

Profil économique régional

Meknès-Tafilalet

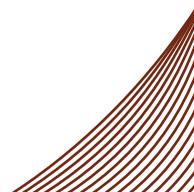
Ce rapport a été réalisé grâce au soutien de l'Agence américaine pour le Développement International (USAID), au titre du Contrat N° GEG-I-00-04-00001, Ordre N° GEG-I-02-04-00001.

Caroline Huwiler, consultante rattachée à la composante « Réforme réglementaire et promotion de l'investissement » du Programme, est l'auteure 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 Meknès–Tafilalet

Aperçu des résultats de trois études régionales réalisées sur la région de Meknès-Tafilalet :

- 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 du Meknès-Tafilalet. 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 du Meknès-Tafilalet. 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.

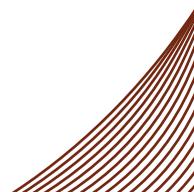
Nous vous invitons à utiliser ce rapport pour contribuer à concrétiser ces opportunités.

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

Le 31 octobre 2007

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| Liste des abréviations | iv |
| Remerciements | v |
| Sommaire | 1 |
| Introduction | 3 |
| Les spécificités régionales | 9 |
| Les secteurs clés | 12 |
| Les principales composantes de la stratégie de développement régional | 15 |
| Les contraintes et opportunités spécifiques à la région | 17 |
| Recommandations | 24 |
| Conclusion | 27 |
| Bibliographie | 30 |



LISTE DES ABRÉVIATIONS

| | |
|--------|---|
| ANCFCC | Agence Nationale de la Conservation, du Cadastre et de la Cartographie |
| BPR | Banque Populaire Régionale |
| CGEM | Confédération générale des entreprises du Maroc |
| CRI | Centre Régional d'Investissement |
| CRPCE | Comité régional pour la création d'entreprise |
| CRT | Conseil Régional de Tourisme |
| EGAT | Bureau de l'USAID pour la Croissance Economique, l'Agriculture et le Commerce |
| EOS | <i>Executive Opinion Survey</i> |
| FBPCE | Fondation Banque Populaire pour la création d'entreprise |
| FEM | Forum Economique Mondial |
| FODEP | Fonds de Dépollution Industrielle |
| OFPPT | Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| RADEM | Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Meknès |
| SIG | Système d'Information Géographique |
| SNAT | Schéma National d'Aménagement du Territoire |
| SODEA | Société de Développement Agricole |
| SOGETA | Société de Gestion des Terres Agricoles |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture |
| 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 de 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 est de faciliter la vie de l'entreprise et de favoriser l'investissement au niveau régional, en attirant notamment l'attention sur la capacité du cadre réglementaire, traduit au niveau régional, 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'Agence Américaine pour le Développement International (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.

Meknès-Tafilalet, première région agricole et connue traditionnellement comme le « château d'eau du Maroc », se révèle comme un terrain à fort potentiel pour l'investissement. Afin d'offrir le meilleur cadre permettant l'accueil d'investisseurs marocains et étrangers dans une perspective de développement régional durable, les acteurs régionaux se sont engagés dans une stratégie régionale qui s'appuie sur la création de synergies : entre les secteurs public et privé (cf. partenariats entre universités et promoteurs de l'investissement régional) ; entre elle-même et sa région voisine (cf. bi-pôle Meknès-Fès) et finalement, entre dirigeants du niveau régional et collectivités locales au niveau des sous-espaces régionaux (cf. plan d'action de développement local).

Trop souvent Meknès-Tafilalet est qualifiée de « la région à l'ombre de Fès, sans accès à la mer, sans position stratégique... ». Les investisseurs y arrivent par hasard, par naissance, etc. Et pourtant, la région offre un potentiel formidable à exploiter : qualifiée de « château d'eau du Maroc », la région avec ses nombreuses ressources naturelles dispose d'un véritable trésor ; comment le mettre en valeur ?

Les études menées sur la région de Meknès-Tafilalet 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 :

- Des projets de collaboration tels que le diagnostic régional issu d'une collaboration entre l'Université Moulay Ismaïl et le Centre Régional d'Investissement (CRI) de Meknès, pourront servir de modèles pour le développement de véritables partenariats entre la recherche scientifique et les industries porteuses du développement régional et **remédier au décalage entre l'offre et la demande en termes de qualification de la main d'oeuvre**;
- des initiatives pour une meilleure communication entre l'administration et ses clients auront un impact immédiat sur la perception des entrepreneurs vis-à-vis des institutions publiques ; la mise en ligne de certaines formalités administratives permettra de **faciliter l'accès à l'information et d'augmenter la transparence** ;
- la promotion d'un investissement qui cherche à protéger et à valoriser les ressources naturelles et qui s'inscrit dans une approche de développement régional durable ainsi que l'incitation et l'encouragement des entreprises à adopter certaines normes environnementales permettront de **répondre à la dégradation toujours plus alarmante des ressources naturelles** (à l'origine de la productivité régionale) ;
- 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**, de renseigner l'investisseur sur les démarches nécessaires à l'accès au foncier ; et finalement
- la mise en ligne des registres de commerce (permettant un échange de données immédiat entre le tribunal de commerce et les tribunaux de première instance) et l'autorisation du tribunal à Meknès d'enregistrer les entreprises provenant des différentes provinces permettraient au CRI **d'assister tout entrepreneur de la région indépendamment du siège social de son entreprise**.

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'efficacité 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 Mondiale¹. 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 Hssein, Meknès-Tafilalet, Tanger-Tétouan et l'Oriental.

¹ 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.

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 2006², dans les sept mêmes régions du Maroc explorées lors de l'enquête *Doing Business* (voir ci-dessus).

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.

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.

2 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.

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



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 globale³, 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

³ 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.

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 minimales (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 médias, etc.

Les données retenues pour la région de Meknès-Tafilalet se trouvent, en général, aux alentours de la moyenne nationale ; une grille de lecture qui tient compte des réflexions évoquées, ci-dessus, doit accompagner le lecteur de ce rapport. Ce dernier se réfère à plusieurs reprises aux analyses de l'*EOS*, toujours dans le but de soutenir et d'illustrer les observations faites sur le terrain.



