Profil économique régional

Oriental

USAID | MAROC
DU PEUPLE AMÉRICAIN

Ce rapport a été réalisé grâce au soutien de l'Agence américaine pour le Développement International (USAID), au titre du Contrat N° GEG-I-00-04-00001, Ordre N° GEG-I-02-04-00001.

Caroline Huwiler, consultante rattachée à la composante « Réforme réglementaire et promotion de l'investissement » du Programme, est l'auteur de ce rapport. L'équipe du Programme tient à remercier tout particulièrement Mme Nadia Amrani, Chargée de Programme au Département de la Croissance Économique de l'USAID « Amélioration de l'environnement des affaires au Maroc », pour son appui.

Les opinions émises par l'auteur de ce rapport n'engagent en rien ni l'Agence Américaine pour le Développement International ni le gouvernement américain.

La région de l'Oriental

Aperçu des résultats de trois études régionales réalisées sur la région de l'Oriental :

- Etude régionale Doing Business
- Enquête régionale sur la « Perception des Cadres » (Executive Opinion Survey)
- Etude sur les profils économiques régionaux

Avant-propos

Ce rapport est destiné à tous ceux qui sont concernés par le développement de la région de l'Oriental. Sur la base des trois études menées durant la période 2006-2007, l'auteur identifie dans ce document une série de défis et de contraintes, et formule des recommandations pour les transformer en opportunités. Le programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc », ne pourra pas relever seul, tous les défis qui y sont mentionnés. Le Programme continuera de collaborer autour de certains thèmes avec les centres régionaux d'investissement et autres partenaires régionaux. Nous espérons également que notre travail sur le climat des affaires au niveau national ait un impact positif dans la région de l'Oriental. A ce stade, une collaboration devient nécessaire entre les acteurs suivants : les secteurs public et privé, les administrations elles-mêmes et les bailleurs de fonds internationaux.

Nous vous invitons à utiliser ce rapport pour contribuer à concrétiser ces opportunités.

Lara Michèle Goldmark
Directrice du Programme
« Amélioration du climat des affaires
au Maroc » de l'USAID

Table des matières

Liste des abréviations	VII
Remerciements	IX
Sommaire	1
Introduction	3
Les spécificités régionales	9
Principales composantes de la stratégie de développement régional	13
Les secteurs clefs	15
Les contraintes majeures du développement régional	19
Vers une réglementation favorable à l'investissement - recommandations	29
Conclusion	33
Bibliographie	37

Liste des abréviations

ANCFCC	Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie
APDO	Agence pour la Promotion et le Développement de l'Oriental
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CCIS	Chambre de Commerce, de l'Industrie et des Services
CID	Conseil, Ingénierie et Développement
COSTE	Centre de l'Oriental des Sciences et Technologies de l'Eau
CRI	Centre Régional d'Investissement
CUDRO	Centre Universitaire de Développement de la Région de l'Oriental
EGAT	Bureau de l'USAID pour la Croissance Economique, l'Agriculture et le Commerce
EOS	Executive Opinion Survey
FEM	Forum Economique Mondial
FIFO	First In First Out
FME	Fonds Mondial pour l'Environnement
FODEP	Fonds de Dépollution Industrielle
GTR	Groupe de Travail Régional
ICDH	Indice Communal de Développement Humain
MATEE	Ministère de l'Habitat de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace (anciennement Ministère d'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement
MRE	Marocains Résidents à l'Etranger
ONE	Office National d'Electricité

ONEP	Office Nationale d'Eau Potable
PDIRO	Pôle de Développement Industriel de la Région de l'Oriental
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PRB	Produit Régional Brut
SIG	Système d'Information Géographique
USAID	Agence Américaine pour le Développement International

Remerciements

Le programme tient à remercier les différents partenaires locaux et internationaux dont la contribution a permis la réalisation des différentes études qui sont à l'origine de ce rapport :

- Le bureau d'étude Prospecom Conseil et ses enquêteurs, pour la mise en œuvre de l'enquête Doing Business et la récolte d'informations régionales ;
- la Société Financière Internationale (Banque Mondiale) pour l'analyse des données récoltées lors de l'enquête régionale Doing Business ;
- M. Fouzi Mourji, professeur à l'Université Hassan II à Casablanca, et ses étudiants, pour l'administration des questionnaires relatifs à l'enquête « Perception des Cadres » ;
- le Forum Economique Mondial pour leur mise à disposition des données récoltées lors de l'enquête « Perception des Cadres » ;
- le bureau d'étude Tadbir Assistance pour leur recherche approfondie de certaines problématiques identifiées lors des enquêtes de terrain ;
- les centres régionaux d'investissements pour leur appui aux enquêtes de terrains et le dialogue continu lors de la phase d'analyse ;
- les représentants du secteur privé, responsables administratifs, représentants d'agences de développement et experts académiques régionaux pour leur contribution généreuse au contenu de cette étude.

Sommaire

L'un des objectifs du programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) est de faciliter la vie de l'entreprise et de favoriser l'investissement au niveau régional. A travers la présente étude, le Programme vise à attirer l'attention sur la capacité du cadre réglementaire à faciliter (ou à contraindre) les opérations de l'entreprise. Partant du principe que d'avantage d'efficience jumelée à une plus grande transparence des mécanismes administratifs, favorise la confiance entre acteurs économiques, le Programme cherche à rendre visibles certains processus permettant de caractériser les blocages et les opportunités d'amélioration.

En soutien à la réforme constitutionnelle qui prévoit l'émancipation des régions du Maroc vers de véritables espaces de développement national, le programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'USAID, a mené trois études régionales permettant : de caractériser le climat régional des affaires, à travers l'analyse de certaines formalités administratives (cf. étude régionale Doing Business) ; de mesurer la capacité des régions à exploiter leur potentiel productif (cf. enquête sur la Perception des Cadres quant à la compétitivité du Maroc), et finalement de mettre en perspective les problématiques identifiées, en tenant compte des stratégies régionales de développement (cf. étude sur les « profils économiques régionaux »).

Cette troisième étude – qui a donné lieu à ce rapport – permet de caractériser la situation économique régionale, les stratégies régionales et les secteurs porteurs et finalement, d'illustrer certaines données récoltées sur le terrain à travers des études de cas. Cette approche, complémentaire des précédentes, a pour objectif d'identifier des actions susceptibles de contribuer à l'amélioration du climat des affaires spécifique à chaque région, dans la mesure où elles simplifient les procédures existantes, attirent durablement les investisseurs et bénéficient aux entreprises locales.

Le 18 mars 2003, Sa Majesté Le Roi Mohammed VI a lancé une grande initiative de développement de la région de l'Oriental à travers son Discours Royal prononcé à Oujda à cette date. Ce Discours a constitué l'acte fondateur de la vision et de la stratégie de développement de la région de l'Oriental.

Dès lors, l'Oriental s'est lancé dans un ambitieux Programme de Développement. Afin de préparer le terrain pour l'accueil de l'investissement, les autorités locales se sont engagées dans une approche intégrée au développement de la région. En construisant sur ses atouts sectoriels, en impliquant les populations et les territoires concernés et en renforçant les capacités locales ainsi que la coopération[1], la région prend de l'avance par rapport aux stratégies nationales qui ont été formulées à

1 *Réunion avec M. M'Barki, directeur de l'APDO en septembre 2007*

son égard. « N'attendons pas que les frontières s'ouvrent pour nous occuper du développement de notre région» a dit M. M'Barki, directeur de l'APDO. Transformer une contrainte en opportunité, tel est l'objectif, de l'Agence, du CRI et d'autres acteurs régionaux qui cherchent à donner une nouvelle place à l'Oriental, tout en renforçant ses nombreux atouts.

Les études menées sur la région de l'Oriental ont révélé un certain nombre de défis qui, grâce au développement de stratégies concrètes, pourront se transformer en véritables opportunités. Voici une synthèse des multiples opportunités identifiées en cours d'études :

- l'amélioration des infrastructures de base et le développement ainsi que l'accès élargi aux technologies de l'information et de la communication modernes (cf. accès généralisé à l'Internet ; vidéo conférences, etc.) permettront de **réduire le sentiment « d'enclavement géographique » et les inégalités d'opportunités qui en découlent ;**

- la coordination renforcée entre les institutions de recherche d'une part et le secteur privé d'autre part (cf. l'adaptation des curricula aux besoins du développement régional ; l'intégration de représentants du secteur privé dans l'enseignement académique, etc.) permettra de **rapprocher l'offre et la demande en matière de qualification de la main d'œuvre** ;

- la fluidification de la procédure donnant accès au remboursement des entreprises qui offrent une formation à leurs employés permettra d'**encourager davantage la formation professionnelle continue** ;

- la promotion d'un investissement qui cherche à protéger et à valoriser les ressources naturelles et qui s'inscrive dans une approche de développement régional durable ; la mise en application des principes juridiques qui incitent au respect des normes environnementales, accompagnée d'une stratégie de communication et de sensibilisation qui s'adresse aux acteurs politiques et économiques permettront de **répondre à la dégradation toujours plus alarmante des ressources naturelles** ;

- le développement d'une base de données foncières mise à jour de façon continue permettra d'obtenir une **meilleure visibilité sur les terrains potentiellement disponibles à l'investissement** et de renseigner l'investisseur sur les démarches nécessaires à l'accès au foncier ; et finalement

- la valorisation des spécificités de l'économie régionale ; la certification des produits locaux (qualité, condition de production, etc.) ; et la promotion de nouveaux marchés (niches) qui absorbent les produits certifiés permettront aux entreprises locales de **développer un avantage compétitif face au secteur informel**.

Introduction

Avec la réforme constitutionnelle de 1992, les régions du Maroc sont devenues des organismes clefs de la gouvernance locale. Dans la constitution de 1996, elles ont été définies comme des « espaces socioéconomiques pour le développement », ce qui a marqué la première étape d'une forme de décentralisation.

En soutien à cette stratégie qui considère les entités régionales comme de véritables vecteurs du développement national, le programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'USAID a mené trois études régionales permettant de : (1) caractériser le climat des affaires régional, en examinant les formalités associées aux interactions entre l'entreprise et l'administration (cf. étude régionale « *Doing Business* »), (2) mesurer la capacité des régions à exploiter leur potentiel productif (cf. enquête sur la *Perception des Cadres quant à la compétitivité du Maroc*) et (3) mettre en perspective les problématiques identifiées, en tenant compte des stratégies régionales de développement ainsi que des secteurs qu'elles soutiennent (cf. étude sur les « profils économiques régionaux »).

