiens avec plus d'une centaine d'acteurs locaux et l'information mise à la disposition du panel par les différents services publics ou privés ont grandement aidé à la compréhension des facteurs locaux de développement, à l'identification des blocages mais également à la mise en évidence des attentes et aspirations de la société oujdi.

Dans sa démarche, le panel a souffert d'un handicap et bénéficié de plusieurs atouts:

- Le handicap est le temps limité de la mission et l'absence de connaissance approfondie des stratégies des nombreux acteurs politiques et économiques de la région: si le fait de regarder des problèmes d'un œil neuf présente des avantages, l'absence d'expérience intime des enjeux politiques dans la région impose une grande modestie tant dans l'analyse de l'existant que dans les propositions;
- les atouts du panel c'est d'être composé de praticiens de plusieurs pays et présentant un large éventail de compétences et d'expériences : Italie, Portugal, France, Tunisie et Maroc, Cette diversité est une force pour travailler dans un environnement et une culture différents. Les autres atouts de la mission résident dans le nombre très important de contacts avec les personnalités les plus diverses, ces contacts, tous d'une très haute qualité et d'une grande liberté de ton ont permis au panel de se rendre compte de l'ampleur des enjeux.

Au terme de ces contacts, le fait le plus évident est la diversité des approches et les multiples faits contradictoires qui interdisent toute solution simplificatrice. Ainsi en est-il du contraste entre la vision dynamique de nombreux opérateurs publics et de l'attentisme d'autres partenaires dans la région; du contraste entre une économie locale qui veut se donner les moyens de progresser et de secteurs fragilisés; du contraste entre une urbanisation qui se généralise et les problèmes de contrôle et de régulation qu'elle génère pour le moyen et le long terme; des multiples attentes que crée l'idée d'un pôle de développement en milieu rural en même temps que des hésitations qui s'expriment sur ses retombées.

Cette complexité explique en grande partie les difficultés rencontrées jusqu'à présent dans la définition d'une stratégie efficace mais nécessairement simplificatrice pour capitaliser sur le développement induit par un pôle non agricole sur l'ensemble de l'agglomération et même au delà.

Ce rapport reflète la méthode de travail et la distribution des compétences au sein du panel entre urbanistes, aménageurs et économistes. La démarche du panel a été de suggérer les grandes lignes d'un programme réalisable et de taille adaptée aux réalités locales, c'est à dire d'identifier les "points de déclenchement" – les "trigger points" – capables de provoquer un effet à court terme tout en venant enrichir et conforter la vision à moyen et long terme. Le panel de l'INTA a donc élargi son mandat pour s'interroger sur des logiques de développement pouvant servir au progrès de la Province d'Oujda. Les conclusions du panel sont présentées d'abord en fonction de leur priorité et immédiatement ensuite, selon une logique de secteur.

Résumé des principales conclusions Le panel estime que la priorité est de rendre confiance à la région de l'Oriental dans ses atouts et son futur en lui proposant une autre vision de son développement. Cette vision est fondée sur un ensemble de propositions articulées comme autant de défis à la fois spatiaux, sociaux et économiques. Le premier d'entre eux est celui de la perception que les oujdis se font de leur région et de leur place dans le développement du Royaume. C'est autour de cette dynamique que sont faites les propositions du panel et les 60 mesures d'accompagnement qu'il a identifiées.

De l'axe au circuit

Percevoir l'Oriental non pas comme une fin de territoire mais comme un parcours des possibles afin de casser l'image de l'enclavement

Retrouver l'estime de soi et la confiance dans les hommes et femmes de la région

Mesures immédiates

- soutenir et faire connaître au plan national le travail de la société civile avec la création d'un prix pour les meilleures pratiques locales en matière de solidarité sociale de proximité
- création d'aires de jeux sur les lots vacants à proximité des zones d'habitat non réglementaire
- valoriser la carrière des fonctionnaires en poste dans la région de l'Oriental, telle que prévue dans le cadre de la régionalisation

Mesures à plus long terme

- développer l'interface Université, formation et marché de l'emploi par une formation plus proche des besoins du territoire
- Création d'un institut d'administration des entreprises au sein de l'Université
- Capitaliser sur les ressources de savoir de l'université et sur le dynamisme des jeunes entrepreneurs pour créer un technopôle dans les filières de l'informatique, de la biologie, agronomie, de la logistique, du génie mécanique
- Création de nouveaux incubateurs de micro entreprises en réaménageant le site du marché de gros
- Ouverture vers l'international en amenant une école étrangère – publique ou privée à Oujda

Rendre sa dignité au cadre de vie et confiance dans le territoire

Mesures immédiates

- Campagne de collecte des ordures par quartiers, d'enlèvement des graffitis, de verdissement, d'arrachage de l'affichage sauvage, etc.
- Réaménager le parc Lalla Meryam
- Valoriser la qualité de patrimoine culturel d'Oujda
- Utiliser l'Université pour animer la vie locale
- Véhiculer l'image symbolique de la ville
- Créer, proche de Sidi Yahya, une station organisée de ramassage et de recyclage des déchets solides
-

Mesures à plus long terme

- Rendre plus attractive l'ancienne Médina
- Création sur les grands axes d'un style régional pour les enseignes commerciales, favoriser le recours à une grammaire plus traditionnelle des formes urbaines
- Création d'un festival des arts et traditions de la région de l'Oriental
- Réinsertion d'Oujda dans le cycle des tournées culturelles nationales et internationales
- Déconnecter le parcours touristique de la région de l'Oriental de celui des villes impériales
- Relancer le thermalisme et les services de soins de remise en forme de la personne
- Réhabiliter l'hôtel Terminus près de la gare pour diversifier l'offre hôtelière

Promouvoir les atouts économiques du territoire

Mesures immédiates

- Création d'une maison des terroirs dans le centre de l'artisanat pour faire la promotion des produits locaux
- Reconstituer un habitat avec les modes de vie traditionnels
- Préparation d'un plan de communication sur la région comprenant la publication d'une brochure promotionnelle accompagnée d'une carte des spécialités locales
- Utiliser les associations locales pour faire connaître le potentiel touristique de la région
- Préparer un site d'accueil attrayant pour recevoir les projets d'investissement

- Création par les jeunes entrepreneurs ou étudiants d'un site web promotionnel sur la ville et sa région valant qualification professionnelle ou universitaire
- Diffuser l'information sur les instruments publics immédiatement disponibles pour l'aide à l'investissement et au développement

Mesures à plus long terme

- Prévoir une filière complète de formation aux métiers du tourisme au sein des organismes d'enseignement
- Création d'agence de voyage spécialisée dans le "package touristique" dans la région : chasse, archéologie, parcours des grottes, tourisme industriel
- Faire de la publicité pour la région dans les journaux professionnels des régions voisines
- Créer une animation autour de la mer en valorisant la marina, le port de plaisance de Saidia
- Choisir un concept de promotion générique pour la région Orientale et Oujda en particulier
- Avec l'assistance de l'Université développer des fonctions de "back office" et démarcher les donneurs d'ordre internationaux par moyen électronique
- Accélérer l'installation du Centre régional d'investissement avec ses instruments de promotion

Mobiliser tous les territoires

Mesures à court terme

- Accélérer les négociations pour la création d'une ligne conteneur entre Nador et l'Europe
- Améliorer l'axe de communication Figuig, Bouarfa, Jerada, Oujda, Berkane, Nador en accélérant le doublement de la route nationale RN2 et terminer le contournement d'Oujda
- Réaliser une zone d'activités d'une trentaine d'hectares pour satisfaire les besoins immédiats d'investissement
- Aménager le terrain de Beni Khaled en zone d'activités de services pour l'agriculture qui reste encore porteuse à condition d'être adaptée aux conditions du marché et aux progrès technique.
- Prévoir sur le site une urbanisation d'accompagnement des activités économiques

Mesures à plus long terme

- Préparer la demande future de sites de développement en réservant les terrains au voisinage de la gare de Naima et de l'embranchement ferroviaire des lignes Fes-Oujda et Jerada-Oujda
- Compléter le système logistique par une boucle ferroviaire à l'horizon 2020 sur les tronçons Taourit-Nador, Nador-Berkane, Berkane-Oujda
- Rapprocher Oujda de la mer en appuyant la création de plusieurs zones touristiques afin de réguler les constructions de résidences secondaires sur le littoral pour préserver la qualité de la façade maritime
- Prendre appui sur Oujda comme émetteur de demande touristique pour la zone de Figuig ; accompagner le développement touristique de Figuig par la réhabilitation de l'habitat traditionnel en maison d'hôtes et la mise en place d'unités touristiques modernes de petite taille dans la région
- Revivifier les activités directes ou induites de la mine à Jerada notamment par la relance de la recherche et l'exploration minière
- Refondre la politique agricole de la région vers des techniques plus économes d'eau
- Favoriser les activités faibles consommatrices d'eau
- Envisager l'agriculture périurbaine avec utilisation des eaux usées traitées
- Moderniser l'aéroport d'Oujda pour accueillir les touristes étrangers et desservir en priorité la région Orientale
- Terminer le tronçon autoroutier Fès-Oujda

Qualifier les territoires par une politique d'excellence technologique

Mesures à court terme

- Structurer et consolider l'économie locale à partir de filières et de thèmes fédérateurs et stratégiques avec un rayonnement régional
- Créer une formation spécialisée pour les dirigeants de l'administration publique et des collectivités territoriales à être des agents de développement local
- Développer les incubateurs et pépinières par la mise en réseau de ces lieux technologiques
- Initier une démarche technopolitaine avec les organismes qui constitueront la future technopole

Mesures à plus long terme

- Promotion d'Oujda et de la région à partir d'une image construite sur un instrument qui est *une* technopole – label d'excellence d'une offre territoriale reposant sur les potentiels locaux sous le nom d'*Oujda technopole*
- créer ensuite *un* technopole – structure plurielle et partenariale de concertation, d'impulsion, de coordination, de portage et d'assistance aux initiatives locales de développement fondées sur la maîtrise des technologies et à la gestion de l'innovation; gestion des pépinières d'entreprises
- Mise en place d'un monitoring, avec la participation de membres du panel, pour aider dans le choix et le suivi des programmes

Réconcilier la région de l'Oriental avec ses institutions et son environnement

Mesures à court terme

- Mobiliser les responsables notamment des niveaux régionaux, aux enjeux du développement local
- Créer une identité régionale forte et augmenter la visibilité de l'institution régionale par une campagne d'information
- Sensibiliser les RME par l'intermédiaire du réseau bancaire à prendre plus d'initiatives pour l'injection de leurs dépôts sur des projets d'investissement régional
- Encourager le partenariat technique international : ouvrir un jumelage technique multipolaire entre la région des Pouilles et les technopôles de Tunis et de Bari pour apporter une continuité aux projets

Mesures à plus long terme

- Installer les instruments du changement tels qu'une société de capital risque entre l'Etat, la région et les opérateurs économiques; mobiliser à cet effet les disponibilités financières mises en place par la coopération étrangère;
- Se rapprocher la zone franche de Melilla en se servant toutes les infrastructures et des opportunités qu'elle présente plutôt que les doubler ou les ignorer

Faire participer et adhérer les acteurs locaux à un pacte de développement

- Dépasser les oppositions politiques pour affronter ensemble les enjeux du développement par l'organisation d'un débat régional avec l'ensemble des acteurs sur la mise en place d'un pacte régional pour le développement
- Négocier les mesures d'accompagnement du développement avec les autorités de l'Etat à partir de sa propre vision et sur une base plus forte parce que partenariale et participative (associer les populations dans les choix stratégiques)

Lever les hypothèques de politique étrangère

- Un nouveau contexte international aura à l'évidence des incidences sur le mouvement des hommes et des marchandises et sera propre à relancer l'activité régionale.

Dynamiser la région urbaine d'Oujda

Oujda possède **une position attrayante**. Dans la région orientale du pays, au milieu d'un site fait de paysages de plaines, installée dans une légère cuvette sur un immense plateau au pied de montagnes conduisant vers le littoral nord et la méditerranée, Oujda se présente comme une grande agglomération (450 000 h) largement étalée (6500 ha) entourée de champs, de pâturages ou de plantations. La ville est sur la frontière avec l'Algérie et sur un axe de communication marchand allant de la mer (150 vers Nador au nord) vers les oasis les plus septentrionales du Maroc (Figuig est à 375 km au sud), et sur l'axe transversal de Fès (350 km) à Tlemcen en Algérie (75 km).

Oujda a **une image urbaine à valoriser**. La ville et ses environs présentent des éléments urbains intéressants mais qui restent encore mal structurés ou de qualité inégale. La centralité de la ville représentée par la Médina ancienne (créé à la même période que Fès) et des places de marché reste à conforter. Si le centre urbain est à l'échelle d'une métropole régionale il souffre encore d'une insuffisante liaison avec les autres pôles du Royaume (Fez, Tanger, Rabat, Casablanca). L'installation aux portes de Oujda de zones d'activités productives peu intégrées au tissu urbain et en dehors des lieux traditionnels de centralité, porte le risque d'éclatement et l'occasion de nouvelles polarisations et d'une délocalisation des emplois.

Oujda présente aussi **des problèmes de fonctionnement urbain**. Les itinéraires de contournement par le trafic routier sont insuffisants en particulier en direction du nord où le franchissement de l'oued n'est pas encore complété. L'étalement de l'urbanisation en périphérie contribue à allonger les distances des déplacements et à rendre difficile l'adaptation des transports collectifs condition d'un fonctionnement harmonieux de l'agglomération. Il importe de poursuivre les efforts pour maîtriser les déséquilibres sociaux et urbains provoqués par la pression démographique, l'immigration rurale qui trouvent leur expression dans la quantité de logement informel aux limites de ville.

Les défis du développement local d'Oujda

Relever **le défi économique** c'est admettre que l'économie se dématérialise et articule différemment l'industrie avec les services et l'information: plus de services avec plus d'emplois pour des industries plus productives avec moins d'emploi. Ce sont ces articulations qui sont les sources réelles du développement. D'où l'importance donnée à l'information, à sa production et sa transformation, à l'innovation technique, à l'environnement, au management et aux marchés.

Le défi de la concurrence entre villes montre que s'exerce une nouvelle logique internationale de localisation des activités aussi bien entre régions du monde qu'à l'intérieur d'une même région. Cette concurrence donne leurs chances aux villes les plus attractives, celles qui savent développer leurs atouts de localisation, leurs facteurs de développement: cela veut dire promouvoir l'aptitude à susciter la création d'entreprises et l'innovation, la qualité du milieu universitaire et de la recherche, l'accessibilité et les communications internationales ou régionales.

C'est la capacité à retenir les cadres de la classe moyenne qui constitue une ressource stratégique, d'où l'importance de la qualité de vie dans l'agglomération.

Les défis des mutations sociales. Un certain nombre de tendances présentes ont un impact sur l'aménagement futur d'Oujda :

la jeunesse de la population et l'impératif d'une formation; il faut donc prévoir les équipements et services correspondants;

la diversité sociale; l'augmentation du niveau de vie et des formations multiplie les besoins de consommation individuelle à la recherche de prestations publiques ou privées de plus en plus spécifiques et diversifiées;

les inégalités entre territoires et déséquilibres entre groupes sociaux deviennent des difficultés à surmonter pour les grandes agglomérations. La marginalisation de nombreux groupes sociaux se maintient dans certains quartiers alors que des grands projets façonnent la modernité d'autres quartiers.

Le défi de l'environnement pousse à concevoir une politique urbaine pour le mieux-être des citoyens, et une politique de l'environnement urbain pour le développement économique des villes. Pour les activités et les hommes la qualité de l'environnement sera un atout de localisation décisif.

Les villes vont se différencier sur l'environnement; l'améliorer c'est jouer une carte économique.

Un rayonnement régional et international à valoriser

Que faut-il entendre par ville ayant un rayonnement métropolitain. C'est le résultat de l'accumulation de plusieurs traits caractéristiques: une agglomération disposant d'activités, d'équipements et de services de niveau élevé, une gamme très large de fonctions supérieures de ce niveau, la présence d'organismes ou de sièges de sociétés d'une certaine ampleur, une image construite ou historique valorisante.

C'est aussi un ensemble d'acteurs économiques inscrits dans des réseaux d'échanges avec les autres territoires, ce qui implique des outils de communication développés; un rayonnement et une notoriété qui dépassent les limites régionales du fait de fonctions qui contribuent à l'image de l'agglomération (patrimoine, tourisme, culture, loisirs, médias); la capacité de l'agglomération à attirer et à accueillir les étrangers à la région pour y vivre (habitat, cadre de vie, équipements, milieu et environnement favorable)

Afin d'exercer ces fonctions métropolitaines Oujda doit se donner pour objectif de valoriser davantage ce qui existe: **le rayonnement touristique** ne correspond pas à la qualité du site et à la diversité des paysages à proximité d'Oujda. **La structure commerciale** pourrait être diversifiée pour atteindre le niveau d'équipement des autres villes marocaines. **La synergie entre enseignement, recherche et activités productives** dans des domaines de haute technologie favoriserait la formation de pôles de compétence s'appuyant sur des bases très solides comme la chimie fine, la santé, le génie informatique, le génie industriel, les biotechnologies. Un technopôle régional viendrait conforter le potentiel recherche et formation du pays. Ces facteurs permettraient d'amorcer un autre positionnement national et international d'Oujda.

Mais des handicaps l'empêchent encore d'atteindre le niveau des métropoles régionales: hôtellerie insuffisante, faiblesse de l'implantation de services financiers travaillant sur la région et de

l'enseignement de pointe, difficulté à établir une régulation plus poussée des flux de circulation en milieu urbain.

La chance de Oujda c'est de se situer au centre d'une région et d'un espace régional à fortes potentialités de développement. **La Région urbaine** d'Oujda est définie par la zone d'influence de la ville sur les préfectures adjacentes (Berkane et Jerada notamment). Ni périmètre administratif ou définition rigoureuse, cette notion recouvre l'effet d'éléments quantitatifs (emploi, transport, commerce, etc.) et qualitatifs (rayonnement religieux, administratif, culturel, etc.). La Région urbaine d'Oujda comporte un réseau de petites villes et villages, faisant transition entre les campagnes et l'agglomération, lieux de fixation d'une population en quête d'une sociabilité plus urbaine que villageoise. Oujda, toutefois, est à la recherche de réserves foncières, ou de centres secondaires, ayant une dynamique propre capables de renforcer celle de la ville centre et de lui conférer des atouts supplémentaires vis à vis des autres villes du Royaume.

