

IPEMED News



Jean-Louis Guigou Délégué général d'Ipemed

Régionalisation et coproduction

► L'internationalisation des économies peut emprunter deux voies : celle de la globalisation au moyen d'accords de libre-échange ou celle qui vise à réaliser une internationalisation de l'économie dans le cadre de grands ensembles régionaux intégrés : c'est ce que l'on appelle la régionalisation de la mondialisation. L'Europe en a donné l'exemple ainsi que l'Asean et le Mercosur. Dans une vision

prospective, on peut imaginer que ce sont les pays vieillissants et développés du Nord qui coopèrent avec les pays jeunes et émergents du Sud. Ainsi, sur le long terme, on voit se dessiner une grande région, qu'Ipemed dénomme *la Verticale*, qui englobe l'Europe, la Méditerranée et l'Afrique subsaharienne, forte de trois milliards d'habitants en 2040. Dans le processus de régionalisation, le modèle d'import-export est contesté et l'intégration par la coproduction et la colocalisation le remplace progressivement. On passe de l'échange des biens au partage des tâches. Dans les vingt prochaines années, les pays du Sud et

de l'Est de la Méditerranée, le Maghreb en particulier, devraient accueillir une grande partie des fonctions de production que la France et l'Europe ne peuvent plus abriter dans la compétition mondiale. Les pays maghrébins ne doivent plus être les réceptacles d'entreprises recherchant de la main-d'œuvre bon marché. La coproduction et la colocalisation, avec les transferts de technologies et de circuits courts, sont un impératif qu'impose la compétition mondiale. L'Europe, la France, le Maghreb et les pays du Sud méditerranéen ont dix ans pour mettre en place ce paradigme qui procurera des emplois et de la croissance au Nord comme au Sud.

ÉDITO



Concrétiser la colocalisation

pas de sens car le devenir de la région dépend de la relation entre ses deux rives. Il faut revoir les paradigmes qui ont changé : le temps où tout diplômé obtenait un emploi en sortant de l'université en Égypte ou au Maroc est révolu, sans pour autant que des mesures aient été prises pour absorber les centaines de milliers de jeunes qui arrivent sur le marché du travail tous les ans. Aujourd'hui, le système de rente n'est plus adapté et les attentes n'ont jamais été aussi fortes en termes de développement territorial, de formation professionnelle et d'emplois. Fait nouveau, les peuples parlent et n'hésitent plus à revendiquer un droit de regard sur les orientations des régimes. Pour les Européens, le soutien inconditionnel à des régimes illégitimes n'est plus de mise et entendre les voix diverses qui s'expriment est une nécessité.

enfin de partenariats. Être d'accord sur ce point est important mais il convient de réfléchir sur comment le faire. C'est le sens du Forum de l'EMCC qui réunit des entrepreneurs des deux rives pour échanger sur les différents secteurs de la colocalisation et des conditions dans lesquelles elle peut se concrétiser. En effet, les populations du Nord et du Sud ne veulent plus de discours mais des actes apportant de la croissance, des emplois, le développement et le bien-être. L'économie sociale et solidaire s'inscrit dans cette logique. La focalisation du discours politique autour des seules questions relatives aux migrations et à la sécurité ne permet pas d'ébaucher un avenir commun. Multiplions les échanges, les rencontres qui permettent de lever les ambiguïtés, les inquiétudes, pour faire place au dialogue. Profitons du prochain scrutin européen, même si une Europe à vingt-huit ne facilite pas la tâche, pour mettre le devenir de la Méditerranée en haut des agendas des politiques.

PARLER ENFIN DE PARTENARIATS C'est pourquoi les travaux sur la coproduction sont une piste intéressante afin d'associer dans une démarche profitable les deux parties et parler

LA FOCALISATION DU DISCOURS POLITIQUE AUTOUR DES MIGRATIONS ET DE LA SÉCURITÉ NE SUFFIT PLUS. IL FAUT MULTIPLIER LES ÉCHANGES POUR TROUVER DES SOLUTIONS QUI APPORTENT EMPLOIS ET BIEN-ÊTRE.

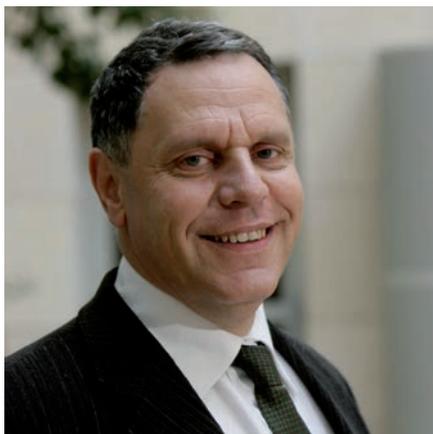
PHOTO L'usine Renault à Tanger, avec son centre de formation : un exemple de colocalisation.

