



BULLETIN DE VEILLE



N°10



Compétitivité des PME régionales : entre dynamisme entrepreneurial et obstacles structurels

1. Introduction et cadrage stratégique	1
2. Dynamisme entrepreneurial régional : atouts et opportunités	2
3. Obstacles structurels à la compétitivité des PME	4
4. Analyse territoriale différenciée	6
5. Enseignements des bonnes pratiques nationales et internationales	8
6. Scénarios prospectifs pour la compétitivité des PME régionales	9
7. Recommandations stratégiques et opérationnelles	10
8. Conclusion prospective	12

1. Introduction et cadrage stratégique

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place déterminante dans l'économie nationale. Elles constituent **95 % du tissu entrepreneurial marocain**, contribuent à environ **40 % du produit intérieur brut (PIB)** et assurent près de **73 % de l'emploi formel** (HCP, 2023 ; Bank Al-Maghrib, 2024). Ce rôle structurant dépasse la simple fonction de création de richesse : les PME sont à la fois un moteur d'innovation, un instrument de résilience face aux crises économiques et un vecteur d'inclusion sociale et territoriale. Leur dynamisme conditionne ainsi la compétitivité globale du Maroc et sa capacité à s'intégrer davantage dans les chaînes de valeur mondiales.

Dans la région **Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (TTA)**, les PME bénéficient d'un environnement à fort potentiel mais contrasté. D'un côté, le territoire s'affirme comme un **pôle stratégique de compétitivité** : la présence du port Tanger Med, des zones franches industrielles, des corridors logistiques internationaux et des investissements massifs dans les filières automobile, textile et tourisme balnéaire, ont favorisé une dynamique entrepreneuriale soutenue. Les écosystèmes agricoles, notamment dans le Loukkos, offrent également des perspectives d'intégration agro-industrielle et de montée en gamme vers des produits à forte valeur ajoutée.

Cependant, ce dynamisme est marqué par des **inégalités territoriales persistantes**. Si Tanger et Tétouan concentrent la majorité des flux d'investissement et d'emplois, les provinces de l'arrière-pays (Chefchaouen, Ouezzane, Al Hoceïma) souffrent encore d'**enclavement**, de faiblesse des infrastructures, d'un accès limité au financement et d'une densité entrepreneuriale réduite. Ces disparités mettent en lumière un paradoxe : une région à haute intensité économique mais dont une partie importante du territoire reste en marge des dynamiques de croissance, limitant ainsi la pleine mobilisation de son potentiel entrepreneurial.

L'objectif du présent bulletin est de **dresser un état des lieux critique et prospectif** de la compétitivité des PME régionales. Il s'agit d'identifier les **leviers de croissance** (financement, innovation, capital humain, digitalisation) et les **contraintes structurelles** (infrastructures, gouvernance, disparités territoriales) qui freinent leur développement. Cette analyse vise à fournir aux décideurs territoriaux un éclairage stratégique pour orienter les politiques publiques et les partenariats privés, de manière à renforcer l'ancrage territorial des PME et à consolider leur rôle dans la transformation économique et sociale de la région TTA.

2. Dynamisme entrepreneurial régional : atouts et opportunités

La région **Tanger–Tétouan–Al Hoceïma (TTA)** s'impose aujourd'hui comme l'un des pôles entrepreneuriaux les plus dynamiques du Royaume. En 2023, selon l'**Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC)**, elle a concentré environ **13 % des créations d'entreprises à l'échelle nationale**, confirmant sa place de troisième hub entrepreneurial du Maroc, après Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra. Cette performance traduit l'attractivité croissante de la région, mais aussi la vitalité de son tissu entrepreneurial, porté par une combinaison unique de facteurs logistiques, industriels et humains.

2.1. Croissance des créations et vitalité entrepreneuriale

L'essor des créations d'entreprises dans la région TTA reflète plusieurs tendances convergentes :

- La **dynamique portuaire et industrielle** autour du complexe **Tanger Med**, qui attire des investisseurs étrangers et favorise l'émergence de PME locales intégrées aux chaînes de valeur mondiales (automobile, électronique, textile technique).
- L'**effet d'entraînement des zones franches et industrielles** (TFZ, Tanger Automotive City, Tétouan Park), qui stimulent la sous-traitance locale et la multiplication de petites unités spécialisées.
- La **croissance démographique et urbaine** (plus de 4 millions d'habitants en 2024, dont une majorité en milieu urbain), créant un marché de consommation élargi et diversifié pour les services et le commerce de proximité.