Cette ambition nationale pour Oujda implique un changement d'échelle:
avec des projets ambitieux d'aménagements culturels et de loisirs;
avec le renforcement du réseau des villes régionales.

Une métropole régionale doit éviter d'être une agglomération à plusieurs vitesses.

Il convient de corriger les déséquilibres existants pour éviter qu'ils s'installent durablement: quartier dégradés, grands ensembles concentrant les handicaps, ségrégation démographique et sociale, péri urbanisation sans principe.

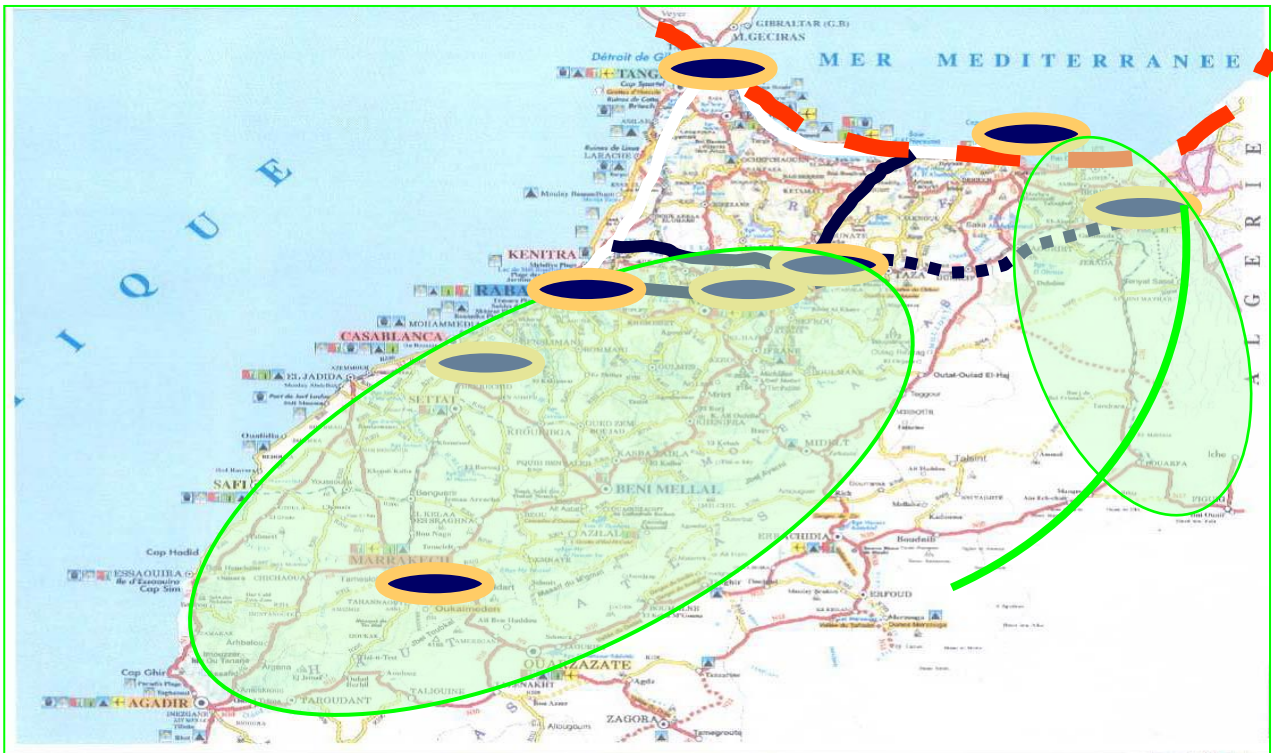
Pour faire face aux défis de l'avenir la métropole doit mobiliser la totalité de ses territoires.

Les circuits de désenclavement

La plupart des visiteurs du Maroc arrivent par le nord et découvrent le territoire en parcourant le "cercle vertueux" bordé par les villes de Casablanca, Marrakech, Ouarzazate, Fez, Mekhnès, Rabat. En dehors de ce cercle il a tout un territoire, connu certes, mais à redécouvrir. Si l'histoire peut avoir un poids significatif dans le développement des régions on se trouve aujourd'hui face à un déséquilibre entre la partie occidentale et la partie orientale du Maroc; au cours des années, pour rejoindre l'Oriental il fallait emprunter l'axe central ouest-est, qui au départ du littoral atlantique s'élance vers Oujda devenue de ce fait l'ouverture - la grande porte - vers le reste du Maghreb, le Machrek et au delà vers le Moyen Orient. Aujourd'hui, la frontière est fermée et cet axe a pour seule fonction de relier Oujda et l'Oriental au cœur politique et économique du pays. Une voie qui devait être une porte de développement s'est transformée en porte de sortie. D'où un sentiment d'enclavement, d'isolement, d'abandon qui s'est installé dans la sensibilité des oujdīs.

Pour inverser cette tendance, il est nécessaire d'inventer un autre circuit, tout aussi vertueux, pour contrebalancer le premier. Ce nouveau cercle a comme porte d'entrée maritime, au nord, le port de Nador, entrée qui sera renforcée par l'axe de Tanger quand la rocade méditerranéenne sera achevée. Ce nouveau cercle a autre une porte d'entrée par le sud et les oasis et il reste relié au reste du pays par l'axe traditionnel prêt à se ranimer dès l'ouverture de la frontière.

Dès que l'on commence à parcourir les cercles, ils se transforment en circuits sur le territoire, qui



est par définition un lieu d'échanges, donc support d'activités capables de se transformer en système. Quand on observe un territoire à travers le filtre de plusieurs circuits on découvre l'existence d'avantages emboîtés :

- une synergie au sein de la région
- des caractéristiques d'un espace / territoire
- un désenclavement de tout les points du circuit
- des liaisons avec tout les autres circuits.

Oujda et son circuit

- La synergie régionale joue entre les pôles émergents (valorisation du rôle de chaque sous ensemble du territoire - Nador, Berkane, Saidia ,Oujda, Jerada, Figuig)
- Chaque sous ensemble possède des caractéristiques qui sont complémentaires les unes des autres (activités de transformation, potentialités humaines, ressources naturelles, etc.)
- La relation entre pôles émergents et caractéristiques se transforme en désenclavement (actions, projets, rêves, etc.)
- De là naît une complémentarité nationale et internationale.

Retrouver une centralité

L'aménagement du centre d'Oujda

Le passage de l'espace urbain à l'espace rural dans Oujda et sa périphérie ne se fait pas toujours sentir. La délimitation du périmètre urbain semble basée sur un critère simplement géométrique qui est très difficile de définir sur le terrain. Les dizaines de quartiers d'habitat spontané et insalubre qui existent à l'extérieur et à l'intérieur de ce périmètre, devraient faire l'objet d'une réflexion sur leur restructuration et mise aux normes de salubrité .

Dans la ville, des interventions urbaines peuvent être pratiquées sans pour autant avoir recours à de grands projets ou à des investissements lourds. Ce qui est important, à court terme, c'est de rendre visible quelques transformations permettant à la population de ressentir un changement et de se rendre compte que ces interventions, même mineures, apportent une nouvelle qualité de vie urbaine.

La qualité urbaine à Oujda ne peut pas exister sans concevoir la réhabilitation des quartiers non réglementés. La priorité reste leur aménagement dans un cadre planifié et avec des étapes d'intervention séquentielles. D'un autre côté, il semble urgent de mettre en place, et ou de faire appliquer les mesures de contrôle existantes, pour freiner le développement et limiter l'expansion de ce type de quartiers.

L'absence d'assainissement dans ces quartiers et l'existence d'une décharge publique près de Sidi Yahya imposent une prise de décision rapide sur le choix du site où installer une station de traitement et de contrôle. Cette décharge, qui a un caractère sauvage, en l'absence de tout contrôle et qui produit des pollutions de toute nature, emploie régulièrement un nombre de "fouilleurs" estimé à 80 personnes. Des nombreux résidus et sous produits qui y sont récupérés, puis acheminés vers les usines de recyclage de Casablanca (plastique, carton, verre, métaux, etc.). Une première proposition semble être d'installer une station légère de recyclage sur place avec une entreprise locale qui puisse être inductrice d'une démarche plus écologique de la part des oujdis. De nombreux exemples de récupération et traitement par des équipements légers existent notamment en Asie du Sud –Est (Philippines, Indonésie, Egypte) qui peuvent servir de référence pour le site de Sidi Yahya.

La réhabilitation urbaine envisagée pour le centre d'Oujda, a pour but d'embellir la ville, mais elle ne prétend pas remplacer une intervention structurante qui est déjà en marche :

Requalifier l'espace public

Selon les informations obtenues il existe dans le centre ville plusieurs dizaines de milliers de lots vides, attendant que leur propriétaire construise. Ces fractures dans le tissu urbain confèrent une image d'abandon et de discontinuité en même temps qu'elles deviennent dépôts d'ordures et foyers d'insalubrité.

Le mobilier urbain endommagé ou inexistant accentue le caractère de pauvreté des espaces urbains, qui se trouvent de ce fait, à la fois dans la réalité et dans les perceptions, abandonnés et de plus en plus dégradés

Les places, nombreuses, doivent être des lieux de rencontre des citoyens et avoir une cohérence d'occupation de l'espace.; chacune de manière esthétique ou symbolique répondant à l'autre et complétant la lecture de la ville.

La signalétique, telle que affiches de publicité, placards d'information touristique ou d'information urbaine, est inexistante, peut informative, mal placée et pas "normalisée".

De nombreux immeubles vides ou abandonnées, pour des raisons certes compréhensibles, accentuent le sentiment de perte de vitalité, comme par exemple l'hôtel Terminus près de la gare dont l'architecture de la période 1925 mérite d'être conservée et restaurée pour former avec la gare, le jardin et l'avenue un ensemble de grande qualité urbaine.

Propositions pour retrouver une centralité

- Donner au propriétaire un délai court (de 6 à 18 mois) pour construire et achever sa construction; si la mesure existe la faire appliquer.
- Après ce délai de carence, la municipalité, avec la participation des associations locales (partenariat ou convention) prend en charge l'aménagement de ce(s) lot(s) temporairement pour y mettre de petits espaces de jeux (basket-ball ou autre) quelques bancs de jardin, ou même des équipements pour les plus petits.
- Renouveler le mobilier urbain et installer une nouvelle ligne de mobilier qui trouve son inspiration dans la tradition visuelle d'Oujda .
- Réaménager les places de la ville de manière ordonnée et cohérente, en particulier, la grande Place Sidi Abdelouahab; pour cela remettre de "l'ordre" dans la circulation automobile avec une meilleure lisibilité des couloirs de circulation et des passages protégés pour les piétons.
- Créer des points de référence (nœuds aux carrefours, prévoir la construction d'un ou plusieurs édifices publics symboliques même de petite taille (par exemple un programme de petites fontaines aux coins de rue comme dans les médinas) de façon à créer des images et un sentiment collectif autour de ces objets urbains qui en fin de compte structurent le tissu urbain .
- Définir les lieux de la publicité avec un règlement propre, et créer une image cohérente et adaptée à la culture propre de la ville.
- Réhabiliter et rénover les principaux monuments historiques et leur redonner une utilisation collective - centres culturels, centres d'appui aux jeunes et aux enfants, etc.

Faire reconnaître

Après l'amélioration de la qualité de ville donc de vie, l'objectif suivant est la création d'une image cohérente afin de "vendre" Oujda comme destination au tourisme international ou national. De ce point de vue il est important de disposer et de distribuer de l'information aussi détaillée que possible sur la région, sur la ville, son patrimoine et ses atouts. La publication de plusieurs guides sur Oujda et sa région semble pertinente; ils pourraient être déclinés par thèmes, tels que les musées et monuments publics et culturels, l'évolution urbaine d'Oujda à travers le temps, les restaurants typiques et autres ressources culturelles, les équipements collectifs- parcs de jeux, sportifs, etc. ce travail de promotion peut-être fait en partenariat avec les associations locales de jeunes entrepreneurs, les offices du tourisme, les institutions culturelles et l'Université. Par ailleurs, la richesse et les atouts de la région permettent de définir plusieurs catégories de tourisme destinataires de messages ciblés donc d'une information et promotion spécifiques :

- Tourisme de chasse et de nature
- Tourisme culturel
- Tourisme de découverte et d'aventure
- Tourisme de plage
- Tourisme de montagne
- Tourisme du désert

L'opportunité foncière de Beni Khaled

La double condition de l'existence d'un opérateur fort et compétent et d'une maîtrise foncière se trouve aujourd'hui remplie. L'idée d'une urbanisation nouvelle peut donc être envisagée à priori. L'ERAC oriental dispose d'une opportunité foncière à proximité de la ville d'Oujda qui pourrait devenir le site d'une opération d'ampleur régionale.

Le site proposé présente des avantages naturels incontestables. Terrain plat de près de 400 ha en deux lots mais avec la possibilité d'acquérir d'autres lots pour former un site d'un seul tenant de 500 ha. Site dégagé mais sans point de vue particulier bordé à l'est par le talweg d'un oued et desservi par la route d'Oujda au port de Nador et à proximité de l'aéroport d'Oujda Angad.

Cet axe routier ne présente pas de traces visibles d'habitat spontané malgré la présence de petites unités de loisirs et de restauration avant l'aéroport et un dépôt pour la collecte du lait des éleveurs coopérateurs.¹ Une ligne électrique moyenne tension traverse le site. Une conduite d'eau passe en bordure. Le site a un caractère rural très marqué; les terrains sont d'usage agricole (pâturages, cultures fourragères, plantations d'oliviers etc.) mais de moindre valeur que ceux de la zone de Berkane.



Le site retenu présente toutefois un certain nombre de contraintes, notamment de desserte. La route Oujda – Saidia – Nador, dans sa configuration actuelle, est proche de la saturation pour le transport des personnes et de marchandises indépendamment de l'augmentation du trafic lié au site lui-même. Dans l'hypothèse où le programme relatif à ce site est conçu comme un pôle à la fois résidentiel et de services équilibrant et renforçant la fonction d'agglomération d'Oujda, il faudrait envisager la réalisation d'une route à deux fois deux voies et/ou d'une ligne de chemin de fer qui relierait : Oujda (centre-ville), l'aéroport Oujda-Angad, Berkane, Selouane, Nador et Melilla.

La taille actuelle du terrain place tout projet urbain dans la catégorie des grands projets d'aménagement du Royaume du Maroc, au même plan que les villes nouvelles. Le panel estime que dans les conditions présentes et à l'horizon 2010 le territoire de la province d'Oujda n'est pas en mesure de porter un projet de cette ambition.

Par ailleurs l'existence de plusieurs milliers de lots non encore bâtis sur la commune d'Oujda permet, dans le cadre urbanistique actuel, de loger plusieurs dizaines de milliers de personnes. Une

¹ Une analyse plus complète est dans A. Hemmana et N. Saadie : "plan d'aménagement de la zone périphérique d'Oujda", rapport de synthèse, avril 2002.

telle augmentation de la population ne semble pas réaliste sauf si une action volontaire et durable d'attraction d'une telle population est mise en œuvre.

Cela conduit le panel à **proposer un scénario différent** pour l'emploi du terrain de Beni Khaled.

Compte tenu de la faiblesse des ressources en eau pérennes facilement renouvelables dans la zone d'Oujda aucun projet de grande envergure risquant de se traduire par une augmentation importante des besoins en eau, que ce soit à caractère agricole, industriel, résidentiel ou autre, ne peut être envisagé à moyen ou long terme. L'eau, en temps que facteur limitant peu ou pas maîtrisable, impose d'envisager des projets qui ne modifient pas, sinon de façon marginale, la demande en eau globale dans un rayon de 30 à 40 km autour de Oujda. Cette contrainte majeure peut, sinon doit, se traduire par :

- **une stabilisation de la population résidente autour de 400 000 habitants** pour un choix de nouvelles activités et/ou industries faiblement consommatrices en eau du type commerces, administrations, services, enseignement etc.
- **une agriculture de proximité ou périurbaine permettant d'optimiser les ressources en eau** facilement disponibles et notamment les eaux usées de la ville après traitement approprié, à l'instar de ce qui est déjà opérationnel dans d'autres régions comparables comme en Tunisie.
- **aménager le terrain de Beni Khaled en zone d'activités de services pour l'agriculture.** Il pourrait s'agir dans une première tranche d'environ 20 ha d'un ensemble de services qui ne sont pas disponibles dans les préfectures de Berkane, d'Oujda ou de Jerada pour les besoins d'information, de formation et de mise en valeur des productions locales puis élargie aux besoins des autres régions. Ces premiers équipements pourraient être complétés par un ensemble de services aux agriculteurs sur 80 ha

Les surfaces non utilisées pour ces services devraient être protégées pour les besoins futurs en activités dans d'autres secteurs.

Les deux photos jointes illustrent un modèle de développement de zones d'activités à proximité d'un aéroport régional dans les provinces orientales de l'Allemagne. La situation de l'aéroport d'Altenburg et des terrains avoisinants présentent une similitude de situation avec le site de Beni Khaled et l'aéroport d'Oujda.

QuickTime™ and a
Photo - JPEG decompressor
are needed to see this picture.

Une autre option pourrait être de concentrer sur ce site un ensemble de fonctions de services avec la création d'une cité administrative, siège du conseil régional et des services régionaux, susceptible d'évoluer vers le siège administratif des institutions futures de l'UMA.

QuickTime™ and a
Photo - JPEG decompressor
are needed to see this picture.

Une stratégie économique pour la région urbaine d'Oujda

La formulation d'un grand projet fédérateur, par les élus et les agents économiques de la région doit avoir pour objectif de maintenir et de créer des emplois considérés comme prioritaires par les autorités régionales et inscrits dans le schéma d'aménagement de la Région. L'examen des activités de la région suggère l'existence de plusieurs pôles de compétence autour d'activités liées au terroir, à la technologie de pointe, à la tradition, aux transports et au tourisme dont la cohérence et le dynamisme résument le potentiel économique de la région :

- Le *terroir*: ce pôle regroupe les productions agricoles (fruits, légumes, etc.) de la région et les activités industrielles développées soit en amont soit en aval pour la valorisation des productions (biotechnologies et sélection agronomique, jus, conserves, arômes, embouteillage, emballage, marquage, etc.)
- La *technologie*: ce pôle est à construire autour d'industries modernes (électronique, télécommunication, manutention, robotique, etc.) qui sont absentes dans la région mais susceptibles d'y trouver une place.
- La *tradition*: regroupe les industries (cuir, bois, textiles, céramique, pâtisserie et confiserie, marchés, etc.) qui existent par tradition dans la région.
- Le *transport*: ce pôle regroupe les activités de transport, de fret et de passagers, qui se sont développées dans la région, grâce à son avantage géographique de couloir de circulation entre nord et sud mais aussi entre ouest (Casablanca, Fès) et est (Algérie).
- Le *tourisme*: il rassemble les activités d'accueil et de restauration ainsi que les activités d'animation (parcs, musées, espaces naturels, expositions, etc.) destinées à la consommation publique.