L'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 Meknès-Tafilalet. 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 les secteurs porteurs du développement régional dont la stratégie est abordée 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 MEKNÈS-TAFILALET

En ces temps où la confiance devient monnaie rare entre les différentes composantes du peuple, entre les élus et les électeurs, entre les administrateurs et les administrés, entre les gouvernants et les gouvernés voire entre les membres d'une même famille, comment peut-on mettre sur pied un projet de société ?⁴

LES SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES

Meknès – un patrimoine de l'humanité. La naissance de la ville de Meknès vers le 10^e siècle serait liée, d'après les historiens, à l'arrivée d'une tribu berbère venue de l'Est, la *Meknassa*, qui aurait doté la ville de son nom. Héritière d'un riche passé et classée par l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) patrimoine de l'humanité, la ville de Meknès, dont la population dépasse désormais le seuil du demi-million, est aujourd'hui la sixième ville du royaume.⁵

| LA RÉGION EN CHIFFRES | |
|--|--|
| La région de Meknès-Tafilalet est composée de cinq préfectures (provinces) : Meknès, El Hajeb, Ifrane, Khenifra et Errachidia. | |
| Population | 2 141 527 habitants (7 % de la population nationale) |
| Densité | 35.45 habitants/ km ² (au niveau national : 38 habitants/ km ²) |
| Population active | 46,6 % (39,8 % Urbain ; rural 56,1 %) |
| Taux d'urbanisation | 55,1 % (2004) |
| Taux d'alphabétisation | 57 % |
| Répartition des secteurs | - Secteur primaire 45 % de la population active - Secteur tertiaire 34 % - Secteur secondaire 21 % |

Source ⁶

4 Mohamed KHOUKHCHANI Al Bayane « Meknès : Réconciliation et/ou regain de confiance », 10-08-2006

5 Université Moulay Ismail, Etude des opportunités d'investissement dans la Région Meknès-Tafilalet, Phase II : Diagnostique stratégique et filières porteuses dans le Sais-Meknes, Novembre 2005, p. 24

6 Source : Direction des Statistiques, Haut Commissariat au Plan, Recensement 2005

Premier pôle de production agricole au Maroc. La région de Meknès-Tafilalet, et notamment le sous-espace régional du Moyen Atlas Central, sont actuellement considérés comme le « château d'eau du Maroc ». Jumelée au climat tempéré, cette richesse en ressources naturelles permet des récoltes importantes tout au long de l'année. La superficie agricole fertile représente 7,8 % de la superficie totale de la région et s'étend sur 617 465 ha. Alimentées par deux des plus grands barrages du pays, 85 % des terres cultivables sont effectivement cultivées et 20 % sont équipées d'un système d'irrigation.⁷

Une tradition agricole ancrée dans le passé.

La vocation agricole et l'organisation foncière qui en découle s'inscrivent dans une tradition régionale, héritée du XVII^e siècle quand des groupements originaires du sud, à la recherche de pâturages, se sont installés dans le Saïs-Meknès. Durant les siècles suivants, des rapports complexes d'hostilité, de soumission ou d'alliance des différents groupements avec le Makhzen (sous qui Meknès avait été nommée 'capitale') ont forgé un mode d'occupation foncière ainsi qu'un mode d'organisation socio-économique qui ont perduré jusqu'au protectorat.

Avec le protectorat, les mouvements migratoires provenant de l'Europe ont alimenté une croissance démographique et économique rapide. La ville de Meknès



Au 17^e siècle, la **ville de Meknès** a connu un véritable âge d'or, lorsque le Sultan M^h Ismaïl en fit la capitale du royaume. Durant les 18^e et 19^e siècles, suite au transfert de la capitale à Fès, la ville et ses environs, vivront un certain déclin, pour retrouver leur dynamisme économique accompagné d'une explosion démographique sous l'ère coloniale. Au cœur d'une intense colonisation agricole, Meknès devint le troisième pôle industriel du Maroc.

Avec l'indépendance, Meknès a connu un reflux massif en terme de main d'œuvre et de capitaux étrangers qui ont véhiculé une stagnation, voire une récession économique se traduisant en la clôture de plusieurs entreprises industrielles, commerciales et de services. Ce n'est que vers les années 1970 qu'une reprise de l'économie locale et régionale a de nouveau été perceptible. (Source : Université Moulay Ismaïl, *Etude des opportunités d'investissement, op. cit.*)

7 Cf. site du CRI de Meknès-Tafilalet, <http://www.meknesinvest.ma/fr/index.asp>

Le foncier – de l'expropriation à la réforme agraire. Le « démembrement des droits de propriété et d'usufruit, conduisant à la dépossession et la proletarianisation d'une grande partie des populations » a été la conséquence d'une colonisation agricole massive, au service de la capitale française. Destitués de leurs terres, les populations rurales se sont mises à émigrer vers les milieux urbains ou se sont installées dans les espaces les moins favorisés de la région, pour exploiter ce qui restait de leur patrimoine foncier, et surtout pour constituer un réservoir de main-d'œuvre au service des fermes coloniales.

Avec la réforme agraire suivant le protectorat, le patrimoine foncier domanial a été soit distribué aux agriculteurs sans terres, souvent d'anciens ouvriers des fermes coloniales, soit confiées à des sociétés publiques, principalement la Société de Développement Agricole (SODEA) et la Société de Gestion des Terres Agricoles (SOGETA) qui ont gardé la plupart des ouvriers permanents des anciennes fermes coloniales.

a quadruplé sa population et la région s'est démarquée par un « dynamisme démographique et économique exceptionnel »⁸. En soutien à une colonisation agricole, les statuts fonciers traditionnels (collectif et *Guich*) ont été bouleversés et remplacés par un mode d'appropriation et d'exploitation de la terre relevant d'un cadre juridique moderne⁹. Malgré sa durée relativement courte d'un demi-siècle, la colonisation agricole continue d'influencer les structures agraires actuelles ainsi que le comportement des agriculteurs de la région. Basée sur le principe de la spéculation et du haut rendement, l'agriculture coloniale (ou « moderne ») a joué le rôle d'un « diffuseur de nouvelles techniques culturales, de nouvelles spéculations, de nouveaux comportements, bref de modernisation du secteur traditionnel »¹⁰. Au delà de l'impact négatif que ces développements ont infligé aux populations expropriées et privées de l'accès à leurs terres, le savoir-faire acquis durant cette période peut être compté, aujourd'hui, parmi les atouts qu'offre la région vis-à-vis des investisseurs du secteur agricole.