2.2. Écosystèmes sectoriels porteurs

La compétitivité des PME régionales s'exprime à travers plusieurs **filières stratégiques** :

- **Automobile** : la région concentre plus de **40 % de la production nationale**, grâce à Renault-Nissan Melloussa et à un dense réseau d'équipementiers (Valeo, Yazaki, Delphi). Les PME locales participent à la sous-traitance, à la logistique et aux services associés.
- **Logistique** : le hub Tanger Med relie plus de 180 ports dans 70 pays. Cette infrastructure stimule la création d'entreprises de transit, d'entrepôt, de transport routier et de services douaniers.

- **BPO et services numériques** : Tanger et Tétouan accueillent une croissance soutenue des **centres d'appel et de services externalisés**, soutenus par une main-d'œuvre jeune et multilingue. Des startups locales émergent dans le digital, le e-commerce et la cybersécurité.
- **Tourisme et hôtellerie** : avec plus de 2,5 millions de nuitées en 2024, la région attire des PME dans l'hébergement, la restauration et l'artisanat. Chefchaouen s'affirme comme un pôle de tourisme rural et écologique, offrant des opportunités d'entrepreneuriat durable.
- **Agro-industrie** : le périmètre irrigué du Loukkos et l'agropole de Larache offrent un potentiel d'intégration agroalimentaire (exportation de fruits rouges, huile d'olive, produits BIO). Toutefois, les PME du secteur peinent encore à atteindre une taille critique.

2.3. Le rôle catalyseur de la diaspora (MRE)

La région TTA bénéficie d'une forte contribution de la **diaspora marocaine résidant à l'étranger (MRE)**, qui joue un rôle double :

- **Transferts financiers** : selon Bank Al-Maghrib, les MRE originaires du nord représentent une part significative des envois de fonds (plus de 110 milliards de dirhams au niveau national en 2023), dont une portion importante réinjectée dans l'immobilier, le commerce et de petites entreprises familiales.
- **Entrepreneuriat de retour** : de nombreux MRE investissent dans des PME locales (hôtellerie, agroalimentaire, services) en capitalisant sur leur expérience et leurs réseaux à l'international. Cette dynamique constitue un levier de modernisation des pratiques managériales et d'ouverture sur les marchés extérieurs.

2.4. Initiatives publiques et dispositifs d'accompagnement

Plusieurs programmes structurants soutiennent l'entrepreneuriat régional :

- **Charte de l'investissement (2022)** : prévoit des incitations fiscales et territoriales, avec des primes pouvant atteindre 30 % pour les projets implantés dans les zones prioritaires.

La nouvelle Charte de l'Investissement renforce directement les PME, qui représentent 95 % du tissu économique national. Elle leur offre un système d'appui financier structuré, dans la limite d'un **plafond global de 30 %**, autour de trois primes cumulables :

- **Prime territoriale** (10 à 15 %) pour encourager l'implantation dans les provinces prioritaires ;
- **Prime sectorielle** (jusqu'à 10 %) pour les activités industrielles, agroalimentaires, numériques et vertes ;
- **Prime commune** (jusqu'à 10 %) liée à la création d'au moins **5 emplois**, à l'innovation et à l'inclusion sociale.

Avec des procédures simplifiées via les CRI, la Charte constitue un levier essentiel pour accélérer la croissance des PME régionales.

- **Programmes Maroc PME et Intelaka** : facilitent l'accès au financement et à l'accompagnement technique des jeunes entrepreneurs. Dans la région, plusieurs centaines de projets ont bénéficié de crédits bonifiés et de garanties d'État.
- **Centre Régional d'Investissement (CRI) digitalisé** : la dématérialisation des procédures de création d'entreprises a réduit les délais à moins de 48 heures, améliorant la transparence et l'attractivité du climat des affaires.