Outre ces activités, qui peuvent être groupées en pôles relativement homogènes, le panel a noté la présence d'activités, souvent significatives, mais qui ont un caractère particulier soit par leur concentration autour d'un site singulier comme dans le cas du thermalisme, soit par leur nouveauté comme la pâte à papier à partir de l'alfa, et qui devaient faire l'objet d'un approfondissement spécifique.

Un grand projet local de développement doit pouvoir satisfaire entre autres à deux critères : **attraction** et **durabilité**.

L'attractivité (hard dimension) mesure la valeur économique autant en termes de dimension que de croissance, de création d'emploi et comme catalyseur de formation.

la durabilité (soft dimension) signifie qu'en plus de l'attractivité, les activités doivent être durables et pour cela elles doivent prendre appui ou s'enraciner dans les valeurs culturelles de la région ainsi que sur les valeurs de son environnement.

La position de chacun des pôles d'activités sur les axes définis par ces deux critères permet de classer ces activités soit comme "moteur", soit comme "suiveur", soit en situation de "protection" dans des niches de spécialisation. A partir de ce modèle sommaire on peut tester la dynamique de développement de chacun des pôles avec les conclusion suivantes :

- Les activités du **terroir** sont dans un pôle qui peut prétendre être “moteur” car elles sont attractives tant de point de vue économique (dimension) que du point de vue social (emploi); elles sont également durables car elles s’appuient sur un enracinement culturel ancien dans la région. Toutefois le morcellement des images que ces activités donnent d’elles mêmes rend floue l’identité de la région. Le développement de la région devrait s’appuyer en priorité sur ce pôle qui peut être valorisé par la recherche de plus de synergies avec l’Université et les services techniques des coopératives agricoles. La dynamique de ce pôle d’activités se maintiendra à l’avenir grâce à son élargissement en direction des biotechnologies (sélection des plants, variétés peu consommatrices d’eau, hybridation des espèces fruitières, sélection ovine, etc.).
- La **technologie de pointe** est un pôle, qui malgré un haut degré d’attractivité de point de vue économique (dimension et croissance) et social (emploi et formation) pourrait connaître des problèmes de durabilité car il ne possède pas des liens forts et anciens avec la culture (histoire, tradition) de la région. Dans ce contexte, l’ensemble du secteur est classé comme “suiveur” car son centre de gravité n’est pas encore fermement ancré dans la région. Cependant son attractivité peut être augmentée et il devrait bénéficier d’une priorité élevée.
- Le **transport** est un pôle leader qui est attractif en termes économiques et sociaux et apparaît également comme durable car il joue sur les caractéristiques naturelles et géographiques de la région (couloir de circulation); il sert en outre, de levier aux autres activités (terroir, technologie de pointe et tradition). Dans ce contexte ce pôle devrait bénéficier d’une priorité élevée.
- Le **tourisme** est estimé comme un secteur ayant une attractivité forte par sa dimension économique et qui, en capitalisant sur les spécificités de la région (culture et nature) devrait évoluer d’une situation de niche vers une position de leader. Le tourisme toutefois ne peut pas réussir par lui-même car il dépend de la vitalité des autres secteurs; c’est un secteur à fort potentiel de croissance et à ce titre il devrait recevoir une priorité élevée.
- Les activités fondées sur la **tradition** constituent un pôle durable par ses liens avec l’histoire et la culture. Cependant son attractivité est limitée au niveau économique et social à cause de la faiblesse du marché local et régional et du mouvement de délocalisations de la production vers des régions à coût marginal moins élevé. La recherche d’une production de produits exclusifs permettant la poursuite d’une stratégie de niche ne peut se voir reconnaître qu’une priorité moyenne de développement.

En conclusion,

- les activités liées au terroir ont besoin d’être reconnues comme prioritaires dans un programme de développement pour les aider à s’orienter vers des activités de plus grande valeur ajoutée tout en cherchant une image de marque plus cohérente qui rende compte de l’identité de la région ;
- la technologie de pointe, malgré le danger que sa volatilité présente, pourrait être implantée dans la région et devrait recevoir une priorité élevée.
- Le transport peut poursuivre son essor en capitalisant sur la croissance des activités du terroir et de la technologie.

L’évaluation sommaire du dynamisme de chacun de ces pôles d’activités permet d’en déduire le besoin d’équipements, nouveaux ou à renforcer, pour chacun de ces pôles ainsi que l’ensemble de mesures d’accompagnement.

Terroir

Le panel propose l'installation d'un ensemble de services qui ne sont pas disponibles dans les préfectures de Berkane, d'Oujda ou de Jerada tels qu'une Foire agricole (Foire de l'Oriental) pour les besoins d'information, de formation et de mise en valeur des productions locales puis élargie aux besoins des autres régions. La programmation des événements de la Foire devrait tenir compte de la diversité des productions régionales et capitaliser sur cette diversité pour créer des événements spécifiques : foire de l'olive, foire des plantes rares, foire de la clémentine, etc.

Installé sur 20 ha le service de la foire pourrait être complété par un ensemble de services aux agriculteurs :

- Une Banque de semences pour l'amélioration des souches gérée sous forme de groupement économique autonome en partenariat avec le laboratoire de biologie de l'Université, les services du ministère de l'agriculture et les coopératives agricoles. Cette banque pourrait trouver une part de ses ressources dans la vente de semences ou de plants améliorés.
- Un Centre de démonstration et de maintenance de machinisme agricole en partenariat avec les groupes nationaux ou internationaux de machinerie agricole
- Un Centre de d'animation du développement rural, formation et de perfectionnement aux techniques rurales; ce centre gérée en partenariat avec les services extérieurs de l'agriculture, la formation professionnelle, l'université – apportant une assistance technique pour la valorisation de la production locale : colorants alimentaires, conserves, pâtisseries, sucreries, fruits secs, distillés, etc.
- Un centre de recherche des cultures sous serre
- Une zone de stockage, de transformation et de distribution de production à forte valeur ajoutée (fleurs et plantes pour la parfumerie, fruits rares, produits maraîchers préparés pour la consommation urbaine) aurait deux avantages: rationaliser la distribution maraîchère pour la population d'Oujda; poursuivre la mise en valeur agricole de la zone et aider la population rurale.
- Refonder la politique agricole de la région. Avec des rendements faibles liés aux cultures en zone bour, la faiblesse de l'infrastructure d'irrigation, la concurrence des productions étrangères, l'agriculture de la région devrait s'orienter vers des techniques plus économes d'eau (politique défendue par les services du Crédit agricole du Maroc) par la diffusion du goutte à goutte

Technologie de pointe

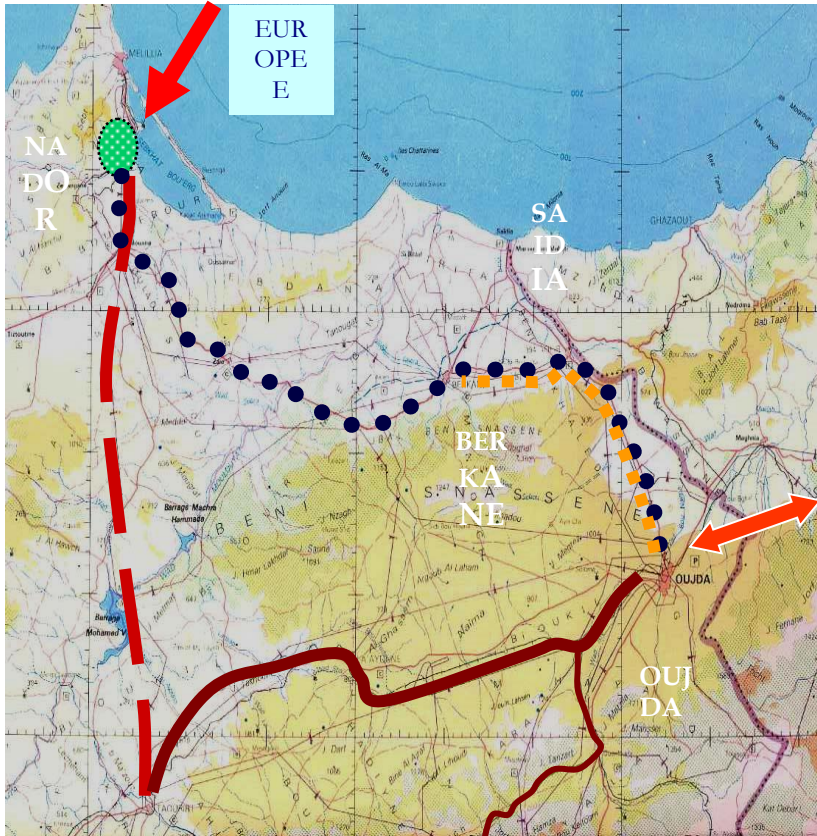
- Structurer et consolider l'économie locale à partir de filières et de thèmes fédérateurs et stratégiques (NTIC, biologie, génie informatique et gestion informatique des transactions et de flux de marchandise) avec un rayonnement régional
- création de partenariats opérationnels par thèmes fédérateurs, attribution de responsabilités aux acteurs locaux,
- créer une formation spécialisée pour les dirigeants de l'administration publique et des collectivités territoriales à être des agents de développement local
- développement d'incubateurs et de pépinières et mise en réseau de ces lieux technologiques
- confier l'exécution de cette phase à l'agence de développement régionale
- initier une démarche technopolitaine avec les organismes qui constitueront la future technopole
- Promotion d'Oujda et de la région par rapport à une image construite à partir d'instrument qui est une technopole – label d'excellence d'une offre territoriale reposant sur les potentiels locaux sous le nom d'*Oujda Technopole*

- créer une technopole – structure plurielle et partenariale de concertation, d'impulsion, de coordination, de portage et d'assistance aux initiatives locales de développement fondées sur la maîtrise des technologies et à la gestion de l'innovation; gestion des pépinières d'entreprises

La confluence de ces démarches constitue le modèle oujdi de développement local

Transport

- Accélérer les négociations pour la création d'une ligne conteneur entre Nador et l'Europe en direction d'Algésiras ou de l'Italie



- Privilégier l'axe de communication Figuig, Bouarfa, Jerada, Oujda, Berkane, Nador en accélérant le doublement de la route nationale RN2
- Terminer le contournement d'Oujda ; concevoir un système alternatif de transport ferroviaire par bouclage des lignes existantes par Oujda et Nador
- Constituer une plaque tournante ferroviaire, plateforme multimodale (pôle logistique) de transformation et de distribution à vocation régionale et internationale à proximité de l'aéroport d'Oujda
- Moderniser l'aéroport

d'Oujda pour accueillir les touristes étrangers et desservir en priorité la région Orientale

- Terminer le tronçon autoroutier Fès-Oujda

Tourisme

- Rendre plus attractive l'ancienne Médina
- Valoriser la qualité de patrimoine culturel d'Oujda – travail sur les images passées et présentes de la Médina
- Dans le cadre d'un plan d'embellissement de la ville envisager la création sur les grands axes d'une signalétique moderne; création d'un style régional pour les enseignes commerciales, favoriser le recours à une grammaire plus traditionnelle des formes urbaines
- Création d'un festival des arts et traditions de la région de l'Oriental
- Réinsertion d'Oujda dans le cycle des tournées culturelles nationales et internationales
- Création d'une maison des terroirs dans la centre de l'artisanat pour faire la promotion (exposition-vente) des produits locaux
- Actualiser l'artisanat pour répondre au goût du marché international – à partir de la tradition introduire des dessins plus modernes, des formes neuves à partir de moules anciens, etc.

- Reconstituer dans le musée local, ou dans la maison des terroirs, un habitat avec les modes de vie traditionnels (écomusée)
- Préparation d'un plan de communication sur la région rapidement avec la publication d'une brochure promotionnelle accompagnée d'une carte des spécialités
- Utiliser les associations locales pour faire connaître le potentiel touristique de la région, et déconnecter le parcours touristique de la région de l'Oriental de celui des villes impériales
- Relancer le thermalisme et les services de soins de remise en forme de la personne
- Réhabiliter l'hôtel Terminus près de la gare pour diversifier l'offre hôtelière
- Prévoir une filière complète de formation aux métiers du tourisme au sein des organismes d'enseignement la formation d'assistants de tourisme pour les besoins touristiques du pays
- Création d'agence de voyage spécialisée dans le "package touristique" dans la région : chasse, archéologie, parcours des grottes, tourisme industriel (muséographie autour de l'activité minière)
- Faire de la publicité pour la région dans les journaux professionnels, dans les régions voisines, dans les régions proches de la méditerranée (Espagne, Portugal, France)
- Créer une animation autour de la mer en valorisant la marina, le port de plaisance de Saidia
- Prendre appui sur Oujda comme émetteur de demande touristique pour la zone de Figuig ; accompagner le développement touristique de Figuig par la réhabilitation de l'habitat traditionnel en maison d'hôtes et la mise en place d'unités touristiques modernes de petite taille dans la région
- Appuyer la création de plusieurs zones touristiques afin de réguler les constructions de résidences secondaires sur le littoral pour préserver la qualité de la façade maritime (refuser toute dérogation au plan d'aménagement)
- Choisir un concept de promotion générique pour la région Orientale et Oujda en particulier (Médina)

Tradition

- Préparer un site d'accueil attrayant pour recevoir les projets d'investissement
- Création par les jeunes entrepreneurs ou étudiants d'un site web promotionnel sur la ville et sa région valant qualification professionnelle ou universitaire
- Diffuser l'information sur les instruments publics immédiatement disponibles pour l'aide à l'investissement et au développement
- Développer l'interface Université, formation et marché de l'emploi par une formation plus proche des besoins du territoire – techniques de vente, marketing, assistant de direction, outils de gestion informatisée, direction d'entreprise
- Création d'un institut d'administration des entreprises au sein de l'Université
- Capitaliser sur les ressources de savoir de l'université et sur le dynamisme des jeunes entrepreneurs pour créer un technopôle dans les filières de l'informatique, de la biologie, agronomie, de la logistique, du génie mécanique
- Création de nouveaux incubateurs de micro entreprises en réaménageant le site du marché de gros (déplacement du marché et des abattoirs en dehors de la ville)
- Ouverture vers l'international en amenant une école étrangère – publique ou privé à Oujda
- Avec l'assistance de l'Université développer des fonctions de "back office" d'abord dans le cadre de l'incubateur d'entreprises puis sur un site propre proche de l'aéroport; démarcher les donneurs d'ordre internationaux par moyen électronique
- Accélérer l'installation du Centre régional d'investissement avec ses instruments de promotion: un site web au niveau de la région, le guide des mesures et instruments pour l'investissement et la création d'emplois

- Préparer la demande future de sites de développement en réservant les terrains au voisinage de la gare de Naima et de l'embranchement ferroviaire des lignes Fes-Oujda et Jerada-Oujda
- Compléter le système logistique par une boucle ferroviaire à l'horizon 2020 sur les tronçons Taourit-Nador, Nador-Berkane, Berkane-Oujda
- Rapprocher Oujda de la mer : Explorer la création d'un port de pêche, les possibilités de l'aquaculture sur la zone côtière pour diversifier l'offre de pêche
- Revivifier les activités directes ou induites de la mine à Jerada
- Relancer la recherche et l'exploration minière
- Mobiliser les responsables notamment des niveaux régionaux, aux enjeux du développement local
- Créer une identité régionale forte avec la confection d'un logo, augmenter la visibilité de l'institution régionale par une campagne d'information
- Installer les instruments du changement tels qu'une agence de développement régional et une société de capital risque entre l'Etat, la région et les opérateurs économiques; mobiliser à cet effet les disponibilités financières mises en place par la coopération internationale en particulier l'USAID
- Sensibiliser les résidents marocains à l'étranger (RME) par l'intermédiaire du réseau bancaire régional à prendre plus d'initiatives pour l'injection de leurs dépôts sur des projets d'investissement régional
- Se rapprocher la zone franche de Melilla en se servant toutes les infrastructures et des opportunités qu'elle présente plutôt que les doubler ou les ignorer
- Encourager le partenariat technique international : ouvrir un jumelage technique multipolaire entre la région des Pouilles et les technopôles de Tunis et de Bari pour apporter une continuité aux projets (monitoring international)
- Faire participer et adhérer les acteurs locaux à un pacte de développement, dépasser les oppositions politiques pour affronter ensemble les enjeux du développement par l'organisation d'un débat régional avec l'ensemble des acteurs sur la mise en place d'un pacte régional pour le développement (contrat pour le développement)

Construire une image cohérente

Le panel a été surpris par le morcellement d'image que renvoie la région de l'Oriental en général et Oujda en particulier ; il encourage les efforts de recherche d'une identité plus homogène, qui valorise l'image de parcours des possibles de la région. Le panel a conclu que la recherche de cette identité doit se faire autour des valeurs culturelles et de l'environnement naturel de la région qui reste dominée par la montagne comme source d'inspiration culturelle, source de produits de terroir, source d'échange et d'hospitalité. Cela peut être concrétisé par la création d'une image de marque de pays qui rassemble sous une même image la variété et la richesse du territoire tel que *"l'Oriental, une région gagnante"*

Projet de technopole à Oujda

Incubateurs, pépinière et technopole : la structure technopolitaine d'Oujda

Les concepts

On entend par « la technopole » : une conception territoriale de développement de la recherche et de la technologie ou l'effet de fertilisation croisée entre chercheurs, entrepreneurs et utilisateurs, se fait sur l'ensemble d'une agglomération et ne se limite pas à un seul site. Souvent le voisinage immédiat n'est pas considéré comme le facteur déterminant de l'émergence de projets.

On entend par « le technopole » : une conception localisée de sites dédiés à des activités de haute valeur ajoutée en particulier technologiques et valorisant les mises en synergies entre acteurs très proches les uns des autres. On peut citer deux sites l'un consolidé, Tecnopolis en Italie (Bari, Chef-lieu des Pouilles) et l'un en cours de développement comme le Parc Technologique des Communications de Ariana (Périphérie de Tunis).