Un savoir-faire artisanal séculaire. De nombreuses formations liées au secteur artisanal ont permis aux artisans locaux de perpétuer un savoir-faire traditionnel et ses règles d'art¹¹. Le bois, le tissage, les métaux, le cuir et la terre... - l'artisanat de la région reflète le talent séculaire d'environ 50 000 artisans, soit 7.4 % de la population active de la région. Une majorité de ces artisans (53 %) se concentre dans la Province de Meknès. Et pourtant, l'artisanat est « le moins apparent et la plus subtile des activités à discerner »¹², car généralement, les artisans sont

⁸ Université Moulay Ismail, *Etude des opportunités d'investissement...*, 2005, *op.cit.*, p. 13

⁹ *Ibid.*, p. 14

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Site web, *CRI de Meknès-Tafilalet*

¹² [http://omari2002.ifrance.com/MEKNES%20-%20ARTISANAT%20\(suite1\).htm](http://omari2002.ifrance.com/MEKNES%20-%20ARTISANAT%20(suite1).htm)

aussi, pour ne pas dire avant tout, des paysans pour qui l'activité artisanale est génératrice d'un revenu complémentaire.

L'artisanat féminin. En plus des travaux culinaires et de l'élevage des bovins, la femme réalise des tissages généralement en laine (tadoud) et parfois en poils de chèvre (châar). Traditionnellement, l'artisanat féminin a été destiné à la consommation familiale. La commercialisation du tissage n'existait pas en dehors de certaines occasions telles que les moussem. Ce n'est qu'à partir du début du 20^e siècle que le tapis de l'Atlas est de plus en plus commercialisé ; dès lors, on trouve le développement de centres de production, tels que Tazenakht, dont l'artisanat est mondialement connu. (Source : <http://omari2002.ifrance.com>).

Ce sont notamment les branches telles que l'artisanat de service (maçonnerie, menuiserie, métiers du décor architectural etc.) qui se sont développés davantage. Quant à la tradition artisanale de Meknès-Tafilalet, on distingue l'artisanat des femmes, principalement liées au tissage, et celui des hommes qui serait avant tout un artisanat « de service »¹³.

LES SECTEURS CLEFS

Agroalimentaire. Avec environ 80 % des ménages ruraux dont le revenu provient de l'activité agricole, le secteur agroalimentaire revêt une importance primordiale pour l'économie marocaine.



A Meknès-Tafilalet, l'industrie agroalimentaire occupe actuellement 31 % des effectifs de la région, génère 63 % de la production industrielle et 23 % des exportations.

La région représente le **premier pôle de production de fruits et légumes** du pays. Premier producteur de pommes, deuxième producteur de dattes, cœur du vignoble marocain et important producteur d'olives, d'amandes et d'agrumes, l'arboriculture fruitière dans la région occupent une place de choix à l'échelle nationale. Le maraîchage fournit également des productions considérables de pommes de terre et d'oignons et une production de tomates industrielles embryonnaire. (Source : CRI)

¹³ Ibid.

En effet, la vocation agricole de la région a motivé l'émergence de 84 entreprises locales réparties autour de cinq sous-secteurs, dont trois dépendent de l'arboriculture fruitière et du maraîchage : la production d'huile végétale, la vinification et la conservation de fruits et légumes. Grâce à leur forte valeur ajoutée et leur potentiel d'exportation, ces filières constituent de véritables vecteurs du développement agroalimentaire de la région.

Tourisme. Dotée d'un patrimoine naturel, historique et culturel, Meknès-Tafilalet offre de nombreuses opportunités d'investissement dans le secteur du tourisme. Plusieurs sites ont une histoire exceptionnelle à raconter (cf. les vestiges de Volubilis, le carrefour pré-islamique des caravaniers du Maroc, du Mali ou du Niger à Rissani, le règne des sultans, etc.). Le gouvernement marocain a lancé un plan stratégique de développement du tourisme qui inclut, entre autres, la création

Tourisme vert. Le bi-pôle Fès-Meknès (voir ci-dessous) regorge d'innombrables potentialités. Lacs, ornithologie (6 000 oiseaux ; soit une quarantaine d'espèces qui visitent les lacs de ces régions annuellement), forêts, steppes, oasis et déserts... Bref, une biodiversité écosystémique que l'on peut rarement observer dans d'autres contrées du monde. Selon Tarik Lechkar, vice-président du Conseil Régional de Tourisme (CRT) de Fès, chargé du développement du tourisme vert, « la prise de conscience des opérateurs, professionnels et décideurs vis-à-vis du développement de l'écotourisme ou du tourisme rural est une initiative qui doit être vivement encouragée ».

D'autant plus que c'est une réponse à certaines exigences notamment la lutte contre le chômage, l'exode rurale et la surexploitation des terres, ainsi que la mise en valeur des produits du terroir et des patrimoines culturel et architectural».

de 80 000 chambres additionnelles et la promotion du pays auprès des touristes et des tours opérateurs internationaux. Cet ambitieux programme devrait attirer 10 millions de touristes d'ici 2010. Tout en défiant la tendance d'un tourisme balnéaire toujours croissant, la région compte notamment sur les voyageurs qui voudront profiter de leur séjour au Maroc pour visiter des villes impériales comme Meknès. Un des plans d'aménagement balnéaire se situe à Larache, à proximité de la ville de Meknès.

Meknès-Tafilalet est également le théâtre de nombreuses festivités culturelles et artistiques qui permettent de savourer la richesse des traditions locales. Tapisseries, céramiques d'art, objets en bois sculpté ou en fer damasquiné constituent de véritables œuvres d'art et reflètent le talent des artisans de la région.

Outre ce patrimoine historique et culturel, la région offre une diversité surprenante de reliefs et d'écosystèmes. « De la chaîne du Moyen Atlas, ponctuée de forêts imposantes, lacs et sources foisonnant de truites, vallées et plaines verdoyantes, gorges pittoresques et cimes enneigées, jusqu'au pays du Tafilalet où oasis et

palmeraies jaillissent d'un océan de sable façonné par des dunes immenses, les richesses naturelles de la région sauront séduire tous les amoureux de la nature. »¹⁴

Artisanat. L'artisanat pourrait être l'un des facteurs de développement les plus importants pour la région compte tenu de sa tradition et de son potentiel, générateur d'emplois (voir ci-dessus). Pourtant, le secteur souffre actuellement d'un manque d'accès aux capitaux nécessaires à l'innovation technologique permettant l'accès à de nouveaux marchés. Afin de remédier à cette situation, les artisans se regroupent désormais par corps de métier et se concentrent à l'intérieur d'espaces communs. Cette organisation leur permet d'être à l'affût des nouvelles tendances et de créer des ateliers fonctionnels, souvent à proximité des centres d'approvisionnement en matières premières¹⁵. Depuis quelques années, ils se sont également organisés en coopératives et associations, de manière à optimiser l'accès à l'information relative aux prix, et permettant d'augmenter leur pouvoir de négociation au sein du marché artisanal.

