

Profil économique régional

Souss-Massa-Drâa



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.

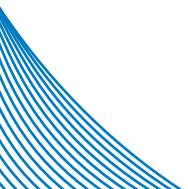
Les opinions émises par l'auteur de ce rapport n'engagent en rien ni l'Agence Américaine pour le Développement International ni le gouvernement américain.

Profil économique régional

La région de Souss–Massa–Drâa

Aperçu des résultats de trois études régionales réalisées sur la région de Souss-Massa-Drâa:

- 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 Souss-Massa-Drâa. 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 Souss-Massa-Drâa. 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
La stratégie de développement régional	13
Les secteurs clés	15
Contraintes et opportunités spécifiques à la région	19
Recommandations	29
Conclusion	33
Bibliographie	37

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CMA	Congrès Mondial Amazigh
CRI	Centre Régional d'Investissement
EGAT	Bureau de l'USAID pour la Croissance Economique, l'Agriculture et le Commerce
EOS	Executive Opinion Survey
FEM	Forum Economique Mondial
FODEP	Fonds de Dépollution Industrielle
ONE	Office National d'Electricité
ORMVA	Office Régional de Mise en Valeur Agricole
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
SAU	Superficie Agricole Utile
SIG	Système d'Information Géographique
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
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'efficacité 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, 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 de développement régional et les secteurs porteurs. Elle a également permis d'illustrer certaines données récoltées sur le terrain à travers des études de cas. Cette approche qui tient compte des trois études effectuées, a eu 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 Souss-Massa-Drâa, la première région du Maroc à se doter d'une stratégie de développement régional peut aujourd'hui servir de modèle : ayant identifié trois « secteurs phares », soit la pêche maritime, l'agroalimentaire et le tourisme. La région a réussi à traduire sa vision stratégique en actions concrètes. Classée première sur huit régions par l'enquête régionale *Doing Business*¹ quant à la « facilité à faire des affaires », la région fait preuve d'une réactivité exemplaire face aux besoins du secteur privé.

Reste à mettre en place un cadre favorable au développement des principaux « pôles de compétitivité », tels que la transformation des produits maritimes, et à impliquer un maximum d'acteurs (et de bénéficiaires) locaux dans l'élaboration de stratégies

1 Cf. Enquête de la Banque Mondiale, voir plus bas.

et d'activités communes. Reste également à répondre aux besoins particuliers des entrepreneurs de provinces marginalisées, exposés à la dégradation des ressources hydriques, coupés des principales infrastructures routières et se trouvant dans l'incapacité de mobiliser les garanties nécessaires à l'obtention de crédits pour démarrer leurs projets.

Les études menées sur la région du Souss-Massa-Drâa 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 :

- 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 Agadir d'enregistrer les entreprises provenant des différentes provinces permettrait au CRI d'**assister tout entrepreneur de la région indépendamment du siège social de son entreprise** ;
- une meilleure communication entre les banques et leurs clients (potentiels) permettrait à ces derniers de **mieux connaître la nature des produits offerts par les banques, les critères adoptés pour l'octroi d'un crédit**, etc. ;
- une communication renforcée entre l'administration et ses clients aura un impact immédiat sur la perception des entrepreneurs vis-à-vis des institutions publiques ; la mise en ligne de certaines formalités administratives (telles que les procédures liées à l'obtention d'un permis de construire) permettrait de **faciliter l'accès à l'information et d'augmenter la transparence** ;
- la structuration du métier de la construction et des bureaux d'études (par la mise en place d'une base de données sur les sociétés de construction, d'architectes et les bureaux d'études classifiés) ; 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 et de promouvoir l'activité formelle** ;
- 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 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 ; 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 (notamment hydriques)**.

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 Mondiale². 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 Hsssein, 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 2006³, 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

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.

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 globale⁴, 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 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.

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 du Souss-Massa-Drâa. 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 DU SOUSS-MASSA-DRÂA

« Nous sommes déterminés à consolider la régionalisation, adoptant, à cet effet, une démarche de développement régional intégré, en vertu de laquelle la région [...] constitue un espace propice au développement intégré [...]. Nous avons estimé que la mise en oeuvre de cette approche devrait commencer par les Régions Sud et Nord du Royaume, d'une manière qui tienne compte de leurs spécificités respectives, et dans le cadre de plans de développement régional intégré. » (Extrait du discours royal du 6 novembre 2001⁵)

LES SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES

LA RÉGION EN CHIFFRES	
Composée de deux préfectures (Agadir - Ida Outanane et Inezgane - Aït-Melloul) et de cinq provinces (Chtouka - Aït Baha, Taroudant, Tiznit, Ouarzazate et Zagora), la région du Souss-Massa-Drâa comprend une population de plus de trois millions d'habitants.	
Population	3,2 millions (10 % de la population nationale)
Population urbaine	40 % de la population
Produit intérieur brut	34 milliards de dirhams
Secteurs clefs	21 % tourisme ; 13 % agriculture ; 6 % industrie ; 6 % pêche
Population active	0.9 million
Taux de chômage	9,1 % (contre 11,6 % au niveau national)

Source : HCP, Direction de la statistique, 2005

D'un ancien village de pêcheurs... à la plus grande station balnéaire du Maroc. Dès le début du 15^{ème} siècle, Agadir attira l'attention des européens, surtout les portugais, qui longeaient les côtes à la recherche de l'Inde. En 1476, le portugais Juan de Siguiera construisit une salinière pour poissons au Nord de l'actuel port, à côté d'une source appelée Founti en portugais, où se développa un village de pêcheurs... Agadir qui se situe au cœur de la région du Souss-Massa-Drâa, est aujourd'hui la plus grande station balnéaire, le premier port de pêche et lieu de transformation des produits maritimes du Maroc.