On entend par « incubateur » : une structure souple et légère d'orientation à la création d'entreprise, généralement sur des secteurs de pointe ou des secteurs du tertiaire avancé. Le site pour l'incubation est souvent une Université ou une Grande Ecole d'ingénieurs ou de commerce. L'accompagnement du Porteur de Projet Innovant (PPI), fournit par différents cadres, est une condition fondamentale au succès de l'opération.

On entend par « pépinière » : une structure physique d'accueil d'entreprises en voie de création ou à peine constituées non nécessairement engagées dans des secteurs technologiques et qui bénéficient comme pour l'incubateur de services d'assistance et de services communs.

Oujda dans une perspective d'évolution

Le cas de Oujda est une logique de stratégie de développement et de conception de l'aménagement du territoire qui s'appuie sur l'intégration d'une approche de développement économique local avec la fonction territorialisée de la R&D exprimée par exemple par les incubateurs, les pépinières, la relation contractualisée université/entreprises et la technopole. Autrement dit, il s'agit d'ensembles immobiliers et dispositifs de développement de projets de création d'entreprises à partir de la valorisation des ressources scientifiques et technologiques généralement locales et/ou régionales, implantés sur des sites généralement structurants ou règne un milieu innovateur par la proximité des universités, des Grandes Ecoles d'ingénieurs, des centres de recherche et des entreprises high-tech.

La perspective de développement consistera à faire évoluer le modèle marocain de technopole en termes de démarche technopolitaine :

Le réseau technopolitain de l'Oriental : l'existence d'un réseau très maillé et très complet de services au développement technologique organisé par types de compétences dans l'assistance aux porteurs de projets et dont le Comité de pilotage sera un des principaux animateurs et financeurs ;

Les structures technopolitaines spécialisées de Oujda : se sera une approche par « grappe » ou par filière qui structure les actions de développement économique quelque soit le « degré technologique » du secteur concerné.

L'objectif

L'objectif est de faire de la structure technopolitaine d'Oujda le fer de lance du développement technologique à partir de pôles structurants éclatés et complémentaires réparties sur plusieurs sites de proximités environnant la ville mais dont les effets sont à la fois tournés vers (1) l'intérieur (développement endogène) et (2) vers l'extérieur (développement exogène) dont la province, la région et le territoire national.

Les grandes étapes de la démarche proposée

- Il peut s'agir d'une concentration technologique d'activités et de savoir faire liés à l'industrie agroalimentaire, l'environnement, les transports, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), la chimie et les réseaux de télécommunication.
- La démarche s'appuiera également sur des actions de développement structurées intégrées telles que l'implantation d'entreprises marocaines et étrangères, le montage de projets, la création d'entreprise et l'essaimage académique, les synergies entre professionnels, les événements spécialisés, la promotion, la prospection et l'attraction d'équipements structurants, rayonnant à partir de la ville de Oujda sur l'ensemble du territoire.

La démarche suppose la condition indispensable de partenariats pour mobiliser les compétences existantes au service de la réalisation du projet défini.

Les résultats attendus

Les résultats attendus sont d'une part de mettre en place un dispositif de développement performant, la structure technopolitaine de Oujda, implantée sur un site éclaté mais intégré territorialement pour:

- médiatiser Oujda comme pôle d'excellence scientifique et technologique ;
- créer des activités nouvelles ;
- mettre sur le marché des sites pour l'accueil des entreprises, des laboratoires et des projets.

D'autre part, les résultats attendus durablement sont :

- disposer d'un centre d'échanges à la fois vitrine des technologies, pépinières de projets, centre de services et regroupement des interfaces recherche entreprise ;
- prospector les besoins et les projets technologiques d'entreprises ;
- relancer une dynamique de « grand projet de développement » dans une dimension marocaine, maghrébine et internationale (dont l'Europe du Sud).

Un bilan qui justifie la démarche technopolitaine à Oujda

L'outil de développement et de montage de projets n'existe pas :

- il existe de nombreuses compétences correspondants aux tâches évoquées ci dessus ;
- elles n'ont jamais été réunies au service de projets de développement économique de l'Oriental ;
- réunir toutes les compétences au sein d'une même équipe n'est pas facile; quand c'est le cas, on court le risque de fonctionner en vase clos sans ouvrir à des synergies avec les autres acteurs et profiter de leurs apports potentiels.

Des besoins plus prescrits par les décideurs institutionnels, les acteurs économiques et la société civile doivent désormais être pris en compte :

- besoins des porteurs de projets (entreprises, laboratoires, établissements d'enseignement supérieur, ou créateurs d'entreprises) ;

- concurrence des autres pôles de recherche et de technologie au Maroc et dans le monde en termes d'offre territoriale et de communication ;
- évolution dans les relations recherche/entreprise sur la ville de Oujda et la région de l'Oriental,
- renforcement des relations méditerranéennes ;
- mise en place à l'échelle régionale d'un dispositif très sophistiqué et coordonné d'appui au transfert de technologies et à la création d'entreprise,
- émergence d'une dynamique technologique et économique par filières ou par « grappes » à Oujda et dans sa région,
- développement de plusieurs sites privilégiés à vocation d'accueil d'activités à haute valeur ajoutée comme les hautes technologies, la création ou les fonctions de décision ;
- valorisation des ressources humaines et suivi du placement auprès des entreprises (pour un contrôle du chômage) ;
- développement et cohésion sociale ;
- amélioration de la qualité de la vie.

Les perspectives

La perspective est de s'investir en priorité là où sont les manques régionaux :

- non-lisibilité et absence de reconnaissance de la recherche et des potentiels de la région
- insuffisance de projets et de porteurs de projets
- absence d'éléments structurants : grandes unités industrielles technologiques (IAA) ou grands équipements scientifiques,
- ... à partir de points d'appui sur lesquels des partenaires peuvent s'appuyer efficacement...
- le monde universitaire et académique
- les milieux de la recherche (INSA, Centre Régional des Etudes Agronomiques, INRA)
- les initiatives développées par chacun des membres ou actions bilatérales
- le collectif associatif
- ... en s'articulant avec les outils et projets déjà existant et en mobilisant les moyens nécessaires auprès de ces mêmes partenaires.

Le calendrier

La définition et la mise en place du dispositif, la structure technopolitaine de Oujda, peuvent prévoir la mise en place de groupes thématiques au cours de l'année pour une action opérationnelle dès 2003. Ce dispositif sera révisé régulièrement et la phase de mise place n'exclut pas des actions de préfiguration en particulier pour la promotion.

Le dispositif de développement a mettre en place

Les composants

La réussite de la démarche engagée se jugera d'abord aux résultats des réflexions des groupes thématiques, ensuite aux projets identifiés puis montés, c'est-à-dire débouchant sur une création de valeur ajoutée pour les entreprises et les laboratoires, d'emplois ainsi que sur la contribution à une meilleure reconnaissance de l'excellence du territoire en matière de haute technologies et à l'acquisition et au perfectionnement de savoir faire.

Exemple de montage de projets pour les incubateurs et les pépinières d'entreprises

Tout doit être conçu pour faciliter la réussite du montage de projets à vocation technologique aux différentes étapes :

1 - Identification des projets (pilotage : équipe développement)

- veille
- groupes de tutors/mentors avec des utilisateurs
- financement : Budget de promotion et d'animation
- Identification des porteurs de projets (pilotage : équipe développement)
- travail de contact et de promotion mené à l'extérieur avec le groupe thématique en charge de la prospection ou en interne avec les structures d'animation existantes (animation)
- le porteur (chercheur, entrepreneur, cadre, étudiant, etc....) peut être ou non en possession d'un projet
- financement : Budget de promotion et d'animation

2 - Mise au point du projet (pilotage : équipe développement puis porteur de projets)

- études de faisabilité technique, commerciales, financière
- choix du mode de valorisation : entreprise existante (plan d'innovation, diversification), entreprise à créer
- plan d'affaires du projet et/ou de l'entreprise
- montage juridique et financier
- hébergement partiel et temporaire du porteur de projets
- financement : Budget de promotion et d'animation + fonds d'amorçage

3 - Lancement de l'activité (pilotage : porteur de projets)

- accueil dans les locaux de type pépinière
- parrainage et suivi des créateurs
- financement : Capital Risque

4 - Développement et pérennisation (pilotage : porteur de projets)

- extension sur des locaux disponibles à proximité (Oujda et environs)
- financement : Capital Développement

L'équipe de développement de projets pour les incubateurs et les pépinières d'entreprises

Missions

- Détecter et participer au montage de projets innovants basés sur l'utilisation des technologies nouvelles au service du développement économique en particulier des grandes entreprises ;
- Accompagner les créateurs d'entreprises issus des laboratoires publics ou privés, des grandes écoles (ou éventuellement d'entreprises), en les assistant : études marketing, plan d'affaires, d'assistance juridique et financière, de mise en relation avec des partenaires financiers, industriels ou commerciaux ;
- Faciliter les transferts et les mises en relation entre le monde scientifique et les entreprises ;
- Organiser en lien avec l'université notamment des conférences et des rencontres sur des thématiques diverses intéressant à la fois les universitaires et les chefs d'entreprises.

Priorités proposées au travail d'identification de projets

Approche utilisateurs

environnement

transport logistique

tourisme

IAA

Applications transversales (applicatifs) des NTIC

Approche technologies

NTIC

Chimie

Electronique

Exemple de grappe émergente des NTIC

Il est parfois difficile de voir clair dans toutes ces notions de NTIC, de commerce électronique, de nouvelles images et de distinguer utilisateurs, chercheurs et prestataires de services. Il est ici proposé de faire la différence entre les fonctions, produits et activités. Chaque entreprise qui pourrait se créer à Oujda dans ce domaine est susceptible de développer une ou plusieurs des spécialités. Le rôle de la technopole consistera à approfondir les analyses prospectives des filières technologiques pour favoriser la création d'entreprises et de nouveaux emplois.

Commerce et électronique

Distinguer trois métiers bien différents :

les distributeurs mettent en service un système d'achat et de catalogue sur Internet : la VPC ;

les prestataires de services concourent à la conception et la réalisation des sites

les professionnels de l'électronique et de l'informatique conçoivent, produisent et distribuent les systèmes et configurations nécessaires

Commerce électronique, multimédia et informatique

Liste proposée à titre indicatif de quelques activités et prestations susceptibles de développement sur le marché :

Commerce Electronique	
<i>Création de sites</i>	Infographies Référencement de sites Marketing et cookies
<i>Cryptage</i>	
<i>Sécurisation des transactions financières</i>	
<i>Web-call centres</i>	

Multimedia	
<i>Jeux video off line</i>	Codeurs programmation Infographie - Scénaristes
<i>Web TV</i>	
<i>Jeux vidéo on line</i>	Jeux en direct Ventes de jeux par Internet
<i>Jeux vidéo ludo - éducatifs</i>	
<i>Image de synthèse</i>	Simulation Trois dimensions

Informatique	
<i>Logiciels d'application</i>	Ressource humaine et recrutement Finance - Organisation
<i>Logiciel Internet</i>	Rapatriement de données Création de moteurs de recherche

L'ensemble immobilier pour les pépinières et les incubateurs

Le bâtiment incubateur

Il accueillerait :

- l'équipe de développement constitué sur la base des groupes thématiques cités ci-dessus ;
- les services de transferts de l'université,
- les porteurs de projets de création d'entreprises
- les groupes projets recherche mixte temporaires privé-public et autres résidents temporaires intéressés (associations de soutien à la création)
- une vitrine des technologies régionales
- des salles de conférences et de réunions
- des intervenants privés dans le domaine des transferts de technologies et le financement de start-up.

Il constituerait un symbole de l'esprit d'innovation et un élément architectural remarquable.

Le bâtiment pépinière

Une pépinière d'entreprise accueillerait :

- les entreprises de petite taille récemment créées et des services communs aux créateurs
- les services pratiques en temps partagé pour les entreprises.

L'offre immobilière

Des terrains, locaux clés en main ou locaux mixtes bureaux atelier sont à mettre sur le marché, s'ils ne sont pas de propriété publique, à prix compétitifs pour accueillir les entreprises à haute valeur ajoutée, qui trouvent intérêt à se localiser dans un site vert (site de Beni Khaled), à proximité des infrastructures de transport (site de la Plaine d'Angad où se trouve l'aéroport), à proximité des laboratoires (Centre régional d'études agronomiques, INSA), de l'Université (sud de Oujda).

Il existe d'autres solutions, fournies par un document de l'Agence Urbaine d'Oujda, qui peuvent accueillir des pôles structurants de la Technopole d'Oujda :

- site d'Oujda nord est (30 hectares) ;
- site de Naima (34 hectares) ;

Des délocalisations d'activités sont possibles du centre ville vers la périphérie permettant ainsi de mieux positionner un pôle structurant de la Technopole dans un environnement urbain ou il existe des atouts.

La promotion de la dimension technopolitaine de Oujda

- Faire prendre conscience en interne à la région des possibilités technologiques existantes et en donner un mode d'emploi
- Faire connaître le potentiel à l'extérieur pour attirer des projets
- Faire reconnaître au niveau du Maroc et international la dimension technologique pour attirer les moyens de développement nécessaires.

Excellence, positionnement, médiatisation

Le caractère précurseur de la structure technopolitaine :

- un ensemble de pôles structurants
- cohérents avec l'économie locale/régionale, intégrés et complémentaires

Priorités	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Transports : environnement et développement durable : ◆ Technologies d'excellence : <ul style="list-style-type: none"> • NTIC • électronique, • réseaux télécoms • chimie ◆ Réseaux : élément clé du dispositif urbain et régional <ul style="list-style-type: none"> • des NTIC • des pôles structurants qui capitalisent la valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> la technopole de la vitesse la technopole de la valorisation la technopole du développement

Le dispositif de développement à mettre en place

Le lancement opérationnel

Pour atteindre les objectifs évoqués plus haut, en particulier la mise en place des éléments manquant dans le dispositif local et régional, il est nécessaire de mettre en place une organisation durable et cohérente. Dans cette phase, une Association « Oujda Technopole » pourrait jouer un rôle clé. Elle servirait en effet de support juridique et financier des actions nécessaires tels que les études de faisabilité de l'incubateur, de la pépinière et de la technopole.

A terme elle jouerait un rôle de « régulation » de suivi et de contrôle du dispositif mis en place pour le compte de ses membres et ses financeurs.

Partenariat de la démarche

Les décideurs

Le noyau peut être constitué par la Ville de Oujda, la Préfecture, le Conseil Régional, la CCIO, l'Université, l'ERAC/O, éventuellement élargi à d'autres acteurs (autres communes, les banques locales associées sous forme de consortium, Office National des Aéroports, Office d'Exploitation des Ports, Office National des Chemins de Fer), en particulier aux apporteurs de moyens réunis au sein de Oujda Technopole ;

Il définit la stratégie globale, un cahier des charges et met en œuvre des moyens ;

Il choisit les acteurs de développement du projet et suit les résultats ;

Il coordonne les échanges avec l'incubateur et la pépinière.

La promotion

Autour de ce partenariat, se constitue une « force d'intervention » pour réaliser les tâches nécessaires à la prospection des projets et à la promotion des pôles structurants et de l'image de la ville d'Oujda et de la région Orientale (documents, site Internet, présence salons, adhésion à des réseaux dont le IASP).

Tableau de synthèse

	<i>Investissement</i>	<i>Coordination du fonctionnement</i>
Suivi et pilotage du dispositif d'ensemble	Partenaires de l'Association	Association Oujda Technopole

Immobilier courant	ERAC/O +investisseurs et promoteurs	SEM
Montage de projets	Fonds privés et publics	Equipe de développement
Promotion offre globale technopolitaine		Force d'intervention

Mise place de l'ensemble immobilier incubateur et de la pépinière

A la suite des groupes thématiques autour de la question Technopole, un cahier des charges sera déterminé pour fixer les étapes liées à l'incubateur et à la pépinière. Les principaux éléments qui pourraient structurer le document sont :

Suivi du projet

Le Comité de pilotage constitué par

Maîtrise d'ouvrage du bâtiment

A définir au terme ou dans le courant de l'étude de programmation et de faisabilité économique et financière, réalisée dans le cadre du lancement des opérations.

Financement

Le montage sera effectué sur la base des résultats de l'étude de programmation et de faisabilité économique et financière.

Eléments de programme

1 - Bâtiment incubateur

Fonction symbolique

Types de surfaces :

Espace d'accueil,

Espace de promotion (expo, démo, écran, supports multimédia, etc...),

Salles de réunion,

Bureaux permanents

2 - Bâtiment pépinière

Locaux temporaires (bureaux ateliers)

Créateurs d'entreprises

Centre de services partagés

Services et animations

Lancement opérationnel : un site privilégié

Pour développer une action exemplaire de « technopole » à vocation locale et régionale, définie comme un ensemble de pôles structurants éclatés sur le territoire de Oujda, et à forte visibilité internationale, il est indispensable d'identifier des sites particulièrement remarquables, reconnus par les milieux de recherche et d'entreprises comme d'une qualité exceptionnelle. Il est proposé aux décideurs institutionnels et aux acteurs économiques de vérifier l'attractivité des sites en tenant compte des critères suivants :

Desserte : carrefour routier, aérien et ferroviaire

- à quelques instants d'un des principaux carrefours autoroutiers
- accès au centre ville de l'agglomération et à la gare
- accès facile et rapide à l'Aéroport des Angades hors urbanisation et donc hors risque d'encombrements

Voisinage : concentration de chercheurs

accessibilité aux centres de recherche et aux universités ;

Qualité : nature et environnement

Desserte par les transports en commun des sites et environnement naturel (espace rural).

Les mesures d'accompagnement

Une partie de l'offre territoriale globale nécessaire au développement technologique, à la création de valeur ajoutée et d'emplois est disponible, mais souffre de dispersions importantes et d'un manque réel et déclaré de valorisation.

Pour optimiser le potentiel de l'offre territoriale globale à offrir aux créateurs, chercheurs et entrepreneurs il manque un certains nombre d'éléments .