Ayant pour objectif de faciliter la vie de l'entreprise et l'investissement au niveau régional, le Programme cherche à attirer l'attention sur le potentiel du cadre réglementaire - tel qu'il se traduit au niveau régional - à faciliter (ou alors à contraindre) l'opération de l'entreprise. Partant du principe que plus d'efficience jumelée à une plus grande transparence quant aux principaux mécanismes administratifs, favorise la confiance entre acteurs économiques, le Programme cherche à mettre de la visibilité sur certains processus permettant de mieux caractériser les blocages et les opportunités d'amélioration.

Trois études – *trois regards sur le climat régional des affaires*

Enquête régionale Doing Business

L'étude *Doing Business* mesure les coûts, les délais et le nombre de formalités associées à certaines démarches administratives. Au Maroc, l'enquête régionale a été réalisée pour la première fois par le Programme, en coordination avec la Banque Mondiale[2]. Avec une approche alternative et complémentaire à l'enquête nationale *Doing Business*, réalisée chaque année dans 175 pays et qui se réfère aux données de Casablanca (capitale économique du Maroc), l'enquête régionale s'intéresse aux différentes pratiques à travers sept régions : le Souss-Massa-Drâa, Marrakech-Tensift-El Haouz, Chaouia-Ouardigha, Gharb-Chrarda-Bni Hsseïn, Meknès-Tafilalet, Tanger-Tétouan et l'Oriental.

2 *L'enquête de terrain a été menée par le bureau d'étude Prospecom Conseil.*

Bien qu'au Maroc, le cadre juridique soit identique pour toutes les régions, l'enquête régionale *Doing Business* part du principe que les pratiques de sa mise en application varient selon les régions. A la recherche des meilleures pratiques régionales, l'enquête régionale *Doing Business* apporte un regard plus différencié sur le cadre réglementaire et la facilité de « faire des affaires » au Maroc. A plusieurs reprises, elle révèle qu'au sein des régions, les délais et les coûts de certaines formalités administratives diffèrent de ceux mesurés à Casablanca. Afin de démontrer l'ampleur de ces différences entre le centre économique et les régions, le rapport *Doing Business* régional publié par la Banque Mondiale examine le classement que le Maroc obtiendrait pour les différents indicateurs, si les meilleures pratiques régionales étaient utilisées comme référence.

Parmi les 10 indicateurs généralement retenus dans l'étude nationale *Doing Business*, le Programme en a retenu cinq pour l'enquête régionale, soit :

- la création d'une entreprise ;
- l'enregistrement de titres de propriété ;
- le recouvrement de créances ;
- la réglementation liée au commerce transfrontalier ;
- la réglementation des entreprises de construction et les contrôles effectués.

Une équipe de jeunes enquêteurs marocains, formée à Rabat par des représentants de la Banque Mondiale, a administré les questionnaires auprès de 263 répondants constitués de hauts fonctionnaires, de notaires, d'avocats, d'experts comptables, d'architectes, de transitaires et d'autres chefs d'entreprises privées. Les interlocuteurs ont été sélectionnés à l'aide des CRI, dans un souci d'adresser les questionnaires à des experts en chaque matière. Chaque indicateur a été renseigné sur la base d'un questionnaire. Ce dernier s'est référé à des cas hypothétiques, standardisés au niveau mondial et permettant de comparer les réponses entre elles.

Les résultats de l'enquête retenus dans ce rapport sont issus de l'analyse de la Banque Mondiale, basée sur les données récoltées par le Programme. L'analyse offerte est conforme à la méthodologie *« Doing Business »* (cf. www.doingbusiness.org) : la mesure des coûts et des délais de chaque procédure est calculée de façon à ce que les résultats puissent être comparés non seulement au niveau national (les régions entre elles), mais aussi au niveau international.

L'étude **Doing Business** mesure les coûts, les délais et le nombre de formalités associées à certaines démarches administratives, telles que : la création d'entreprise, le transfert d'un titre foncier, l'obtention des permis relatifs à la construction, le recouvrement de créance et le commerce transfrontalier.

L'étude sur la **Perception des Cadres** s'intéresse à la perception des chefs d'entreprise quant à un ensemble de facteurs qui, d'après le Forum Economique Mondial, déterminent la compétitivité d'un pays ou d'une région. L'enquête régionale, menée dans sept régions du Maroc, s'intéresse à la fois aux facteurs liés à la gestion de l'entreprise qu'au climat des affaires dans lequel opèrent les entreprises locales.

L'étude sur les **Profils Economiques Régionaux** met en perspective les résultats obtenus par les études précédentes, en tenant compte des stratégies de développement régional et des secteurs qui sont à leur soutien. Basée sur une série d'interviews semi-directives, elle permet d'illustrer les données récoltées sur le terrain à travers des études de cas.

Enquête régionale « Perception des Cadres »

L'enquête sur la Perception des Cadres (*« Executive Opinion Survey »*, EOS), organisée chaque année par le Forum Economique Mondial (FEM) dans le cadre du *Rapport sur la Compétitivité Globale*, examine la perception des chefs d'entreprises selon certains facteurs - de l'infrastructure à la performance des institutions publiques, de la nature des marchés financiers à la réglementation environnementale - susceptibles d'influer sur la compétitivité d'un pays ou d'une région. Au niveau international, l'enquête permet de comparer les perceptions, entre pays, d'une série de facteurs susceptibles d'affecter la compétitivité du système économique national. Déclinée dans plusieurs régions d'un même pays, l'enquête peut servir d'instrument pour mesurer la capacité d'une région à exploiter son potentiel productif. Tel a été l'objectif de l'enquête régionale, menée par le programme en 2006[3], dans les sept mêmes régions du Maroc explorées lors de l'enquête *Doing Business* (voir ci-dessus).

Des chefs d'entreprises de plusieurs secteurs, généralement interviewés en personne, se sont prononcés sur une série d'indicateurs retenus par la méthodologie du FEM, susceptibles de caractériser la compétitivité du Maroc. Sur une échelle de 1 à 7, (où « 7 » reflète les « meilleures pratiques mondiales »), les interlocuteurs ont dû classer leur pays (et dans certains cas, leur région) par rapport à une série d'indicateurs. L'analyse qui constitue une partie intégrante de ce rapport, se réfère aux données récoltées auprès de 92 répondants par région, soit 644 répondants au total.

L'enquête régionale a été conduite sur la base d'un questionnaire standardisé. L'échantillon est issu d'un choix arbitraire d'entreprises, de taille petite, moyenne et grande, dans un souci de représenter les secteurs les plus importants de chaque région. L'enquête s'est déroulée en étroite collaboration avec les CRI. Son financement a été

3 *L'enquête de terrain a été menée par M. Fouzi Mourji, professeur de l'Université Hassan II à Casablanca, en collaboration avec ses étudiants. Son financement a été assuré par le Bureau de l'USAID pour la Croissance Economique, l'Agriculture et le Commerce (EGAT) à Washington D.C.*

assuré par le Bureau de l'USAID pour la Croissance Economique, l'Agriculture et le Commerce (EGAT). Après avoir révisé les résultats de l'enquête, le FEM a remis toutes les données récoltées au programme qui, dans le présent rapport, a retenu certains éléments permettant d'enrichir la discussion sur le climat régional des affaires.

Plutôt que de classer les régions les unes par rapport aux autres sur une échelle globale[4], l'analyse proposée vise à valoriser les résultats de l'enquête *EOS* pour ce qu'elle apporte à la lecture du cadre régional d'investissement : la perception de l'entrepreneur local. Partant du principe que la nature du climat des affaires peut être captée par les entrepreneurs qui y opèrent quotidiennement, l'enquête *EOS* apporte un regard complémentaire à celui du *Doing Business*, en examinant une dimension plus subjective, le point de vue d'un entrepreneur sur son environnement.

Quelques réflexions devraient, cependant, permettre de relativiser les classements présentés dans ce rapport : les différences entre régions se sont avérées minimes (avec des déviations standards qui ne dépassent jamais 2.0), car une grande partie des questions (indicateurs) se réfèrent au cadre légal et réglementaire du Maroc ; ce dernier ne devant guère différer d'une région à l'autre. Par ailleurs, les entrepreneurs se sont prononcés sur la compétitivité du *pays*, tout en portant un regard *depuis* leur région, mais *sur* les réalités du Maroc. En résumé, les résultats de l'*EOS* traduisent la façon dont le climat des affaires au Maroc est perçu - au niveau des régions.

Finalement, les analyses ont démontré qu'une région peut atteindre les meilleurs scores en *Doing Business*, alors que les entrepreneurs ne perçoivent pas cette « facilité à faire des affaires » (exemple de Settat). Ou dans le cas contraire, une région peut se retrouver en dernière position dans le classement *Doing Business* (cf. cas de Tanger-Tétouan), alors que ses entrepreneurs y perçoivent le plus grand potentiel d'investissement. Ce décalage entre les réalités économiques, d'une part, et la perception de l'autre, peut être attribué à différents facteurs : la capacité d'un entrepreneur à comparer son pays vis-à-vis du marché international ; sa perception de ce qui détermine « les meilleures pratiques mondiales » ; le degré avec lequel certaines réformes sont communiquées au public ; les messages transmis par les medias, etc.

4 *Conformément à la méthodologie du FEM, l'établissement d'un classement général (inter-régions) tient compte aussi bien des données récoltées lors de l'enquête « Perception des Cadres » que des données dures. En l'absence de ces dernières pour la plupart des régions du Maroc, le calcul d'un classement général s'est avéré difficile. Par ailleurs, le FEM a récemment restructuré la construction des indicateurs, révisé le langage du questionnaire et élargi l'échelle à 1-8 unités au lieu de 1-7. Cela empêche que les données retenues dans ce rapport puissent être comparées telles quelles aux résultats du Rapport sur la Compétitivité Globale. Raison pour laquelle ce rapport ne contient pas de classement général qui compare les régions par rapport à l'ensemble des indicateurs.*

Étude sur les profils économiques régionaux

Une troisième étude sur les profils économiques régionaux a finalement permis de mettre en perspective des informations récoltées lors des enquêtes *Doing Business* et *Executive Opinion* : par la caractérisation de la situation économique régionale, des stratégies régionales et des secteurs porteurs et finalement, par l'illustration de certaines données récoltées sur le terrain à travers des études de cas. Cette approche, complémentaire des précédentes a pour objectif d'identifier des actions susceptibles de contribuer à l'amélioration du climat des affaires spécifique à chaque région - dans la mesure où elles simplifient les procédures existantes, attirent durablement les investisseurs et bénéficient aux entreprises locales.