D'une occupation à l'autre. Au 16^{ème} siècle une grande expédition des Chorfas Saadiens, installés dans la région depuis le 14^{ème} siècle, partit à la conquête du

⁵ Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à la Nation à l'occasion du 26^{ème} anniversaire de la Marche Verte, le 6 novembre 2001



Souss et du Nord du Maroc. La conquête assura la prospérité commerciale du Maroc. Depuis sa libération par le Sultan Moulay Mohamed Ben Cherif au 17^{ème} siècle et plus particulièrement sous le règne de Moulay Ismaïl, la région s'est vue accorder un intérêt particulier. La dynastie berbère des Tazeroualt contrôla la région du Souss, faisant du port d'Agadir une plate-forme « où transitaient les produits européens contre le sucre du Souss et l'or de Guinée »⁶. Plus tard, les Saadiens furent supplantés par la Dynastie Alaouite. La région, ayant acquis une

⁶ http://www.cri-agadir.ma/pages/donnes_eco_reg1.htm

place importante à l'échelle nationale et internationale, devint un objet d'ambition entre français et allemands : en 1913, Agadir fût occupée par les français, qui cédèrent en échange une partie du Congo à l'Allemagne, pour y construire des unités portuaires et aéronavales.

« Si le destin a décidé de la destruction d'Agadir, sa reconstitution dépend de notre foi et de notre volonté », déclare Mohammed V au lendemain de la catastrophe qui touche la ville d'Agadir. En quelques secondes, un tremblement de terre ravage la cité du Sud marocain. Bilan : près de 13 000 morts, des sinistrés par centaines et une ville à reconstruire dans sa presque totalité. Il est bientôt minuit quand la terre tremble à Agadir. Le 29 février 1960, la ville vit des premières secousses sans gravité en fin de matinée. Cette première alerte n'inquiète ni les autorités, ni la population. A la deuxième, ils n'auront pas le temps de réagir au tremblement de terre qui les frappe en moins de quinze secondes.

Source : <http://www.souss.com/Le-tremblement-de-terre-d-Agadir.html>

Ravagée et nouvellement reconstruite. Le 29 février 1960 le Maroc, nouvellement indépendant, est sous le choc d'un événement qui dépasse largement le cadre de la ville d'Agadir. Un tremblement de terre ravage la ville et coûta la vie de 12 000 à 15 000 personnes⁷. Le lendemain, sa Majesté Mohammed V décida sa reconstruction et en confia la direction à son fils, Sa Majesté Hassan II, prince héritier à ce moment.

Le Journal-Hebdo explique comment la catastrophe s'est transformée en opportunité politique : « Indirectement, le tremblement de terre d'Agadir change la donne. Mohammed V renforce son influence grâce à sa gestion remarquable de l'événement. Le Prince héritier, quant à lui, s'implique personnellement dans la reconstruction de la ville. [...] Désormais, le roi est le nouveau chef du gouvernement et son fils occupe le poste de vice-Premier ministre. [...] Le 30 juin 1960, Mohammed V prononce un discours clé sur le bilan du tremblement de terre d'Agadir et les avancées réalisées depuis. A cette occasion, il réaffirme sa 'volonté d'aller de l'avant', autrement dit d'étendre au reste du pays la bonne dynamique que vit la ville, malgré la catastrophe ». ⁸ Quelques décennies plus tard, Agadir réussit à se reconstruire pour devenir une des villes les plus importantes du royaume.

Une agriculture ancrée dans les traditions locales. Tout en ayant intégré les technologies modernes dans les périmètres irrigués du Souss-Massa, la région reste à dominance bour⁹ avec un faible niveau de mécanisation. L'agriculture phoenicicole, accompagnée d'un système d'irrigation traditionnelle se pratique notamment dans les oasis et micro-propriétés de Ouarzazate, dans la vallée du Drâa moyen, avec des cultures annuelles de fourrages pérennes en sous-étage sous arbres fruitiers et sous

⁷ http://www.agadir1960.com/agadir_faits.html

⁸ Kawtar Ben Cheikh avec la collaboration de M. Bouaziz ; dans <http://www.souss.com/Le-tremblement-de-terre-d-Agadir.html>

⁹ Site du CRI, principales activités économiques

palmyers-dattiers. La phoeniculture permet la subsistance des populations des oasis dont les moyens d'existence reposent essentiellement sur l'exploitation du palmier dattier, des cultures sous-jacentes et des sous-produits de l'arbre (les légumes, la luzerne, etc.).¹⁰



¹⁰ *Ibid.*

LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

« Nous avons élaboré et mis en place une stratégie de développement, qui dégage une vision claire de nos priorités, en érigeant le tourisme, la pêche et l'agriculture intensive comme secteurs phares de l'économie régionale », a expliqué M. Aziz Akhannouch, Président du Conseil Régional¹¹. La région du Souss-Massa-Drâa peut se vanter d'être la « première région du Maroc dotée d'une stratégie de développement économique ». Suite à un diagnostic concernant les principaux secteurs et les domaines d'action, une *Etude relative à la stratégie de développement économique de la région Souss-Massa-Drâa*¹², lancée par la Wilaya, conjointement avec le Conseil Régional, et réalisée par *Mc Kinsey* a permis d'identifier les principaux enjeux et priorités pour le développement de la région.

L'étude a compris l'élaboration d'un diagnostic et d'une monographie de la région ; d'une stratégie de développement pour l'ensemble de la région ; et d'un Masterplan Global. Les éléments clés de cette étude comprennent : l'identification des principes fondamentaux de la stratégie ; l'articulation d'une vision de portefeuille ; et le développement d'un modèle économique simplifié (*voir* : tableau).

UNE RÉGION, UNE VISION, UNE STRATÉGIE...

Identification des principes fondamentaux de la stratégie

- Profilage de la région (atouts et intérêts naturels)
- Développement volontariste de 2-3 moteurs économiques
- Diversification sur 2-3 « clusters » connexes
- Mise en place des moyens et structures adaptées

Articulation d'une vision de portefeuille

- Catégorisation des secteurs en fonction de leur taille et de leur niveau de développement (« piliers de croissance » jusqu'à « en déclin »)

Développement d'un modèle économique simplifié.