Oujda, une ville en manque d'énergies et de synergies

Des secteurs d'activité à mettre en synergies par rapport à une situation latente

- les filières: IAA + transport + distribution
- les grands utilisateurs potentiels de technologies (les collectivités locales, les universités, les écoles, autres...)
- les formations spécialisées
- une concentration insuffisante de laboratoires avec comme points forts identifiés au niveau national
- la dimension internationale et multiculturelle

Un voisinage enrichissant et non dispersé

- le pôle de Berkane
- La dynamique de proximité géographique:
- faible complémentarité par rapport aux principaux centres urbains marocains et par rapport à la Tunisie, à l'Italie et à la France
- des systèmes innovants de PME en Espagne

Une stratégie régionale de long terme pour développer une recherche à l'interface de l'économie

- financements
- équipements
- formation
- innovation

Une démarche globale

une démarche intégrée « développement-synergies-montage de projets ».

Implantation et synergies pour éviter l'isolement

recenser les solutions et les disponibilités d'implantation au voisinage de lieux de haute qualité

L'incubateur de projets « Oujda Technopole » pour la réalisation des études préalables, l'accompagnement, le financement

- la détection de besoins technologiques dans les entreprises
- la mise en place de groupes projets labos – entreprises – utilisateurs
- la mise au point, portage et lancement d'innovations et d'applications
- la création ou développement d'entreprises

Le réseau « Oujda Technopole » pour fédérer les compétences

- le « site Internet » : base de données et messagerie
- l'offre territoriale exprimée par les différents nœuds du réseau
- les événements et les rencontres
- les lieux de vie
- les associations et groupements structurés

Le développement d'une demande pour l'accueil d'un grand projet technologique qui se manifeste par la concentration de chercheurs reconnus dans leurs spécialités

- équipement scientifique
- programme de recherche
- centre de compétences

La promotion « Oujda Technopole »

- stratégie globale de tous les acteurs publics et privés
- documents de présentation et de promotion
- présence sur les événements mondiaux et médiatisation

Paysage institutionnel technopolitain

	<i>Acteurs de base du développement</i>	<i>Services d'un des acteurs de base</i>	<i>Services communs à plusieurs acteurs</i>
Niveau municipal	CCIO	<i>Convention d'affaires Recherche partenaires Services aux PME</i>	<i>Promotion Développement technologique bio-incubateur Réseau N.T.I.C.</i>
	Communauté Urbaine	<i>Promotion</i>	
	Union Patronale (CGEM)	<i>Services aux PME Clubs de fertilisation</i>	
	Université	<i>Cellules de transfert de technologies liaison entreprises</i>	
	Villes de la région	<i>Pépinières d'entreprises</i>	
Niveau régional et provincial	Conseil de la province	<i>Animation Financement</i>	<i>Réseau de veille Incubateur régional Synergies enseignement supérieur recherche</i>
	Conseil régional de l'Oriental	<i>Réseau régional des Pépinières d'entreprises</i>	
Niveau national	Ministère Recherche	<i>Stratégie, financements</i>	
	Fonds Hassan II BNDE ODI Agence pour le Développement des Provinces du Nord	<i>- Financements projets - Crédits à l'investissement industriel - Accompagnement à la création d'entreprise - Co-financement de projets</i>	

Liens entre Oujda technopole avec les autres acteurs et projets liés au développement technologique

	<i>Recherche Enseignement supérieur</i>	<i>Monde économique</i>	<i>Pouvoirs publics Collectivités</i>	<i>Outils Interfaces aménagement développement</i>
1 ^{er} Cercle : Comité de pilotage <i>Synergie: stratégie urbaine</i>	Université	- CCIO	Ville de Oujda	ERAC SNEC
2 ^{ème} Cercle : Réseau Urbain technopolitain <i>Synergie : concertation, adhésion et mobilisation</i>	- Université - INSA - Organismes de recherche	- Chambre d'artisanat - Chambre d'agriculture	Ville de Oujda Offices nationaux	A définir

3 ^{ème} Cercle : Echelons supra Oujda <i>Synergie : identification adéquation et implication</i>	Pole universitaire		Délégations de l'Etat	Agence de promotion et de développement économique et sociale
4 ^{ème} Cercle Autres pôles de la région Orientale <i>Synergie : identification stratégie et possibilités actions communes</i>	- Universités - Ecole d'ingénieurs - EST	Antennes CCIO		

Les principaux prescripteurs

Plusieurs institutions peuvent prétendre à être porteur du projet :

- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
- Ministère de l'économie, des finances et du tourisme
- Ministère de l'industrie et du Commerce ;
- La Communauté urbaine ;
- Autres ministères (Intérieur, Agriculture, Habitat)

Maître d'ouvrage : un établissement public industriel et commercial (EPIC)

Financement du projet : les ministères porteurs du projet

Echéancier de réalisation :

- Septembre 2002 : décision politique de créer le Technopôle d'Oujda
- Décembre 2002 : création de l'EPIC : société d'étude et de réalisation du Technopôle
- Janvier 2003 – Septembre 2003 : réalisation des études d'aménagement et de montage du projet
- Septembre 2003 – Décembre 2003 : appel d'offres et choix des entreprises
- Janvier 2004 – Juin 2005 : réalisation des travaux d'aménagement et de construction des bâtiments du pôle de service et de 10 ateliers-relais
- Juin 2005 : installation des centres de recherche et des entreprises et possibilité d'installation des entrepreneurs sur les lots industriels

Dimensionnement du projet : 100 hectares environ.

Programme des constructions à réaliser par le maître d'ouvrage en 1^{ère} phase

- Pôle de service du parc d'innovation :
- Les constructions à réaliser par le maître d'ouvrage dans une première phase concernent le pôle de service du parc d'innovation:
- Services commun : 1800 m²
- Secrétariat
- Assistance aux entreprises

– Centre de ressources communes	
– Téléport	
– Assistance et conseil	: 1200 m2
– Service d’accompagnement	: 8700 m2
– Restauration	
– Salle de réunions	
– Salle de congrès	
– Club d’affaires	
– Ateliers-relais du pôle technologique :	
Les constructions à réaliser par le maître d’ouvrage dans une première phase concernent dix ateliers-relais d’une superficie unitaire de 1000 m2 ,	
soit un total de :	: 10000 m2
 Programme total	 : 21 700 m2

Le système logistique

Un projet de l'ampleur d'un technopole requiert un système logistique capable de l'irriguer à la fois en personnes (chercheurs, employés), en biens (input pour la recherche et la production) et en information (communications) mais qui serve aussi à transporter hors de la région les productions de ce technopole; d'ou l'importance de la logistique.

L'analyse des axes portants des flux logistiques dans la partie Nord de la Région Orientale montre plusieurs éléments clef :

La Région possède un débouché portuaire – le port de Nador – qui peut représenter un accès important pour les flux économiques, de marchandises et de personnes provenant de l'Europe qui sont essentiels pour le développement régional ; le flux d'approvisionnement de la ville d'Oujda se développe de préférence le long de l'axe Oujda-Nador ; un nouvel axe de croissance va se définir de Saidia au Nord (pole touristique) à Oujda et Jerada jusqu'à Figuig au sud.

Dans le cadre de la programmation nationale et régionale des transports il a été prévu la perspective d'une liaison ferroviaire qui s'appuie sur deux axes :

- De Nador a Taourirt, pour lier le port à l'axe central de l'espace marocain vers Fès, Mekhnès, Rabat et Casablanca ;
- De Nador à Berkane pour desservir la zone agricole irriguée.

En même temps une autoroute à double voie a été programmée pour lier Oujda à Nador.

Comment Oujda peut se positionner dans ce système logistique en formation ?

On pourrait envisager une liaison ferroviaire entre Oujda et Nador, qui passerait par Berkane et aurait l'avantage de relier directement les trois pôles d'activités économiques. Cependant le projet alternatif (Nador-Taourirt et Nador- Berkane) doit être considéré une contrainte, parce qu'il y a une décision politique qui le porte.

Compte tenu de cette contrainte, il faut envisager un système d'acheminement qui puisse désenclaver de toute façon Oujda et l'intégrer dans un réseau de transport intermodale : la solution préférable pourrait être la réalisation, a long terme, d'une liaison Berkane-Oujda, qui puisse

compléter une boucle Nador-Berkane-Oujda-Taourirt-Nador : elle donnerait lieu à un modèle de développement circulaire sur lequel pourraient reposer des processus de croissance polynucléaire.

Du point de vue de la rentabilité, ce projet est justifié par le potentiel de la gare de Oujda, qui enregistre un trafic passagers annuel de plus que 350 000 personnes sur la route existante pour Casablanca et en ce qui concerne le fret, on peut considérer le potentiel de la production agricole, qui pourrait être cheminée par voie ferroviaire plutôt que par route.

Mais la disponibilité d'une telle infrastructure créerait une demande supplémentaire bien plus considérable.

La boucle ferroviaire pourrait être réalisée sur 15 ans selon la séquence:

Phase 1 : tronçon Taourirt-Nador

Phase 2 : tronçon Nador-Berkane

Phase 3: tronçon Oujda-Berkane

Le point nodal de ce circuit peut être le site de Beni Khaled ou l'on peut envisager l'implantation d'une plate-forme logistique intégrée considérée comme plaque tournante, qui désenclaverait Oujda et lui permettrait d'être un croisement entre l'Europe, le Sahara, l'Algérie et le centre du Maroc. En même temps la boucle ferroviaire permettrait la promotion de un développement régional plus équilibré.

Les segments de marché qui peuvent être exploités par ce système logistique sont les suivants :
Import

- Des flux de containers de Algerias ou de l'Italie pour alimenter les lignes d'approvisionnement commercial et de transformation industrielle à haute valeur ajoutée qui peuvent avoir comme zone de marché le centre du Maroc, l'Algérie ou l'Europe même (re-exportation).

Export (et distribution vers le centre du Maroc)

- Produits agroalimentaires (conditionné et transformés) du bassin de Berkane ;
- Produits industriels du bassin de Jarada ;
- Produits transformés dans le site de Beni Khaled (et dans la zone franche de Nador) à partir des matières premières importées (réexportation), dont des segments particuliers pourraient utiliser l'aéroport Oujda Angad.

Passagers

- Marocains résidents à l'étranger
- Algériens
- Flux de touristes générés par la future station balnéaire de Saidia (15 000 lits prévus), qui pourraient également s'étaler sur tout le territoire régional.

Perspectives pour l'aéroport Oujda-Angad

Dans ce cadre logistique, l'aéroport Oujda Angad pourra être utilisé à un niveau bien plus élevé qu'à présent.

Tout en ayant une capacité annuelle de 500 000 passagers et 5 000 tonnes de fret, l'aéroport, qui dispose d'une piste de 3 000 m. (aux normes des Boeing 747) et de six postes de stationnement, n'a pas encore dépassé au cours des dernières années le chiffre de 200 000 passagers et 500 tonnes de marchandise.

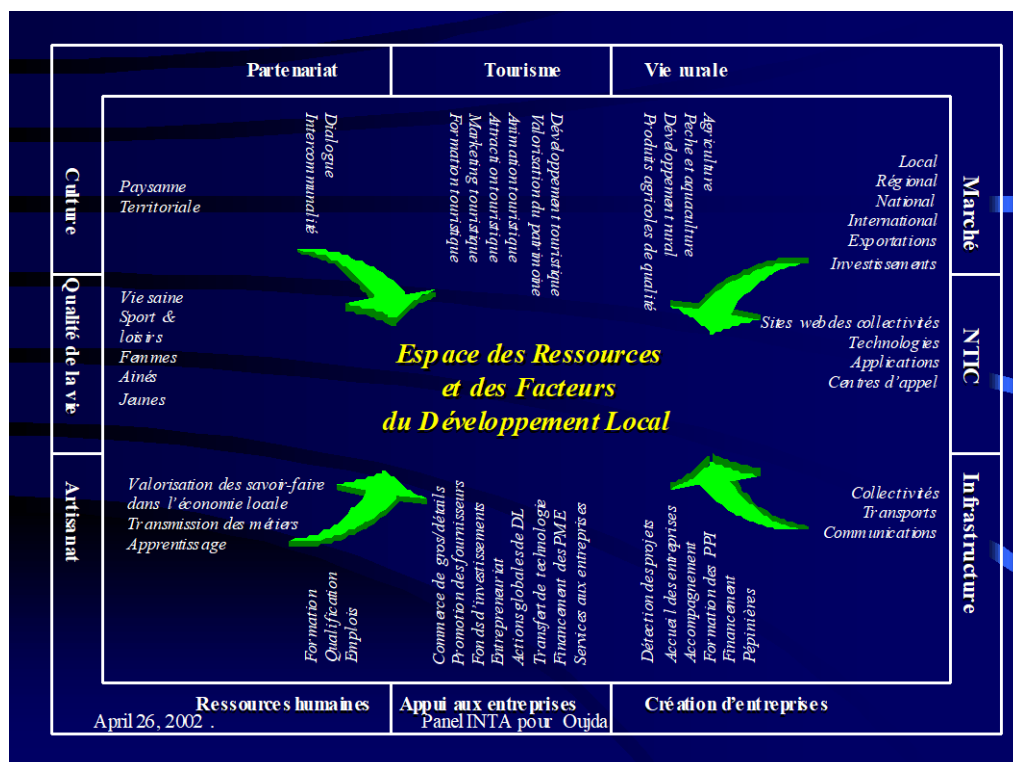
Cette sous-exploitation pourra être surmontée, en ce qui concerne le trafic fret, par plusieurs niches de marché, qui pourraient être activées, dans le moyen-long terme, par un pôle logistique réalisé à Beni Khaled: marchandises à haute valeur ajoutée, qui demandent un transport rapide aux marchés, comme les produits de l'industrie pharmaceutique, les plantes médicinales fraîches, les produits de la floriculture, les essences, les parfums et les équipements électroniques, mais aussi des expéditions spéciales de produits agro-alimentaires à l'occasion des périodes de grande consommation sur les marchés marocains ou européens.

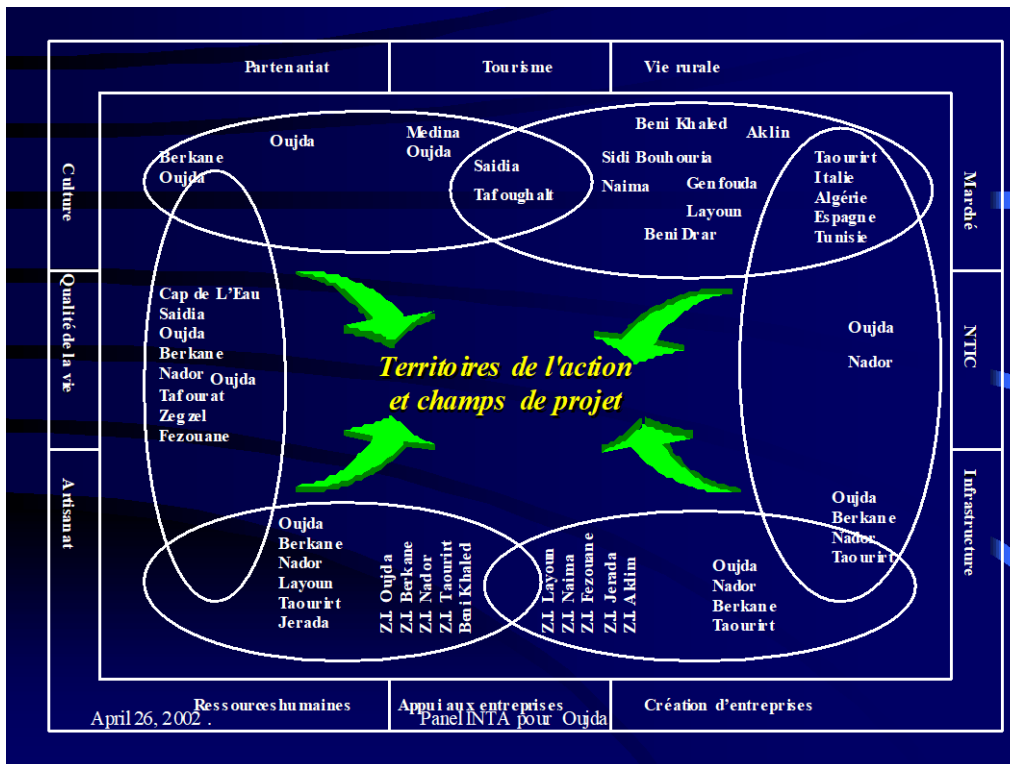
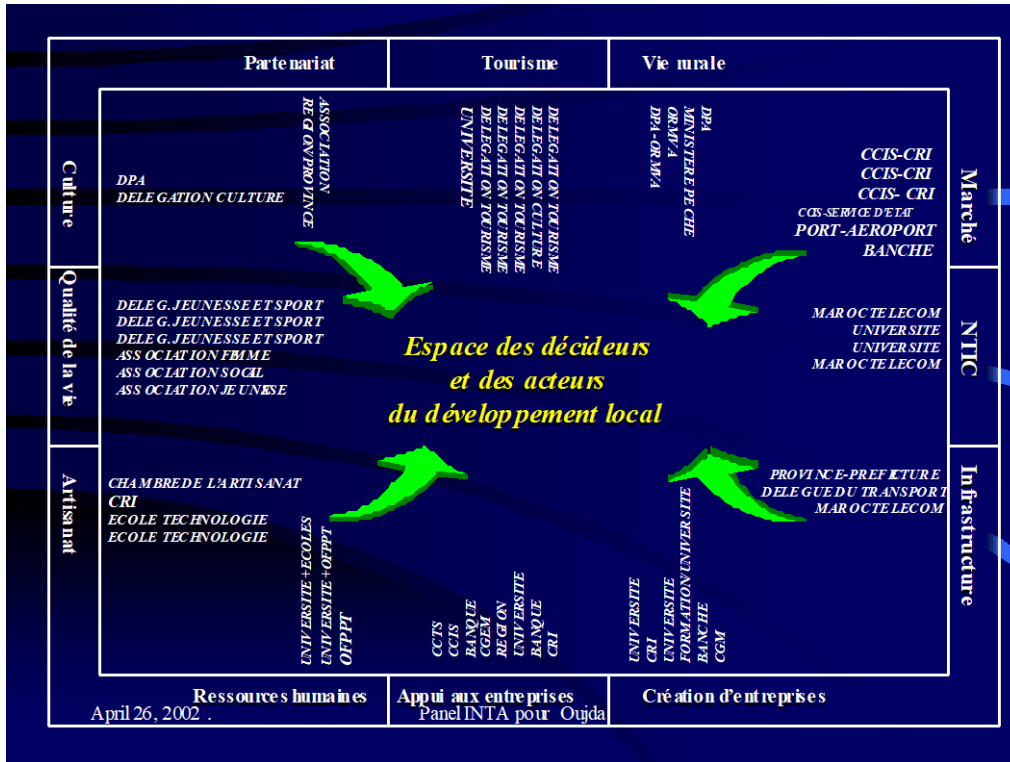
Quant au trafic passagers on peut envisager la croissance de trois segments déjà mentionnés : marocains résidents à l'étranger, algériens voisins et touristes.