La situation inédite prévalant dans les pays du Nord et du Sud de la Méditerranée oblige les responsables des deux rives à faire preuve d'imagination pour proposer de nouvelles orientations économiques et sociales. Depuis le déclenchement des mouvements de contestation dans les pays du Sud, on ne cesse de répéter que le modèle de développement a failli et qu'il convient de le repenser sur de nouvelles bases. Tout comme on ne cesse de répéter au Nord que la crise impose des contraintes et remet en question les mécanismes d'aide qui existaient jusque-là.

QUE FAIRE ? À partir de ce constat que faire ? Se replier chacun sur soi ? L'hypothèse est irréaliste et n'a

Agnès Levallois

La Macif renforce sa présence en Algérie



Après avoir signé, en 2008, avec la Société algérienne des assurances (SAA) un protocole de partenariat, la Macif a créé en 2011 la première compagnie d'assurance de personnes. Dans un entretien à Ipemed, son directeur général, Pierre-Olivier Adrey, nous explique son fonctionnement.

Pierre-Olivier Adrey, directeur général de Amana Assurances :

« Nous devons créer un modèle profitable aux deux parties »

La Macif s'est développée en Algérie à travers la création de la Société d'assurance, de prévoyance et de santé (SAPS, première compagnie d'assurance de personnes), avec 41 % des parts aux côtés de la SAA, (assureur public leader en Algérie en assurances de biens) avec 34 % et la participation de deux banques algériennes, la Banque de développement local (BDL) et la Banque d'agriculture et de développement rural (BADR). Ces deux établissements détiennent respectivement 15 % et 10 % du capital qui est donc détenu à 59 % par la partie algérienne et à 41 % par la Macif, selon la législation en vigueur dans le pays.

En avril 2008, la SAA et la Macif ont signé un protocole de partenariat portant sur la formation (emploi des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les assurances) et sur l'assistance technique (constitution de bases de données et de fonds documentaires). Puis en 2010, le groupe a finalisé la création d'une société d'assurance de personnes avec la SAA et les deux banques algériennes. Enfin, l'obtention de l'agrément en 2011 a permis à la Macif de se positionner sur le marché algérien en y créant la première compagnie d'assurance de personnes.

A. L.

Comment fonctionne la structure ?

Dans le pacte d'actionnaires d'origine, la Macif assure le management de la structure que je dirige en tant que directeur général depuis le 1^{er} juillet 2011. En 2012, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de dix millions d'euros qui progressera encore cette année. Ma mission est de développer une entreprise moderne avec des moyens de travail performants. Il a fallu recruter une soixantaine de personnes qui sont actuellement sur le site. Ce sont de jeunes diplômés dont 60 % de filles, très volontaires, enthousiastes et motivés, disposant d'un bon outil de travail.

Nous sommes une compagnie d'assurance qui n'a pas beaucoup de bureaux propres et qui a passé des accords de distribution. Notre tâche consiste à être à l'écoute du marché, à créer des produits, à les tarifier, à définir les règles de souscription, à organiser leur diffusion. Ensuite, les distributeurs que nous

avons formés prennent le relai. Évidemment des accords ont été passés avec les deux banques partenaires afin qu'elles diffusent notre offre car elles souhaitent se lancer dans la banque d'assurance. Après, la structure reprend la main pour la gestion et le règlement des sinistres.

Quelles sont les caractéristiques du marché algérien ?

C'est un marché émergent, dont les activités ne font que commencer avec la vente de produits individuels comme l'assistance voyage, la garantie individuelle accident ou le rapatriement de corps, la garantie emprunteur en adossement à des prêts. On développe également des produits de complémentaire santé groupe, destinés aux sociétés. L'idée de risque à partager avec un assureur n'est pas encore développée en Algérie. Il y a donc une démarche pédagogique à adopter pour expliquer la notion d'assurance et le fait que cela protège la famille contre des difficultés possibles. La population n'est guère informée sur ce sujet, certaines catégories n'ont pas encore accès à cette offre. C'est donc un travail de long terme.

Comment la démarche est-elle perçue ?

Peu d'acteurs sont présents sur ce marché mais il est en développement et d'autres assureurs comme Axa et Car-

LA MACIF AU MAGHREB

● La Macif est déjà présente dans les pays du Maghreb sous forme de partenariats avec la MAE (Mutuelle assurance enseignants) à Tunis et avec Mamda (Mutuelle agricole marocaine d'assurances) à Rabat au Maroc.