- **Incubateurs et technopôles** : Tanger TechnoPark et les initiatives universitaires soutiennent les startups dans le digital, l'innovation et les technologies vertes.

2.5. Opportunités stratégiques à saisir

La combinaison de ces dynamiques place la région TTA à un **tournant décisif** :

- L'intégration plus poussée des PME dans les chaînes de valeur globales (notamment automobile, logistique et agro-industrie).
- Le développement d'un écosystème numérique régional, pour faire émerger une "**smart region**" compétitive.
- La mobilisation accrue de la diaspora et de l'épargne locale pour financer l'investissement productif.
- La territorialisation des dispositifs publics afin de réduire les disparités entre littoral et arrière-pays.

En somme, la région dispose de **fondations solides** pour renforcer la compétitivité de ses PME. Toutefois, ces atouts devront être consolidés par une stratégie territoriale proactive, visant à transformer l'élan entrepreneurial en croissance inclusive et durable.

3. Obstacles structurels à la compétitivité des PME

Malgré le dynamisme entrepreneurial de la région Tanger–Tétouan–Al Hoceïma (TTA), la compétitivité des petites et moyennes entreprises reste freinée par un ensemble d'**obstacles structurels persistants**. Ces freins limitent la capacité des PME à croître, à s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales et à contribuer de manière inclusive au développement territorial.

3.1. Accès au financement : un déséquilibre persistant

L'un des handicaps majeurs pour les PME régionales réside dans la **faible mobilisation locale de l'épargne**. Entre 2017 et 2024, les dépôts bancaires à Tanger ont progressé de **43,7 %** (39,6 Mds DH → 56,9 Mds DH), traduisant une forte capacité d'épargne régionale. Pourtant, les crédits bancaires n'ont crû que de **30 %** sur la même période (19,1 Mds DH → 24,8 Mds DH), révélant un décalage structurel.

Ce déséquilibre reflète plusieurs réalités :

- **Fuite des capitaux** vers Casablanca, où les grandes banques redéploient les dépôts collectés pour financer des projets d'envergure nationale.
- **Prudence bancaire** : les établissements financiers privilégient des projets jugés « sûrs » et orientent peu leurs financements vers les PME, perçues comme plus risquées.
- **Absence de véhicules régionaux d'investissement** (fonds de capital-risque, business angels structurés), limitant la transformation de l'épargne en investissement productif.

Conséquence directe : un déficit de financement qui freine la croissance des PME, particulièrement dans les provinces éloignées du corridor Tanger–Tétouan.

3.2. Capital humain : inadéquation formation-emploi

Le **capital humain régional** reste en décalage avec les besoins du marché. Si la région dispose de plusieurs universités et centres de formation professionnelle, les compétences formées ne correspondent pas toujours aux filières porteuses :

- Le **taux de chômage des diplômés du supérieur** dépasse **19 %**, alors qu'il est de **8 %** pour les personnes sans diplôme.
- Les filières techniques et industrielles (ingénierie, logistique, TIC) sont sous-représentées dans l'offre de formation, tandis que les filières généralistes (sciences humaines et sociales) dominent.
- Les zones rurales restent défavorisées : seuls **25 %** des jeunes y accèdent à l'enseignement supérieur, contre **42 %** en milieu urbain.

Ce déséquilibre renforce les difficultés d'insertion professionnelle et limite la compétitivité des PME, confrontées à un manque de profils qualifiés en management, digitalisation et innovation.

3.3. Infrastructures et enclavement territorial

La région souffre de **disparités territoriales marquées**. Si Tanger et Tétouan bénéficient d'infrastructures de classe internationale (autoroutes, port Tanger Med, zones franches), certaines provinces intérieures restent enclavées :

- **Al Hoceïma** : distance moyenne aux routes goudronnées de **4,1 km**, en hausse de 22 % depuis 2014.
- **Chefchaouen** : 3,3 km (+159 % depuis 2014).
En comparaison, Tanger-Assilah n'affiche que 0,8 km.

Cette inaccessibilité a des conséquences multiples :

- Difficulté pour les PME rurales d'acheminer leurs produits vers les marchés.
- Faible attractivité des territoires enclavés pour les investisseurs.
- Accès limité aux zones industrielles et logistiques modernes.