Les plans de développement de l'aéroport d'Oujda devront, de toute façon, faire cas de la proximité relative de l'aéroport de Nador (150 km au nord sur la côte), qui présente à terme un risque de concurrence et rivalise pour la desserte des mêmes territoires: il faudra donc programmer, au niveau régional, une spécialisation des deux structures.

La proximité de l'aéroport Oujda-Angad du pôle logistique de transformation et distribution de Beni Khaled peut favoriser l'installation dans le site même d'activités directement liées à l'aviation: c'est-à-dire maisons d'expéditions aériennes, services techniques aéronautiques et services touristiques, ainsi que centres directionnels, pour congrès et pour la promotion d'entreprise, qui tireraient avantage de l'accès immédiat à l'aéroport pour satisfaire leurs besoins de mobilité.

Le Plan 2000-2004, prévoit la réalisation de 6 parcs industriels financés en partie par l'Etat sur budget du ministère de l'Industrie et du Commerce : Jorf Lasfar (El Jadida), Nouaceur, Bouskoura (Casablanca), Boukhalef (Tanger), Ait Ouallal (Meknes) et Sélouane (Nador). **Une proposition d'inscription du projet de technopole Oujda pourrait être faite à l'occasion de la préparation de la loi de finances 2003 par le Conseil régional.**





Oujda
26 avril 2002

Annexe 1 : données socio-économiques

1- Superficie et population

Superficie : 82820 Km², soit 11,65% de la superficie totale du Royaume ;

Population (2002) : 1,9 millions d'habitants, 6,5% de la population totale du Maroc ;

Densité : 23 habitants par km² contre 42 hab/km² au niveau national ;

Evolution de la population de la région de l'Oriental (en milliers)

Préfecture/Province	1994	2000	2002	2005	2010
Oujda -Angad	417	464	480	500	534
Nador	681	710	719	728	738
Berkane-Taourirt	397	426	434	446	463
Jrada	149	155	157	161	166
Figuig	117	122	124	127	132
Total Oriental	1761	1877	1914	1962	2033

Structure de la population par tranche d'âge (RGPH- 1994)

Moins de 15 ans	15 - 25 ans	25 - 60 ans	60 ans et plus
36 ,5%	21,3%	33,5%	8,7%

2- Découpage administratif :

Wilaya d'Oujda : Préfecture d'Oujda-Angad, Province de Berkane et Province de Jerada

Province de Nador

Province de Taourirt ;

Province de Figuig

La ville d'Oujda : comprend 3 communes urbaines :

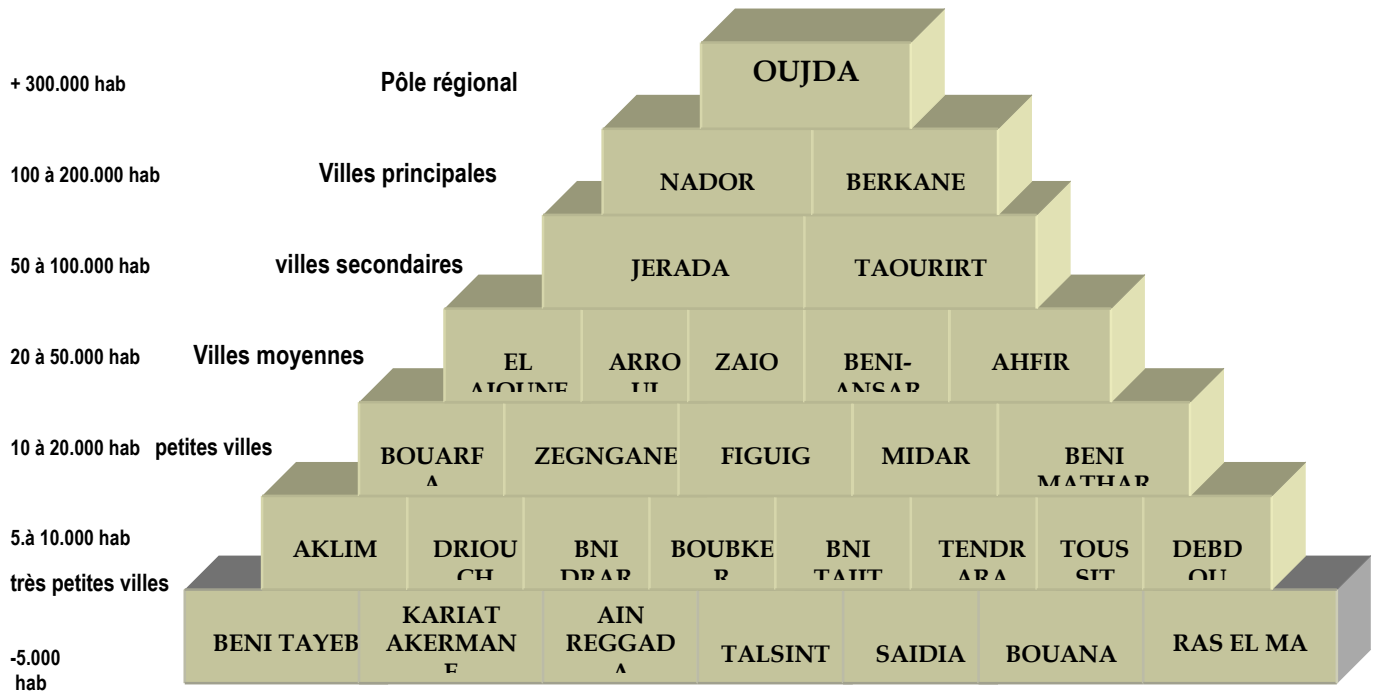
Sidi Driss Cadi,

Sidi Ziane et

Oued Nachef ;

Sa population est d'environ : 400.000 habitants

3- La pyramide urbaine de l'Oriental : une hiérarchie à 7 niveaux



4- Effectifs étudiants Université Mohammed I_r –Oujda , aAnnée universitaire 1999-2000

Cycles	Fac. de Sciences	Fac. des Lettres	Fac. de Droit	Total
1 ^{er} cycle				
les 2 sexes	2484	3678	6169	12331
féminin	814	1932	2701	5447
	33%	53%	44%	44%
2 ^{ème} cycle				
les 2 sexes	970	1429	3074	5473
féminin	332	831	1357	2520
	34%	58%	44%	46%
Total				
les 2 sexes	3454	5107	9243	17804
féminin	1146	2763	4058	7967
	33%	54%	44%	45%
Lauréats 1998-1999	408	480	1043	1931

Source : Annuaire Statistique de la région de l'Oriental – 1999, Délégation du Ministère de la Prévision Economique et du Plan

5- Emploi

- Population active du Maroc au 4^{ème} trimestre 2001

Indicateurs	Urbain	Rural	Global
Population active	5 376 000	4 713 000	10 089 000
Taux d'activité	44,9%	57,6%	50,1%
Population active en chômage	1 092 000	197 000	1 289 000
Taux de chômage	20,3%	4,2%	12,8%

Source : Direction de la Statistique

- Projection de la population active de la région de l'oriental

Wilaya/ Province	2002	2005	2010
Oujda-Angad	90 178	94 027	104 659
Nador	115 579	119 697	125 573
Jrada	17 885	18 500	20 391
Taurirt	28 582	29 647	31 581
Berkane	49 273	50 779	54 768
Figuig	18 406	18 760	19 483
Total	319 903	331 410	356 455

- Taux de chômage par sexe et par région en 1998 en milieu urbain (% de la population active)

Taux de chômage	Les Deux sexes	Féminin	Masculin
Oued Ed-Dahab-Lagouira + Laâyoune-Boujdour-Sakia El Hamra+ Guelmim - Es-Smara	18,4	15,8	19,0
Souss-Massa- Drâa	14,4	19,8	13,2
Gharb - Chrarda- Béni Hssen	30,6	41,5	27,1
Chaouia - Ourdigha	20,8	28,5	17,6
Marrakech-Tensift- Al Haouz	15,8	23,5	13,9
Oriental	23,1	32,3	20,9
Grand Casablanca	22,0	24,3	21,1
Rabat-Salé- Zemmour-zaer	16,3	25,2	13,0
Doukkala- Abda	20,4	30,6	16,9
Tadla- Azilal	13,9	22,4	11,6
Méknès - Tafilalt	16,5	15,7	16,8
Fès - Boulemane	14,9	18,2	13,8
Taza- Al Hoceïma- Taounate	26,0	31,6	24,6
Tanger - Tétouan	15,4	17,1	15,1
Total	19,1	24,4	17,5

Source : Direction de la Statistique

- Population active occupée selon le sexe et la branche d'activité économique – Recensement 1994

Branche d'activité	Masculin	Féminin	Ensemble
Agriculture, élevage, forêt et pêche	33,7	15,8	31,9
Mines	2,3	0,5	2,1
Eau Electricité et énergie	0,5	0,1	0,5
Total secteur primaire	36,5	16,4	34,5
Industrie et artisanat	6,6	31,5	9,2
B.T.P.	13,0	0,9	11,7
Total secteur secondaire	19,6	32,4	20,9
Commerce	20,9	6,0	19,4
Transport et communication	4,2	0,6	3,9
Services	3,8	13,9	4,8
Administration (*)	12,0	28,7	13,7
Total secteur tertiaire	40,9	49,2	41,8
Activités mal désignées	2,9	1,9	2,8
Total	100,0	100,0	100,0

Source : RGPH 1994, Série Régionale -D.S-

(*) Administration au sens large (y compris le personnel médical et enseignants du secteur public et l'armée)

6- Industries de transformation - 1999

- 323 unités industrielles, soit 5% du total national ;
- 11078 employés
- 4% de la production industrielle
- 3% du PIB industriel
- 3% des exportations industrielles

7- Système bancaire

- 13 banques implantées
- 156 guichets au 31/12/1999 dont 30% guichets BP
- Dépôts et crédits bancaires en millions DH

	1993	1999
Dépôts	15.043	25.365
Crédits	1.764	3.200
Crédits/Dépôts	11,7%	12,6%

Annexe 2 : un pacte territorial pour l'emploi

Il Patto Territoriale per lo sviluppo e l'Occupazione nella Regione Orientale

Premessa

Al fine di elaborare una strategia integrata e innovativa, intesa a ridefinire lo sviluppo della Regione Orientale e la sua promozione a livello nazionale e internazionale, sulla base delle indicazioni del Governo Centrale, la Regione amministrativa Orientale, dopo aver sentito le articolazioni Provinciali e Comunali, la Prefettura, gli Enti pubblici attuatori e il partenariato privato, conviene di elaborare – a fronte dell'esperienza vissuta da altri Paesi in ritardo di sviluppo – un intervento integrato, definendo all'interno di una strategia di coinvolgimento degli attori Sociali ed Istituzionali, la formulazione di un Piano di Azione fortemente condiviso .

Il Consiglio Regionale della Regione Orientale, ritiene infatti, strategico in un'area a ritardo di sviluppo innestare processi di responsabilità e di avvio di una metodologia progettuale in cui i diversi attori Sociali e Istituzionali hanno contribuito.

L'obiettivo di nuova occupazione e gestione del Mercato del Lavoro (MdL), in uno con un'elevamento della qualità della vita e un posizionamento dell'economia locale nei flussi internazionali e da parte della Regione la proposta che intende lanciare nella società locale richiedendone il coinvolgimento.

L'iter di formazione del progetto è stato avviato. Un gruppo di esperti internazionale, appositamente convocato ha ascoltato, attraverso interviste, la complessa articolazione della società locale, ed hanno elaborato le Linee Guida per la redazione del Piano di Sviluppo della Regione Orientale 2002-2004 e 2005-2006.

Le Linee Guida saranno consegnate alle diverse Istituzioni Locali e al Partenariato economico – sindacale – sociale e culturale per avviare una seria discussione e per raccogliere le necessarie indicazioni ;

Al fine di creare un reale coinvolgimento della Società civile, che sarà interessata ai processi di cambiamento, si ritiene di attuare ed implementare una metodologia sperimentata positivamente dall'Unione Europea della istituzione nello sviluppo locale dei Patti Territoriali.

Il Patto, quindi è uno strumento attuativo delle politiche di sviluppo locale ; luogo di incontro delle diverse articolazioni Istituzionali locali e del Partenariato, di snellimento delle procedure amministrative, di definizione dell'articolazione dello Stato, di regole di coinvolgimento e co-decisione nelle scelte strategiche, di definizione dei ruoli e dei compiti dei soggetti locali, incontro tra interessi diversi per ricercare una mediazione comune nella definizione delle scelte.

Elementi di definizione della strategia di Patto

□ Perché il Patto Territoriale ?

Perché nonostante l'impegno delle Autorità politiche e Istituzionali e degli operatori economici e sociali, e sebbene si siano stanziati ingenti risorse finanziarie a favore delle politiche intese a incentivare il lavoro, ad elevare la qualità della vita, a garantire pari opportunità tra uomini e donne, ad elevare il livello scolastico della popolazione, la situazione rimane grave ed il ritardo di sviluppo consolida uno stato di arretramento culturale e sociale dell'area ;

□ Qual'è l'obiettivo del Patto Territoriale ?

L'obiettivo fondamentale consiste nel dar vita ad un ampio partenariato regionale e locale che consenta di :

1. far emergere le difficoltà, le preoccupazioni e le prospettive per ciascuno degli operatori territoriali siano essi Istituzionali che privati ;

2. mobilitare tutte le risorse disponibili a favore di una strategia integrata che sia accettata da tutti gli operatori interessati e si fondi sulle loro esigenze reali e assuma forma ufficiale di impegno con la denominazione di Patto Territoriale per l'Occupazione e lo Sviluppo della Regione Orientale ;
3. favorire una migliore integrazione e coordinazione delle azioni intese a incentivare il lavoro e lo sviluppo ;
4. attuare azioni e provvedimenti esemplari e sperimentali a favore dell'occupazione.

❑ Quali devono essere i criteri guida del Patto ?

Per semplificare tale questione, sintetizziamo tre criteri/

1. approccio di tipo botton-up - l'iniziativa deve essere presa a livello locale senza alcuna imposizione dall'alto
2. patnariato ampio ed efficace – nella situazione ideale tutti i partner interessati dalla creazione di posti di lavoro e dal raggiungimento di un modello di sviluppo condiviso, devono contribuire alla elaborazione e attuazione del Patto; la partecipazione non deve essere esclusivamente formale ma deve essere concreta sia nel programma che nel suo finanziamento;
3. strategia integrata e innovativa – attraverso misure coordinate e iscritte in un Piano di Azione, con carattere innovativo rispetto al contesto locale. Il Patto dovrà essere un luogo di sperimentazione di nuove impostazioni per risolvere i problemi endemici della occupazione e disegnare un modello di sviluppo coerente alle istanze sociali del territorio.

❑ Chi deve partecipare al processo di riflessione per dare forma ufficiale al Patto Territoriale?

Il Patto presuppone l'associazione di più partner, quali:

1. Autorità e Amministrazioni nazionali, regionali, provinciqli ; comunali
2. i Presidenti degli Enti preposti ad interventi sul territorio (ERAC, SNEC, AHNI, CGI, ecc.)
3. i Presidenti degli Enti erogatori di Servizi pubblici (Aeroporto, Porto, Ferrovia, Energia elettrica, Gas, Telefonia e telecomunicazioni, trasporto urbano)
4. il settore privato – grandi imprese, PMI, Artigianato, Organizzazioni socio-econo,iche, Commercio, Servizi privati e Istituzioni finanziarie
5. le Organizzazione del mondo delle Associazioni e delle Cooperative, le Associazioni dei Cittadini
6. le Organizzazioni professionali, le Camere di Commercio
7. le parti sociali
8. gli Istituti di formazione, di promozione tecnologica e di ricerca ;

❑ Chi promuove l'iniziativa di organizzare il Patto ?

Deve provenire dal Consiglio Regionale le cui competenze siano le più atte a influire sul livello occupazionale nel territorio in questrione.

La suddetta Autorità deve invitare tutti gli operatori pubblici e privati, compresi gli Enti attuatori di interventi di sistema a partecipare ai processi di riflessione e di elaborqzione del programma di azione a favore della occupazione e dello sviluppo per creare una coerenza nella strategia territoriale.

❑ Come promuovere il Patto Territoriale ?

Il Patto deve essere il risultato di un processo di riflessione condotto dal massimo numero possibile di operatori regionali e provinciqli competenti allo scopo di elaborare un programma di azioni a favore dell'occupazione ma anche di assicurare l'attuazione mediante un insieme di provvedimenti coerenti alle esigenze del territorio.

❑ Come si prepara e si attua un Patto Territoriale ?

Lavori preparatori

La fase di preparazione del Patto consiste in una serie di incontri successivi tra i partner che consentano di :

- a. discutere e validare le problematiche affrontate nelle Linee Guida e in particolare le cause specifiche della disoccupazione, i punti di forza e debolezza del territorio, i mezzi da prevedere per migliorare la situazione e favorire la creazione di posti di lavoro ;
- b. migliorare i metodi di misurazione e di analisi della situazione del lavoro, nonchè la valutazione delle politiche condivise in tal campo, contribuendo a migliorare le cognizioni e le abilità dei vari partner ;

- c. inventariare e analizzare le iniziative innovatrici o gli esperimenti pilota che possono avere una incidenza di rilievo per la creazione di posti di lavoro, stimolare lo scambio di esperienze tra i vari partner del Patto ;
- d. elaborare metodi di concertazione e cooperazione tra i soggetti locali ;
- e. stabilire i margini di manovra e i mezzi di cui dispone ciascun partner;
- f. perseguire l'accordo sulle proposte da presentare agli Enti pubblici di sorveglianza e erogatori degli interventi strutturali al fine di incrementare l'occupazione e delineare il modello di sviluppo.

Contenuti del Patto Territoriale

Il processo avviato porta alla definizione dei programmi che sono contenuti nella proposta delle Linee Guida e si sono arricchite dal contributo dei diversi soggetti.

Gli impegni assunti da ciascun partecipante e le proposte approvate chiudono la fase di elaborazione e avviano le procedure per la sottoscrizione del Piano di Azione.

I contenuti del Piano di Azione saranno cofinanziati dal Governo Centrale e dai diversi soggetti del Patto.