- Modélisation fondée sur l'évolution d'un certain nombre de leviers clés du développement (« drivers »).

Source : CRI Agadir News, Observatoire de l'Economie Régionale, n°6, juin 2006

Sur cette base, un plan d'exécution de la stratégie a été défini pour les six années à venir. Toujours en soutien à la stratégie, le Centre Régional d'Investissement (CRI) d'Agadir a également établi une série de « fiches projets » destinées aux investisseurs.

En appui aux trois secteurs retenus comme « les secteurs phares » (la pêche maritime, l'agroalimentaire et le tourisme), la stratégie proposée par le Conseil Régional

¹¹ http://www.regionsmd.com/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=108&lang=en, mot de M. Aziz Akhannouch, Président du conseil régional du Souss-Massa-Drâa

¹² http://www.cri-agadir.ma/pages/etude_sectorielle.htm

prévoit « la rationalisation de l'exploitation des ressources halieutiques, l'intégration de la filière ainsi que la mise à niveau d'infrastructures adaptées » afin de « donner un nouvel élan au secteur de la pêche ». Le développement agricole, explique M. Akhannouch, continuera d'être un cheval de bataille grâce au développement agro-technologique et l'optimisation de la ressource hydrique. L'amélioration de la connectivité aérienne ainsi que des investissements massifs dans l'infrastructure hôtelière auront pour but de développer le tourisme, « balnéaire mais intelligent »¹³. Finalement, l'étude *Mc Kinsey* propose le développement de « secteurs de niches candidats pour une croissance accélérée », tels que l'industrie cinématographique à Ouarzazate.

L'objectif du Conseil de la Région Souss-Massa-Drâa est de mettre en place une **stratégie régionale de développement des ressources hydriques**, étalée sur 10 ans avec un budget de 160 millions de Dh. L'objectif est également de généraliser l'utilisation du système de goutte à goutte dans la région et de valoriser l'eau de l'irrigation en utilisant des cultures moins exigeantes en eau. Dans ce but, 900 millions de Dh vont être débloqués, sur cinq ans, soit 180 millions de Dh par an, pour la transformation de 30 000 Ha en irrigation goutte à goutte. La construction de 22 barrages (grands, moyens et collinaires) est prévue également pour les dix ans à venir.

Source : <http://goagadir.info/content/view/305/45/>

Dans un effort d' « optimiser les ressources en eau », nécessaires au développement des secteurs phares, le conseil régional du Souss-Massa-Drâa s'est d'ailleurs engagé dans une « stratégie régionale de développement des ressources hydriques ». Une année de travail et de coordination entre le président de la région, le Wali, les services extérieurs (notamment la direction régionale du Bassin versant du Souss, l'ORMVA/SM et Agrotec) et les services compétents de l'administration publique, a finalement abouti à la signature d'une convention relative à la ressource hydrique.



¹³ *Ibid.*

LES SECTEURS CLEFS

Le tourisme, l'industrie et le commerce, les mines, l'agriculture, l'habitat et la pêche maritime, voici les secteurs qui soutiennent la stratégie régionale du Souss-Massa-Drâa. De manière traditionnelle, l'économie repose sur l'exploitation de ressources stratégiques telles que l'eau, la biodiversité, les richesses halieutiques, minières et le patrimoine culturel.

Le tourisme – et la prédominance du tourisme balnéaire. Le tourisme occupe « une place de choix dans le développement économique et social régional »¹⁴, compte tenu de son pouvoir d'attraction de devises et de sa capacité à produire des effets d'entraînement économiques positifs sur d'autres secteurs.

Offrant différents types de tourisms, un tourisme balnéaire à Agadir, un tourisme culturel à Taroudant et Tiznit (villes traditionnelles), et un tourisme de montagne et d'aventure à Ouarzazate (randonnées dans les montagnes et les oasis), la région Souss-Massa-Drâa reçoit annuellement plus de 700 000 touristes.

L'emploi dans l'hôtellerie engendre environ 10 455 emplois directs (hôtels et divers services) et plus de 15 000 emplois indirects (voyages, guides, bazars, restaurants, transport, bâtiment, etc.).

Source : CRI

Industrie et commerce. La valorisation des produits de la mer et de l'agriculture (transformation et conditionnement), grâce à un tissu industriel important, contribue par plus de 2/3 à la production agroalimentaire et par plus de 80 % aux exportations locales. Le secteur emploie actuellement 26 160 personnes¹⁵. Le commerce est encouragé notamment par le positionnement stratégique de la région, entre le nord et le sud du Maroc, la diversification des secteurs industriels (pêche, tourisme, agroalimentaire, artisanat, etc.) et enfin la disponibilité d'équipements et d'infrastructures notamment, les réseaux routiers, le port et l'aéroport.

Agriculture et élevage. Malgré son poids dans l'économie régionale, la superficie agricole utile (SAU) est relativement limitée et ne représente que 497 200 ha, soit 0,2 % de la superficie totale régionale. Les principales zones agricoles se concentrent dans la plaine du Souss-Massa, qui comprend Agadir, Taroudant et Tiznit. Pour le reste, les terres cultivables se trouvent le long des vallées les mieux arrosées où elles forment une succession de palmeraies ; les plus importantes étant concentrées le long du Drâa moyen.

¹⁴ Site du CRI, *Principales activités économiques*.

¹⁵ http://www.cri-agadir.ma/pages/DonnesReg_industrie.htm

Pour les populations rurales qui souffrent des fluctuations climatiques avec d'importantes répercussions sur leurs terres cultivables, l'élevage (type intensif, extensif, sédentaire et transhumant) constitue un complément à l'activité agricole.

La forêt arganière. La forêt du Souss Massa-Drâa, constitue une véritable barrière naturelle contre la désertification, l'érosion hydrique et éolienne en plus de son rôle de générateur de revenus.