La collecte de sources et de références disponibles au niveau des régions, au sein des CRI, via une série d'interviews qualitatives avec des représentants des secteurs privé, public et académique, ont été le point de départ de l'analyse proposée dans ce rapport. Les observations ont finalement été complétées par des interventions lors des ateliers organisés entre juin et août 2007, quand le Programme a restitué les résultats préliminaires des trois études, dans chacune des sept régions.

Les entretiens qualitatifs ont été structurés autour des indicateurs *Doing Business* et *EOS*, toujours dans le but d'illustrer certaines contraintes et meilleures pratiques régionales observées, de « lire entre les lignes » (des questions imposées par les questionnaires *Doing Business* et *EOS*), et de caractériser l'environnement de certaines formalités administratives.

Le présent chapitre offre un aperçu des résultats obtenus lors des trois études régionales menées dans la région de l'Oriental. Afin de contextualiser les observations faites sur le terrain, le chapitre est structuré en cinq sections. La première évoque brièvement quelques spécificités de la région tout en soulevant la dimension historique de certaines problématiques rencontrées. La deuxième présente la stratégie de développement régional qui s'appuie sur les principaux secteurs mis en évidence dans la troisième section. La quatrième offre une analyse des principales contraintes à l'investissement et à l'opération économique, telles qu'identifiées par les études régionales, et constitue la base de réflexion pour une série de recommandations retenues dans la cinquième et dernière section.

La région de l'Oriental

« Soucieux de manifester concrètement notre haute sollicitude pour cette région qui recèle d'importantes potentialités et des ressources humaines industrieuses et fortement motivées, Nous avons décidé de lancer une Initiative Royale pour le développement de la Région de l'Oriental. » (Extrait du discours royal du 18 mars 2003)

Les spécificités régionales

Exposée inégalement aux différentes zones climatiques, la région de l'Oriental est caractérisée par de fortes disparités socio-économiques. Ces dernières sont accentuées davantage par une politique de l'Etat traditionnellement favorable aux zones à plus fort potentiel économique. Diverses contraintes d'ordre politique et infrastructurel ont eu pour conséquence de transformer le positionnement géographique de la région en obstacle plutôt que d'en faire un atout stratégique : en « attendant que les frontières s'ouvrent et que les infrastructures se développent », l'Oriental n'a longtemps pas été considéré comme une région prioritaire du développement national. « C'est cette attitude qu'il s'agit de changer », explique M. Mohamed M'Barki, directeur de l'APDO (créée en 2006). La fermeture de la frontière devrait être perçue comme une opportunité, dit-il, « nous permettant de mettre à niveau l'économie régionale et de nous rendre prêts pour l'ouverture »[5].

La région en chiffres	
La région de l'Oriental est composée d'une Préfecture, Oujda Angad, et de cinq provinces, Nador, Berkane, Taourirt, Jerada et Figuig.	
Population	1 918 094 habitants (6.66% de la population nationale)
Densité	23,16 habitant/ km2 (au niveau national : 38 habitants/ km2)
Population active	35,61%
Taux d'alphabétisation	69,13% chez les hommes /42,20% chez les femmes
Principaux secteurs	Agriculture, pêche maritime et minerais.

Source : Haut Commissariat au Plan, RGPH, 2002

Précarité humaine. Avec 1,9 million d'habitants, la région de l'Oriental compte aussi les communes les plus pauvres du pays. Le taux de pauvreté est supérieur à 30% dans 34 communes rurales, dépassant largement la moyenne nationale à la

5 *Réunion avec le directeur de l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Oriental en septembre 2007.*

campagne (22%). Sans activités pérennes, le taux de chômage y est particulièrement élevé chez les jeunes. 47 communes ont un indice communal de développement humain (ICDH) inférieur à 52%, loin de la moyenne requise pour l'épanouissement de la ressource humaine. L'accès à l'eau potable, à l'électricité et au réseau routier est une des plus faibles dans 16 de ces communes rurales.[6]

Point de départ et de transit. Dû particulièrement au taux de chômage élevé, le taux d'émigration vers l'étranger est l'un des plus importants dans la région de l'Oriental. Parmi ceux qui retournent au pays, une majorité tend à s'installer ailleurs que dans l'Oriental, dans des régions offrant plus d'avantages économiques.[7] Point de départ pour les uns, la région est également un lieu de transit, en 2007, pour 982.604 Marocains Résidents à l'Etranger (MRE)[8]. Reste à faire en sorte que la région se transforme en terre de destination et d'accueil.

Economie rentière. Trois types de phénomènes ont eu pour conséquence que la région est aujourd'hui dominée par une économie rentière de fortes fluctuations : les transferts financiers des MRE, le tourisme frontalier et le commerce informel avec une répercussion perturbatrice sur les activités industrielles organisées.

> *« Les jeunes d'aujourd'hui n'ont qu'une intention : c'est de partir en Europe. Ils se font engager dans le but de rassembler les documents nécessaires (cf. attestation de stage, etc.) pour ensuite solliciter un visa et partir. »*
>
> **Chef d'entreprise à Berkane**

Ces activités économiques parallèles ainsi que les transferts financiers des MRE auraient, d'après les analyses de la Chambre de Commerce et de l'Industrie, « favorisé l'apparition d'une économie rentière qui s'est propagée rapidement entravant l'épanouissement de l'esprit entrepreneurial et la culture d'initiative. »[9] Afin de remédier à cette situation les acteurs régionaux ont identifié certains axes stratégiques de développement présentés dans la section « composantes de la stratégie de développement régional », visant à renforcer son économie locale.

D'une position stratégique... Oujda, fondée au croisement de deux grandes voies commerciales : celle du sud, de la mer jusqu'à Sidjilmassa et la voie de Fès-Tlemcen qui furent également les couloirs d'invasion pour les armées du sultan du Maroc contre le souverain de Tlemcen. Ainsi, Oujda, véritable cité martyre, fut ruinée et s'est relevée quatre fois au cours des guerres continuelles qui opposèrent les maîtres de Fès et ceux de Tlemcen. Vu sa position stratégique, la région de l'Oriental fut longtemps disputée entre les souverains de Fès et de Tlemcen puis, depuis le 16è siècle, entre les dynasties Chérifiennes du Maroc et les Turcs d'Alger. Durant

6 *Propos recueillis par Badra Berrissoule, Source : L'Économiste 09/03/2007*
7 *Chambre de Commerce, Quelles stratégies de développement…, 2001, op. cit., p. 22*
8 *http://www.bladi.net/14604-mre-transit-oriental.html*
9 *Ibid., p. 26*

la période coloniale, elle s'était transformée en un véritable « creuset ethnique » groupant Marocains, Algériens, Israélites, Français et Espagnols.

…à une région frontalière enclavée. Aujourd'hui, avec l'instabilité des relations maroco-algériennes et Mellilia qui demeure sous l'autorité Espagnole, la région se trouve relativement mal intégrée dans l'espace économique national et exposée aux péripéties propres aux régions frontalières.

Depuis l'indépendance, l'instabilité des relations maroco-algériennes a empêché une véritable stratégie de développement basée sur l'ouverture du marché Algérien.

Héritage colonial. Colonisés depuis quatre siècles, Sebta et Mellilia demeurent sous occupation espagnole. En attendant que les deux présides réintègrent la souveraineté marocaine, « elles continuent d'être le centre d'une activité fébrile de contrebande commerciale qui s'est étendue progressivement à d'autres villes et localités, telles que Tétouan, Fnidek, Larache, Ksar El Kebir, Nador, Taourirt, Guercif, etc. et a fini par fournir l'emploi et les revenus à une population de plus en plus nombreuse » [10]. Alors que, durant le protectorat et jusqu'en 1970, le port

10 Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda, Quelles stratégies de développement pour la Région Orientale?, Le Livre Blanc 2001, p. 21

de Mellilia était avant tout minier exportant du fer vers l'Europe, c'est Nador qui remplit ce rôle depuis 1978. La contrebande et les importations de marchandises diverses en vue d'approvisionner les commerçants de la ville, s'est épanouie : les marchandises débarquées en franchise au port de Mellilia[11] sont aujourd'hui réceptionnées et redistribuées par des milliers de boutiques à Nador et à Oujda, alimentant le marché local et national.

Depuis l'indépendance du Maroc et de l'Algérie, la circulation de biens et de personnes, cruciale au développement de l'économie régionale, dépendait notamment de la nature des relations politiques entre les deux pays, passant par :

un conflit en 1963 lié à la « guerre des sables » ;

période d'accalmie et de détente marquée par la signature d'un protocole entre le Maroc, l'Algérie, la Tunisie et la Libye ;

le traité de « bon voisinage et de coopération d'Ifrane (1969) et l'accord de Tlemcen (1970) sur les frontières entre le Maroc et l'Algérie ;

une nouvelle phase de tension et de rupture, entre 1975 et 1987, dominée par le conflit du Sahara ;

la reprise des relations bilatérales entre 1988 et 1994, caractérisées, entre autre, par la réouverture de la frontière le 5 juin 1988 ; la reprise du trafic ferroviaire de marchandises en 1988 et de personnes en 1989 ;

l'accord relatif au lancement du gazoduc Algérie – Maroc ; la proclamation a Marrakech du traité de l'Union Maghreb Arabe (UMA) le 17 février 1989 ; et la ratification de l'Accord de Tlemcen le 15 avril 1989, et finalement ;

la nouvelle phase de rupture à partir de juillet 1994 marquée par la fermeture des frontières Maroco-Algériennes et le rétablissement des visas entre les deux pays.

