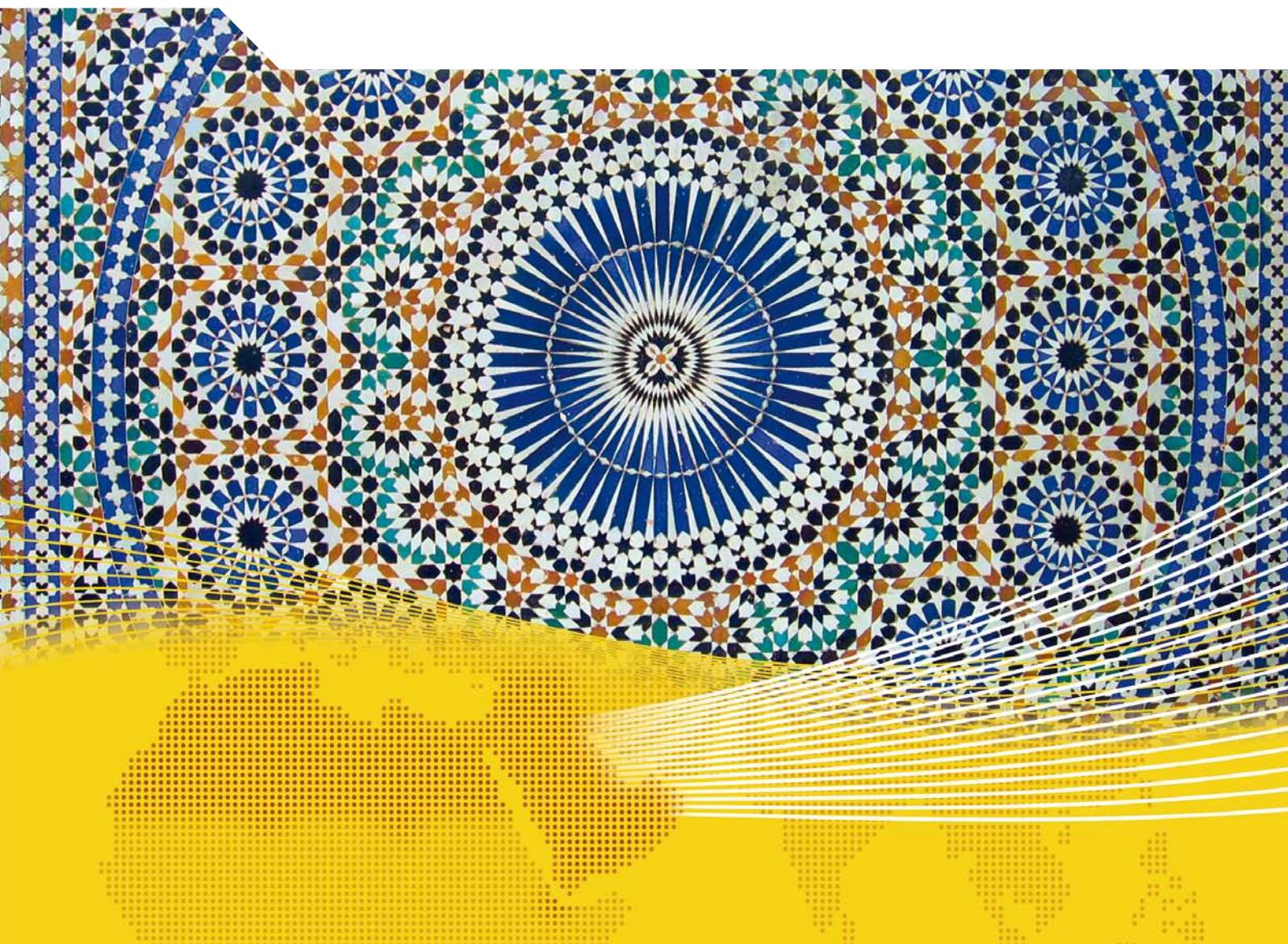


**Compétitivité et développement
du secteur privé**

MAROC

**STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT
DU CLIMAT DES AFFAIRES**



Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT
DU CLIMAT DES AFFAIRES



Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2011), *Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010 : Stratégie de développement du climat des affaires*, Éditions OCDE.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264091436-fr>

ISBN 978-92-64-09142-9 (imprimé)

ISBN 978-92-64-09143-6 (PDF)

Crédits photo : Couverture © Wikipedia.com/Fabos.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/editions/corrigenda.

© OCDE 2011

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.

Avant-propos

La Stratégie de développement du climat des affaires (SDCA) du Maroc vise à soutenir le gouvernement du Royaume du Maroc dans le processus d'élaboration et d'exécution des réformes prioritaires visant à améliorer l'environnement des affaires dans le pays.