Ainsi, les PME de l'arrière-pays peinent à s'intégrer dans les dynamiques économiques régionales, accentuant la fracture littoral-intérieur.

3.4. Cadre institutionnel et gouvernance territoriale

Le cadre institutionnel demeure un frein important. Bien que le Maroc ait adopté une politique de **régionalisation avancée**, le transfert effectif de compétences vers les régions reste limité.

- Les conseils régionaux manquent de marges de manœuvre financières et opérationnelles pour soutenir directement les PME.
- La complexité administrative (multiplicité des autorisations, lenteurs dans l'octroi de permis et financements) décourage les entrepreneurs, en particulier dans les secteurs innovants.
- Le déficit de coordination entre services déconcentrés et collectivités ralentit la mise en œuvre des programmes de soutien (Charte de l'investissement, Maroc PME).

Cette situation entretient une perception de lourdeur bureaucratique et réduit l'efficacité des politiques de soutien aux PME.

3.5. Innovation et digitalisation : un retard à combler

Malgré le potentiel du numérique, les PME régionales accusent un **retard dans la transformation digitale** :

- Moins de **25 %** des PME utilisent des solutions numériques avancées (ERP, e-commerce, cybersécurité).
- La majorité des TPE restent concentrées sur des pratiques traditionnelles, avec une faible présence en ligne.
- Les initiatives de digitalisation portées par l'État (Maroc Digital 2025, programmes CRI digitalisés) peinent à atteindre les entreprises de petite taille, notamment en zones rurales.

Cette faible adoption du numérique limite la productivité, réduit la capacité d'accès aux marchés internationaux et fragilise les PME face à la concurrence des acteurs mieux structurés.

4. Analyse territoriale différenciée

La région **Tanger–Tétouan–Al Hoceïma (TTA)** illustre un paradoxe territorial marqué : d'un côté, un **corridor littoral hyper-dynamique** autour de Tanger et Tétouan qui concentre la majorité des flux économiques et des investissements ; de l'autre, un **arrière-pays enclavé** où la densité entrepreneuriale demeure faible et où les PME peinent à se développer. Cette fracture spatiale met en évidence les enjeux de cohésion et d'équité territoriale, indispensables pour renforcer la compétitivité régionale dans son ensemble.

4.1. Le corridor Tanger–Tétouan : locomotive logistique et industrielle

Le pôle littoral formé par **Tanger et Tétouan** constitue la véritable locomotive de la région :

- Il concentre **plus de 55 % du PIB régional** et près de **60 % des investissements publics et privés**.
- La présence du **complexe Tanger Med**, des zones franches (TFZ, Tanger Automotive City, Tetouan Park) et des infrastructures modernes (autoroute, TGV, aéroport) a fait de ce corridor l'un des hubs logistiques et industriels les plus compétitifs d'Afrique.
- Les PME locales bénéficient de l'effet d'entraînement des grands groupes internationaux (automobile, textile technique, électronique, logistique).

Toutefois, cette **polarisation économique** crée un déséquilibre : les investissements restent fortement concentrés autour de l'axe Tanger–Tétouan, accentuant les écarts avec les provinces intérieures.

4.2. Les provinces intérieures : Chefchaouen, Ouezzane et Al Hoceïma

Ces territoires présentent des caractéristiques spécifiques mais partagent des contraintes structurelles similaires :

- **Faible densité entrepreneuriale** : le nombre de PME y est nettement inférieur à la moyenne régionale, faute d'infrastructures et de marchés solvables.
- **Agriculture peu modernisée** : la production reste dominée par des cultures traditionnelles (olives, figues, céréales) à faible valeur ajoutée. L'absence de structuration des filières et de transformation agro-industrielle limite les débouchés.
- **Enclavement et accessibilité réduite** :

- Al Hoceïma : distance moyenne aux routes goudronnées de **4,1 km**, en hausse depuis 2014.
- Chefchaouen : 3,3 km (+159 %), un des plus mauvais indicateurs nationaux.
- Ces contraintes freinent l'investissement, l'exportation des produits agricoles et l'intégration dans les chaînes de valeur régionales.