Roderick Egal,
président
d'IESMed,
au Petit
déjeuner de la
Méditerranée.



PHOTOS : LARBI FENSAOUTI

L'ESS au Maghreb

PETIT DÉJEUNER DE LA MÉDITERRANÉE

● Le thème de la rencontre organisée le 15 novembre par Ipemed était *L'économie sociale et solidaire au Maghreb : quelles réalités pour quel avenir?*, autour de Gérard Andreck, président de la Macif et de Roderick Egal, président d'IESMed. Dans son introduction, Radhi Meddeb, président d'Ipemed, a souligné l'importance de l'ESS car les révolutions dans les pays du Sud ont montré la nécessité de faire de l'économie en remettant au centre des préoccupations les

personnes et en répondant aux besoins socio-économiques. Face à des États désargentés et à un secteur privé qui ne veut pas investir il y a de la place pour une troisième voie, celle de l'ESS. Gérard Andreck a insisté sur la politique de partenariat mise en œuvre par la Macif avec les trois pays du Maghreb afin de développer ce secteur créateur d'emplois et qui intervient là où l'État est défaillant. Quant à Roderick Egal, il a évoqué les trois sujets prioritaires abordés lors de MedESS qui s'est tenu à Tunis en mai, à savoir : la formation au management de l'ESS, la création d'un réseau et l'innovation financière car pour reprendre ses propos « *L'ESS est "bankable"* ».

Si l'ESS n'a pas vocation à remédier seule aux dysfonctionnements socio-économiques que ni public ni le privé ne peuvent réguler, elle est néanmoins appelée à occuper un espace à part entière en trouvant une articulation efficiente dans un cadre juridique approprié.

Gérard Andreck,
président de la Macif,
au Petit déjeuner
de la Méditerranée.



LE RAPPORT DE MICHEL VAUZELLE

● En septembre dernier, le président de la République a chargé le député Michel Vauzelle de faire des propositions dans la ligne de son discours devant les ambassadeurs dans lequel il parlait d'une *Méditerranée des projets*. L'auteur de ce document a privilégié des axes pragmatiques et applicables à court et à moyen termes. Parmi les principales propositions, le rapport préconise la création d'un espace « *franco-maghrébin de l'économie sociale et solidaire (ESS)* » (proposition n°4) qui fournisse un « *cadre de référence pour reconstruire du lien social autour de l'économie, afin de valoriser les potentialités, les ressources et les atouts des territoires et y ancrer le développement, pour mobiliser les compétences dans une dynamique entrepreneuriale* ». Depuis une dizaine d'années, la France a acquis

un savoir-faire dans la création des pôles travaillant à la mise en réseau des structures et des acteurs de l'ESS¹ et ce, en vue de réaliser des projets qui s'insèrent dans le développement durable des territoires. Selon le rapport, la création d'un « *pôle Med* » de l'ESS, dont les jalons ont été posés en mai dernier à Tunis², gagnerait à prendre conscience dès aujourd'hui des difficultés et des erreurs à éviter : « *Une trop grande faiblesse des moyens dédiés, l'éparpillement des initiatives et la captation commerciale de la démarche par quelques grands opérateurs économiques* ».

1. Voir à ce propos les Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire (Prides) qui rassemblent des organisations de l'ESS et des entreprises d'un même secteur d'activité en les incitant à coopérer.

2. Voir <http://www.medess.org/>

diff sont sur place en raison de la taille du marché, qui est loin d'être saturé. Quelques banques des pays du Golfe s'y intéressent également avec des produits conformes à la finance islamique, comme Takafful, une assurance santé compatible avec les préceptes de l'islam.

Quel est le rôle de la colocalisation ?

L'enjeu n'est pas de faire ce que fait la Macif en France, mais de développer une colocalisation avec les acteurs locaux avec des allers et retours permanents entre les deux parties : il faut travailler ensemble, s'enrichir des différences et créer un modèle qui soit profitable aux deux parties. En dehors des relations historiques

entre les deux sociétés à créer, il existe un intérêt stratégique à partager des outils communs, à favoriser les échanges entre les deux rives en raison d'un cousinage fort et permanent. C'est dans ce cadre que nous avons travaillé sur la communication. Nous avons changé de nom commercial qui est, depuis quelques jours, *Amana* (notion de confiance), mot arabe qui parle aux Algériens plutôt que l'acronyme que nous utilisions jusque là.

Quels sont les défis à venir ?