En l'occurrence, une grande partie de la superficie destinée à la culture de l'arganier (qui couvre 7 % du couvert forestier national) se trouve dans la région de Souss Massa-Drâa.

Grâce à son utilisation pour le pâturage, l'alimentation et le bois de chauffage, la forêt arganière assure la subsistance d'une population rurale nombreuse. Outre son usage substantiel, l'arganier est également utilisé dans les produits cosmétiques, pour les soins de la peau.

Les cultures de la terre. La région se distingue notamment par les palmiers dattiers, les cultures du henné, du safran et des rosiers. L'olivier demeure la principale arboriculture pratiquée au niveau des périmètres irrigués traditionnels de la vallée du Souss et des montagnes avoisinantes. La céréaliculture prédomine sur les terres arables du bour ; les agrumes restent la principale spéculation arboricole de la région.



La pêche maritime. Ayant un rôle de catalyseur pour le développement d'autres secteurs tels que l'industrie et le commerce, la pêche constitue, après l'agriculture et le tourisme, le troisième atout économique de la région. La pêche côtière constitue de loin la principale activité du port d'Agadir et de Sidi Ifni. D'autres points existent le long des 200 km de littoral régional, où l'on pratique la pêche artisanale. A Agadir, les activités portuaires et de pêche sont d'importance fondamentale quant aux retombées sur l'économie urbaine et régionale - de par leur capacité à générer de l'emploi et à dynamiser le développement d'autres secteurs, tels que l'industrie de conserverie et de congélation.

Le secteur de la pêche à Agadir assure au total un emploi direct pour environ 13 896 marins permanents à bord de sardiniers, chalutiers, palangiers et bateaux congélateurs, dont 7 500 pour la pêche côtière et 5 270 marins pour la pêche hautière qui emploie plus de 1 100 étrangers (la plupart des coréens). Les emplois saisonniers sont estimés à 6 900. De même, les emplois à terre sont évalués à 2 500 permanents et 6 500 saisonniers.

Source : CRI

L'artisanat. Secteur intermédiaire entre l'agriculture et l'industrie moderne, l'artisanat s'est développé de pair avec le tourisme. Les principales activités artisanales sont : la maroquinerie (tannerie), la poterie, le travail du cuivre et de l'argent, l'ébénisterie, les tapis, la vannerie, etc. La région compte 51 coopératives artisanales et environ 1 620 adhérents. La plupart des artisans opèrent dans les secteurs dits informels.

CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS SPÉCIFIQUES À LA RÉGION

Trois études régionales, réalisées dans sept régions du Maroc, dont le Souss-Massa-Drâa, 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.

De manière générale, et d'après les résultats de l'enquête *Doing Business* en particulier, la région du Souss-Massa-Drâa, représentée par la ville d'Agadir, atteint les meilleurs scores par rapport à la moyenne nationale. Ces records se reflètent notamment dans les indicateurs « création d'entreprise », « réglementation liée à la construction » et « recouvrement de créances ». Sur ce dernier indicateur, la région atteint un record de 10 mois, délais qui dépasse largement la moyenne nationale, et notamment les délais de Casablanca (qui ont servi de référence pour le classement national).

Meilleures pratiques régionales...

Recouvrement de créances par voie judiciaire

D'après les analyses de « *Doing Business* » régional, un entrepreneur à Agadir n'attend que 18 jours pour la « signification des actes introductifs d'instance », et 105 pour l'audience et la prononciation d'un jugement. Avec un total de 10 mois estimés pour recouvrer une créance par la voie judiciaire, la région peut être qualifiée d'une des plus performantes du pays en matière judiciaire, ce qui s'attribue, d'après la plupart des interlocuteurs, au degré relativement élevé de la qualification des juges commerciaux ainsi qu'à la disponibilité d'un système de documentation et de classement informatisé.

Tout en reconnaissant les nombreux efforts entrepris pour améliorer le climat régional des affaires, un total de 128 interlocuteurs, lors des trois études menées sur la région du Souss-Massa-Drâa, ont mis le doigt sur certaines contraintes à l'opération économique. Ces dernières, en l'absence de mesures remèdes, pourraient se traduire en freins à l'investissement régional. Les problématiques les plus fréquemment illustrées par les interlocuteurs régionaux étaient :

- la difficulté d'accès aux titres fonciers ;
- un manque de transparence concernant les formalités administratives liées à la construction et le développement d'une économie informelle ;

- l'absence d'un cadre formel qui régit le traitement de dossiers auprès de la banque et une infrastructure bancaire jugée insuffisante pour la gestion des instruments financiers, notamment ceux destinés aux PME ;
- la dégradation et l'épuisement des ressources naturelles, sources de productivité et fondement des « secteurs phares » ;
- le découpage régional du Ministère de la Justice en défaveur des créateurs d'entreprises géographiquement marginalisés.
- la lenteur avec laquelle s'appliquent de nouvelles lois, « notamment dans le secteur bancaire et juridique » et finalement,
- un manque général de voies de recours face aux pouvoirs régionaux.

Lors d'une rencontre régionale en juin 2007 avec une quarantaine d'acteurs économiques régionaux (représentants administratifs et du secteur privé), certaines de ces problématiques ont été approfondies, notamment l'accès au foncier ; l'accès au financement par la PME ; et la réglementation environnementale. Voici un aperçu de ce qui a été retenu lors des différents ateliers et entretiens :

Accès au foncier

L'un des premiers obstacles auquel est confronté l'investisseur dans la région (comme, dans une large mesure, le reste du royaume) est la difficulté d'accès au foncier. Malgré la bonne volonté du CRI à répondre aux demandes de l'investisseur, il se heurte à la difficulté de mobiliser du foncier, vu la complexité des statuts juridiques associés aux terrains. Un manque de visibilité sur les terrains potentiellement disponibles à l'accueil de projets et la manière d'y accéder peut constituer un frein à l'investissement.

La complexité des statuts juridiques et l'absence de titres modernes associés aux différents terrains non-immatriculés contribuent au manque de visibilité concernant le foncier. Comment identifier les terrains qui sont potentiellement disponibles à l'accueil de projets d'investissement ?