Secteur minier. Finalement, la présence d'une structure géologique variée, caractérisée par la concentration de substances minérales, a traditionnellement favorisé la vocation minière de la région Meknès-Tafilalet. Les principales substances minérales qui font actuellement l'objet de recherche ou d'exploitation sont : la barytine, le plomb, le zinc et le pyrophyllite. D'autres minerais ont également été identifiés dans la région, notamment les schistes bitumeux de Timahdite, dont les réserves sont estimées à 18 milliards de tonnes, la fluorine, le fer, l'antimoine, l'argent, le cuivre, le marbre, le manganèse, le sable, le sel, le calcite, le talc et les terres rares. Les principaux gisements se trouvent dans les provinces de Khénifra et d'Errachidia.¹⁶



14 Site web du CRI de Meknès-Tafilalet

15 Ibid.

16 Ibid.

LES PRINCIPALES COMPOSANTES DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Afin d'identifier les véritables opportunités d'investissement dans la région et suite à l'initiative du Conseil Régional, l'Université Moulay Ismaïl Meknès a récemment été chargée d'élaborer des « fiches de projet » permettant d'identifier des cibles d'investissement. Un diagnostic stratégique par « sous-espaces régionaux » a ainsi permis de dessiner les lignes conductrices d'une stratégie régionale: « Le diagnostic vise une stratégie de développement régional basée sur un choix de « filières porteuses », liées au potentiel d'investissement spécifique à chaque sous-espace régional.

Le **sous-espace régional de Saïs-Meknès**, par exemple, hébergeant la métropole régionale de Meknès, est considéré comme la « locomotive du développement » régional. Dotée de conditions naturelles particulièrement favorables à l'agro-industrie (des sols fertiles, un climat tempéré), d'une excellente desserte routière et autoroutière, d'une liaison ferroviaire en cours de dédoublement, le sous-espace bénéficie notamment de sa proximité avec la ville de Meknès.

Un bipôle d'envergure nationale. La rivalité historique entre la ville de Meknès et celle de Fès devrait, d'après le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), se transformer en un partenariat de type « bipôle », afin de constituer un « contrepoids à l'aire métropolitaine littorale formée autour de Casablanca-Rabat ». S'inspirant du bi-pôle Tanger-Tétouan, la recherche de synergies entre les deux villes traditionnellement rivales pourrait permettre à Meknès de bénéficier de certaines infrastructures développées à Fès (cf. l'aéroport) et vice-versa, facilitant notamment l'accueil du tourisme¹⁷. En effet, le groupement SNAT a noté que « si Meknès et Fès pouvaient mettre en valeur leurs synergies et se comporter économiquement comme un seul grand marché de plus de 300 000 emplois, les conditions de la croissance seraient meilleures et son taux brut d'activités devrait s'élever de 1 ou 2 % pour se rapprocher de celui de Rabat »¹⁸. L'une des stratégies de développement régional, soutenue par la création d'un bi-pôle Fès-Meknès concerne, en l'occurrence, l'initiative pour un « tourisme vert »¹⁹ (voir section « tourisme » ci-dessus), qui bénéficierait de l'ensemble des ressources naturelles et des infrastructures disponibles dans les deux régions.

17 La quantité de lits offerts par une région qui cherche à se qualifier auprès de certains opérateurs de voyage, ne peut être atteinte qu'à condition que les deux régions s'offrent comme un espace d'accueil commun.

18 Cf. Bilan-Diagnostic. Actualisation des données. SNAT-groupement

19 <http://www.meknes-net.com/actualites/article.php?id=5107&Article=>

Plan d'action de développement local de Meknès. Dans le cadre du processus Agenda 21 Local²⁰, plusieurs groupes de travail ont été chargés d'élaborer un *Plan d'action de développement local de Meknès* (basé sur des ateliers Consultations de ville en janvier 2003). Le plan d'action a couvert la période de février 2003 à mars 2004, tout en intégrant des représentants des services de l'Etat, les élus, la société civile, les universités, le secteur privé et les medias. Trois problématiques avaient été traitées par ces groupes de travail : la gestion durable des ressources en eau ; la sauvegarde du patrimoine et la promotion du tourisme ; et l'accès aux services urbains et l'intégration sociale. Basées sur les études effectuées en groupes de travail, 264 propositions d'action ont été retenues pour un débat public (une deuxième série d'ateliers « Consultations de Ville » est actuellement en cours).



²⁰ Agenda 21 Local, Projet de Plan d'Action de Développement Local, Meknès

LES CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS SPÉCIFIQUES À LA RÉGION

Trois études régionales, réalisées dans sept régions du Maroc, dont Meknès-Tafilalet, ont permis d'identifier un certain nombre de contraintes au développement régional et à l'investissement dans la région : tandis que la première étude *Doing Business* examine les coûts et les délais de transaction associés 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 intéressée au 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 140 entretiens, lors des trois études menées sur la région de Meknès-Tafilalet avec des représentants des secteurs public et privé, 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) le découpage régional du Ministère de la Justice en défaveur des créateurs d'entreprises géographiquement marginalisés ; (2) un décalage entre l'offre et la demande en terme de qualification de la main d'œuvre ; (3) une certaine méfiance vis-à-vis des institutions publiques (et notamment fiscales) d'où le développement d'une économie informelle dépourvue de toute couverture sociale ; (4) l'épuisement des ressources naturelles allant de pair avec une dégradation environnementale toujours croissante, sapant la stratégie régionale qui est fondée essentiellement sur la production agricole ; et finalement (5) la difficulté d'accès au foncier, problématique récurrente dans l'ensemble du Royaume.