Les problèmes de santé sont prégnants pour le grand public : la carte chifa (l'équivalent de la carte vitale) est encore en cours d'expérimentation. Les assu-

reurs devront jouer leur rôle pour apporter leur contribution au réseau de santé qui reste à pérenniser et à diversifier. La jeunesse occupe une place importante. Plus de 50% a moins de 30 ans et 10% de la population a plus de 65 ans. Ce vieillissement de la population va impliquer à terme de nouveaux besoins en fonction de l'évolution de la santé publique (par exemple, les maladies du grand âge qui créent de la dépendance). Même si les Algériens espèrent toujours bénéficier de la solidarité familiale, de nouvelles problématiques de santé seront à résoudre d'ici vingt à trente ans, avec de nécessaires changements de comportement.

Propos recueillis par Agnès Levallois

Colocalisation

TÉMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS

Ridha Charfeddine

PDG d'Unimed

Qu'est-ce que la colocalisation pour vous, quelle réalité recouvre ce concept ?

Les échanges entre Nord et Sud (industrie et services) ont longtemps été rythmés par le concept de délocalisation, une réponse aux exigences de maîtrise des coûts, protégeant ainsi les marchés des entreprises et évitant leur mise en difficulté, voire leur disparition. L'industrie et les services ont connu des changements structurels, touchant aussi bien l'offre que la demande. Ce qui impose une transformation du mode de production et d'échanges. L'heure est à la valorisation de chaque étape du processus de création de valeur d'une entreprise et d'un échange vertueux assis sur une répartition des richesses produites par chacun, au service d'une croissance équilibrée et donc pérenne. La colocalisation, institutionnalisée et structurée, est donc une réponse adaptée aux exigences nées des nouvelles formes de la compétition, tout en générant un schéma de fonctionnement assurant les meilleures conditions à une croissance équilibrée pour l'ensemble de la région méditerranéenne.

Quelles sont les conditions nécessaires pour sa concrétisation ? Cela nécessite-t-il la mise en œuvre de réformes et si oui, lesquelles ?

Il faut un cadre institutionnel auquel se réfèreraient les acteurs candidats à la colocalisation, leur permettant ainsi d'identifier les avantages à court, moyen et long termes et de construire une vision cohérente avec leurs attentes afin de préserver leurs marchés historiques

et la conquête de nouveaux horizons. Ce cadre concerne les flux de capitaux et de personnes. Pour ce qui est des flux de capitaux, il serait utile que le cadre d'investissement des entreprises du Sud dans celles du Nord soit structuré et simplifié et qu'une banque trans-méditerranéenne se spécialise dans l'accompagnement des opérateurs qui choisissent la colocalisation. Cette banque devrait mettre à leur disposition des outils financiers adaptés à leur statut de «colocalisés» et classiques pour leurs besoins d'investissement et d'exploitation.

En ce qui concerne le flux de personnes, il faut créer des conditions facilitant leur circulation afin, d'une part, d'assurer aux acteurs toute la flexibilité nécessaire au bon fonctionnement des deux entités et, d'autre part, de laisser s'exprimer les synergies qui seront à l'origine de nouveaux relais de croissance.



« La colocalisation est une réponse adaptée aux exigences nées des nouvelles formes de la compétition. »

Ridha Charfeddine

Pensez-vous qu'il faut élargir l'Euro-Méditerranée à l'Afrique ?

La réussite de la coopération et de la colocalisation avec les pays du Sud de la Méditerranée permettra de tirer des enseignements pertinents et le bon exemple pour l'extension à l'Afrique subsaharienne. Quand la Méditerranée cessera d'être une frontière pour redevenir un «bassin de coopération et de développement» le «bassin saharien» sera aussi, avec le développement des transports et de la communication, un espace de développement solidaire et partagé.

Xavier Beulin

PDG de Sofiprotéol

Qu'est-ce que la colocalisation pour vous, quelle réalité recouvre ce concept ?

La colocalisation est aujourd'hui la meilleure solution pour un projet gagnant-gagnant entre deux pays ou deux partenaires agricoles ou industriels. L'époque où les relations ne se faisaient qu'à travers des échanges commerciaux est révolue, en particulier avec la Méditerranée. Les pays du Nord disposent de technologies, investissent dans l'innovation et les pays du Sud ont besoin de les acquérir tout en présentant des avantages compétitifs évidents, notamment le coût de la main-d'œuvre. Il y a donc intérêt à penser nos modèles économiques non plus *in situ* mais avec cette double dimension : optimiser des fonctions de l'entreprise partagées ou transférées en fonction du lieu où on est le plus performant, tout en tenant compte des caractéristiques des pays concernés.