Ainsi, les provinces intérieures restent en marge du développement régional, malgré leur potentiel agricole, artisanal et touristique (notamment l'écotourisme à Chefchaouen).

4.3. Larache et le bassin du Loukkos : un potentiel agro-industriel sous-exploité

Le **périmètre irrigué du Loukkos**, autour de Larache, constitue l'un des bassins agricoles les plus productifs du Maroc :

- Cultures maraîchères, agrumes et fruits rouges destinés à l'export, avec un rendement élevé.
- Présence d'un **agropole agro-industriel** destiné à structurer les filières et à renforcer la transformation locale.

Cependant, ce potentiel demeure **sous-exploité** pour plusieurs raisons :

- Insuffisance d'infrastructures logistiques adaptées (chaîne du froid, conditionnement, transport vers Tanger Med).
- Manque de PME agro-industrielles capables de transformer la production brute en produits à forte valeur ajoutée.
- Faible intégration des petits producteurs dans les circuits d'exportation et de distribution modernes.

NORDEV : rôle, outils et premiers résultats

Le **Fonds Nord pour l'Investissement et le Développement – NORDEV** est un dispositif régional stratégique mis en place par le Conseil de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, en partenariat avec la Wilaya de la région, le Centre Régional d'Investissement (CRI) et l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord. Conformément aux hautes orientations royales appelant à un véritable essor de l'investissement privé, NORDEV a pour vocation de stimuler l'initiative entrepreneuriale, d'attirer l'investissement productif et de renforcer la création d'emplois durables dans l'ensemble des huit provinces et préfectures de la région. Aligné sur la nouvelle Charte de l'investissement et sur le Programme de Développement Régional 2022–2027, le fonds soutient les porteurs de projets à travers deux mécanismes — l'appui à l'investissement et l'appui au fonctionnement — et offre des subventions pouvant atteindre **30 %** du montant total du projet.

NORDEV se distingue par un système d'incitations structuré en trois primes complémentaires : une **prime territoriale** pouvant atteindre **15 %**, modulée selon l'attractivité et les besoins de chaque province ; une **prime de convergence** pouvant aller jusqu'à **10 %**, encourageant la création d'emplois, l'alignement sur les orientations régionales et l'intégration sociale ; et une **prime commune** plafonnée à **10 %**, attribuée selon des critères tels que la durabilité, la substitution aux importations ou le potentiel export. Ce dispositif permet de soutenir les projets les plus porteurs tout en renforçant l'équité territoriale, la justice sociale et la durabilité, avec l'ambition de structurer de nouveaux écosystèmes économiques et de réduire les disparités régionales.

NORDEV constitue le bras d'exécution régional au service des TPE-PME. Sa mission est double : accélérer la création, la formalisation et la montée en gamme des entreprises tout en rééquilibrant territorialement l'effort public au profit des provinces moins dotées. Le dispositif s'appuie sur un chèque-service couvrant le diagnostic et les premiers besoins de digitalisation (site, paiement, ERP léger, cybersécurité), un accélérateur sectoriel organisé en cohortes, un petit fonds d'amorçage et de cofinancement adossé à une garantie, ainsi qu'une cellule marchés et conformité pour faciliter l'accès à la commande publique et privée.

Le Fonds NORDEV présente un bilan solide à la date du 15 octobre 2025, confirmant son rôle central dans la dynamique d'investissement régional. Les deux appels à projets montrent des tendances complémentaires entre volume, création d'emplois et montée en sélectivité.

Le **premier appel (2023)** a permis d'accompagner **51 projets**, pour un investissement contracté de **735 millions de dirhams** et la création de **2 295 emplois**. La répartition sectorielle met en avant trois pôles principaux (66 %, 22 % et 12 %), traduisant une concentration thématique. Territorialement, **60 %** des projets sont implantés en milieu urbain et **40 %** dans les territoires ruraux.

Le **deuxième appel (2025)** signe une orientation plus ciblée : **17 projets retenus** (dont **2** repris du premier appel), pour **44.6 millions de dirhams** d'investissements proposés et **384 emplois** prévus. Le montant des subventions attribuées atteint **11,75 millions de dirhams**. Territorialement, la répartition s'équilibre davantage : **58 % urbain, 43 % rural**.