11 *Ibid.*

Principales composantes de la stratégie de développement régional

En 2001, basée sur une enquête intitulée « Diagnostic des secteurs productifs » [12], la Chambre de Commerce, de l'Industrie et des Services (CCIS), en coopération avec des investisseurs, opérateurs économiques, élus, responsables régionaux et universitaires, a sollicité toutes les énergies et potentialités de la région - humaines, naturelles et matérielles - à participer au développement régional.[13]

Dans cet esprit et tout en s'alignant sur les grands axes dessinés par le Plan Emergence[14] qui mise sur les « pôles de compétitivité et d'excellence du Maroc », l'Agence pour la promotion et le développement de l'Oriental a lancé, à son tour, un appel d'offre pour une étude portant sur le développement de la région. Suite à cette initiative et en réponse au discours royal du 18 mars 2003, une « Etude pour la mise en œuvre d'un Pôle de Développement Industriel dans la Région de l'Oriental », menée conjointement par le CID (Conseil, Ingénierie et Développement) et le bureau d'études Ernst & Young, est en cours de finalisation. Elle a pour objectif de (1) promouvoir des zones prioritaires à l'accueil des entreprises et (2) de mettre en place des facteurs d'attractivité pour les investisseurs.[15] Plus précisément, l'étude prévoit de « faire de Nador la 2è porte d'entrée méditerranéenne du Maroc en complémentarité avec Tanger » ; et « d'équilibrer l'axe de développement atlantique Tanger-Casablanca-Agadir avec un nouvel axe méditerranéen Tanger-Nador »[16].

Dès lors, l'Oriental s'est lancé dans un ambitieux Programme de Développement. Afin de préparer le terrain pour l'accueil de l'investissement, l'Agence, créée officiellement en février 2006 et dirigée par M. Mohamed M'Barki, a pour objectifs : (1) d'améliorer la compréhension quant à l'importance du développement régional, notamment à travers un diagnostic des principaux secteurs et projets ; (2) de fournir un appui aux secteurs, avec l'accent mis sur les populations concernées ; (3) de soutenir le développement des territoires pour une meilleure qualité de vie et finalement (4) d'améliorer les capacités locales tout en renforçant la coopération avec la communauté internationale.[17] Parmi les projets stratégiques figurent le développement des zones industrielles ; la création d'une zone franche à Nador et une technopole touristique à Figuig et Saïdia. Par ailleurs, l'étude menée par le cabinet Ernst & Young sur le *Pôle de Développement Industriel de la Région de l'Oriental* met en évidence certaines filières dont le potentiel de développement

12 Ibid., p. 14
13 Ibid., p. 13
14 Projet de portée nationale qui promeut le développement régional au travers de la création de "pôles de compétitivité et d'excellence"
15 Etude en cours de publication, présentée par M. Chourak, directeur du CRI d'Oujda.
16 Les objectifs ne pourront pas être développés davantage, vu que l'étude n'a pas encore été publiée.
17 Réunion avec M. M'Barki, en septembre 2007.

est particulièrement prometteur: le tourisme et les activités liées ; l'agriculture, l'agroalimentaire et les produits de la mer ; les matériaux de construction ; les mines ; l'énergie ; le transport et la logistique.

Les secteurs clefs

Tourisme. Futur « carrefour » du Maghreb, entre le désert et la Méditerranée, entre l'Algérie et le reste du Maroc, tout en s'ouvrant sur le Sud de l'Europe, l'Oriental compte sur une diversité naturelle et géographique qui a constitué « la clé de voûte » de toutes les études et recherches sur des potentiels touristiques complémentaires : la mer au nord, les montagnes au centre, le désert et les oasis au sud. Bien qu'exposé à de multiples contraintes (cf. section suivante), le secteur du tourisme bénéficie d'une série d'atouts, tels que la douceur du climat, la richesse des domaines forestiers, montagnards et steppiques, des sites archéologiques, des stations thermales, des oasis, etc. Toutes ces caractéristiques ont motivé la région à miser sur le tourisme et à encourager le développement de projets structurants tels que *Mediterranea Saïdia*. En effet, la nouvelle station balnéaire de Saïdia constitue un levier majeur du développement touristique dans la région. D'après le CRI de l'Oriental, c'est l'un des plus gros catalyseurs de croissance dans la région, avec des effets induits sur le développement d'activités de production et de service dans les secteurs liés aux métiers de la construction, de l'agro-alimentaire, de la distribution, du commerce, du transport, des loisirs et de l'animation, de l'artisanat, etc. Au-delà du projet de Saïdia, bien d'autres initiatives émergent sur le plan du développement touristique, s'appuyant sur des formules plus ou moins récentes d'un tourisme dit « écologique, vert, doux, rural, culturel, équitable, éthique, responsable, solidaire, en somme durable »[18].

Bien que le **secteur touristique** soit assez développé dans plusieurs régions, il est tout juste embryonnaire dans la région de l'Oriental, malgré un potentiel indéniable. En conséquence, ce secteur prometteur, véritable moteur de l'économie marocaine, nécessite plus que jamais la mise en place d'une stratégie de développement volontariste susceptible de **déclencher une dynamique de développement durable et intégré**, incluant toutes les régions du territoire marocain, notamment les régions longtemps marginalisées, c'est la cas, par exemple, de la région de l'Oriental.

Un Programme de Développement Régional du Tourisme a été lancé en septembre 2007 pour positionner le région dans ce domaine.

Source : Colloque International «Tourisme et développement durable», 9-10 mai 2007 ; CRI de l'Oriental

Agriculture, agroalimentaire et produits de la mer. L'industrie agro-alimentaire constitue une filière incontournable vu le potentiel agricole de la région, la disponibilité de la main d'œuvre et la valeur ajoutée susceptible d'être générée. Les programmes de développement agricole prévoient notamment la diversification des filières maraîchage vers des produits transformés, concernant les filières agrumicole, légumière, oléicole, ovine, les produits aromatiques et les essences naturelles et

18 *http://www.oujdacity.net/oujda-article-2451-ar.html*

enfin la pêche et l'aquaculture. Tout en constituant des vecteurs du développement régional, les différentes filières souffrent d'une désertification croissante.[19]

Industrie. Un Pôle de Développement Industriel de la Région de l'Oriental (PDIRO) est actuellement en cours d'étude. Il prévoit la création de zones franches logistiques et industrielles autour du port de Beni N'sar, de parcs industriels et d'espaces d'accueil dédiés aux projets de PME/PMI susceptibles de jouer le rôle d'espace de sous-traitance et de soutien au développement de la région de l'Oriental. L'étude de mise en œuvre du PDIRO a mis en évidence quatre filières à fort potentiel agro-industriel dans la région de l'Oriental : la filière emballage et conditionnement dans la province de Berkane, la filière oléicole dans la province de Taourirt, la filière viandes ovines et la filière des plantes aromatiques et médicinales dans les Hauts Plateaux notamment à Taourirt, Jerada et Figuig. La mise en oeuvre du PDIRO requiert une superficie de 517 Ha, un investissement global de 28,7 Mrd. de Dirhams. A terme, il permettra la création de 71 000 emplois directs et indirects.[20]

Mines. La région renferme d'importantes substances minières et a acquis le savoir-faire pour son exploitation. D'importantes réserves de minerais de fer, de bentonites et des indices de plomb, gypse, manganèse, etc. présentent un éventail d'opportunités d'investissement. Cependant, l'activité minière, auparavant l'employeur principal de la région, est en forte régression. La fermeture notamment de la mine de Jerada a eu de fortes répercussions négatives sur la région.

Energie. Grâce au passage du Gazoduc Maghreb-Europe accompagné d'une demande croissante de gaz naturel, la filière Energie offre un certain potentiel de développement pour la région. Une centrale thermique à Jerada répondant à une consommation croissante en énergie électrique dans l'ensemble du pays ainsi qu'un projet de centrale thermo-solaire à Aïn Beni-Mathar, offrent de nouvelles perspectives énergétiques pour la région.[21] En l'absence d'investissements destinés à dynamiser le secteur énergétique, cependant, ce dernier risque de souffrir d'une régression en matière de production électrique. Une modeste consommation d'hydrocarbures s'approvisionne généralement des marchés de contrebande.

> Le Maroc a confié la construction d'une centrale thermo-solaire à Aïn Beni Mathar, près d'Oujda (nord- est), d'un coût de 469 millions d'euros et d'une capacité de 470 Mégawatts à l'entreprise espagnole Abengoa, selon un communiqué diffusé sur le site Internet du groupe. En vertu d'un accord signé par Abener, filiale d'Abengoa et l'Office national marocain d'électricité (ONE, public), les Espagnols se chargeront de la construction et du maintien des installations durant les cinq premières années de cette centrale à cycle combiné devant entrer en fonction début 2009.

19 *Le CRI, L'Oriental…, Plaquette, op. cit., p. 43/44*
20 *Ibid., p. 34*
21 *Le CRI, L'Oriental…, Plaquette, op. cit. p. 47*

Le projet prévoit également l'installation de capteurs solaires sur l'équivalent de cinq stades de football, souligne la même source, ajoutant que ces installations, qui assureront 20% de « l'énergie propre' », ont bénéficié d'une subvention de 32,1 millions d'euros du Fonds mondial pour l'environnement (FME) relevant de la Banque mondiale.

Source : http://maroc-oriental.oujdacity.net

Formation professionnelle. Les grands projets prévus dans la région nécessitent un effort important en matière de formation et de mise à niveau des ressources humaines – une condition indispensable à la réussite du plan de développement régional. Le secteur de la formation académique et professionnelle recèle des opportunités d'investissement, au service des autres secteurs prioritaires : tourisme (cf. Mediterranea Saïdia), industrie (cf. Pôle de Développement Industriel de la Région de l'Oriental), et services (métiers engendrés par ces deux pôles économiques touristique et industriel).[22] Les projets en cours sont : une faculté de médecine et de pharmacie accompagnée d'un Centre Hospitalier Universitaire à Oujda ; un Centre de l'Oriental des Sciences et Technologies de l'Eau (COSTE) ; un Centre Universitaire de développement de la région de l'Oriental (CUDRO) et un Campus polytechnique du Nord.[23]

Transport et logistique. Le marché des transports est favorisé par un ensemble d'atouts et de projets en cours, facilités par la position géostratégique de l'Oriental et notamment sa proximité de la péninsule ibérique, permettant de desservir les marchés européens (200 km de façade maritime) : le développement du port de Beni Nsar à Nador (future zone franche d'exportation) et de deux aéroports internationaux permettront le fret express dans les soutes des avions commerciaux, etc.[24]

Bâtiment, Travaux Publics & Matériaux de Construction. Finalement, le secteur du bâtiment et travaux publics (BTP) en général, et la filière des matériaux de construction, en particulier, représente une opportunité d'investissement à forte valeur ajoutée, notamment en vue du lancement de grands projets structurants[25]. La filière métallurgie est la filière la plus importante de la région en termes de chiffre d'affaires et d'emplois industriels, suivie par la filière ciment et d'autres matériaux

22 Le CRI de la Région de l'Oriental, L'Oriental – une Région des Opportunités, Dépliant, p. 4
23 Ibid., p. 40
24 Ibid., p. 5
25 Ibid.

de construction. Actuellement, le secteur est fortement dominé par un petit nombre de grandes entreprises comme la Holcim.