« La colocalisation est la meilleure solution pour un projet gagnant-gagnant entre deux pays ou deux partenaires agricoles ou industriels.

Xavier Beulin

Quelles sont les conditions nécessaires pour sa concrétisation ? Cela nécessite-t-il la mise en œuvre de réformes et si oui, lesquelles ?

On a besoin de cadres dans les domaines juridique, fiscal, réglementaire ou bancaire, mais l'essentiel c'est la prise de conscience de l'intérêt partagé et de la confiance réciproque sans laquelle cela ne peut pas marcher. Tous les investissements que nous faisons en Méditerranée sont réalisés systématiquement avec un partenaire local. L'exemple de Lesieur-Cristal au Maroc est une réussite : un savoir-faire concernant l'innovation marketing ; le packaging est venu de France mais le directeur de l'usine, l'encadrement, les employés, l'organisation et le pilotage des projets sont marocains. Nous travaillons à un projet d'usine d'aliments en Algérie qui devrait voir le jour en 2014 et qui est réalisé avec un partenaire algérien. La filière française agricole, par son organisation historique, est appréciée dans les pays du Sud car elle va du semencier jusqu'au distributeur et permet d'établir de vrais partenariats. Une des difficultés a trait à la libre circulation des personnes et à l'obtention des visas pour venir dans les pays européens mais elle est contrebalancée par l'implantation de structures dans les pays du Sud permettant aux jeunes diplômés d'avoir accès à des métiers avec des formations organisées sur place.

Faut-il élargir l'Euro-Méditerranée à l'Afrique ?

J'ai une conviction : le Maroc peut devenir un hub pour l'Afrique de l'Ouest ; l'Algérie pour l'Afrique subsaharienne et la Tunisie pour la partie septentrionale, l'ouverture sur le Proche-Orient. Ces pays pourraient ainsi faire le lien entre l'Europe et l'Afrique ; ce qui serait une position intéressante pour eux. Mais cela pose naturellement la question des infrastructures, on parle de l'autoroute Dakar-Tanger qui, si elle voit le jour, sera un formidable atout. Donc oui, cet axe est essentiel mais il y a encore du chemin à parcourir.

Riad Salamé

Gouverneur de la Banque centrale du Liban

Comment permettre la reprise de l'activité dans la région euro-méditerranéenne ?

La région méditerranéenne est malmenée financièrement et le recours à un instrument pour financer l'activité, permettant le développement d'une région économique autour de la Méditerranée, est nécessaire. Mais cela paraît difficile sans l'intervention de l'Europe et des pays du Golfe, que nous devons sensibiliser pour atteindre cet objectif.

Aujourd'hui, rien de concret n'a été réalisé pour la création de cet outil financier. Il y a des années, nous avons proposé une banque méditerranéenne, un projet qui n'a pas vu le jour et la conjoncture actuelle n'est pas favorable. Le manque d'impulsion politique est évident car les préoccupations sont ailleurs. Il y a néanmoins urgence à trouver des outils de financement pour la production parce que la Banque mondiale, le FMI ou la BEI ne peuvent pas tout faire. Et les défis posés par les mouvements de contestation dans la région doivent être relevés par les nouveaux pouvoirs.

Les membres de cette banque devraient être les pays qui ont contribué à sa formation et à son financement en étroite collaboration avec des institutions inter-

nationales afin d'avoir une réelle objectivité dans les projets à financer. Sans oublier les institutions arabes comme le Fonds monétaire arabe.

La colocalisation est-elle une solution ?

L'intérêt de la colocalisation est évident pour les pays des deux rives de la Méditerranée car on pourrait ainsi gagner en compétitivité, créer des emplois – une des causes majeures des révolutions arabes – et améliorer le pouvoir d'achat. Mais pour cela il faut des moyens financiers adaptés, faire un travail au niveau de la juridiction, libérer les mouvements de capitaux, faciliter l'accès à la propriété et favoriser la création de sociétés.



« L'intérêt de la colocalisation est évident pour les pays des deux rives de la Méditerranée : gagner en compétitivité, créer des emplois et améliorer le pouvoir d'achat.

Riad Salamé

Comment le Liban réagit-il aux soubresauts que connaît la région ?

Le Liban a d'énormes défis à relever alors qu'il n'a pas de gouvernement : plus d'un million de réfugiés syriens sont sur son territoire, ce qui représente un coût direct de trois milliards d'euros, selon la Banque mondiale, soit 7 % de son PIB intérieur. L'économie devrait néanmoins croître entre 2 et 2,5 % cette année avec une inflation comprise entre 3,5 et 4 %. La situation monétaire est stable tout comme sa monnaie, la livre. Les dépôts bancaires augmentent de 7 % car la confiance existe dans le secteur financier. Grâce à cette confiance, les rapatriements de fonds de Libanais représentent 20 à 30 % du PIB. Une économie se fait à l'extérieur, soutenant l'activité intérieure qui, elle, n'est pas affectée par la situation politique.