C'est un outil développé par le Programme MENA-OCDE pour l'investissement sur la base notamment du Cadre d'action pour l'investissement de l'OCDE, un instrument permettant aux gouvernements de cerner les questions importantes à prendre en compte pour établir des conditions attrayantes pour tous les investisseurs et pour mobiliser l'investissement au service de la croissance et du développement durable.

Le projet de la SDCA comporte trois phases :

- l'analyse et l'évaluation du climat des affaires ;
- la définition des réformes prioritaires et des projets associés ; et
- un soutien à la mise en œuvre des réformes.

La SDCA traite de 12 dimensions qui ont un impact sur le climat des affaires et le travail d'évaluation a été réalisé sur la base de près de 240 indicateurs. Les 12 dimensions sont les suivantes :

- la politique et la promotion de l'investissement ;
- la politique de privatisation et les partenariats public-privé ;
- la politique et l'administration fiscales ;
- la politique commerciale et la facilitation des échanges commerciaux ;
- les politiques pour de meilleures réglementations et procédures pour les entreprises ;
- la politique et la promotion des petites et moyennes entreprises ;
- la lutte contre la corruption ;
- la gouvernance d'entreprise ;
- le droit des affaires et la résolution des litiges commerciaux ;
- l'infrastructure ;
- le capital humain ; et
- l'accès au financement.

La présente publication constitue la synthèse du travail d'analyse et d'évaluation de la SDCA du Maroc (première phase). Ce travail est le résultat d'efforts collectifs. Il s'appuie sur des informations et une auto-évaluation fournies par le gouvernement du Maroc, des rapports de consultants marocains indépendants, et des entretiens avec les représentants du secteur privé et d'organisations non gouvernementales marocaines et internationales. La phase initiale de recherche et de collecte d'information a eu lieu entre avril et novembre 2009. Le Secrétariat de l'OCDE a parallèlement mené ses propres recherches, puis compilé les résultats. Il a ensuite validé les

conclusions et recommandations avec les partenaires marocains, et amélioré le contenu de l'analyse des différentes dimensions, au cours de deux séries de séminaires thématiques tenus en novembre 2009 et juin 2010. Une mise à jour des informations contenues dans les dimensions a donc été effectuée en 2010 sur la base de compléments fournis par les partenaires marocains. La coordination de ce travail par la contrepartie marocaine a été menée sous l'égide du ministère des Affaires économiques et générales. Enfin, il est à noter que le projet de la SDCA pour le Maroc a été financé conjointement par le gouvernement marocain et le Programme MENA-OCDE pour l'investissement.

Cette publication présente, dans un premier temps, la méthodologie de la SDCA utilisée par l'OCDE, une synthèse des principales réformes engagées au cours des dix dernières années et influençant l'environnement des affaires, et le contexte macro-économique du Maroc. Dans un deuxième temps, sont exposées les principales conclusions horizontales de l'évaluation de la SDCA, puis un résumé des résultats de l'analyse des 12 dimensions. L'analyse complète de chacune des dimensions est disponible en ligne sur le site Internet du Programme MENA-OCDE pour l'investissement (www.oecd.org/mena/investment). Elle permet de connaître le détail de l'évaluation pour chaque indicateur de la SDCA et d'explicitier la notation allouée qui en résulte.

Ce document est publié sous l'autorité du Comité de pilotage de l'Initiative MENA-OCDE.

Remerciements

Cette publication est le résultat d'un travail collectif entre le Programme MENA-OCDE pour l'investissement, le gouvernement marocain, ses institutions, des organisations internationales, des représentants de la société civile et du secteur privé, et des experts indépendants.

Le Programme MENA-OCDE pour l'investissement tient à remercier le ministère des Affaires économiques et générales (MAEG), en particulier son représentant, Son Excellence Monsieur le ministre Nizar Baraka, ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé des affaires économiques et générales ; Monkid Mestassi, Secrétaire général du ministère ; Amina Benjelloun, Chargée de mission auprès du Premier ministre, Directrice du Pôle promotion économique, qui a été assistée par Adib Meniari ; et Brahim Qermane, Chargé de mission auprès du Premier ministre. Le MAEG a coordonné le projet de la SDCA du côté marocain. Il a organisé le travail de collecte de données, le dialogue avec les partenaires concernés, et les séminaires thématiques. Il a donc joué un rôle d'interface avec les différentes institutions marocaines, essentiel face à l'ampleur et la diversité des sujets couverts.