Il patto può prevedere oltre gli interventi strutturali previsti dal Piano di Azione attivare altre iniziative finanziate e sostenute dai soggetti pubblici privati.

Strategia orizzontale del Patto

la Governance e il Patto

- stabilisce le regole di funzionamento e la rete tra le istituzioni pubbliche
- stabilisce le regole di funzionamento del Partenariato
- definisce le condizioni che determinano l'equilibrio e la cooperazione tra i soggetti del Patto
- analizza le procedure decisionali (efficienza ed efficacia)
- analizza le competenze tra i diversi livelli istituzionali
- valorizza ruoli, competenze e responsabilità degli attori locali istituzionali nell'ambito di piani e progetti di sviluppo finalizzati alla creazione di opportunità di lavoro
- migliora il circuito della responsabilità e della decisione

l'ambiente e il Patto

- individua gli obiettivi economici, sociali e culturali e di protezione dell'ambiente, per il cui raggiungimento è richiesto un reale coinvolgimento della popolazione locale
- avvia un processo partenariale attraverso il quale si giunge alla definizione e all'attuazione di un Piano condiviso di azione ambientale
- avvia una riflessione e conseguente scelta di interventi integrati intersettoriali (aria, acqua, suolo, biodiversità, agricoltura, industria, energia, trasporti) ponendoli in relazione ad aspetti non attinenti direttamente con l'ambiente (risorse umane, patrimonio culturale, diritti sociali, parità uomo-donna, sicurezza e sviluppo della società dell'informazione) ma ne qualificano gli obiettivi e le strategie

Pari opportunità e il Patto

- sviluppa e rafforza sistemi di consultazione tra i diversi partner su procedure di valutazione dell'impatto sui generi nell'ambito di ciascun orientamento e definisce indicatori di misurazione dei processi in materia di eguaglianza tra i generi in relazione a ciascun orientamento
- sostiene attivamente l'incremento occupazionale femminile
- garantisce l'applicazione delle pari retribuzioni
- garantisce la creazione di strutture di assistenza all'infanzia
- stabilisce e propone meccanismi fiscali per aiutare le donne nell'inserimento lavorativo

la Società dell'informazione e il Patto

- individua i processi di innesto del settore ICT nei diversi settori del territorio al fine di aumentarne la sua competitività
- sviluppa azioni mirate nel campo della formazione per migliorare la competitività territoriale in tutti i settori

la Finanza e il Patto

- rafforzamento e creazione di un fondo a sostegno del capitale di rischio delle PMI
- diffusione della innovazione quale strumento per l'utilizzo di nuove tecnologie
- ricerca e sviluppo da cofinanziare con fondi delle Istituzioni nazionali
- costruzione di reti tecnologiche della informazione e della comunicazione privilegiando reti ADSL, XDSL e UMTS cofinanziando tali progetti con interventi delle Istituzioni nazionali
- arricchimento del capitale umano mediante la promozione della informatizzazione delle Scuole e dell'Università e prestiti pubblici a favore di Cebtri di formazione in tecnologia dell'informazione

la internazionalizzazione e il Patto

Le tematiche connesse ai processi di internazionalizzazione d'impresa stanno assumendo priorità assoluta in termini di attenzione manageriale in virtù dei grandi cambiamenti in corso a livello di scenario competitivo internazionale .

Le principali variabili sono le seguenti :

- mercati tradizionali generalmente maturi e in stagnazione-declino
- inasprimento del clima competitivo
- progressiva omogeneizzazione dei comportamenti di consumo
- emersione di aree di unione doganale e di consumo sovranazionale
- globalizzazione dei mercati finanziari ed aumento delle disponibilità investitive su progetti vincenti a livello internazionale
- creazione di mezzi di comunicazione globali che consentono il raggiungimento di un target internazionale
- progressiva apertura di economie in tempo chiuse con ampi bacini di consumatori
- aumento generalizzato del livello degli investimenti in ricerca e che rendono necessario ammortamento dei nuovi progetti su scala globale.

CHE FARE?

1. agire collegialmente?
2. integrare le energie e le strategie?
3. fare patenariato consapevole?
4. avviare il Patto?
5. attuare un Piano di Azione ?

porci queste domande e rispondere Si o No darà il senso alle nostre scelte future.

Se abbiamo risposto Si, i risultati ottenibili si muoveranno secondo queste coordinate :

- ✓ un reale coordinamento delle politiche e degli investimenti conseguirebbero sinergie ed economia di scala significative
- ✓ la concreta possibilità di monitorare in itinere gli interventi e valutarne gli effetti ; al fine di consentire operazioni di miglioramento durante l'attuazione del Piano
- ✓ la realizzazione di reti tra i soggetti del Patto al fine di favorire il valore aggiunto
- ✓ la produzione di un meccanismo di solidarietà e collaborazione fra tutti i soggetti del Patto coinvolti favorendo l'accumulazione di capitale sociale
- ✓ una maggiore coesione nellq società locale
- ✓ un incremento del proprio livello di competitività per l'azione di alleanza tra i soggetti del Patto

Strumenti operativi del Patto

I Protocolli di intesa

Protocollo Amministrativo – sottoscritto tra i Servizi dello Stato e le Amministrazioni Regionale, Provinciali e Comunali, deve prevedere :

- ✓ la coordinazione delle rispettive azioni volte alla semplificazione e alla valorizzazione delle Amministrazioni nell'ambito delle decisioni attinenti le materie che si elencano successivamente e che avranno bisogno di specifici protocolli :
 - strumenti urbanistici - livello interessato : Nazionale e Regionale

- politiche territoriali – livelli interessati : Regionale e Provinciale
- infrastrutture – livelli interessati : Nazionale e Regionale
- politiche energetiche – livelli interessati : Nazionale e Regionale
- procedure di spesa – livelli interessati : Regionale-Provinciale-Comunale
- formazione dei funzionari – livelli interessati : Regionale-Provinciale-Comunale
- sportello unico per la pubblica Amministrazione – livello interessato : Regionale
- sportello unico per le Imprese – livello interessato : Comunale
- sportello unico per le Sociale – livello interessato : Comunale
- controllo e vigilanza sull’attivazione del protocollo d’intesa – livello interessato: Regionale - Agenzia per lo sviluppo

Protocollo di intesa sul lavoro – sottoscritto dalle parti sociali deve favorire:

- l’adozione di tutti gli strumenti previsti dalle normative e dalla contrattazione del rapporto di lavoro finalizzato a politiche di emersione dal lavoro nero e alla creazione di nuovi posti di lavoro

Protocollo di intesa finanziaria – sottoscritta dagli Istituti di credito e finanziari deve

Prevedere :

- interventi per migliorare la consulenza in materia di ingegneria finanziaria nell’area del Patto
- costituzione di coordinamento per la promozione degli incentivi ed agevolazioni finanziarie
- costituzione di un fondo di partecipazione al Capitale di rischio delle imprese
- costituzione di un fondo di garanzia per favorire programmi di investimento per lo sviluppo locale
- promozione di risorse finanziarie aggiuntive alle misure del Piano di Azione per favorire l’attuazione degli obiettivi strategici del Patto e il potenziale di investimento locale in tale ambito rilevato.

Associazione del Partenariato del PTO della Regione Orientale

Svolge funzioni di legislative nelle azioni del Patto, à la massima assise decisionale del Patto:

Ha un suo Statuto

La partecipazione dei soggetti locali e delle imprese è libera

L’Assemblea dell’Associazione è composta da n. ... componenti designati dalle rispettive istituzioni o

Associazioni elegge un Esecutivo dell’Associazione composto da 31 componenti

5 componenti designati dal Consiglio Regionale

5 componenti in rappresentanza dei Consigli Provinciali

10 componenti designati dai Comuni

10 componenti in rappresentanza del Partenariato

elegge al suo intezrno la Presidenza dell’Associazione composta da 4 componenti

Il Presidente indicato dal Consiglio Regionale

I vice Presidenti designati

dai Consigli Provinciali,

dai Consigli Comunali,

dal Partenariato

L’Assemblea per garantire una effettiva concertazione si articola in 6 tavoli settoriali

L’Assemblea indica il Presidente del Consiglio di Amministrazione dell’Agenzia per lo sviluppo e

l’occupazione della Regione orientale

Agenzia per l’Occupazione e lo Sviluppo della Regione Orientale

E’ una Società per Azioni senza scopo di lucro

Ha un proprio Statuto

Ha una propria Assemblea dei Soci

L’Assemblea è composta da un rappresentante per ogni organismo Pubblico e privato in ragione di azioni che devono essere sottoscritte e versate.

Per quanto riguarda le Amministrazioni pubbliche l’intervento finanziario nella misura stabilita avverrà con il principio dell’intervento ripartito per il numero degli abitanti

Il Capitale sociale ha la seguente ripartizione :

Pubblico	-----	65 %
Privati	-----	35 %
Consiglio Regionale di Oujda-Angad	-----	5 %
Consiglio Provinciale di Nador	-----	5 %
Consiglio Provinciale Figuig	-----	5 %

Consiglio Provinciale di Berkane ... -----	5%
Consiglio Provinciale di Taourirt -----	5 %
Consiglio Provinciale di Jerada -----	5%
Consigli Comunali -----	5%
Enti di Gestione Pubblici -----	30%
Banche -----	15%
Cooperazione -----	6%
Associazioni Professionali -----	10%
Associazioni -----	4%

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 9 componenti

Designati dal Consiglio Regionale 1 ; Dalle Province 1 ; Dai Comuni 1 ; Dagli Enti di gestione 2 ; Dalla Cooperazione 1 ; Dal Partenariato privato 2 ; Dalle Banche 1; elegge

Al suo interno la Presidenza composta dal Presidente di emanazione del Consiglio Regionale,

Due Vice Presidenti espressi dal versante pubblico e dal versante privato – i 6 consiglieri avranno la responsabilità di animare ed organizzare i – tavoli di concertazione dell'Assemblea insieme ai Presidenti dei Tavoli di concertazione.

COMPITI dell'Agenzia

Amministrazione, Controllo e attuazione tecnico-finanziaria

- ✓ prevede la gestione amministrativa e contabile del Piano di azione
- ✓ l'attività di monitoraggio
- ✓ elaborazione dei bandi e delle procedure di evidenza pubblica
- ✓ di pre-istruttoria dei progetti , valutazione e selezione dei progetti
- ✓ verifica della documentazione di spesa e assistenza
- ✓ rendicontazione e gestione delle risorse finanziarie ivi compresa l'erogazione dei contributi e le relative attività amministrative in uno con gli Enti pubblici attuatori
- Attività di supporto alla implementazione del Partenariato
- ✓ attività di pubblicazione degli interventi e divulgazione dei risultati
- ✓ verifica del rispetto degli impegni e degli obblighi dei soggetti sottoscrittori
- ✓ iniziative di accelerazione delle procedure e per lo sviluppo del Patto
- ✓ azioni promozionali di marketing territoriale e in generale di supporto alle funzioni di agenzia per lo sviluppo

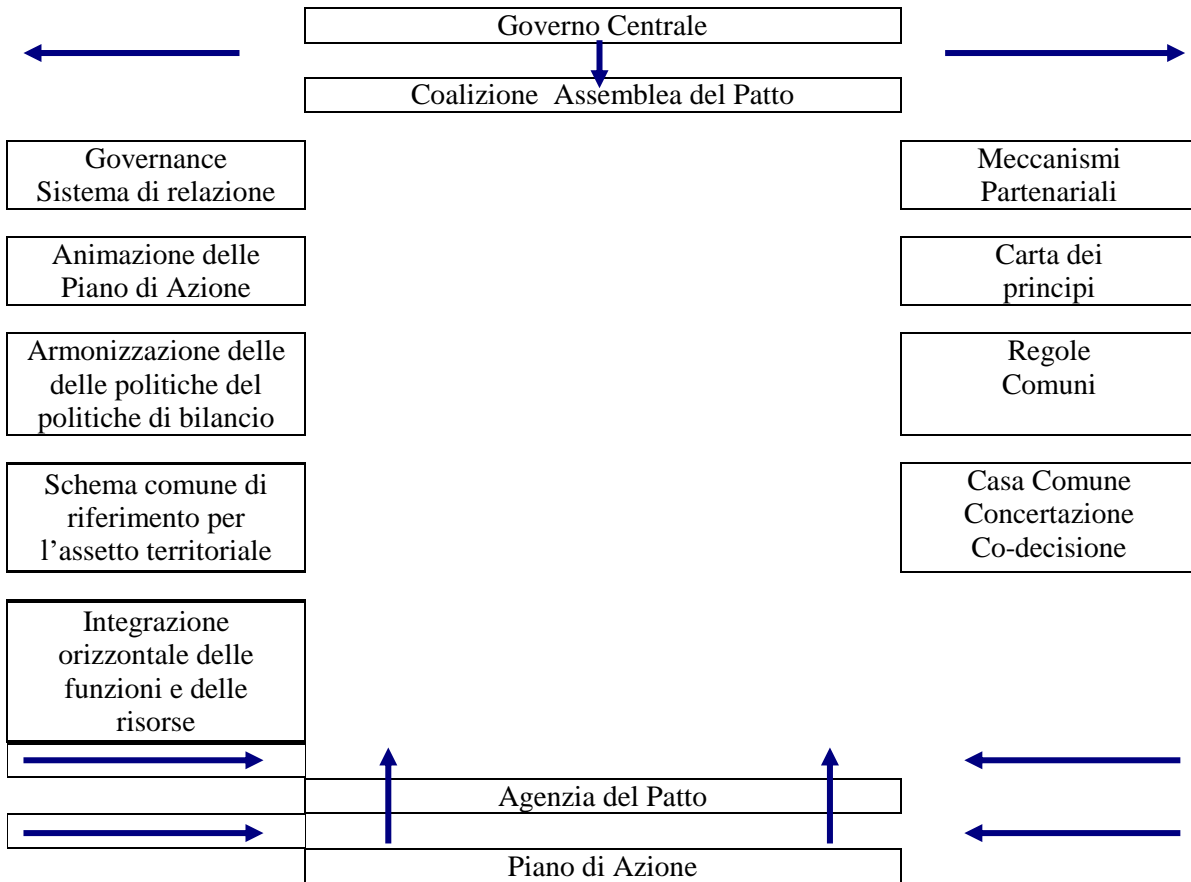
Struttura dell'Agenzia

- ✓ Coordinatore tecnico
- ✓ Assistente del coordinatore tecnico
- ✓ Responsabile amministrativo
- ✓ Responsabile finanziario
- ✓ Animatori territoriale n. 2 in ogni sede Provinciale
- ✓ Esperti informatici 12 di cui 6 per la gestione della rete dedicata al Patto e 6 per la creazione di software dedicato ; delle figure indicate n. 2 saranno presenti nella sede dell'agenzia e 2 in ogni sede Provinciale
- ✓ Addetto contabile
- ✓ Addetto segreteria
- ✓ Addetto ufficio stampa e addetto alla comunicazione che gestiranno la News Letter del Patto che sarà inviato a tutta la realtà regionale
- ✓ Expertise – da coinvolgere sulle diverse attività del Patto

Struttura di valutazione dei progetti per l'assegnazione del punteggio

Si conviene su indicazione del Consiglio Regionale di assegnare ad un Istituto Bancario il compito di istruttoria dei progetti e di assegnazione del punteggio per accedere ai benefici agevolativi e di contribuzione aggiuntiva alle risorse proprie per la realizzazione delle opere e delle azioni previste dal Piano di Azione ;

Schema riepilogativo del Patto



Annexe 3 : le technopole de Borj Cedria en Tunisie

Définition des composantes

Stratégie du projet

La stratégie du projet repose sur l'innovation, l'introduction de nouvelle technologie et d'une nouvelle culture entrepreneuriale dans le tissu économique local, régional et national avec pour objectif principal de favoriser l'innovation, le transfert de technologie et de compétence à destination du tissu productif existant ou à créer. Le technopole est donc à la fois un support à la recherche technologique et scientifique, un pôle stratégique dans l'économie nationale, un intérêt culturel sans équivoque, mais également un propulseur de productions spécifiques érigé sur des bases d'orientations ciblées et d'encadrement adéquat.

Aussi, et en fonction des besoins spatiaux conséquents à une programmation pré-établie, il devient nécessaire de réfléchir une image du contenant à la hauteur du contexte élitiste du contenu. L'aménagement et l'architecture doivent être de grande qualité, le Technopôle représentant une **véritable vitrine technologique** à l'échelle locale, nationale et internationale.

L'entité du Technopôle se doit de comprendre deux sous-espaces principaux relatifs l'un au parc d'innovation et l'autre au pôle technologique.

Le parc d'innovation

Cette première catégorie d'espaces matérialise en fait le volet relatif au contexte de la recherche, du développement et de l'expérimentation. Il contient également la totalité des services classiques de bon fonctionnement administratif et d'encadrement.