« La colocalisation dépasse la compétitivité-coût, pour investir des dimensions plus globales, telles que la complémentarité des compétences.

Bachir Rachdi

→ Elias Doumet

Fondateur et président du groupe Matelec (Liban)

« Nous avons essayé de dupliquer le modèle de la colocalisation utilisé depuis longtemps par les usines automobiles en Méditerranée (Fiat en Turquie, les Allemands en Égypte, etc.) dans le métier des transformateurs. Nous l'avons fait en Égypte, en Algérie, en France et en Jordanie.

La colocalisation peut-elle permettre une meilleure complémentarité entre les deux rives de la Méditerranée ?

Tant que la colocalisation ouvre des marchés locaux, elle pourra se développer. Sinon elle n'a pas d'intérêt. Par exemple, en Égypte, la loi stipule que si le produit n'est pas *made in Egypt*, on ne peut pas répondre aux appels d'offres publics et donc vendre sur ce marché. D'autre part, l'Égypte a des accords avec des pays en Afrique à travers le Comesa¹, autorisant les produits égyptiens à rentrer dans ces pays sans droit de douane. Donc dans le cas d'une expansion régionale, la colocalisation est importante.

Quelles sont les conditions pour la financer ? Faut-il des outils spécifiques ?

Avant tout, il faut des outils spécifiques qui couvrent la zone euro-méditerranéenne dont une assurance crédit à l'investissement pour couvrir le risque politique (dans le style de la Miga) et une assurance pour l'export (dans les transactions commerciales) comme par exemple la Coface. Si ces deux outils sont présents, il n'y aura pas de problème pour trouver des financements.

1. Marché commun pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe.

Bachir Rachdi

PDG d'Involys, société marocaine d'ingénierie et de services informatiques

« La colocalisation est un concept évolué qui vise une approche plus intelligente de l'organisation de la production pour mettre à profit les atouts d'opérateurs et d'installations réalisées dans des pays différents, dans le but d'atteindre une compétitivité qui n'existerait pas autrement. Ainsi la colocalisation dépasse la compétitivité-coût, pour investir des dimensions plus globales, telles que la complémentarité des compétences et des capacités d'innovation, une plus grande maîtrise des marchés et de la diversité des environnements qui les régissent. Si le terme de colocalisation est une invention récente, la pratique ne l'est pas. Dès le début des années 1980, nous avons mis en place deux entreprises sœurs, l'une à Casablanca et l'autre à Paris, avec des actionnaires communs (la partie marocaine) et des atouts complémentaires (en termes de mobilisation de compétences et d'expertises, d'innovation profitant de larges programmes immobiliers et hôteliers) qui ont pu mettre sur le marché le premier logiciel de CAO pour les métiers du bâtiment, dont la propriété intellectuelle était partagée.

La colocalisation peut-elle améliorer la complémentarité entre les deux rives de la Méditerranée et constituer un axe Europe-Maghreb-Afrique ?

Le développement du continent africain et son potentiel ne font plus de doute. Tous les acteurs en provenance de tous les pays cherchent à se positionner pour y prendre part. Dans notre modeste périmètre d'intervention, je peux citer le dernier exemple : l'élargissement de la zone de couverture géographique pour qu'elle prenne en compte toute l'Afrique, dans l'accord que nous avons conclu depuis

2009 avec une SSII roumaine. Cet accord, dit symétrique, permet de développer conjointement des projets communs sur des territoires couverts par chacune de nos deux entreprises (Afrique d'un côté et Europe de l'Est de l'autre), avec les produits et les solutions de l'autre entreprise.

Quel est l'atout majeur de la colocalisation ?

C'est son effet levier sur la performance et la compétitivité. Un effet qui devient incontournable pour gagner la guerre de positionnement sur les marchés.

Yasser Balawi

Director Sourcing and Supplier Development chez Danone

« La colocalisation est un concept plus politique qu'économique qui s'adresse plutôt à de grands projets étatiques qu'à des multinationales comme le groupe Danone. En effet, dans le cas d'une multinationale, la motivation première est le développement des affaires en prenant en compte les opportunités de croissance et non la colocalisation. Dans le cadre de produits agroalimentaires de grande consommation, il s'agit de créer des unités de production sur place pour une consommation locale. L'objectif est de mettre en place l'intégralité de la filière et non de produire pour ensuite exporter car les gammes sont différentes suivant les pays et ce, pour être au plus près des attentes et des goûts des consommateurs tout en maintenant les mêmes standards de qualité. Les défis qui se posent à la colocalisation dans les pays du Sud sont le difficile contexte macroéconomique, le fort taux d'inflation, l'instabilité politique et, de ce fait, réglementaire, et la problématique liée au taux de change.