En soutien au développement de ces différents secteurs, la région poursuit une série de projets permettant d'améliorer les infrastructures de base, de requalifier et mettre à niveau les espaces urbains ; de développer l'habitat, le relogement et la restructuration des quartiers sous-équipés ainsi que de réaliser divers projets environnementaux. C'est ainsi qu'un grand projet de requalification urbaine a vu le jour pour redonner à la ville d'Oujda sa dimension de métropole maghrébine (149 projets avec un investissement de 4 milliards de DH).

Les contraintes majeures du développement régional

Trois études régionales réalisées dans sept régions du Maroc, dont l'Oriental, ont permis d'identifier un certain nombre de contraintes au développement et à l'investissement dans la région: tandis que l'enquête régionale *« Doing Business »* examine les coûts et les délais de transaction associées à certaines formalités administratives auxquelles sont confrontées les entreprises ; l'enquête sur « la perception des cadres » s'intéresse au regard que portent les entrepreneurs régionaux sur la compétitivité du pays. Une troisième étude s'est finalement focalisée sur le contexte régional, ayant pour objectif de mettre en perspective les données récoltées sur le terrain, en tenant compte notamment des stratégies de développement régional.

Un total de 128 entretiens sur l'Oriental[26] lors des trois études menées par le programme, avec des représentants d'entreprises et d'administrations, a permis d'identifier une série de défis qui, en l'absence de mesures remèdes, risquent de se traduire en freins à l'investissement régional. La section suivante en exposera les problématiques les plus fréquemment illustrées par les interlocuteurs régionaux : (1) l'enclavement géographique et l'insuffisance des infrastructures permettant de relier l'Oriental aux centres économiques du Maroc ; (2) un certain décalage entre l'éducation (notamment académique), d'une part, et les besoins du secteur privé, d'autre part ; (3) la réglementation liée à la construction ; (4) la difficulté d'accès au foncier ; (5) l'épuisement des ressources naturelles – qui va de pair avec un manque de pratique durable dans le tourisme, l'agriculture, etc. ; (6) la difficulté de recouvrer une créance ; et finalement, (7) la présence d'une contrebande qui exerce des effets perturbateurs sur l'économie locale.

L'insuffisance en termes d'infrastructures de base

L'enclavement géographique a souvent été cité comme une entrave majeure à l'investissement et aux opérations économiques dans la région. Pourtant, ce qui est perçu comme une contrainte « géographique » relève plutôt d'un problème d'infrastructures, d'une part, et de politiques de frontières, d'autre part. Porte vers l'Algérie auparavant, la région a souffert de la fermeture des frontières qui a renforcé davantage son besoin d'accès facile aux principaux centres économiques marocains.

L'enquête sur la « perception des cadres » examine la satisfaction des opérateurs économiques quant à trois types d'infrastructure, soit (1) les infrastructures de base ; (2) l'infrastructure routière et (3) l'infrastructure ferroviaire. Sur une échelle de 1-7 (où 7 est associé au niveau d'infrastructure le plus élevé du monde[27], *the « world's*

26 Avec la plupart des interlocuteurs interviewées sur Oujda, Nador et Berkane.

27 La référence au « meilleures pratiques mondiales » fait l'objet d'interprétation subjective ; la perception du niveau que

best»), l'Oriental atteint un score moyen de 2.5 ce qui la met en 5è position au lieu du 7.

Une entreprise de Berkane témoigne que les tarifs permettant l'accès au port sont excessifs. *«Suite à la réforme portuaire, l'Agence Nationale des Ports a instauré une politique tarifaire unifiée ce qui défavorise considérablement les petites entreprises, géographiquement marginalisées, qui n'ont pas la possibilité de s'organiser afin de bénéficier de tarifs préférentiels.»*

Source : entrevue avec le chef d'une PME à Berkane

En effet, l'enclavement géographique se manifeste notamment par des surcoûts de transport, les durées et les fréquences de la desserte routière, ferroviaire, aérienne et portuaire qui se répercutent enfin sur les coûts des facteurs de production et limitent la compétitivité de la région.

La « relative insuffisance des infrastructures routières » a également été évoquée par les répondants de l'enquête régionale *« Doing Business »* quant à l'indicateur qui mesure « la facilité de faire du commerce transfrontalier ». En même temps, il mérite d'être souligné que les délais associés au transport intérieur (des lieux de production jusqu'au port) ne dépassent pas ceux d'autres régions[28].

La région de l'Oriental, pressée de remédier aux problèmes infrastructurels et désireuse de devenir « le carrefour du Maghreb », s'est lancée dans un ambitieux programme pour le *« Renforcement et la Mise en œuvre du Réseau de Desserte de la Région,* ayant pour objectif d'améliorer l'infrastructure routière liant les principales villes de la région avec les pôles économiques des régions voisines et du centre[29].

Le chantier Mediterranea Saïdia a enclenché une véritable dynamique des investissements publics, qui se chiffrent en milliards de dirhams. Plusieurs grands projets d'infrastructure ont été lancés pour sortir la région de son cloisonnement. Après la rocade Saïdia-Nador, aujourd'hui achevée, les travaux pour l'élargissement du tronçon Saïdia-Oujda sont pratiquement finis, alors que le chantier de l'autoroute Fès-Oujda démarre timidement, toutefois. Des projets d'extension pour les aéroports de Nador et d'Oujda sont également dans le pipe et un nouvel aéroport a été lancé à Oujda en juin 2007 avec une enveloppe de 750 Milliards de DH pou pouvoir accueillir 1,5 millions de personnes en 2009. Et les travaux de la ligne ferroviaire reliant Taourirt à Nador sont, de leur côté, relativement bien avancés.

Source : Telquel, 12 septembre 2007

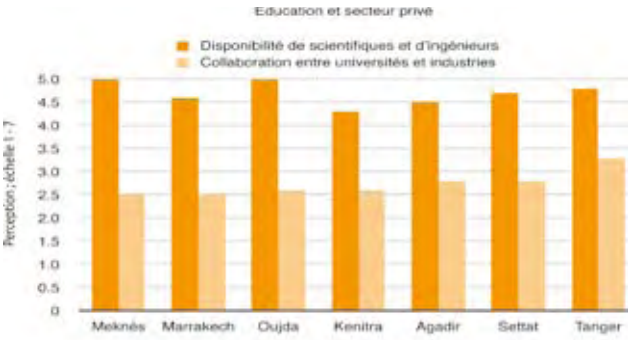
représente « the world's best » peut, en effet, varier d'un interlocuteur à l'autre.

28 *Compte tenu du fait que l'indicateur « commerce transfrontalier » ne révèle pas de différences régionales signifiantes, il n'a pas été retenu dans le rapport « Doing Business » régional de la Banque Mondiale.*

29 *Cf. Royaume du Maroc et al. , Pour une dynamisation de l'investissement…, Octobre 2005, p. 16*

Le décalage entre l'offre et la demande en termes de qualification de la main d'oeuvre

Un autre type de frein au développement économique régional, fréquemment évoqué par les entrepreneurs consultés, est « l'absence de ressources humaines et de main d'oeuvre qualifiées et adaptées aux besoins actuels de l'économie et aux métiers de l'avenir ». Le rapport 2005 *Pour une dynamisation de l'investissement* observe que le dispositif de formation en place est « en décalage par rapport aux réalités du marché ». Tel est également le constat de l'enquête sur la « perception des cadres » qui révèle deux réalités contradictoires : d'une part, la région compte sur la disponibilité extraordinaire de scientifiques et d'ingénieurs (score : 5 sur 7) ; d'autre part, le degré de collaboration et de coordination entre les institutions de recherche académique et de formation technique, d'une part, et le marché du travail de l'autre est jugé « relativement faible » (score : 2.6 sur 7).



Le manque de coordination entre le potentiel offert et l'effectif humain requis par les secteurs porteurs du développement régional peut avoir comme conséquence l'aggravation du chômage et l'émigration amplifiée de personnes qualifiées vers les centres économiques du pays, à la recherche d'une profession qui corresponde à leur formation. Raison pour laquelle la région a lancé un nombre important d'initiatives permettant de rapprocher l'offre et la demande en termes de qualification de ressources humaines.

> « L'appareil de formation, dépendant de l'Université Mohammed 1er accueille actuellement plus de 24.000 étudiants, dans les filières classiques (lettres, droit, économie, etc.) sans débouchés correspondants sur le marché. A l'inverse, la station internationale de Saïdia doit offrir dans les toutes prochaines années plus de 50.000 emplois directs et indirects, dans des disciplines sans rapport avec les filières assurées par le système de formation. ».
>
> **Source : Rapport 2005, op. cit.**

A titre d'exemple, l'*Académie régionale pour l'éducation et la formation de la région de l'Oriental* a organisé, en avril 2007, un colloque sur « L'expérience de la décentralisation et de la déconcentration dans la gestion de la chose éducative et le système des Académies régionales pour l'éducation et la formation ». Afin de répondre aux besoins de la région, l'Académie a accompli une série de travaux, notamment la préparation du plan de développement régional dans le domaine

de la scolarisation et de la carte scolaire régionale, la réalisation de projets de construction et d'équipement et l'adaptation des programmes de formation aux spécificités régionales.[30]

L'obtention de permis relatifs à la construction

Dans un souci de mesurer la facilité pour construire dans différentes régions du Maroc, l'enquête *« Doing Business »* mesure les coûts et les délais associés aux formalités administratives requises pour l'obtention d'un permis de construire, pour obtenir les raccordements nécessaires aux utilités (eau, électricité, assainissement, etc.) et pour obtenir un permis de conformité permettant la réalisation d'une construction. Avec un délai et un coût de construction qui est relativement élevé par rapport à la moyenne nationale (cf. Enquête régionale Doing Business), la région est classée en 7è position sur 8.