La **ligue amazighe des droits humains** a organisé le samedi 10 février 2007 à Bouizakam, en collaboration avec le congrès mondial amazigh (CMA) ainsi que l'association Ouzgan pour le développement, une conférence internationale sur les droits du peuple amazigh relatifs à la terre. Ont participé à l'encadrement de cette rencontre : Khalid Zirari, vice-président du congrès mondial amazigh, Ahmed Barchil, militant amazigh et avocat spécialisé au droit foncier au barreau d'Agadir, Abdelaziz Elwazzani, chercheur et cadre associatif, des représentants de plusieurs associations et coordinations amazighes ainsi que plusieurs tribus autochtones

amazighes appartenant à la région de Souss. Suite à cette rencontre, un certain nombre de recommandations ont été établies : (1) la création de centres d'écoute et d'orientation juridique en langue amazigh en faveur des victimes des violations relatives à la terre ; (2) l'annulation de toutes les lois coloniales sur la terre et qui sont encore à l'usage au Maroc ; (3) l'inventaire complet de toutes les violations concernant les terres du peuple autochtone amazigh ; (4) la nécessité d'une révision immédiate de tous les documents présentés à la conservation foncière.

Source : Rachid Najib Sifaw, membre de la ligue amazighe des droits humains

Les participants de l'atelier « accès au foncier », organisé en juillet 2007 à Agadir, ont proposé l'élaboration d'une base de données qui renseigne sur le patrimoine foncier et qui puisse être mise à jour de façon continue. Les intervenants proposent par ailleurs, que la totalité des échanges d'information et d'interaction entre le CRI, l'Agence Urbaine, la Direction des Domaines, etc. soit informatisée afin de garantir la fluidité de traitement d'un dossier d'investissement.

Finalement, a surgi l'idée de la création d'un fond, au service du Conseil Régional et destiné à acquérir des terrains afin de les vendre aux investisseurs, permettant (1) de libérer l'investisseur de l'obligation de s'occuper des procédures, souvent lourdes et complexes, associées à l'accès au foncier ; et (2) de lutter contre la spéculation foncière.

Meilleures pratiques régionales...

Gestion des mouvements spéculatifs

Afin de combattre les mouvements spéculatifs, une loi prévoit qu'un cahier des charges soit attaché au contrat d'un promoteur ; le titre foncier n'est attribué à l'acheteur qu'au moment où l'activité démarre sur le terrain acquis. Dans ce but, une Commission (composée du CRI, de la Chambre de Commerce, de la Délégation du Commerce, de la Province, de l'ERAC, la Mairie, etc.) étudie l'évolution des travaux ; le titre foncier ne s'attribue qu'après valorisation du terrain. L'application de la loi a cependant posé problème pour les gens qui ont souhaité hypothéquer leurs terrains auprès d'une banque. Afin de remédier à ce problème, un accord a été conclu avec les banques qui se sont montrées prêtes à accepter comme garanties des terrains non-titrés mais utilisés comme terrain d'investissement. Cet accord entre la banque et l'Etat (ERAC) permet donc que le terrain d'investissement soit utilisé comme « nantissement ».

Réglementation liée à la construction

Une fois que le terrain est acquis et doté d'un titre, l'enquête régionale *Doing Business* s'intéresse aux formalités nécessaires à l'obtention d'un permis de construire, au raccordement aux utilités (électricité, eau et assainissement) et finalement à l'obtention d'un permis de conformité permettant l'achèvement des travaux. Classée en première position sur huit, d'après l'analyse *Doing Business*, la région du Souss-Massa-Drâa et ses entrepreneurs bénéficient de délais de raccordement particulièrement courts, qui seraient dus notamment au fait que l'ONE sous-traite le branchement de l'électricité à des électriciens agréés. Ces

records sont d'autant plus significatifs dans une région comme le Souss-Massa-Drâa où le secteur immobilier est en pleine expansion. Lors des enquêtes de terrain et dans un atelier à Agadir en juin 2007 dédié à la « construction », les représentants de plusieurs administrations (dont l'Agence Urbaine, l'ONE et le CRI), ont néanmoins soulevé trois problématiques majeures qui tendent à freiner le processus de construction : (1) la présence de moyennes et grandes entreprises de construction qui opèrent dans l'informel avec un effet perturbateur sur l'économie locale ; (2) le manque d'institutionnalisation et de transparence concernant les procédures liées à l'obtention des différents permis ; et finalement, (3) l'absence de plans urbanistiques sur certains terrains bâtis.

Meilleures pratiques régionales

Pour permettre aux entreprises formalisées de récupérer la part du marché qu'elles avaient cédée aux entreprises informelles, l'Etat a développé un certain nombre d'incitations, notamment : des exonérations fiscales ; et le développement de programmes de « logement social ».

La domination du marché immobilier par des entreprises, de taille moyenne et grande qui opèrent dans l'informel, a pour conséquence de « fausser la compétition locale », constatent les professionnels du secteur. Les entreprises de construction formalisées ne servent finalement plus que l'Etat, explique le Secrétaire Général de la Chambre de Commerce d'Agadir. Afin de combattre le phénomène, l'Etat a développé un certain nombre d'incitations, notamment des exonérations fiscales (associées à des zones spécifiques) qui s'appliquent en fonction de la taille et l'impact d'une entreprise sur le développement de la région.

Par ailleurs, l'Etat offre des programmes de logement social (cf. le lotissement), c'est-à-dire, il acquiert des terrains, les aménage afin d'en vendre (ou louer) des lots, comprenant l'assainissement et les services complémentaires. Bien qu'il existe aujourd'hui un classement officiel des entreprises structurées, ce classement peut être falsifié : « on peut tricher sur les qualifications de la main d'œuvre », par exemple, explique le Secrétaire Général de la Chambre de Commerce. Une initiative actuellement en cours vise à décentraliser la commission qui évalue les dossiers d'entreprises candidates pour les insérer dans le classement. Le Secrétaire Général explique qu'une Commission décentralisée s'impose notamment pour une meilleure prise en considération des PME qui n'opèrent qu'au niveau régional et pour lesquelles une qualification nationale n'est pas appropriée ni prioritaire.