Propos recueillis par Agnès Levallois

L'énergie solaire, un potentiel pour une coopération renforcée entre les deux rives de la Méditerranée.



Quand l'interdépendance énergétique devient un atout stratégique

Donner un cadre d'action aux principaux acteurs du secteur énergétique et définir les conditions d'une coopération régionale industrielle : tels seront les objectifs de la réunion des ministres de l'Énergie de l'Union pour la Méditerranée le 11 décembre.

La fin 2013 sera riche en rendez-vous officiels où la question énergétique en Méditerranée sera centrale avec notamment la réunion des ministres de l'Énergie de l'Union pour la Méditerranée qui se tiendra à Bruxelles le 11 décembre 2013. En effet, l'interdépendance énergétique qui lie les deux rives de la Méditerranée est stratégique pour les relations euro-méditerranéennes. Cette réunion doit valider les lignes directrices du Plan solaire méditerranéen (PSM). Ce document stratégique, dédié aux questions liées à l'énergie renouvelable et à l'efficacité énergétique spécifiques à la région, a vocation à donner un cadre d'action aux principaux acteurs du secteur et à définir les conditions d'une coopération régionale, notamment industrielle, porteuse de développement économique mais aussi de stabilité.

Suite à la parution de son rapport *Vers une communauté euro-méditerranéenne de l'énergie*¹, en mai 2013, Ipemed a interviewé des dirigeants de grandes entreprises du secteur de l'énergie des deux rives de la Méditerranée, pour recueillir leur avis sur les réalités, les limites et les potentialités d'un partenariat énergétique euro-méditerranéen. Si la mise en place d'une Communauté euro-méditerranéenne de l'énergie reste un objectif de moyen ou long terme, la nécessité

d'une convergence euro-méditerranéenne est soulignée unanimement. La géopolitique du pétrole et du gaz, la volonté d'augmenter les énergies renouvelables et décarbonées et l'opportunité de développer un secteur créateur d'emplois et de valeur ajoutée pour tous militent en faveur d'une coopération plus étroite et d'un nouveau partenariat énergétique régional.

UNE COOPÉRATION INDISPENSABLE S'il n'existe pas de modèle politique ou industriel qui permette cette communauté de destins, il est certain que la coopération des acteurs économiques euro-méditerranéens doit être au cœur de ces solutions, avec des étapes claires. Sur le plan institutionnel, la définition d'une vision partagée des défis énergétiques régionaux, d'objectifs quantifiés et la création d'un cadre de gouvernance régionale et de convergence normative sont un préalable. Ceci doit être réalisé dans une logique de complémentarité et de coordination réglementaire entre les deux rives, notamment en soutenant l'émergence d'un marché maghrébin de l'électricité et du gaz et le développement des ENR.

Ce travail nécessite une structuration de l'espace public qui peut prendre du temps. Il faut donc œuvrer parallèlement sur la déclinaison du PSM en terme industriel, afin de permettre la mise en œuvre de cette initiative politique. Deux objectifs sont visés : des projets techniques de mise en conformité et d'interopérabilité des infrastructures, et des partenariats industriels faisant émerger des filières industrielles régionales à forte valeur ajoutée, dans une logique de coproduction. Dans ce cadre, une véritable coopération doit s'établir entre les entreprises des deux rives, per-

mettant la mise en commun tant du développement du produit que de l'exécution du projet et répondant à des besoins régionaux identifiés. Cette politique peut être créatrice d'un grand nombre d'emplois ; la mise en œuvre du PSM en générerait plus de 40 000 sur dix ans, dont plus de 25 000 au Sud et à l'Est de la Méditerranée.

L'interdépendance énergétique au Nord et au Sud de la Méditerranée doit devenir un atout stratégique, en permettant « une mise en commun des problèmes mais aussi des solutions », selon les mots d'Andreas Goergen, directeur Europe du Sud de Siemens. La démarche existait dans les fondements, voire les débuts de la pensée européenne, et a permis de surmonter un passé difficile, par l'alliance énergétique entre la France et l'Allemagne. Ce modèle ne pourrait-il pas servir dans les relations des pays européens avec ceux du Maghreb notamment ?