30 *Maroc Oriental, 28 avril 2007, http://maroc-oriental.oujdacity.net/articles-et-exposs/2007/04/28/Rencontre-a-oujda-sur-la-decentralisation-et-la-deconcentration*

Une observation faite sur Oujda mérite, pourtant, d'être soulevée : alors que dans la plupart des autres villes du Maroc, la protection civile est consultée séparément de la commission d'urbanisme, à Oujda, l'aval de la protection civile s'octroie lors de la commission d'aval pour l'obtention du permis de construire. Par ailleurs, une initiative a récemment été lancée pour permettre que la commission d'urbanisme se réunisse régulièrement au niveau des « cercles administratifs » : ceci réduit considérablement les délais d'obtention de permis de construire au niveau des communes éloignées des centres provinciaux, explique un avocat de Nador. « Auparavant, la commission ne se réunissait qu'aux centres provinciaux et les présidents de commune attendaient l'accumulation de plusieurs dossiers pour se déplacer à Oujda ou Nador... » En plus de cela, le président de commune étant intégré dans chacune de ces commissions, octroie aujourd'hui son aval au même titre que les autres membres de la commission ; alors qu'auparavant, la procédure prévoyait que le président de commune soit consulté de façon supplémentaire (et notamment *suite* à l'avis favorable de la commission).

Interrogé sur les causes de délais qui continuent de freiner le processus de construction, l'avocat explique que certains terrains industriels n'étant pas couverts par les documents d'urbanisme (certains d'entre eux sont périmés), exigent que les membres de la commission se déplacent physiquement sur le terrain en question afin de s'assurer de son statut.

Meilleures pratiques régionales

A Oujda, l'aval de la protection civile est octroyé lors de la commission d'urbanisme et ne constitue pas une procédure supplémentaire.

La difficulté d'accès au foncier

L'enquête *Doing Business* part du principe que l'entrepreneur est en possession d'un titre foncier lui permettant d'amorcer le processus de construction dès qu'il aura obtenu les permis respectifs. Cependant, il s'est avéré que la vraie problématique se situe « avant » le processus de construction, notamment à cause de la difficulté d'accès au foncier et du manque de visibilité sur les terrains potentiellement disponibles pour l'accueil de projets d'investissement.

Malgré les efforts de l'Etat pour aménager des zones industrielles à tarif préférentiel (150Dh par m^2), la région de l'Oriental souffre, d'après les différents interlocuteurs (représentants du secteur privé, des Domaines et du CRI) de quatre types de contraintes: (1) la complexité et de la lenteur des procédures d'immatriculation qui ne favorisent pas la tenue d'une base de données foncière complète et fiable ; (2) la rareté des réserves foncières aménagées ou aménageables en parcs d'activités économiques ; (3) le coût prohibitif du foncier particulièrement dans les régions à fort

potentiel économique ; et (4) une certaine lourdeur des procédures d'autorisations qui se traduit en « un frein à la gestion des dossiers de projets d'investissement »[31].

D'après M. Chourak, directeur du CRI de l'Oriental, des projets de la région se heurtent à « la difficulté de mobiliser le foncier qui a causé la perte d'un grand nombre de projets générateurs d'emplois. » Les blocages ne relèvent pas de la Direction des Domaines, mais sont attribuables à plusieurs facteurs :

Un **double système de gestion du patrimoine foncier** de la région : la région a connu entre 1912 – 1955[32] une double colonisation simultanée ; française sur les villes d'Oujda, Berkane, Bouarfa et Jerada ; et espagnole sur les villes de Nador, Beni Nsar et environs, et Zaio. La gestion des patrimoines fonciers des deux zones sous occupation étrangère n'a jamais été uniformisée depuis l'indépendance (1955). Une partie importante du patrimoine foncier de la région de Nador, qui continue de fonctionner sur le statut Khalifien, propre aux espagnols, se retrouve actuellement sans titre foncier.

L'absence desdits titres, d'après le directeur du CRI, va de pair avec la difficulté de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, de la Cartographie et du Cadastre (ANCFCC) à impulser une réelle politique volontariste d'immatriculation du patrimoine foncier.

Meilleures pratiques régionales :

La Conservation Foncière d'Oujda aurait adopté la méthode FIFO (First In First Out) qui donne la priorité de traitement au premier dossier reçu.

En effet, « l'immatriculation de nouveaux titres peut prendre entre 3 et 4 ans ce qui relève d'un problème réglementaire national ». [33]

(2) La **spéculation sur les terrains industriels** : certains terrains de la zone industrielle attribués à des privés n'ont pas été valorisés. Depuis 1948, un dahir prévoit la destitution d'un propriétaire qui ne valorise pas son terrain dans un délai de 12 - 24 mois[34]. Cette disposition est inscrite dans le cahier des charges du promoteur. Une commission de constat de valorisation est chargée de vérifier si le terrain est exploité, et d'imposer au promoteur un « délai de grâce » qui, suivant le cas de figure, peut s'accompagner d'une pénalité. Lorsque le délai de grâce est dépassé, la loi prévoit la résiliation du contrat.

31 Atelier sur l'accès au foncier lors de la rencontre régionale du 30 août 2007 à Oujda, en présence d'opérateurs économiques et de représentants administratifs de la région de l'Oriental

32 Protectorat et colonisation du Maroc contemporain.

33 Interview avec M. Chourak, directeur du CRI de l'Oriental, 10 avril 2007

34 Suivant le type de projet ; le dahir du 12 juillet 1948 prévoit l'établissement d'un cahier des charges et les conditions générales à imposer aux cessionnaires de lots dominicaux urbains.

(3) **Absence de base de donnée foncière** : Actuellement, il n'existe pas de base de donnée foncière permettant de renseigner l'investisseur sur les terrains du domaine privé de l'Etat qui pourraient accueillir des projets d'investissement.

La dégradation des ressources naturelles

Le rapport 2005[35] note : « Conséquences de sa position géographique d'une part et d'un cycle structurel de dégradation environnementale d'autre part, des sécheresses récurrentes ont de fortes répercussions sur le développement de la région dont les richesses naturelles constituaient auparavant, la force de son économie agricole ». Alors que le Nord jouit d'un climat méditerranéen favorable à l'agriculture, le Sud, exposé au climat continental, souffre d'une désertification toujours croissante.[36] Ce déséquilibre climatique donne lieu à une forte concentration démographique dans les zones favorables conduisant à un aménagement inégal des espaces urbains.[37] Largement exposé aux conditions climatiques défavorables, l'Oriental ne peut agir que sur les pratiques humaines qui, jumelées aux phénomènes météorologiques, sont à l'origine d'une dégradation environnementale toujours plus inquiétante.

La question environnementale a fait l'objet d'une discussion animée au sein d'un atelier organisé par le programme, lors de la restitution des résultats préliminaires des études régionales, le 30 août 2007, à Oujda. Des représentants de différentes administrations, dont l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Oriental, l'ONEP, l'Inspection Régionale du MATEE, et le CRI, ont débattu sur (1) comment assurer une meilleure application des textes de loi destinés à protéger et à valoriser les ressources naturelles ; (2) comment inciter les entreprises à respecter les normes relatives au développement durable; et (3) comment attirer l'investissement vers des projets qui s'inscrivent dans une stratégie régionale de développement durable ? La discussion a généré un éventail de suggestions, résumées dans la section « recommandations ».

> Extrait du descriptif des « Objectifs du Congrès International Eau et Déchets » organisé par l'Université Mohammed 1er, Oujda :
>
> Le Maroc est doté d'un important potentiel hydraulique de surface et souterrain qui sert à l'alimentation en eau potable des centres urbains, à l'industrie et à l'irrigation de milliers d'hectares de terres agricoles. Cependant, les pollutions résultants de la production croissante des eaux usées, des déchets solides et l'utilisation excessive d'engrais et de pesticides couplées aux conditions climatiques allant de l'aride au semi aride, fragilisent l'équilibre des écosystèmes hydriques et constituent, par conséquent, des contraintes majeures pour sa gestion.
>
> **Source : Agenda du Congres International Eau et Déchets, 22-23 novembre 2007**

35 *Rapport 2005, op. cit.*

36 *Alors qu'au nord la pluviométrie atteint plus de 400ml ; au Sud elle ne dépasse pas 100ml.*

37 *Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda, Quelles stratégies de développement…, 2001, op. cit, p. 16*

Au soutien des provinces les plus défavorisées, à savoir Figuig, Jerada et Taourirt, le « Programme de développement des Hauts Plateaux » s'adresse à une population exposée aux plus grandes contraintes climatiques, un phénomène d'ensablement et de désertification. Le programme prévoit la réhabilitation des parcours, en renforçant des centres de productions des semences pastorales ; la restructuration et le développement de la filière ovine et la formation. D'autres projets prévoient l'adduction d'eau potable ainsi qu'à l'accès généralisé à l'électricité.

Au-delà des mesures incitatives, les interlocuteurs proposent de renforcer la sensibilisation des opérateurs économiques et des administrations concernées, et de mieux communiquer les dispositions prises par l'Etat marocain en la matière notamment l'application de l'exigence de la loi sur les études d'impact.

La difficulté de recouvrer une créance

Un système judiciaire fiable et efficace est un atout pour toute région qui vise à créer les conditions nécessaires à l'accueil durable de l'investissement. L'enquête *Doing Business* examine l'efficacité des transactions relatives à l'exécution d'un contrat, en passant par la voie judiciaire. Le cas hypothétique auquel se réfère le questionnaire met l'interlocuteur dans la situation d'une entreprise qui cherche à recouvrer ses créances.

Classée en 3è position sur 8, l'Oriental a récemment gagné en vitesse quant aux transactions judiciaires nécessaires au recouvrement de créances, et ce notamment

grâce à la création d'un tribunal de commerce à Oujda. Les délais associés aux litiges commerciaux se sont alors améliorés ; cependant, la vie s'est compliquée pour les entreprises qui opèrent ailleurs qu'à Oujda. Dès lors, pour recouvrer une créance, les entreprises de Nador, par exemple, sont amenées à se déplacer à Oujda, alors qu'auparavant, les tribunaux de première instance étaient compétents en la matière.