Au total, NORDEV cumule **68 projets, 779.6 millions de dirhams** d'investissement et **2679 emplois**. Le dispositif affiche une maturité croissante, démontrée par l'efficacité administrative, la diversification progressive et une meilleure inclusion territoriale.

Grâce à la convergence future entre NORDEV et la Charte, la région disposera d'un écosystème d'investissement plus attractif, combinant appui financier, simplification administrative et accompagnement personnalisé via le CRI et les guichets territoriaux. Cette synergie a permis de renforcer la compétitivité des PME, d'élargir la base entrepreneuriale et de contribuer au rééquilibrage territorial des investissements.

Le Fonds NORDEV constitue désormais un levier stratégique pour accélérer la transformation économique régionale et soutenir la mise en œuvre du PDR 2022-2027.

5. Enseignements des bonnes pratiques nationales et internationales

L'analyse de la compétitivité des PME régionales gagne en pertinence lorsqu'elle est mise en perspective avec des **expériences nationales et internationales réussies**, offrant des pistes d'action adaptées au contexte de la région TTA.

5.1. Benchmarks nationaux

- **Casablanca–Settat** : première région économique du Maroc (plus de 30 % du PIB national), elle illustre la force des **clusters industriels et de services** (finance, aéronautique, offshoring). L'intégration des PME dans des écosystèmes structurés autour de grandes entreprises a permis une montée en gamme rapide et une insertion dans les chaînes de valeur internationales.
- **Souss–Massa** : région agricole par excellence, elle a su renforcer la compétitivité de ses PME grâce au **pôle Agadir Haliopôle** (agroalimentaire et halieutique) et aux politiques de

valorisation des produits de terroir. L'approche territoriale intégrée (agriculture, agro-industrie, logistique) constitue un modèle transposable au Loukkos.

5.2. Expériences internationales

- **Portugal – Digitalisation des PME rurales** : via le programme *Indústria 4.0*, le pays a mis en place des incitations fiscales et des plateformes numériques pour accompagner les petites entreprises rurales dans l'adoption des outils digitaux (e-commerce, gestion en ligne, cybersécurité). Résultat : une hausse de la productivité et une meilleure intégration aux marchés européens, même pour des micro-entreprises isolées.
- **Turquie – Zones franches industrielles avec intégration locale des PME** : les free zones turques (ex. Izmir, Mersin) ont été conçues non seulement pour accueillir les grandes multinationales mais aussi pour intégrer les PME locales à travers des dispositifs d'accompagnement, de formation et de financement dédiés. Cette logique d'**écosystèmes mixtes** a permis de renforcer le tissu entrepreneurial domestique tout en développant des capacités exportatrices compétitives.

Enseignement clé pour la région TTA : la compétitivité des PME se renforce lorsqu'elles sont intégrées dans des **clusters territoriaux organisés**, appuyées par des **politiques publiques ciblées** (digitalisation, financement, formation) et insérées dans des **chaînes de valeur internationales**. L'expérience marocaine (Casablanca, Souss-Massa) et étrangère (Portugal, Turquie) montre que l'équilibre entre attractivité des grands investisseurs et accompagnement des PME locales est déterminant pour une croissance inclusive et durable.

6. Scénarios prospectifs pour la compétitivité des PME régionales

Afin d'anticiper l'évolution de la compétitivité des PME dans la région **Tanger–Tétouan–Al Hoceïma (TTA)**, trois trajectoires prospectives peuvent être envisagées à l'horizon 2030. Ces scénarios permettent de mesurer les effets différenciés des choix politiques, institutionnels et économiques sur l'équilibre territorial et la performance entrepreneuriale.

Scénario 1 – Tendances : maintien d'une dynamique polarisée

Dans ce scénario, les efforts de soutien aux PME se poursuivent, mais sans réorientation stratégique majeure.