DES CAS CONCRETS Des cas de coproduction existent, même si la plupart sont encore ponctuels et ne s'intègrent toujours pas dans une réelle stratégie d'entreprise : *joint venture*, délégation de gestion à des partenaires locaux d'infrastructures privées, conception et exécution commune de projets, création de centres de formation pour faciliter le transfert de savoir-faire auprès de ses partenaires. Compte tenu des potentialités d'une telle stratégie en Méditerranée, Ipemed a consacré son atelier énergie du 5 décembre aux enjeux et potentialités de la coproduction dans le secteur énergétique, dont le programme est accessible sur son site.

Caroline Orjebin-Yousfaoui

Chef de projets eau, énergie, transports, Ipemed

1. Collection *Construire la Méditerranée*, mai 2013, Moncef Ben Abdallah, Samir Allal, Jacques Kappauf, Mourad Preure.

Nouveau partenariat euro-med : quels obstacles et quelles solutions ?

La septième édition de la Semaine économique de la Méditerranée s'est tenue, à Marseille, du 6 au 8 novembre, dédiée cette année à la culture, facteur de développement économique en Méditerranée.

À l'occasion de la Semaine économique de la Méditerranée, Ipe-med a organisé une session plénière consacrée à la thématique : *Colocalisation en Méditerranée : innovation et créativité au service de l'intégration régionale*, animée par Alain Cabras, maître de conférences à l'université Aix-Marseille III.

Les intervenants ont confronté leurs perceptions respectives de la colocalisation, considérée comme la voie privilégiée du renouvellement du partenariat euro-méditerranéen. Jean-Louis Guigou, délégué général d'Ipe-med, a rappelé l'exemple pionnier de la construction régionale européenne, et appelé de ses vœux l'union des pays du Nord de la Méditerranée, développés et vieillissants, et des pays du Sud, jeunes et émergents. Comme l'Allemagne a su le faire avec les pays d'Europe centrale et orientale (Peco), l'Europe doit s'ouvrir sur le Sud de la Méditerranée *via* les coproductions et la redistribution de la chaîne de valeur. Marie-Pierre Nicolle, directrice du département Méditerranée de l'AFD, a, quant à elle, livré une vision plus critique du concept de colocalisation, qu'elle considère paradoxal à certains égards. En reprenant, point par point, la définition du terme de colocalisation, elle a tenu à dissiper le malentendu qui peut exister autour de cette notion, notamment quant à ses conséquences sur le maintien et la création d'emplois



Marie-Pierre Nicolle, Jean-Louis Guigou, Alain Cabras et Florence Mangin.

sur les deux rives de la Méditerranée et sur le développement de l'attractivité des territoires.

UN MEILLEUR PARTAGE DE LA VALEUR

Florence Mangin, directrice des relations institutionnelles et de la coopération européenne et internationale de la Caisse des Dépôts, a exposé les moyens de financement innovants mis en œuvre par la CDC pour permettre un meilleur partage de la valeur, à l'image du fonds Averroes finance, qui vise à encourager le développement du capital-investissement pour répondre aux besoins de financement et d'accompagnement des PME de la région. Les intervenants se sont accordés sur la nécessité de promouvoir les partenariats industriels et commerciaux entre les entreprises des deux rives de la Méditerranée afin de renforcer la coopération, dans un cadre où le climat des affaires peut constituer une entrave aux échanges. Pour Raphaël Bello, chef de service des affaires bilatérales et de l'internationalisation des entreprises à la direction du Trésor au ministère de l'Économie, il s'agit d'étendre la coopération au-delà des aspects

techniques ou financiers, au domaine culturel notamment.

Jean-Louis Guigou a mis en exergue la notion de réciprocité, inhérente à la colocalisation : ce n'est plus nécessairement le Nord qui investit au Sud, mais de plus en plus l'inverse ; des producteurs du Sud comme Cevital, veulent investir au Nord et sauver des entreprises en difficulté. Or les discussions avec la salle ont porté sur les obstacles structurels à la colocalisation : la procédure d'attribution des visas, d'une part, qui empêche les chefs d'entreprise de circuler librement entre leurs pays d'origine et les pays dans lesquels ils investissent et possèdent des actifs, et les freins à la mobilité des capitaux du Sud vers le Nord, d'autre part. La levée de ces contraintes dépend d'un engagement et d'une volonté politique forts des deux côtés de la Méditerranée, mais qui fait encore défaut. En somme, pour Jean-Louis Guigou, l'avenir de l'Europe est au Sud, et repose sur sa capacité à capitaliser sur la proximité géographique avec les pays du pourtour méditerranéen et à promouvoir les *circuits courts*.

Clarisse Boury