Depuis son ouverture en octobre 2002, le guichet d'aide à la **création d'entreprises** a enregistré 4 040 unités avec un montant investi de plus de 365 millions de DH et quelque 5 742 emplois générés. Pour l'année 2005, le CRI de Meknès a réalisé une nette progression au niveau des différents indicateurs décrivant les activités du guichet d'aide à la création d'entreprises. Ainsi, le nombre des créations a pratiquement triplé pour atteindre 1.208 entreprises en 2005 contre 300 en 2002. (*Source* : site web du CRI de Meknès)

Découpage régional du Ministère de la Justice en défaveur des créateurs d'entreprises géographiquement marginalisés

Plaçant la région de Meknès-Tafilalet en 4^e position sur 8 pour l'indicateur « création d'entreprise », les interlocuteurs de l'enquête *Doing Business* témoignent que les formalités nécessaires à la création d'entreprise se déroulent de façon relativement fluide. La majeure partie des procédures administratives relatives à la création

d'entreprise se concentre aujourd'hui au CRI. Toutefois, les services offerts par le CRI pourraient être facilités davantage par la résolution du problème lié au découpage régional du Ministère de Justice : la loi exige que l'enregistrement d'une entreprise auprès du Registre du Commerce se fasse au Tribunal de Commerce ou de Première Instance dont dépend le siège social. Pour des régions géographiquement étendues comme celle de Meknès-Tafilalet, cela implique qu'un investisseur désireux de créer son entreprise en-dehors du périmètre associé au Tribunal de Commerce de Meknès, est obligé d'enregistrer son entreprise auprès du tribunal de première instance de sa province.

En conséquence, le CRI, trop éloigné des tribunaux de première instance provinciaux, se trouve dans l'incapacité de répondre aux besoins des créateurs d'entreprise qui souhaitent s'implanter dans des provinces éloignées, telles qu'Errachidia ou Khenifra.

«Le découpage du Ministère de Justice dans notre région a pour conséquence que le CRI ne peut pas assister les investisseurs de provinces éloignées de Meknès quant à la création d'entreprise.»
(Représentant du CRI)

Afin de palier à la problématique, les services du CRI travaillent actuellement en étroite collaboration avec les responsables de la province d'Errachidia, en vue d'y créer une antenne du CRI.

Finalement, l'absence d'un mécanisme permettant au CRI d'encaisser de l'argent (notamment pour l'achat de timbres, etc.), exigent que l'investisseur recourt à des services extérieurs, ce qui prolonge davantage le processus de création.

Quant au guichet II, destiné à l'investissement, les responsables du CRI de Meknès-Tafilalet soulignent les avantages qu'apporterait l'établissement d'un véritable interlocuteur unique, représenté par le CRI : «l'unification et la simplification des processus assurés par un interlocuteur unique permettraient de décharger l'investisseur de toute démarche supplémentaire et de prévenir le risque de s'exposer à des délais et des coûts parfois arbitraires, voire excessifs.»²¹

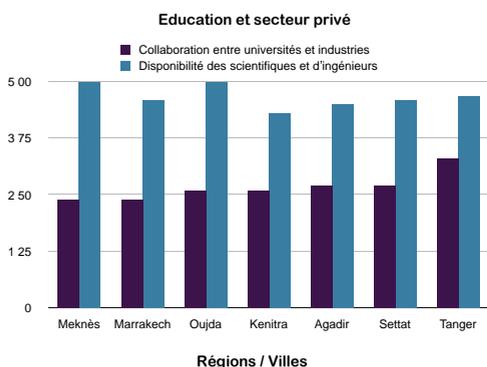
Décalage entre l'offre et la demande en termes de qualification de la main d'oeuvre

«On a tendance à dupliquer des facultés, tout en négligeant certains besoins de l'économie régionale ; il nous manque un chef d'orchestre, permettant de coordonner les efforts, et de rapprocher l'offre à la demande.»
(Enseignant universitaire à Meknès)

Ces dernières années, les efforts ont été nombreux pour rapprocher l'offre et la demande en termes de qualification de ressources humaines et pour rendre la recherche académique ainsi que la formation professionnelle au service du développement régional (voir ci-dessous). Bien que ces efforts commencent à porter leurs fruits (cf.

²¹ Entretiens avec différents représentants du CRI de Meknès, en juillet 2007

diagnostic réalisé sur la région de Meknès-Tafilalet et les efforts de coopération entre les institutions formatives et le secteur agroalimentaire), les entrepreneurs demeurent sceptiques quant aux différents indicateurs liés à la composante « technologies & éducation » (cf. enquête sur les perceptions) : à savoir : (1) la disponibilité et la capacité d'absorber l'innovation technologique ; (2) la qualité des institutions de recherche ; (3) le transfert du savoir-faire vers l'économie ; (4) l'usage des nouvelles technologies de l'information et la mise en ligne des services offerts par l'administration, la région de Meknès-Tafilalet atteint un score moyen de 3,38 qui la place en dernière position. On peut en déduire que malgré l'existence d'institutions académiques et techniques sophistiquées, les entrepreneurs régionaux considèrent que le secteur privé ne bénéficie pas encore suffisamment du potentiel d'innovation technologique ni du savoir-faire disponible.



Lorsqu'on examine la problématique de plus près, deux observations révèlent une réalité contradictoire : d'une part, les répondants reconnaissent la disponibilité abondante de scientifiques et d'ingénieurs ; d'autre part, ils constatent que le degré de coordination est relativement faible entre les institutions de recherche académique et de formation technique, et le marché du travail. Le phénomène est particulièrement accentué dans la région de Meknès-Tafilalet :

Tandis que la disponibilité de scientifiques et d'ingénieurs obtient le score de 5 sur une échelle de 7, la collaboration universités-industries n'atteint qu'un score de 2.4. Dans ce sens, un entrepreneur a signalé qu'« il faut orienter les étudiants ; nos impôts sont, entre autre, destinés à financer l'éducation et la formation professionnelle ; il faut que nous obtenions quelque chose en retour : une main d'œuvre qui réponde aux besoins de nos secteurs. » Dans l'objectif de créer des synergies et de coordonner les efforts des différents acteurs régionaux, le Comité régional pour la création d'entreprise (CRPCE) de Meknès/Tafilalet a récemment lancé un programme destiné à encourager la création d'entreprise par les diplômés âgés 20 à 45 ans, permettant « que les projets d'investissement de moins de 250 000 DH, retenus par le Comité, puissent bénéficier des facilités accordées dans le cadre du programme Moukawalati », explique M. Lotfi Sadiki, responsable du bureau régional de la FBPCME Meknès.