- **Caractéristiques** :
 - Les investissements et infrastructures continuent de se concentrer autour du **corridor Tanger–Tétouan**.
 - Les PME bénéficient indirectement de l'effet d'entraînement des grands groupes industriels et logistiques.
 - Les provinces intérieures (Chefchaouen, Ouezzane, Al Hoceïma) restent marginalisées par manque d'infrastructures et d'accès au financement.
- **Impacts** :
 - Maintien de la croissance globale du tissu entrepreneurial mais **accentuation des disparités territoriales**.
 - Risque de fragilisation sociale et économique dans l'arrière-pays, accentuant les migrations internes vers Tanger et Tétouan.

Scénario 2 – Accélération : intégration territoriale et montée en gamme

Ce scénario suppose une volonté politique forte et une mobilisation concertée des acteurs publics et privés.

- **Caractéristiques :**

- Mise en place de **fonds régionaux d'investissement** et de mécanismes de réinjection de l'épargne locale dans les PME.
- Développement de **hubs sectoriels territorialisés** : agro-industrie à Larache, tourisme durable à Chefchaouen, artisanat valorisé à Al Hoceïma.
- Intensification de la **digitalisation des PME** et promotion de l'innovation (incubateurs, clusters numériques).
- Intégration plus forte des femmes et des jeunes diplômés dans l'entrepreneuriat grâce à des dispositifs ciblés (formation duale, micro-crédit, mentoring).

- **Impacts :**

- **Réduction des écarts territoriaux** et meilleure inclusion des provinces enclavées.
- Renforcement de la **résilience régionale** grâce à une diversification des secteurs et une montée en gamme des PME.
- Attractivité accrue de la région à l'échelle euro-méditerranéenne.

Scénario 3 – Résilience contrainte : blocages persistants

Ce scénario envisage la persistance des freins structurels identifiés.

- **Caractéristiques :**

- Le financement des PME reste insuffisant, la fuite des capitaux vers Casablanca perdure.
- Les obstacles institutionnels (lourdeurs administratives, lenteur du transfert de compétences) ne sont pas levés.
- L'innovation et la digitalisation demeurent marginales, avec un faible taux d'adoption par les PME.
- Les provinces intérieures continuent de subir un enclavement économique et social.

- **Impacts :**

- **Aggravation des écarts** entre le littoral et l'arrière-pays.
- Fragilisation de la compétitivité globale de la région, malgré la puissance de Tanger Med.
- Risque de dépendance accrue aux investisseurs étrangers, au détriment d'un ancrage entrepreneurial local solide.

Enseignement clé : La compétitivité des PME régionales dépendra de la capacité des acteurs territoriaux à dépasser le scénario de « tendance polarisée » et à engager un véritable saut qualitatif. Le scénario « accélération » constitue la trajectoire la plus favorable, car il combine dynamisme entrepreneurial, intégration territoriale et innovation, garantissant à la fois croissance économique et cohésion sociale.

7. Recommandations stratégiques et opérationnelles

Pour renforcer la compétitivité des PME dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (TTA), il est nécessaire de traduire les constats et scénarios prospectifs en un **plan d'action concret et opérationnel**.

Les recommandations suivantes, articulées autour de cinq axes stratégiques, visent à créer un environnement plus inclusif, innovant et territorialement équilibré.

7.1. Territorialiser les politiques de soutien aux PME

- Développer des **mécanismes de garantie de crédit** adaptés aux besoins spécifiques des petites structures (microcrédit, crédit participatif, financement islamique).
- Instaurer un **principe de discrimination positive** dans l'allocation des ressources publiques en faveur des territoires les moins dotés (Chefchaouen, Al Hoceïma, Ouezzane).

7.2. Développer le capital humain régional

- Promouvoir la **formation duale** (alternance école–entreprise) dans les secteurs porteurs : automobile, logistique, agro-industrie, BPO.
- Mettre en place des **partenariats structurés entre universités, centres de formation professionnelle et entreprises locales**, afin d'aligner les curricula sur les besoins réels du marché.
- Favoriser l'insertion des jeunes et des femmes dans l'entrepreneuriat grâce à des programmes ciblés (incubateurs régionaux, mentoring, coaching).

7.3. Digitaliser massivement les PME

- Lancer des **programmes régionaux de transformation numérique** : e-commerce, cybersécurité, gestion intégrée (ERP), solutions cloud.
- Créer des **chèques-services digitaux** cofinancés par l'État et les collectivités pour soutenir la digitalisation des TPE/PME.
- Développer des **clusters numériques** (autour de Tanger TechnoPark et des incubateurs universitaires) pour encourager l'émergence de startups locales.