D'autres interlocuteurs proposent que les procédures administratives liées à la construction soient mieux communiquées à l'utilisateur (par leur mise en ligne, par exemple) afin de garantir un maximum de visibilité et de transparence quant aux différentes étapes administratives à franchir.

Finalement, les interlocuteurs évoquent le problème de mise à jour des informations foncières et urbanistiques ; certains terrains ne sont pas couverts par les documents urbanistiques (cf. plan d'aménagement, etc.). Par conséquent, la commission d'urbanisme est obligée de visiter physiquement les terrains en question afin de se prononcer sur leur statut et d'accorder un avis favorable ou défavorable.

Accès au financement

Une critique communément adressée aux banques est qu'elles « financent davantage les riches »¹⁶. Des « taux élevés et l'insuffisance de garanties » affectent notamment les petites entreprises qui démarrent. Un système de garanties octroyées par l'Etat a été instauré dans le cadre du projet « Moukawalati »¹⁷ dans lequel la région du Souss-Massa-Drâa occupe la 1^{ère} place au niveau national, avec un record d'inscriptions et de crédits débloqués.

L'octroi de crédit aux jeunes promoteurs demande, cependant, un accompagnement plus proactif qui ne peut être assuré par les banques, explique un représentant de la CGEM. En l'absence d'un mécanisme permettant de répondre aux besoins spécifiques des jeunes promoteurs, nombreuses entreprises peinent à se développer durablement.

«Le refus d'un dossier n'est jamais annoncé par la banque ; en tant qu'investisseur, je dois me rendre à la banque à plusieurs reprises pour m'informer sur le statut de mon dossier.»

Représentant de la CGEM, Agadir

Finalement, les entrepreneurs proposent que les décisions à l'égard de dossiers soumis en région se prennent de façon décentralisée. Ils aspirent également à une meilleure communication entre les banques et leurs clients quant à l'information sur les produits offerts par les banques ; sur les critères relatifs à l'octroi d'un crédit et sur l'accès à l'information sur le statut du dossier une fois qu'il a été soumis à la banque.

Réglementation environnementale

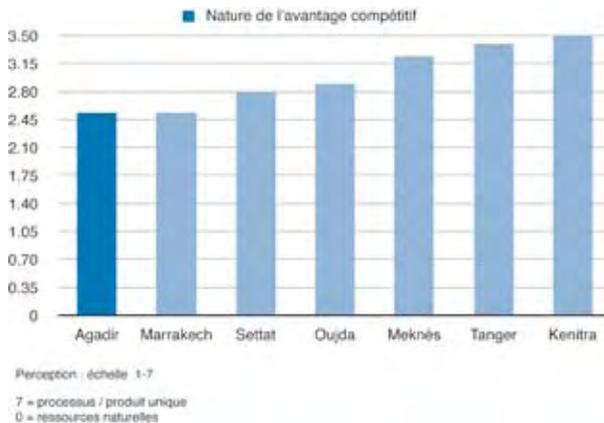
Le développement explosif de l'agriculture, notamment depuis les années 1970, a drastiquement augmenté les besoins en ressources hydriques, notamment en eaux souterraines. S'y ajoute, « une surexploitation de la nappe phréatique au delà des capacités de recharge avec par conséquent un abaissement du niveau piézométrique (environ 2m/an) et un assèchement des puits moins profonds ». ¹⁸

¹⁶ Représentant de la CGEM, Agadir

¹⁷ Cf. www.moukawalati.ma

¹⁸ <http://goagadir.info/content/view/305/45/>

En effet, la précarité et la dégradation des ressources hydrauliques affectent les trois secteurs stratégiques du Souss-Massa-Drâa : l'agroalimentaire, les produits maritimes et enfin le tourisme, dont les besoins en eau sont toujours croissants. La faible pluviométrie a pour conséquence d'aggraver les sécheresses structurelles au point que la région a été déclarée « zone sinistrée » par les élus du Conseil Régional du Souss-Massa. Raison pour laquelle la problématique se trouve aujourd'hui en tête des priorités du *programme d'action* du conseil régional, élaboré par l'ancien président¹⁹ Aziz Akhannouch, son équipe, et les membres du bureau du conseil régional.



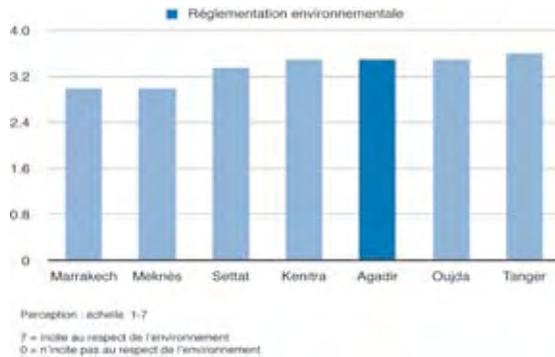
L'enquête sur la « perception des cadres » interroge les entrepreneurs sur la nature de l'avantage compétitif de leur pays/ région. Le résultat rejoint les préoccupations du conseil régional : d'après les représentants du secteur privé « la compétitivité du Maroc vis-à-vis du marché international s'appuie avant tout sur la disponibilité et le faible coût des ressources naturelles, plutôt que sur le développement d'un

'produit ou d'un processus unique'. »

Une région dont le bien-être économique dépend de la ressource naturelle disponible (au point d'y construire ses « pôles de compétitivité »), est amenée à la protéger. Raison pour laquelle la région s'est, aujourd'hui, engagée dans une stratégie de développement durable cherchant à exploiter les potentialités régionales, tout en veillant à ce que les générations futures puissent également en bénéficier.