Pour la **promotion de l'entrepreneuriat** et inspiré d'une opération pilote de Casablanca en 2006, le Comité régional pour la création d'entreprise (CRPCE) de Meknès/Tafilalet, composé du CRI, de la Fondation Banque Populaire pour la création d'entreprise (FBPCE), de l'université Moulay Ismaïl, de la Chambre de commerce, d'industrie et de services de Meknès, de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), de la direction régionale de l'OFPPT et de la banque populaire régionale (BPR), a récemment lancé un deuxième appel à projets pour la sélection et l'accompagnement de 30 porteurs de projets. Ledit comité avait été institué en 2004 suite à la signature d'une convention entre la FBPCE et le CRI. (Source : site web du CRI de Meknès)

Manque de confiance envers les institutions publiques

Les études régionales révèlent une certaine méfiance des entrepreneurs vis-à-vis des institutions publiques, et en particulier envers l'administration fiscale. D'après les répondants de l'enquête, les efforts déployés pour améliorer la communication dans ce domaine « manquent de ciblage ». Une majorité de la population n'a pas accès à l'information ni aux technologies modernes utilisées pour la communication entre administrations fiscales et contribuables²². Le manque de transparence et le manque de visibilité sur les formalités administratives nécessaires à l'obtention de certains services, se traduisent pour beaucoup en un manque de confiance. La composante « confiance envers les institutions publiques », retenue par l'enquête sur la « perception des cadres », examine les indicateurs suivants :

- l'efficacité du pouvoir législatif ;
- la transparence et l'utilité des dépenses publiques ;
- l'impact de la politique fiscale sur l'investissement ;
- la transparence des marchés publics ; et
- la capacité du gouvernement de réduire la pauvreté et de promouvoir le développement humain.

« Je paie régulièrement tous mes impôts, mais on ne récupère même pas mes déchets. » (Entrepreneur de Meknès)

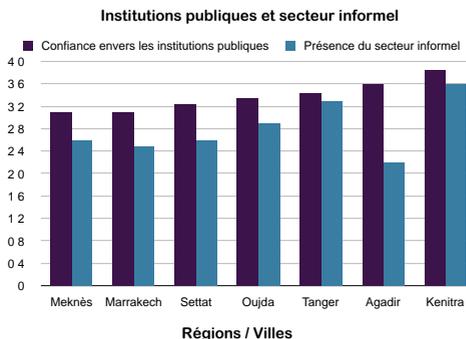
La moyenne retenue sur les cinq indicateurs mentionnés, ci-dessus, est de 3,1 pour Meknès-Tafilalet la plaçant au même niveau que Marrakech et légèrement plus bas que Settat, Oujda et Tanger ; seul à Agadir et Kenitra, le score dépasse la moyenne de 3,5. Ces chiffres révèlent un certain scepticisme vis-à-vis les institutions publiques.

Le phénomène est d'autant plus significatif lorsqu'on compare la composante « confiance envers les institutions publiques » avec le « développement du secteur informel ». La question telle que posée par l'enquête EOS cherche à savoir : *« quelle*

²² Atelier organisé à Meknès, en juillet 2007

partie de l'activité économique de votre pays est informelle/non- enregistrée ? »

Plus le score est élevé, plus l'économie est formalisée. A l'exception d'Agadir, la tendance est inversement proportionnelle : plus il y a de confiance, moins il y a d'informel ; ou autrement dit, moins les entrepreneurs ont confiance envers les institutions publiques, plus ils sont inclinés à les contourner. Certains entrepreneurs ont qualifié le système fiscal de « lourd et compliqué » ; d'autres ont signalé que les contribuables ne voyaient guère le retour de leurs impôts. Bien qu'une grande partie des entrepreneurs soulignent les avantages qu'apporte aujourd'hui l'adhésion au secteur formel (cf. l'accès au crédit, l'adhésion à la sécurité sociale, l'accès aux marchés public, etc.), les entrepreneurs à choisir la voie informelle - l'espace dans lequel l'interaction avec les institutions publiques se réduit à un minimum - restent nombreux.



« A la recherche de confiance. La question de confiance se pose avec acuité à Meknès. On se demande souvent pourquoi les citoyens perdent de plus en plus confiance dans l'élite politique, dans les institutions élues et dans les pouvoirs publics. »

Dans le discours royal adressé à la nation à l'occasion de la Fête du Trône, le terme « Confiance » a été prononcé par SM Le Roi, Mohammed VI, plus de vingt fois. « La confiance confortée et renouvelée, confiance en soi-même et en son identité propre », « Confiance dans les potentialités et les acquis du pays », « la confiance dans le présent et l'avenir de la nation », « Confiant en nous-mêmes et en l'avenir de notre pays », « La volonté de conforter la confiance nationale », « Le sentiment de confiance règne dans tous les aspects de la vie nationale, confiance entre les acteurs politiques », « Confiance dans le pays et dans ses potentialités », « Confiance partagée entre nous », « Une pleine confiance dans tes élites, ta jeunesse et l'avenir de ton pays », « Notre pays a pu s'adjuger la confiance de ses partenaires », « La confiance et à la crédibilité dont le Maroc jouit à l'échelle régionale et internationale », « Il est impératif que nous nous armions d'une confiance totale en nous-mêmes », « de se faire confiance mutuellement, d'avoir foi dans leur Etat et ses institutions », etc.

(Source : <http://www.meknes-net.com/actualites/lire.php?news=743>)

L'épuisement des ressources naturelles et le manque de pratiques durables

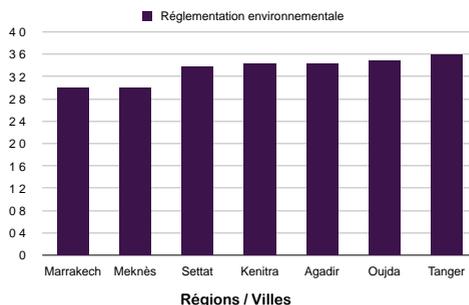
L'économie régionale de Meknès-Tafilalet dépend, en grande partie, de ses ressources naturelles. La dégradation, voire l'épuisement de certaines ressources clés, constitueront tôt ou tard un sévère obstacle au développement régional qui compte s'appuyer, en particulier, sur l'agroalimentaire et le tourisme.