7.4. Simplifier le climat des affaires

- Mettre en place des **guichets uniques régionaux de l'investissement** avec procédures dématérialisées et délais garantis.
- Développer un **observatoire régional des PME** chargé de suivre les indicateurs de compétitivité et d'assurer un dialogue permanent avec les entrepreneurs.
- Renforcer la coordination entre services déconcentrés et collectivités pour fluidifier l'accompagnement administratif.

7.5. Stimuler l'innovation et l'économie verte

- Soutenir l'innovation à travers des **fonds régionaux de R&D appliquée** destinés aux PME.
- Encourager la transition écologique en accompagnant les entreprises vers des **modèles bas-carbone** (énergies renouvelables, gestion des déchets, production durable).
- Développer des labels régionaux (BIO, terroir, écotourisme) pour valoriser les filières locales et favoriser leur positionnement sur les marchés internationaux.

8. Conclusion prospective

La **compétitivité des PME** constitue à la fois un **levier de résilience économique** et une condition essentielle pour garantir un **équilibre territorial durable**. Dans la région Tanger–Tétouan–Al Hoceïma (TTA), le dynamisme entrepreneurial impulsé par le corridor logistique et industriel Tanger–Tétouan illustre le potentiel de croissance et d'internationalisation des petites et moyennes entreprises. Toutefois, ce potentiel reste fragilisé par des **blocages structurels** : déséquilibre de financement, inadéquation du capital humain, enclavement des provinces intérieures et retard de digitalisation.

L'avenir de la compétitivité régionale dépendra donc de la capacité à **intégrer toutes les provinces** dans la dynamique entrepreneuriale. Cela suppose de renforcer les politiques de soutien ciblées, d'ancrer les PME dans des écosystèmes territorialisés et de faire émerger de nouveaux pôles agro-industriels et touristiques hors du littoral. En levant ces freins, la région TTA pourra transformer son dynamisme actuel en une **croissance inclusive et équilibrée**, consolidant son rôle de moteur stratégique du développement national et euro-méditerranéen.

L'expérience **NORDEV** doit évoluer autour d'une gouvernance clarifiée, de critères affinés et d'indicateurs resserrés. Il est proposé d'instaurer un comité trimestriel réunissant la Région, le CRI, la CGEM, les Chambres, les banques et les établissements de formation, doté d'un pouvoir d'arbitrage et publiant un tableau de bord régulier. Une clause d'équité territoriale fixerait des seuils planchers de bénéficiaires et d'enveloppes au profit des provinces intérieures, révisés semestriellement, tandis qu'un mécanisme d'écoute (enquêtes M+3/M+12, hotline et tournées provinciales) bouclerait l'amélioration continue.

Les critères donneraient priorité aux projets conformes aux vocations provinciales, à la formalisation fiscale et sociale, à l'export ou à la substitution aux importations, ainsi qu'à la création d'emplois pour les jeunes et les femmes, avec un barème majoré pour les territoires déficitaires.

Le dispositif serait piloté par un noyau d'indicateurs trimestriels : part des bénéficiaires hors littoral, taux de projets alignés vocation, délai dossier-décision (objectif ≤ 20 jours), survie à 12 et 24 mois, adoption digitale, effet-levier public/privé et accès effectif aux marchés.

La feuille de route 2026 prévoit la mise à jour des cartes de vocations, le déploiement d'un « chèque-services+ Intérieur », deux cohortes d'accélération (agro-transformation et artisanat-design), une cellule dédiée aux labels et conformités, une phase 2 du fonds d'amorçage, l'ouverture d'une e-marketplace régionale et une évaluation d'impact indépendante.

Sources :

- Haut-Commissariat au Plan (HCP), *Comptes régionaux* (2023).
- Bank Al-Maghrib, *Rapport annuel* (2024).
- OMPIC, *Statistiques de création d'entreprises* (2023–2024).
- Banque Mondiale, *Doing Business Subnational Morocco* (2020).
- Analyses Impact Plus.