L'évaluation du climat des affaires a en effet mobilisé plusieurs ministères du gouvernement marocain, de nombreux départements, ainsi que des représentants non gouvernementaux. Les principaux ministères impliqués ont été le ministère de la Justice, le ministère de l'Intérieur, le ministère de l'Économie et des Finances, le ministère de l'Équipement et du Transport, le ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche scientifique, le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, le ministère du Commerce extérieur, le ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies et le ministère de la Modernisation des Secteurs publics. Les autres institutions relevant de l'État marocain ayant contribué à la SDCA sont notamment l'Agence marocaine de développement des investissements, les Centres régionaux d'investissement, l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise, Bank Al-Maghrib, la Caisse centrale de garantie, le Conseil déontologique des valeurs mobilières, l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences, l'Instance centrale de prévention de la corruption, Maroc Export et le Conseil national du commerce extérieur. D'autres établissements publics ont également été impliqués dans le processus de consultation (ONEP, ONE, ADM, ANP, ONCF, ONDA, RAM...).

Parmi les représentants du secteur privé et de la société civile, ont notamment participé la Confédération générale des entreprises du Maroc, la Fédération des chambres de commerce, de l'industrie et des services, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprises, le Groupement professionnel des Banques du Maroc, l'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc, l'Association marocaine des exportateurs, la Bourse des Valeurs

de Casablanca, l'Ordre des experts comptables, l'Institut marocain des administrateurs, la Fondation création d'entreprise de la Banque populaire, Transparency Maroc, ainsi que plusieurs chefs d'entreprise et des représentants d'institutions financières. Des organisations internationales (la délégation de l'Union européenne au Maroc, la Banque mondiale, la Société financière internationale), des chambres de commerce étrangères (allemande, française et américaine) et des agences de développement (Agence française de développement, Proparco, USAID) ont également été consultées. Un certain nombre de consultants externes indépendants ont contribué aux travaux, notamment Abdelghani Bendriouch.

Sur la base des informations reçues et du dialogue engagé, l'évaluation du climat des affaires au Maroc a été conduite par l'équipe du Programme MENA-OCDE pour l'investissement, Division du développement du secteur privé, Direction des affaires financières et des entreprises, OCDE. Les indicateurs pour l'évaluation des 12 dimensions de la SDCA ont été développés par Anthony O'Sullivan, Alexander Böhmer, Nicola Ehlermann-Cache, Antonio Fanelli, Steven Clark, Ana Cebreiro-Gomez, Milan Konopek, Alan Paic, Sara Sultan, Saïd Kechida et Andrea Beltramello.

Le projet de la SDCA pour le Maroc a été géré et coordonné par Marie-Estelle Rey et Nicola Ehlermann-Cache, sous la direction d'Anthony O'Sullivan. Les chapitres correspondant aux 12 dimensions ont été rédigés par différents auteurs. Le chapitre 1 sur la politique et la promotion de l'investissement a été rédigé par Marie-Estelle Rey ; le chapitre 2 sur la privatisation et les partenariats public-privé par Carl Dawson ; le chapitre 3 sur la politique fiscale par Ana Cebreiro-Gomez et Steve Clark ; le chapitre 4 sur la politique commerciale par Carl Dawson, Nada Farid et Anthony O'Sullivan ; le chapitre 5 sur les réglementations et procédures pour les entreprises et le chapitre 6 sur la politique et la promotion des PME par Antonio Fanelli et Sara Sultan ; le chapitre 7 sur la lutte contre la corruption par Nicola Ehlermann-Cache et Sophie Wernert ; le chapitre 8 sur la gouvernance d'entreprise par Alissa Koldertsova ; le chapitre 9 sur le droit des affaires par Saïd Hanafi, Alexander Böhmer, Sophie Wernert et Marie-Estelle Rey ; le chapitre 10 sur l'infrastructure par Alan Paic ; le chapitre 11 sur le capital humain par Patrick Werquin en coopération avec Mohammed Bougroum ; et le chapitre 12 sur l'accès au financement par Abdelghani Bendriouch, Saïd Kechida, Carl Dawson et Anthony O'Sullivan. L'ensemble des chapitres a été édité par Ileana Epszajn et Joshua Yermiyew et révisé par Marie-Estelle Rey. Outre les résumés exécutifs des 12 dimensions, cette publication a été rédigée par Marie-Estelle Rey et Nicola Ehlermann-Cache avec la participation de Carl Dawson, Sophie Wernert et Jean Arlet. Elle a ensuite été revue en interne par Anthony O'Sullivan, Alexander Böhmer, Alan Paic et Nicolas Philipponnet, et en externe par le service économique de l'Ambassade de France au Maroc, l'Agence française de développement, et DAI, le contractant au Maroc d'USAID, l'Agence de développement des États-Unis. La publication a été révisée par le ministère des Affaires économiques et générales, puis finalisée par Marie-Estelle Rey.