Pour la plupart des entrepreneurs interviewés, le recouvrement de créance est une « affaire perdue ». D'après le directeur d'une entreprise à Oujda, « on a une chance sur un million de revoir notre argent ». A son avis, le problème relève de multiples facteurs : le passage par la justice est *« trop coûteux »* (frais d'avocats, etc.) et décourage d'office le créancier qui risque d'en ressortir « doublement perdant ». Dans la plupart des cas, *« l'endetté n'est pas solvable »*, ce qui rend l'étape « saisie conservatoire pré-jugement » superflue ; le Tribunal de Commerce est incapable d'assurer le remboursement. Finalement, l'entrepreneur constate que *« les banques ont tendance à émettre des carnets de chèques contenant un nombre de chèques trop élevé,* pour des entreprises à faible revenu ». Par conséquent, les fournisseurs hésitent à accepter des chèques. « Personnellement », explique l'entrepreneur de Oujda, « je réalise 60% de mes affaires en espèce, car je ne fais pas confiance aux chèques. » Afin de recouvrer ses créances, l'entrepreneur préfère recourir à des négociations informelles (cf. médiation), ou mieux encore, prévenir le risque en sélectionnant de façon prudente ses clients.

La présence d'une contrebande avec un effet perturbateur sur l'économie locale

L'une des contraintes les plus fréquemment citées par les interlocuteurs est finalement le phénomène de la contrebande dont le chiffre d'affaire atteint plus de 6 milliards de dirhams, soit l'équivalent du Produit Régional Brut (PRB).[38] Le phénomène est entraîné notamment par la fermeture des frontières avec l'Algérie qui prive la région d'un ressort crucial à la promotion de son économie ; notamment celle des activités commerciales, logistiques et des services. En effet, constituant un « point mort » plutôt que de bénéficier de sa position stratégique de passage clef, la région subirait un phénomène de « déséconomie par l'effet de l'action prédatrice et incontrôlée de la contrebande et de l'informel ».

La contrebande affecte avant tout les secteurs de l'industrie et du commerce. Affaibli par une structure « tronquée », juxtaposant de grandes entreprises de dimension nationale et un nombre encore faible de PME, en plus de l'existence d'un marché régional fortement inondé par les produits de la contrebande, le secteur industriel est aujourd'hui en crise. Avec une régression du chiffre d'affaires de 42%, il représente, d'après la CCIS, « un secteur qui est en deçà de nos ambitions ».[39]

38 *Ibid., p. 17*
39 *Ibid., p. 28*

« Des plans entiers de l'économie régionale sont démantelés ou frontalement secoués : minoteries, réseaux de distribution d'énergie, boissons gazeuses, lait et produits dérivés, ciment, fer a béton, prêt-à-porter, etc. Des milliers d'emplois ont été tués ; des centaines d'entreprises structurées ont disparu ou rejoint l'informel ; et le Trésor enregistre un manque à gagner fiscal sans cesse évolutif. Les différentiels douaniers et fiscaux, la valeur factice du dinar algérien et la grande perméabilité de la frontière algéro-marocaine sont à l'origine d'un commerce clandestin d'une ampleur considérable, tenu de part et d'autre par des réseaux structurés et professionnels ; qui plombe l'investissement dans la région. »

Source : Le Livre Blanc 2001, op. cit.

Comment répondre à la concurrence toujours croissante des marchés asiatiques en général, et des canaux de distribution, actuellement entre les mains d'une contrebande qui échappe à l'obligation fiscale tout en inondant les marchés locaux de marchandises aux plus bas prix? La recherche de véritables pôles de compétitivité tels que le prévoit le Plan Emergence et la stratégie régionale qui s'en inspire, est une stratégie qui devrait permettre à la région de se démarquer par rapport à ses compétiteurs. Par ailleurs, la recherche d'accès aux marchés internationaux et de « niches » qui exigent davantage le respect de certains standards associés à la qualité et aux conditions de production (cf. labels de certification) pourront permettre que l'opération dans le formel, actuellement perçue comme un désavantage par rapport à l'entreprise qui échappe aux charges fiscales, se transforme en une véritable opportunité économique.

Vers une réglementation favorable à l'investissement - recommandations

« N'attendons pas que les frontières s'ouvrent pour nous occuper du développement de notre région» a dit M. M'Barki, directeur de l'Agence pour la promotion et le développement de l'Oriental. Transformer une contrainte en opportunité, tel est l'objectif, de l'Agence, du CRI et d'autres acteurs régionaux qui cherchent à donner une nouvelle place à l'Oriental, tout en renforçant ses nombreux atouts.

Meilleures pratiques régionales :

Le Wali de la région de l'Oriental a récemment initié un Groupe de Travail Régional (GTR) constitué de l'ensemble des administrations. Le GTR a pour objectif de résoudre localement et de manière diligente, les cas d'investissements importants qui se trouvent face à des problèmes tels que l'accès au foncier.

Les problématiques évoquées dans la section précédente devraient être, avant tout, perçues comme des opportunités, des points d'accès pour toute mesure susceptible d'améliorer le climat régional des affaires. Les recommandations sont le fruit des entretiens liés aux différentes enquêtes, des ateliers organisés lors des rencontres régionales, et du dialogue entamé avec différents représentants régionaux, dans le but de répondre aux besoins identifiés. Voici une liste des principales contraintes et opportunités : certaines propositions de mesures seront développées plus en profondeur, dans la section « conclusions ».

Contraintes	Recommandations	Mesures
Insuffisance des infrastructures permettant de relier l'Oriental aux centres économiques du pays	**Relier la région de façon physique et virtuelle aux centres économiques du pays**	De nombreuses initiatives sont en cours (cf. programme pour le Renforcement et la Mise en œuvre du Réseau de Desserte de la Région) permettant d'améliorer les infrastructures de base et notamment celles qui seront au soutien de grands projets structurants. Afin de compenser pour l'éloignement géographique, la région pourrait développer son accès aux technologies de l'information modernes (cf. accès généralisé à l'Internet ; vidéo conférences, etc.) et les rendre accessibles à une large partie de la population.
Décalage entre l'offre et la demande en termes de qualification de la main d'œuvre	**Rapprocher l'offre et la demande en termes de qualification de la main d'oeuvre**	Basé sur les efforts en cours (tels que les activités de l'Académie régionale pour l'éducation et la formation de la région de l'Oriental), des initiatives de coordination pourraient prévoir : l'adaptation des curricula aux besoins du développement régional ; l'intégration de représentants du secteur privé dans l'enseignement académique Encourager la formation professionnelle au sein de l'entreprise, en fluidifiant la procédure permettant de rembourser les entreprises pour la formation des employés

Contraintes	Recommandations	Mesures
Difficulté d'accès au foncier, problématique récurrente dans l'ensemble du Royaume	**Développer un mécanisme permettant d'avoir une meilleure visibilité sur les terrains potentiellement disponibles à l'investissement**	Etablir une composante du SIG (Système d'Information Géographique) liée au foncier, contenant une base de données foncières qui permet de rendre visible les terrains potentiellement disponibles à l'accueil de projets d'investissement ; et de mettre l'information à jour (cf. recensement des terrains nus appartenant à l'Etat, aux collectivités locales, aux Habous, aux collectivités ethniques situées à l'intérieur des périmètres urbains et dans leur périphéries) Aménager et valoriser les réserves de lots industriels non exploités dans les zones industrielles établies ; Généraliser et déconcentrer l'homologation des documents d'urbanisme ; dont l'absence ou la non actualisation handicapent lourdement l'investissement.
Epuisement des ressources naturelles et dégradation environnementale toujours croissante	**Développer des mesures incitatrices au respect des normes environnementales et sociales ; transformer la contrainte en opportunité**	Promouvoir un investissement qui cherche à protéger et à valoriser les ressources naturelles Créer des incitations à la réalisation des études d'impact environnemental ; fluidifier le processus Encourager une dynamique volontariste de développement durable par la certification des meilleures pratiques permettant l'accès à de nouveaux marchés et au FODEP Renforcer la communication et la sensibilisation autour du développement durable et les principes juridiques adoptés

Contraintes	Recommandations	Mesures
La difficulté de recouvrer une créance	**Renforcer les capacités des ressources humaines attachées au tribunal ;** **Améliorer la transparence du processus et offrir des incitations à une meilleure performance**	Un diagnostic préliminaire a amené à une série de suggestions dont certaines impliqueraient un amendement des textes de lois. En voici un aperçu : Promouvoir la formation continue des juges en matière commerciale ; Développer des mesures qui incitent les huissiers à une performance plus élevée ; Réaliser des contre-expertises afin de fournir une base plus solide aux jugements ; Publier la notification (d'accusation et de jugement) afin de fluidifier cette étape.
Présence d'une contrebande qui exerce des effets perturbateurs sur l'économie locale	**Identifier et valoriser les spécificités de l'économie locale afin de gagner en compétitivité par rapport aux entreprises qui opèrent dans l'informel**	Identifier et développer les spécificités de l'économie régionale ; Certifier les produits dont le processus de production est respectueux de certaines normes (qualité, condition de production, etc.) ; Identifier et promouvoir de nouveaux marchés (niches) qui absorbent les produits certifiés ; Sensibiliser les clients de différents secteurs quant aux caractéristiques particulières des produits régionaux.

Conclusion

Trois études régionales menées par le Programme (*Doing Business*, *Executive Opinion Survey* et « Profils Economiques Régionaux ») sur sept régions du Maroc, ont permis de mettre en évidence les expériences, perceptions et préoccupations de plusieurs centaines d'acteurs économiques marocains quant au climat des affaires dans lequel ils opèrent.

Qu'avons-nous retenu de ce processus ?

Avant tout, les études ont révélé la capacité des régions à agir comme de véritables catalyseurs pour l'amélioration du climat des affaires au Maroc. En effet, le Rapport *Doing Business* régional de la Banque Mondiale[40] a révélé que si les meilleures pratiques régionales étaient retenues pour le classement national *Doing Business*, le Maroc gagnerait 16 places[41]. Tout en opérant au sein d'un même cadre juridique, les administrations régionales ont développé une série de pratiques innovantes permettant de faciliter la vie de l'entreprise et de l'investisseur.

L'analyse proposée des profils économiques et des stratégies de développement régionales, a permis de caractériser le cadre dans lequel l'entrepreneur opère et l'investisseur implante son activité. Une exposition des coûts et des délais de transactions associées aux procédures administratives a permis d'examiner la nature des interactions entre l'entrepreneur et l'administration. Et finalement, une analyse des perceptions quant aux facteurs de compétitivité nous a renseigné sur le regard que portent les entrepreneurs locaux sur le climat régional des affaires et sur la capacité des régions à exploiter leur potentiel productif.