Le parc d'innovation d'environ 20 Ha est constitué des activités suivantes :

- Des centres de recherche principalement tournés vers les sciences de la terre, la biologie et une banque de gènes, à la chimie, à l'énergie (solaire, électrique), à l'eau et à la recherche agronomique (recherche sur les plantes aromatiques et médicinales, recherche pour l'amélioration des types de cultures dans la région de Tunis). Ces centres de recherches comprendront des serres et pépinières de plantations pour l'expérimentation.
- Une pépinière, qui matérialise l'incubateur d'entreprises, pourra se développer vers un véritable centre d'entreprise, cet espace étant rattaché à certains services bien spécifiques devient un maillon nécessaire et incontournable à la composante du parc d'innovation. L'offre de service, l'encadrement, la formation et certains travaux de manipulation et d'application seront des activités principales de la pépinière d'entreprises.
- Les centres de ressources autour desquels pourront être articulés les différents services offerts aux acteurs locaux et particulièrement aux entreprises. Ces centres de ressources sont en fait au nombre de deux unités lesquelles se décomposent à leur tour en deux sous-espaces :
 - Le centre de ressource technologique qui joue essentiellement le rôle de centre de transfert de technologie et de développement des activités transnationales et qui prend appui sur un réseau scientifique et technologique particulier. Ce centre représente d'autre part un atout majeur pour le marketing du Technopôle dans sa stratégie d'attraction

d'entreprises. Il se doit aussi d'animer une cellule d'interface université / entreprises et être en charge de la vitrine technologique du parc d'innovation. Deux activités principales sont sensées être à la base du fonctionnement du centre de ressources technologiques, à savoir :

- ◆ Une activité centrée sur l'innovation donc sur le développement de nouveaux produits et procédés,
 - ◆ Une seconde activité basée sur l'intégration, l'adoption, l'adaptation et la transformation de technologies déjà existante.
 - ◆ Le centre de ressources technologiques aura également pour rôle d'apporter l'appui technologique nécessaire aux entreprises installées sur le site et en dehors du site, la mise en commun de moyens lourds pour les équipes de recherche ainsi que de permettre aux entreprises de bénéficier de moyens et d'équipements difficiles à mettre en œuvre de manière isolée.
- Le centre de ressources stratégiques qui doit pouvoir répondre à la nécessité de favoriser une recomposition et une structuration plus forte du tissu industriel ainsi que l'urgence de mettre au point une image significative et convaincante du projet de Technopôle d'Oujda. Le centre de ressources stratégiques aura pour bassin primaire la clientèle prioritaire des entreprises de la ville de Tunis et comme bassin secondaire les entreprises de l'ensemble du pays. Il hébergera par ailleurs le centre de promotion et d'animation du technopole.
 - Trois cellules pourront en outre faire partie des ressources stratégiques à savoir :
 - ◆ Une cellule de savoir-faire
 - ◆ Une cellule de promotion et de marketing
 - ◆ Une cellule d'intelligence économique
- Le pôle de service classique qui lui-même est composé des trois sous-espaces :
- Les services communs tels que le secrétariat, le service d'assistance aux entreprises ainsi que le téléport. Ces services auront également à résoudre les formalités administratives. Ils pourront être complétés par la mise en place d'un centre de ressources communes. C'est en fait le premier maillon du fonctionnement du technopôle dans la mesure où il concrétise l'étape intermédiaire et nécessaire à l'installation temporaire des entreprises et à l'intégration des différentes procédures de recherche au sein du Technopôle.
 - Le service relatif à l'assistance et au conseil technologique aux entreprises qui est un élément constitutif premier du futur Technopôle et qui est appelé à se situer à proximité des services d'accueil. Ces services d'assistance sont indispensables à titre stratégique car contribuant à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et à titre signalétique car elle matérialise une pièce maîtresse du concept du Technopôle.
 - Les services d'accompagnement dont l'existence sur le site est en mesure d'entretenir le contexte culturel et social au sein de l'espace ainsi que la convivialité du futur Technopôle. Feront partie de ces services les principales salles de réunion, les centres de séminaires et de congrès (qui peuvent répondre aux besoins de la ville d'Oujda en la matière et accroître son attractivité), les espaces de restauration, de détente et voir d'hébergement provisoire (club d'affaires à l'anglaise etc.).

Le pôle technologique

Le pôle technologique est appelé à fonctionner avec le parc d'innovation ou acquérir une certaine indépendance par rapport aux différentes activités de ce dernier. Il est par ailleurs la composante " application et production " du Technopôle et matérialise en quelque sorte le maillon final voire l'aboutissement de toutes les procédures qui l'ont précédé.

Le pôle technologique est composé essentiellement de deux catégories de sous espaces principaux, à savoir :

- Les ateliers-relais

▪ La zone industrielle

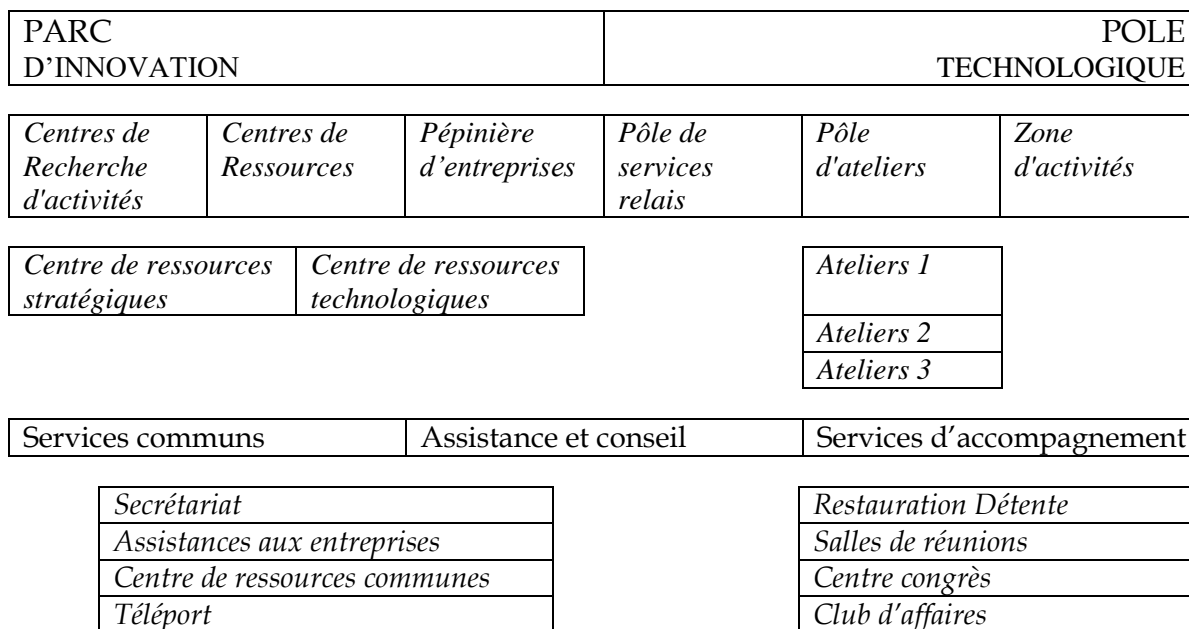
Les ateliers-relais qui offrent des solutions temporaires et flexibles aux différentes entreprises en sortie d'incubateur, en forte croissance ou en attente de construction propre. Ces ateliers devront être conçus de manière à pouvoir fonctionner de manière autonome ou en relation avec d'autres activités complémentaires ou annexes. La conception des unités et de l'entité s'adaptera aux différents cas de figure. Par ailleurs, et pour des raisons de fonctionnement et de faisabilité, la réalisation des ateliers-relais se devra la conception d'unité modulaire pouvant se concrétiser en fonction des besoins du Technopôle donc à des échéances différentes.

Les ateliers-relais sont de trois types :

- ♦ Ateliers Relais type 1 : destinés pour les entreprises dans les domaines de l'Électronique, l'informatique et les télécommunications
- ♦ Ateliers Relais type 2 : destinés pour les entreprises dans les domaines de l'électromécanique
- ♦ Ateliers Relais type 3 : destinés pour les entreprises dans les domaines de la Chimie et de la Biotechnologie

La zone d'activités, pour laquelle il pourra être réservés des terrains aptes à recevoir les bâtiments conséquents et nécessaires à certaines unités de production annexées au fonctionnement du Technopôle d'Oujda. Cette zone devra s'implanter de manière à favoriser une relation spatiale certaine et évidente avec les ateliers relais précédemment d'écrits avec lesquels elle constituera l'intégralité de l'entité du pôle technologique.

La figure suivante présente de manière schématique l'organigramme général du Technopôle de Borj Cedria :



Annexe 4 : un exemple allemand

Projet de zone industrielle et commerciale autour de l'aéroport de Altenburg/Nobitz

Bien que ce projet fasse référence à un contexte géographique très différent et découle d'une exigence de reconversion autre il présente des similitudes avec le cas d'Oujda en ce qu'il concerne une territoire en retard de développement et à fort taux de chômage.

Le site

Le territoire de Nobitz est voisin d'Altenburg, chef lieu de la province en Thuringe orientale; il abritait un aéroport militaire de l'ex Allemagne de l'est. Ce site déclassé est l'objet d'une reconversion lourde conduite par la LEG Thüringen (société régionale pour le développement du territoire) en coopération avec la commune de Nobitz et constitue l'un des 16 projets prioritaires de reconversion en Thuringe.



Pour la reconversion de l'aéroport militaire de Altenburg/Nobitz fut élaboré un plan d'agrandissement de l'aéroport et une schéma d'aménagement des autres éléments du site en zone d'activités productives contiguës à l'aéroport.

L'idée de base étant d'abord de provoquer une augmentation de l'activité passagers et fret par la localisation d'industries liées à l'aviation ; d'autre part de tirer parti de la localisation du site pour créer des zones d'activités ouvertes à d'autres secteurs. Les deux plans furent intégrés ensuite en un schéma d'ensemble et le site a été sous divisé en quatre secteurs avec des fonctions différentes :

Zona d'activités 1: Aéroport régional

Le site aéroportuaire est agrandi d'une superficie de 190 ha pour en faire un aéroport régional ouvert au trafic commercial et doté d'équipements pour atterrissage tout temps; un nouveau terminal et une tour de contrôle seront construits en même temps.

Zona d'activités 2, 3 e 4: zones industrielles et commerciales

Zone ouest de 89,5 ha, contiguë à l'aéroport elle accueillera des entreprises liées aux métiers de l'aviation et de haute technologie; la zone 4 devrait regrouper les activités du secteur des matériaux de construction. La zone constructible est de 58 ha. Le foncier est sous contrôle public "WGT-Liegenschaften Thüringen" dont l'actionnaire est le Land de Thuringe. Les parties aménagées seront vendues aux investisseurs privés

Les avantages que présente le site industriel peuvent être résumés de la façon suivante :

- Localisation centrale pour l'Allemagne
- Proximité du chef lieu de la province et des centres régionaux des Lands voisins
- Proximité d'un aéroport régional en phase de développement
- Terrains disponibles pour activités industrielles et commerciales
- Accessibilité routière et ferroviaire à proximité du site
- Offre de main d'œuvre qualifiée dans la région

Données essentielles

I. Localisation et infrastructures

Le site industriel et commercial de "l'aéroport Altenburg/Nobitz" se trouve sur le territoire communal de Nobitz à 3,5 km du chef lieu de la province d'Altenburg.

Dans un rayon de 50 km du site Altenburg/Nobitz sont implantés les grands centres urbains de la Thuringe et de la Saxe: Gera (Thuringe): 30 km - Leipzig (Saxe): 50 km - Chemnitz (Saxe): 50 km

Systeme viaire:

- route fédérale à proximité
- accès autoroutier à 20 km

Liaison ferroviaire:

Barreau de liaison au réseau ferré national.

Aéroports:

- Aéroport régional Altenburg - Nobitz: voisin
- Aéroport internationale de Leipzig: 50 km .

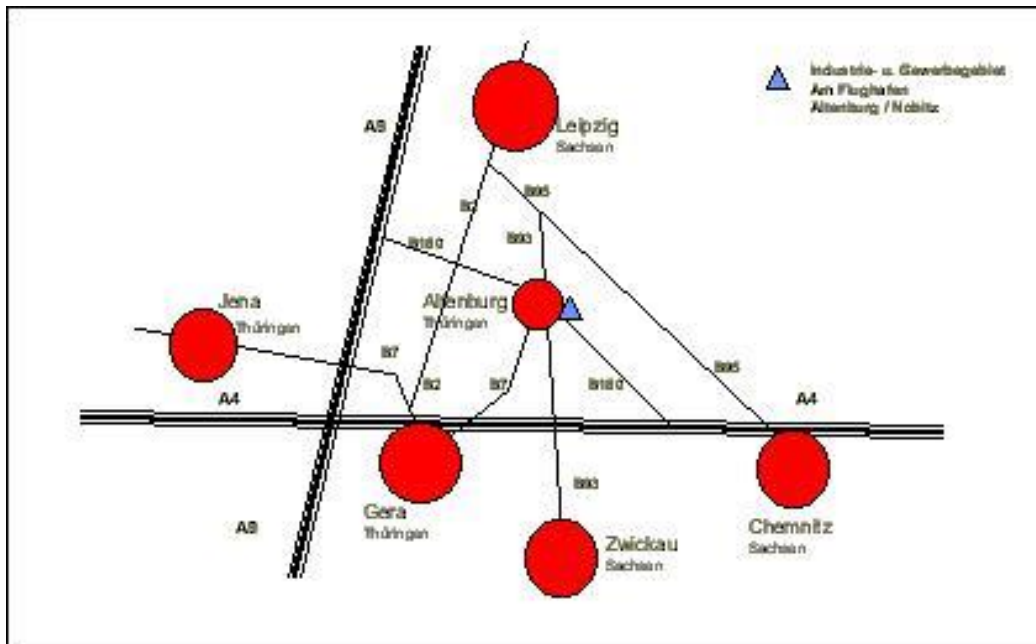
II Qualité des sols

Le programme de nettoyage et de décontamination des sols est achevé et la qualité des sols n'est plus un obstacle à l'aménagement.

III. Planification et urbanisation

La planification est fondée trois plans de zones mis en œuvre depuis 1997. Le dernier plan de zone est encore en phase d'élaboration (B-Plan Nobitz 006); le réseau d'accès aux zones d'activités est achevé ce qui rend immédiatement disponibles les terrains pour la construction.

L'aménagement interne des diverses zones d'activités se fera en fonction de la demande de construction et suivant un plan d'aménagement plus détaillé. Les principaux réseaux de fluides sont en place. La zone couvre une superficie de 89,5 ha pour une surface constructible de 58 ha.



Annexe 5 : les panels de l'INTA

L'INTA est un réseau de responsables et de décideurs de la ville né en 1974; c'est également une présence internationale dans 50 pays. Les membres de l'INTA viennent de tous les milieux professionnels : élus nationaux et locaux; secteur public de l'aménagement urbain; régions, collectivités locales; secteur privé et financiers de l'aménagement; entreprises de services locaux; architectes, bureaux d'étude; associations, chercheurs et universitaires. La vocation de l'INTA est multiple et son activité est de faire :

découvrir la diversité des méthodes et des politiques de renouvellement de la ville par l'échange des pratiques ;

comprendre les enjeux locaux et globaux à travers le croisement des perspectives pour une meilleure lisibilité des mutations des villes contemporaines ;

connaître les acteurs et étendre le réseau de partenaires de la ville ;

proposer les outils essentiels pour l'action quotidienne des collectivités territoriales, comme des entreprises ou de la société civile.

La méthode des panels

Avec l'aide de ses membres, l'INTA réussit à capitaliser les pratiques et les mettre à la disposition des cités grâce à ses services d'assistance au développement; ces missions d'aide au développement urbain sont engagées dans tous les pays. Il s'agit ni d'un concours d'architectes ni d'un travail de consultants mais d'un partage de pratiques et d'expériences par des praticiens engagés et responsables de projets proches ou semblables aux conditions locales. Le panel pour Beni Khaled était composé de :

Amina **Ben Hadid**, Tunis

Architecte urbaniste, Mme Ben Hadid exerce actuellement dans le bureau d'études TASMIM. Son expérience professionnelle au District de Tunis lui a permis de toucher aux différents aspects du développement urbain : aménagement spatial, suivi des grands projets urbains, programmation des équipements sociocollectifs, problématique de l'habitat dont l'habitat spontané, sauvegarde de sites historiques, etc.

Branca **Neves**, Lisbonne, Portugal

Mme Neves, architecte, est directeur de projet pour AMBELIS, la société de développement et de modernisation de Lisbonne.

Domenico **Amato**, Syracuse, Italie

Domenico est urbaniste auprès de Area Consult (Syracuse, Italie). Il a été conseil en aménagement touristique et transport pour les régions méditerranéennes.

Ahmed **Amloul**, Erac Centre sud (Meknès)

Directeur de l'Etablissement régional d'aménagement et de construction de la région centre Sud à Meknès.

Mostafa **Belayachi**, Erac Oriental (Oujda)

Responsable de la division de l'environnement au ministère, délégué régional de l'habitat, de l'urbanisme, de l'environnement et de l'aménagement du territoire à Oujda de 1973 à 1982, responsable de l'environnement, puis de la recherche scientifique à la direction du contrôle technique de la construction au ministère de l'Habitat, chef des études et réalisations, chef de la division du contrôle et des expertises à la direction technique de l'Habitat Mostafa Belayachi est directeur depuis 1990 de l'Etablissement régional d'aménagement et de construction de l'Oriental dont le siège est à Oujda. Ingénieur en chef Mostafa Belayachi a été élu président de la commune urbaine Oujda Sidi Ziane en 2002.

Mohammed Najib **Benyahia**, ANHI

Secrétaire général de l'Agence nationale de lutte contre l'habitat insalubre, Mohammed Najib Benyahia est architecte de formation et urbaniste.

Bernard **Chuzeville**, Isle d'Abeau, France

Bernard est ingénieur hydraulique ayant travaillé sur de grands projets en Afrique (Côte d'Ivoire, Burkina Fasso, Togo, Zambie, Cameroun) en Afrique du Nord (Algérie, Tunisie) et en Asie (Malaisie, Indonésie, Philippines).

Antonio **Comastri**, Barletta, Italie

Antonio est vice président du conseil d'administration du pacte territorial pour l'emploi du Nord Baresse (programme européen de développement territorial), promoteur de coopératives de production et de travail; vice président de l'agence bilatérale pour la formation professionnelle des PMI des Pouilles.

Khatib **El Hebil**, Erac Tensif (Marrakech)

Directeur de l'Erac de Tensif à Marrakech, Khatib est ingénieur des ponts et chaussées.

Ahmed **Hajji**, SNEC

Directeur général de la Société nationale d'équipement et de construction, Ahmed Hajji est président de l'Institut de formation à la maîtrise d'ouvrage et communication (IFMOC).

Abdelali **Lahlali**, Tecnopolis Novus Ortus, Bari

Abdelali est consultant des Nations Unies pour le développement industriel, responsable de projets de formation, de conseils et d'assistance technique aux collectivités territoriales au sein de la Direction Innovation et Développement Local du Parc Scientifique et Technologique de Bari.

Bachir Oussibla, Secrétariat d'Etat à l'Habitat – Maroc

Bachir est chef de la Division des études et des relations avec les professionnels du secteur de la promotion immobilière (Direction de la Promotion immobilière – SEH).

Daniele **Settineri**, Palerme, Italie

Daniele est économiste au département de Recherche et Développement (R&D) du Gouvernement régional de la Sicile (Italie).

Michel **Sudarskis**, INTA

Secrétaire Général de l'INTA, Michel Sudarskis anime depuis La Haye aux Pays-Bas les activités de coopération et de partenariat international dans ce domaine.

INTA
International Secretariat/
Secrétariat International
Nassau Dillenburgerstraat 44
NL-2596 AE The Hague
The Netherlands
Telephone + 31 (0)70 324 45 26
Telecopy + 31 (0)70 328 07 27
<http://www.inta-net.org>
e.mail : intainfo@inta-net.org