A Meknès, la dégradation environnementale fut qualifiée d'une « contrainte majeure à l'investissement futur », non seulement par les experts scientifiques, mais également par des entrepreneurs dont l'activité productive dépend, en grande partie, de la disponibilité de ressources naturelles. Afin de caractériser la situation environnementale de Meknès-Tafilalet et d'en identifier les risques, un groupe de travail, composé d'autorités locales, d'élus, de représentants de la société civile, d'opérateurs économiques et de médias ont contribué à l'élaboration du *Profil environnemental de Meknès*, à l'initiative du programme Agendas 21 locaux²³. Parmi les ressources les plus sévèrement menacées, l'étude identifie l'eau, la terre, et les carrières. Les risques majeurs qui en découlent sont : la contamination des chaînes alimentaires, les inondations, l'effondrement du patrimoine historique, les incendies.²⁴

Meilleures pratiques régionales : Pour remédier à la problématique des rejets industriels, une convention a été signée entre la Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Meknès (RADEM) et les entreprises de la région.

L'enquête sur « la perception des cadres » examine le degré d'incitation du cadre réglementaire en regard du respect des normes environnementales et sociales. Avec Tensift – El Haouz, Meknès-Tafilalet atteint un score de 3,0, soit la dernière position parmi les sept régions étudiées.

Le résultat (voir graphe ci-contre) indique qu'à l'exception de Tanger-Tétouan, les entrepreneurs marocains, et notamment ceux de Meknès, considèrent que le cadre réglementaire actuel n'incite pas au respect de l'environnement ; ceux qui décident d'adopter une approche de développement durable, respectueuse de l'environnement écologique et social, le font par leur propre initiative, en assumant les coûts.



²³ Initiative du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement, en collaboration avec le PNUD et UN Habitat, étude citée plus haut

²⁴ Profil Environnemental de Meknès, Agendas 21 Locaux pour la promotion de l'environnement et du développement durable en milieu urbain, Avril 2004

La difficulté d'accès au foncier

L'enquête régionale *Doing Business* examine la facilité de transférer un titre de propriété, processus qui, d'après la Banque Mondiale, est estimé à 28 jours en tenant compte de toutes les formalités requises (cf. la légalisation des signatures sur l'acte de vente chez le notaire, l'obtention de quittance fiscale, l'enregistrement de l'acte de vente, et l'inscription de l'acte à la Conservation Foncière).

« Ce n'est pourtant pas le transfert, mais l'accès au titre foncier qui pose problème au Maroc », nous expliquent différents chefs d'entreprises. Le directeur de l'entreprise Aromes Alimentaires raconte que ça lui avait pris deux ans pour trouver un terrain industriel afin d'y implanter son usine. En vue de répondre à la rareté des terrains disponibles à l'investissement, la région a récemment établi deux zones industrielles²⁵, offrant des terrains à des prix préférentiels, grâce à l'appui financier du Fonds Hassan II pour le développement économique et social. Cependant, avec l'occupation progressive des deux zones et la saturation de la zone urbaine, seule la périphérie continue à offrir des terrains, auxquels l'accès s'avère, cependant, plus difficile.

Une large partie du terrain n'est pas encore dotée de titres fonciers ; les investisseurs se heurtent à la lourdeur de certaines formalités administratives associées à l'immatriculation auprès de la Conservation Foncière et la cession des terrains privés de l'Etat ; au contrôle arbitraire que certaines communes exercent sur les terrains non immatriculés et finalement, à l'occupation de certains terrains non-immatriculés par des bidonvilles²⁶, etc.

Se pose finalement le problème des infrastructures, pas toujours disponibles, à proximité des terrains juridiquement accessibles. Bien que les investisseurs paient une taxe de premier établissement à la ville destinée à financer l'aménagement des zones accessibles foncièrement²⁷, certaines de ces zones attendent toujours d'être aménagées.

25 Sidi Slimane – Moul Kifane et Boufekrane - Mejjat

26 Cf. Interview avec M. Abdelkarim Ouahchi, CRI de Meknès-Tafilalet

27 Atelier organisé par le programme sur l'accès au foncier, juillet 2007

RECOMMANDATIONS

Trop souvent Meknès-Tafilalet est qualifiée de « la région à l’ombre de Fès, sans accès à la mer, sans position stratégique... ». Les investisseurs y arrivent au hasard, par chance, par naissance, etc. Et pourtant, la région offre un potentiel formidable à exploiter : le château d’eau du Maroc, la région avec ces nombreuses ressources naturelles dispose d’un véritable trésor ; comment le mettre en valeur ?

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 des affaires régional. Les recommandations sont les fruits 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. Ci-dessous, une liste des principales contraintes et opportunités :

| Contrainte | Recommandations | Mesures |
|--|---|---|
| <p>Découpage régional du Ministère de la Justice en défaveur des créateurs d’entreprises géographiquement marginalisés</p> | <p>- Permettre que le CRI puisse répondre aux besoins de tous les entrepreneurs de la région ; qu’il prenne en charge la totalité des procédures nécessaires à la création d’une entreprise ;</p> <p>- fluidifier le traitement des procédures liées à l’investissement</p> | <p>Autoriser le CRI à encaisser de l’argent afin d’éviter le passage obligatoire par certains services extérieurs ;</p> <p>Représenter le Tribunal de Commerce au sein du CRI (afin de permettre que l’enregistrement des statuts et la légalisation des livres comptables puissent se réaliser au CRI) ;</p> <p>Etablir un mécanisme qui permet au Tribunal de Commerce d’enregistrer les statuts d’entreprises créées en provinces et de pouvoir partager les données avec les tribunaux de première instance ;</p> <p>Mise en ligne des procédures liées à la création d’entreprise et à l’investissement.</p> |

| Contrainte | Recommandations | Mesures |
|---|---|---|
| <p>Décalage entre l'offre et la demande en termes de qualification de la main d'œuvre</p> | <p>Rapprocher l'offre et la demande en termes de qualification de la main d'oeuvre</p> | <p>Basé sur les efforts en cours (tels que le diagnostic de l'Université Moulay Ismaïl Meknès ou le partenariat conclu entre les universités de Fès, Meknès et Al Akhawayn pour le développement des biotechnologies), des initiatives de coordination pourraient prévoir :</p> <p>l'adaptation des curricula aux besoins du développement régional ;</p> <p>l'intégration de représentants du secteur privé dans l'enseignement académique</p> |
| <p>Méfiance vis-à-vis des institutions publiques (notamment fiscales) ; manque de transparence et de visibilité concernant certaines formalités administratives</p> | <p>Améliorer la communication, l'accès à l'information & la transparence envers les usagers de l'administration (cf. contribuables etc.)</p> | <p>Au niveau de l'administration fiscale :</p> <p>Mise en ligne des principales formalités administratives afin qu'elles soient facilement accessibles et visibles pour l'utilisateur (y compris les coûts, délais, interlocuteurs etc.)</p> <p>Créer un outil qui permet de renseigner le contribuable quant à l'usage des recettes fiscales (ex. les dépenses faites par la commune à partir des impôts locaux)</p> |