Les besoins des entrepreneurs marocains ainsi identifiés permettent à la fois de guider l'action concrète et immédiate en faveur de l'investissement régional et de stimuler la priorisation de stratégies futures. En effet, le dialogue ouvert et continu avec les divers interlocuteurs a permis de générer une série de propositions d'actions qui s'inscrivent aussi bien dans une vision immédiate que dans une approche à moyen et long termes et ce, dans une dimension de développement régional durable.

Des nombreuses opportunités identifiées en cours d'analyse, le Programme ne peut en retenir que quelques unes ; il s'est vu contraint de focaliser son champ d'action sur un nombre restreint de projets pilotes. Le but étant que le fruit de ces derniers, développés en collaboration avec certains acteurs régionaux, puisse inciter d'autres régions à s'en inspirer et à en répliquer les meilleurs éléments. Stimuler cet apprentissage réciproque entre régions du Maroc - tel est l'objectif du

40 Publication en novembre 2007

41 L'enquête « Doing Business » classe chaque année 178 pays selon 10 indicateurs (voir www.doingbusiness.org) qui reflètent « la facilite à faire des affaires »; le Maroc est actuellement placé en 129e position (cf. Rapport 2008).

Programme, qui a décidé d'accompagner les régions selon trois axes stratégiques : (1) la transparence des procédures administratives liées à l'investissement et l'accès aux technologies de l'information ; (2) la création d'entreprise et l'accès au financement ; et (3) la promotion d'un investissement durable qui protège et valorise les ressources naturelles.

Augmenter la transparence des procédures administratives et l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC)

Dans une région comme l'Oriental dont l'activité économique est contrainte par l'insuffisance de certaines infrastructures de base, le Programme appuie les organismes de développement régional dans une démarche de « connectivité virtuelle ». En s'inscrivant dans l'actuelle stratégie de l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Oriental, soit étendre l'usage des technologies de l'information dans la région, le Programme collabore pour la mise en œuvre du portail *« e-regulations »*. Ce dernier permettra la mise en ligne et donc l'accès facile pour un investisseur ou opérateur économique à toute information relative aux procédures administratives liées à l'investissement.

D'autres initiatives pourront découler de la mise à disposition des nouveaux outils technologiques : le développement d'un mécanisme permettant l'accès, en temps réel, à des informations relatives au foncier disponible à l'accueil de projets d'investissement ; l'établissement de « relais publics » qui permettraient aux populations n'ayant pas accès aux TIC, de bénéficier des prestations publiques, etc.

Faciliter la création d'entreprise et l'accès au financement

Au Maroc, un entrepreneur désireux de démarrer son activité dans une province éloignée des centres économiques, ne bénéficie pas de prestations aussi favorables que celui qui s'implante au centre. La section « découpage régional du Ministère de la Justice » développée dans le profil régional du Souss-Massa-Drâa (voir également « profil économique régional de Meknès-Tafilalet ») en discute l'une des raisons : l'obligation d'immatriculer son entreprise nouvellement créée auprès du Tribunal de Première Instance dont dépend le siège social, alors que le CRI se trouve dans le chef-lieu.

Avec la modernisation du Registre du Commerce (en ligne), l'échange d'informations entre les différents registres de commerces sera facilité et permettra que les données enregistrées par un entrepreneur à Oujda soient partagées, en temps réel, avec le tribunal de première instance dont dépend son siège social (et vice-versa). La modernisation du registre aura également un impact sur l'accès à l'information relative aux nantissements: ces derniers sont actuellement enregistrés au niveau des registres locaux. La création d'une base de données centrale, accessible en

ligne, facilitera l'accès des banques à l'information relative aux nantissements, indispensable à l'octroi de crédits.

Promotion d'un investissement durable qui valorise les ressources naturelles

L'étude des profils régionaux a révélé une forte dépendance des secteurs productifs stratégiques vis-à-vis des ressources naturelles. Des régions comme le Souss-Massa-Drâa ou Meknès-Tafilalet, dont la compétitivité et le développement régional se fondent sur la disponibilité de certaines ressources stratégiques (notamment hydriques), souffrent d'une dégradation toujours croissante de ces dernières (induite notamment par des pratiques agricoles, artisanales et industrielles).

Source de productivité pour les secteurs clefs, les ressources naturelles, et notamment les énergies renouvelables, ont également été identifiées comme une *opportunité d'investissement* importante (sans parler du potentiel des énergies renouvelables permettant de rendre le Maroc plus indépendant en matière de production énergétique[42]). Nombreux sont les fonds d'investissement disponibles pour la valorisation des ressources naturelles mondiales ; reste à attirer l'attention sur les opportunités qu'offrent le Maroc et ses régions. Valoriser les ressources naturelles disponibles, à travers la promotion de l'investissement durable, tel est l'objectif de la région de Meknès-Tafilalet qui prévoit, avec l'appui du Programme, de développer une stratégie de promotion d'investissement au service du développement durable.

En appuyant ces différentes initiatives, le Programme accompagne les régions dans une recherche de transparence, de performance et d'efficience qui, mises au service d'une véritable vision stratégique de développement, permettront de promouvoir un climat de confiance. Le but étant d'attirer et d'accueillir l'investissement pour qu'il devienne un vecteur du développement régional durable et responsable, au bénéfice des collectivités locales.

42 *Un Article dans l'Opinion du 12 septembre 2007 révèle que le Maroc dépend de plus de 90% de l'importation d'énergies pétrolières. Le développement des sources d'énergies renouvelables est proposé comme une possible stratégie permettant de rendre le pays plus souverain en matière énergétique.*

Bibliographie

Etudes réalisées sur la région

Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Oujda, *Quelles stratégies de développement pour la Région Orientale?* Le Livre Blanc 2001

Royaume du Maroc et al. , *Pour une dynamisation de l'investissement…*, Octobre 2005

Matériel promotionnel

CRI de la Région de l'Oriental, *L'Oriental – une Région des Opportunités*, Plaquette

CRI de la Région de l'Oriental, *L'Oriental – une Région des Opportunités*, Dépliant

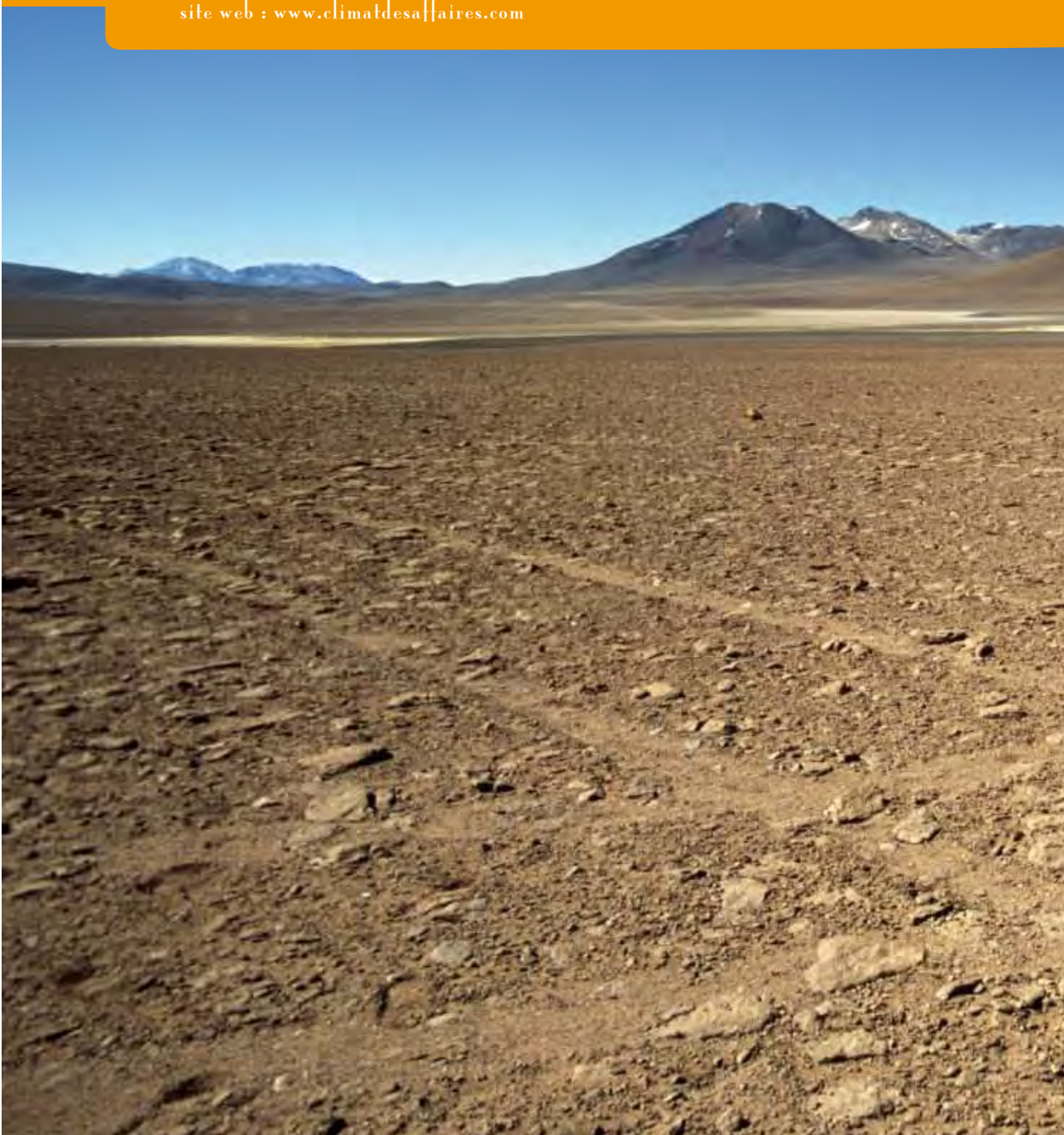
CRI, La Région de l'Oriental, *Riche de sa diversité, forte de ses territoires*, Potentialités touristiques

CRI, *Investir en Oriental, Points de Repères*

Sites de référence

http://www.bladi.net/14604-mre-transit-oriental.html

http://www.oujdacity.net/oujda-article-2451-ar.html

Maroc Oriental, 28 avril 2007, http://maroc-oriental.oujdacity.net/articles-et-exposs/2007/04/28/Rencontre-a-oujda-sur-la-decentralisation-et-la-deconcentration

Programme d'Amélioration du Climat des Affaires au Maroc / USAID
28, avenue Mehdi Ben Barka, Rabat – MAROC
tél : +212 (0) 37.65.83.57
courriel : contact@climatdesaffaires.com
site web : www.climatdesaffaires.com