D'après les participants de l'atelier « environnement », organisé en juin 2007 à Agadir, les problématiques liées à la dégradation des ressources naturelles sont multiples : l'insuffisance du traitement des eaux usées ; les rejets industriels provoquant un degré de salinité élevé dans les eaux usées les rendant inutilisables pour l'agriculture et, de manière générale, la non-application des principes juridiques et du cadre réglementaire relatif à « la protection et la valorisation des ressources naturelles ».

Lors de l'enquête sur « l'opinion des cadres », les entrepreneurs régionaux ont été interrogés sur la nature du cadre réglementaire concernant le respect de normes environnementales et sociales (voir tableau de gauche). Agadi (avec un score de 3.46) se trouve en troisième position, avec Kenitra, quant à « la capacité du cadre réglementaire à inciter l'entreprise au respect des normes environnementales et sociales ».



Plus précisément, les moyennes régionales démontrées par le graphe regroupent les mesures de six indicateurs, soient :

- la rigueur des réglementations liées à l'environnement (score : 3.4) ;
- la nature de la mise en application des réglementations liées à l'environnement (score 3.2) ;
- l'impact de la dégradation de l'air et de l'eau sur l'opération et le développement des entreprises locales (score : 4.1) ;
- les initiatives environnementales prises par les secteurs dont la productivité dépend le plus fortement des ressources naturelles (score : 3.5) ;
- l'exposition de l'économie locale aux catastrophes naturelles (score : 3.1) ; et
- la promotion d'un tourisme durable (score : 3.3).

Les scores de 3.4 qui mesure la rigueur des réglementations liées à l'environnement, et de 3.2 pour leur mise en application, sont légèrement inférieurs à la moyenne absolue de 3.5. Cela indique que la réglementation et sa mise en application, dans son ensemble, sont jugées insuffisantes. Les scores atteints, en moyenne, par le Souss-Massa-Drâa, sont néanmoins supérieurs à la moyenne nationale de 3.33 (mesurée sur la base des sept régions) ce qui traduit un certain degré de prise de conscience au sein de l'administration régionale. Il s'avère, en effet, que la problématique a été plus amplement abordée par les administrations régionales du Souss-Massa-Drâa qu'ailleurs dans le pays.

Le Conseil Régional du Souss-Massa-Drâa, en collaboration avec le Secrétariat d'Etat à l'Eau, le ministère de l'Agriculture, le Crédit Agricole du Maroc, l'ORMVA, l'agence

du bassin hydraulique du Souss-Massa-Drâa ainsi que la Wilaya de la région, a récemment entrepris une démarche qui prévoit²⁰ :

- l'économie et la valorisation de l'eau ;
- une tarification spéciale applicable aux grands utilisateurs de l'eau ;
- un fonds de garantie pour la conversion de 30 000 hectares vers l'irrigation au « goût à goût » ;
- l'établissement d'une police de l'eau permettant de lutter contre les creusements illicites de puits et une meilleure connaissance des volumes prélevés ;
- le contrat de nappe entre l'Agence du bassin, les usages des différentes nappes et le Conseil Régional ;
- la mobilisation des eaux de surface, notamment par la construction de petits barrages et de lacs collinaires ; et finalement,
- le développement de la recherche scientifique, notamment par l'introduction de nouveaux systèmes économiques d'eau d'irrigation.

Les participants de l'atelier concluent que l'entreprise peut être « encouragée, incitée ou alors contrainte » de développer des approches durables. La mise en place des textes d'application concernant les nouvelles lois sur l'environnement, s'impose, certes, au même titre que le renforcement du contrôle et du suivi des mécanismes d'application. En attendant, les interlocuteurs proposent : le développement de mécanismes incitatifs au respect des normes environnementales et la sensibilisation de tous les secteurs, privés et publics, aux enjeux environnementaux.

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

Placée en 6^e position sur 8 pour l'indicateur « création d'entreprise » (cf. Enquête régionale « *Doing Business* »), la région du Souss-Massa-Drâa atteint un délai de création « record », mais pour un coût relativement élevé²¹. Avec la plus grande partie des formalités administratives qui se concentrent aujourd'hui au CRI, le processus de création d'entreprise est relativement fluide dans tout le royaume.

Plus de 16 000 projets d'investissement portant sur la création ou l'extension d'activités ont été enregistrés au niveau de la région Souss-Massa-Drâa au cours de la période 2002-2005, soit une moyenne annuelle de 4 000 nouvelles initiatives d'investissement.

Source : <http://www.atalib.org/news-a.id-698-Souss-Massa-Drâa>

²⁰ Tilila, *Le Magazine de la Région Souss-Massa-Drâa*, n°1, *Les grands chantiers du conseil, Valorisation de l'eau, un enjeu majeur*.

²¹ La Banque Mondiale compte 9 jours et un coût égal à 21.5% du revenu par habitant pour accomplir toute la procédure de création d'une entreprise. Le coût de la transaction est relativement cher par rapport à d'autres régions, notamment dû aux différentes interprétations des textes concernant le paiement de l'enregistrement (20dh/page).

Toutefois, les services offerts par le CRI pourraient être facilités davantage par la résolution du problème lié au découpage régional du Ministère de la 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 du Souss-Massa-Drâa, cela implique qu'un investisseur désireux de créer son entreprise en-dehors du périmètre associé au Tribunal de Commerce d'Agadir, 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, se trouve dans l'incapacité de répondre aux besoins des créateurs d'entreprise qui souhaitent s'implanter dans des provinces éloignées. Afin de palier à la problématique, le CRI a ouvert une antenne à Ouarzazate mais cela n'a pas solutionné le problème dans les autres provinces. Une meilleure utilisation des technologies communicantes devrait permettre d'abolir ces questions d'éloignement géographique.



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

«La loi oblige qu'un créateur d'entreprise enregistre les statuts auprès de la province dans laquelle il plante son entreprise. Le CRI ne peut pas l'assister dans cette démarche.»