| Contrainte | Recommandations | Mesures |
|---|---|---|
| <p>Epuisement des ressources naturelles et dégradation environnementale toujours croissante</p> | <p>Développer des mesures incitatives au respect des normes environnementales et sociales ; transformer la contrainte en opportunité</p> | <p>Promouvoir un investissement qui cherche à protéger et à valoriser les ressources naturelles</p> <p>Créer des incitations à la réalisation des études d'impact environnemental ; fluidifier le processus</p> <p>Encourager une dynamique volontariste de développement durable par la certification des meilleures pratiques permettant l'accès à de nouveaux marchés & au FODEP</p> <p>Renforcer la communication et la sensibilisation autour du développement durable et les principes juridiques adoptés</p> |
| <p>Difficulté d'accès au foncier, problématique récurrente dans l'ensemble du Royaume</p> | <p>Développer un mécanisme permettant d'avoir une meilleure visibilité sur les terrains potentiellement disponibles à l'investissement</p> | <p>Etablir une composante du Système d'Information Géographique (SIG) 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 ;</p> <p>Aménager les zones industrielles créées afin d'augmenter l'attractivité des terrains disponibles</p> <p>Exiger (par une réforme légale) l'immatriculation des constructions, auprès de l'ANCFCC, bâties sur un terrain titré, avant de délivrer le certificat d'exploiter – permettant de réduire le problème des mises à jour sur les titres fonciers.</p> |

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'entrepreneurs 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, si les meilleures pratiques régionales étaient retenues pour le classement national *Doing Business* (cf. Rapport *Doing Business* de la Banque Mondiale²⁸), le Maroc gagnerait plusieurs places. Tout en opérant au sein d'un même cadre juridique, les administrations régionales ont développé une série de pratiques innovantes et créatives 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'inscrit 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 Programme, qui a décidé d'accompagner les régions selon trois axes stratégiques : (1) la création d'entreprise et l'accès au financement ; (2) la transparence de certaines procédures

administratives et l'accès aux technologies de l'information ; et (3) la promotion d'un investissement durable qui protège et valorise les ressources naturelles.

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 » en discute l'une des raisons : l'obligation d'enregistrer son entreprise nouvellement créée dans le Tribunal de Première Instance dont dépend le siège social, alors que le CRI se trouve dans la capitale régionale.

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 Meknès soient partagées, en temps réel, avec le tribunal de première instance dont dépend son siège social. La création d'une base de données centrale, accessible en ligne, facilitera l'accès des banques à l'information relative aux nantissements.

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 soutient 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 système « 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 des projets d'investissement ; l'établissement de « relais publics » qui permettraient aux populations n'ayant pas accès aux TIC, de bénéficier des prestations publiques, etc.

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 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 des ces dernières (induite notamment par des pratiques agricoles, artisanales et industrielles), accompagnée de sécheresses récurrentes et de la décomposition de lieux historiques.

Source de productivité pour les secteurs clés, 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 énergétique²⁹). 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'efficacité 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.



29 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

ÉTUDES RÉALISÉES SUR LA RÉGION

Université Moulay Ismail, *Etude des opportunités d'investissement dans la Région Meknès-Tafilalet, Phase II : Diagnostique stratégique et filières porteuses* (en partenariat avec le Conseil Régional Meknès-Tafilalet, Centre régional d'Investissement)

- *dans le Zerhoun*, Novembre 2005
- *dans le Saïs-Meknès*, Novembre 2005
- *dans le Tafilalet*, Novembre 2005
- *dans le Moyen Atlas Central et ses bordures*, Novembre 2005

Université Moulay Ismail, *Etude des opportunités d'investissement dans la Région Meknès-Tafilalet, Phase II : Diagnostique stratégique et filières porteuses*, (en partenariat avec le Conseil Régional Meknès-Tafilalet, Centre régional d'Investissement)

- *Présentation de l'étude et synthèse des travaux*, Novembre 2005
- *Les ressources humaines, un potentiel à valoriser*, Novembre 2005
- *Dynamique des investissements dans la région Meknès-Tafilalet*, Novembre 2005
- *Le climat social dans la région Meknès-Tafilalet*, Novembre 2005

Agendas 21 Locaux pour la promotion de l'environnement et du développement durable en milieu urbain, *Profil Environnemental de Meknès*, Avril 2004

Agenda 21 Local, *Projet de Plan d'Action de Développement Local, Meknès, Initiative du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement*, en collaboration avec le PNUD et UN Habitat, étude citée plus haut

Direction des Statistiques, Haut Commissariat au Plan, *Le Maroc des Régions*, 2005

Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT-groupement), Bilan-Diagnostic. Actualisation des données

MATÉRIEL PROMOTIONNEL

- Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Wilaya de Meknès-Tafilalet, *Investir dans la Région Meknès-Tafilalet*, publication du Centre Régional d'Investissement de Meknès-Tafilalet, Najah El Jadida, Casablanca, 2004
- Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Wilaya de Meknès-Tafilalet, *Investissons ensemble pour bâtir l'avenir, informations utiles*, publication du Centre Régional d'Investissement de Meknès-Tafilalet, Najah El Jadida, Casablanca, 2004

SITES DE RÉFÉRENCE

- Site du CRI de Meknès-Tafilalet, <http://www.meknesinvest.ma/fr/index.asp>
- <http://www.meknes-net.com/actualites/lire.php?news=743>, Mohamed KHOUKHCHANI Al Bayane « Meknès : Réconciliation et/ou regain de confiance », 10-08-2006
- <http://www.meknes-net.com/actualites/article.php?id=5107&Article>
- [http://omari2002.ifrance.com/MEKNES%20-%20ARTISANAT%20\(suite1\).htm](http://omari2002.ifrance.com/MEKNES%20-%20ARTISANAT%20(suite1).htm)

Programme d'Amélioration du Climat des Affaires au Maroc / USAID

28, avenue Mehdi Ben Barka, Rabat - MAROC

tel : +212 (0) 37.65.83.57

courriel : info@dai.com

site web : www.climatdesaffaires.com