Représentant du CRI

RECOMMANDATIONS

Le Souss-Massa-Drâa est la première région du Maroc à se doter d'une stratégie de développement régional. Ayant réussi à traduire sa vision stratégique en actions concrètes, elle peut certes servir d'exemple; cependant, il reste à mettre en place un cadre favorable au développement des principaux « pôles de compétitivité » (tels que la transformation des produits maritimes) et à impliquer un maximum d'acteurs (et de bénéficiaires) locaux dans l'élaboration de stratégies et d'activités communes. Reste également à répondre aux besoins particuliers des entrepreneurs de provinces marginalisées, exposés à la dégradation des ressources hydrauliques, coupés des principales infrastructures routières et en difficulté pour mobiliser les garanties nécessaires à l'obtention de crédits pour démarrer leurs projets.

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. Voici une liste des principales contraintes et opportunités : certaines propositions de mesure seront développées plus en profondeur, dans la section « conclusions ».

Contraintes	Recommandations	Mesures
<p>Découpage régional du Ministère de la Justice en défaveur des créateurs d'entreprises géographiquement marginalisés</p>	<p>Permettre que le CRI 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 province et de pouvoir partager les données avec les tribunaux de première instance ;</p> <p>Mettre en ligne les procédures liées à la création d'entreprise et à l'investissement.</p>
<p>Difficulté d'accès au financement</p>	<p>Améliorer la communication entre les banques et leurs clients ; adapter les instruments financiers aux besoins des usagers</p>	<p>Améliorer la communication entre les banques et leurs clients (potentiels) quant aux produits offerts, aux critères adoptés pour l'octroi d'un crédit, etc. ;</p> <p>Constituer un organisme qui regroupe les représentants de la CGEM, des PME, PMI et de l'artisanat, qui aurait pour objectif de « sensibiliser les banquiers » quant aux besoins spécifiques de la clientèle (ex. proposition d'établir des critères d'octroi de crédit spécifiques aux différents secteurs) ;</p> <p>Décentraliser les prises de décisions par rapport à l'octroi de crédits.</p>

Contraintes	Recommandations	Mesures
<p>Manque de transparence concernant les formalités liées à la construction ;</p> <p>secteur informel qui fausse la compétition locale</p>	<p>Améliorer la transparence concernant les formalités administratives nécessaires à la construction ; promouvoir l'activité formelle</p>	<p>Mettre en ligne les principales procédures relatives à la construction (obtention de permis, etc.) et les plans urbanistiques ;</p> <p>Qualifier les services relatifs à la construction et les bureaux d'études ;</p> <p>Mettre en place une base de données sur les sociétés de construction, des architectes et des bureaux d'études classifiés.</p>
<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>Soutenir la stratégie prévue par le Conseil Régional visant à protéger et à valoriser les ressources hydriques ;</p> <p>Promouvoir l'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 par la création d'un comité régional ;</p> <p>Encourager une dynamique volontariste de développement durable par la certification des meilleures pratiques permettant l'accès à de nouveaux marchés et au FODEP ;</p> <p>Renforcer la communication et la sensibilisation autour du développement durable et les principes juridiques adoptés.</p>

Contraintes	Recommandations	Mesures
<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 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 ;</p> <p>Aménager les zones industrielles créées afin d'augmenter l'attractivité des terrains disponibles.</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'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 Mondiale²² a révélé que si les meilleures pratiques régionales étaient retenues pour le classement national *Doing Business*, le Maroc gagnerait 16 places²³. 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

²² Publication en novembre 2007

²³ L'enquête « *Doing Business* » classe chaque année 178 pays selon 10 indicateurs (voir www.doingbusiness.org) qui reflètent « la facilité à faire des affaires » ; le Maroc est actuellement placé en 129^e position (cf. Rapport 2008).

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 des procédures administratives liées à l'investissement 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'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), et l'existence d'une base de données centrale, de nombreux problèmes pourront être résolus : les banques obtiendront l'accès, en temps réel, à l'information relative aux nantisements qui sont actuellement enregistrés au niveau des registres locaux ; multiples institutions publiques et privées profiteront davantage d'un « identifiant commun » associées aux entreprises, et l'échange d'informations entre les différents registres de commerces permettra que les données enregistrées par un entrepreneur à Agadir soient partagées, en temps réel, avec le tribunal de première instance dont dépend son siège social (et vice-versa).

Ce pilote vise à bâtir sur les nombreux efforts entrepris par les acteurs économiques de la région du Souss-Massa-Drâa envers le développement de l'entreprise et du commerce.

Promotion d'un investissement durable qui valorise les ressources naturelles

L'étude des profils économiques 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 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 énergétique²⁴). 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.

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.

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.

24 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

Haut Commissariat au Plan, Direction de la statistique, *Le Maroc des régions*, 2005

Royaume du Maroc, *Rapport d'activité 2005 du Bureau du Conseil Régional*, Agadir, janvier 2006

Royaume du Maroc, Rapport de Synthèse, *Etude d'analyse du potentiel de l'industrie de Transformation et de Valorisation des Produits de la Mer de la Région de Souss-Massa-Drâa*

MATÉRIEL PROMOTIONNEL

Centre Régional d'Investissement de Souss-Massa-Drâa, *Opportunités d'investissement*, Décembre 2003

CRI-Agadir News, no. 5, juillet 2005

CRI-Agadir News, no. 5, juin 2006

SITES DE RÉFÉRENCE

<http://www.cri-agadir.ma>

http://www.cri-agadir.ma/pages/donnes_eco_reg1.htm

http://www.cri-agadir.ma/pages/etude_sectorielle.htm

http://www.cri-agadir.ma/pages/DonnesReg_industrie.htm

http://www.agadir1960.com/agadir_faits.html

<http://www.souss.com/Le-tremblement-de-terre-d-Agadir.html>

http://www.regionsmd.com/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=108&lang=en

www.moukawalati.ma

<http://goagadir.info/content/view/305/45>

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