Table des matières

Liste des sigles	9
Résumé	11
Introduction	15
Chapitre 1. Le cadre méthodologique de la SDCA	17
1. Justification	18
2. Une méthodologie axée sur l'analyse des politiques liées à l'environnement des affaires	19
3. Des instruments de l'OCDE et des pratiques d'autres organisations internationales adaptés aux pays de la région	19
4. Une sélection de dimensions clés	20
5. Un processus d'évaluation, de définition et de mise en œuvre de projets	21
6. La méthodologie d'évaluation de la SDCA	21
7. Le processus de la SDCA du Maroc	22
Notes	23
Chapitre 2. Une décennie de réformes au Maroc	25
1. La politique commerciale : libéralisation et privatisations	27
2. L'environnement des affaires : le cadre législatif et institutionnel	28
3. Les politiques sectorielles	31
4. La politique sociale	31
Notes	32
Chapitre 3. Le contexte macroéconomique des réformes du climat des affaires	33
1. L'état des lieux dans le contexte de l'après-crise économique mondiale	34
2. Le PIB et les composantes de l'économie marocaine	34
3. Le commerce extérieur et les investissements étrangers	37
4. La politique budgétaire et monétaire	40
5. Le marché du travail et les indicateurs sociaux	41
6. Les défis à surmonter	43
Notes	44
Chapitre 4. Les conclusions horizontales de la SDCA	47
1. La coordination institutionnelle	49
2. La mise en œuvre : communication et consultation	50
3. L'ouverture des marchés et la concurrence	52
4. La justice	53
5. Le capital humain	54
6. L'accès au foncier	55

7. Le secteur informel	56
8. La compétitivité territoriale	57
9. L'innovation	58
Chapitre 5. Les évaluations spécifiques par dimension	59
Dimension I-1 : Politique et promotion de l'investissement	60
Dimension I-2 : Politique de privatisation et partenariats public-privé	64
Dimension I-3 : Politique et administration fiscales	68
Dimension I-4 : Politique commerciale et facilitation des échanges commerciaux . .	72
Dimension I-5 : Politiques pour de meilleures réglementations et procédures pour les entreprises	76
Dimension I-6 : Politique et promotion des PME	79
Dimension II-1 : Anti-corruption	83
Dimension II-2 : Gouvernance d'entreprise	86
Dimension II-3 : Droit des affaires et résolution des litiges commerciaux	89
Dimension III-1 : Infrastructure	92
Dimension III-2 : Capital humain	95
Dimension III-3 : Accès au financement	98
Notes	100
Références (<i>par dimension – voir aussi les références transversales</i>)	102
Conclusion	111
Références bibliographiques (Références transversales)	115
Graphiques	
1.1. Les 12 dimensions de la SDCA	21
3.1. Taux de croissance annuel, par année (%)	35
3.2. Part du PIB et des emplois par secteur	36
3.3. Croissance réelle des composantes du PIB	37
3.4. Évolution du commerce international	38
3.5. Investissements directs étrangers	40
3.6. Évolution du taux d'inflation	41
3.7. Évolution du taux de chômage	42

Liste des sigles

ADII	Administration des douanes et impôts indirects
AFEM	Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc
AMDI	Agence marocaine de développement des investissements
ALE	Accord de libre-échange
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
ANGFCG	Agence nationale de la conservation foncière, du cadastre et de la cartographie
ANPME	Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise
APD	Aide publique au développement
APPI	Accords de promotion et de protection des investissements
ASMEX	Association marocaine des exportateurs
BMCE	Banque marocaine du commerce extérieur
BRIC	Brésil, Russie, Inde, Chine
CAI	Cadre d'action pour l'investissement de l'OCDE
CCIS	Chambres de commerce, de l'industrie et des services
CEMA	Centre euro-méditerranéen de médiation et d'arbitrage
CGEM	Confédération générale des entreprises au Maroc
CI	Commission des investissements
CMPE	Centre marocain de promotion des exportations
CNCE	Conseil national du commerce extérieur
CNEA	Comité national de l'environnement des affaires
CNPI	Comité national des procédures liées à l'investissement
CNSS	Caisse nationale de la sécurité sociale
CNUCED	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
CONPIAC	Comité national pour la propriété industrielle et anti-contrefaçon
CRI	Centres régionaux d'investissement
DF	Dépenses fiscales
FMI	Fonds monétaire international
IGPC	Instance centrale de prévention de la corruption
IDE	Investissements directs étrangers
INDH	Initiative nationale pour le développement humain
IR	Impôt sur le revenu
IS	Impôt sur les sociétés
MAD	Dirham marocain
MAEG	Ministère des Affaires économiques et générales
MCINET	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des nouvelles Technologies
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MMSP	Ministère de la Modernisation des Secteurs publics

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMPIC	Office marocain de la propriété industrielle et commerciale
ONG	Organisation non gouvernementale
PAFTA	Zone panarabe de libre-échange
P2I	Plateformes industrielles intégrées
PME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariat public-privé
R&D	Recherche et développement
RONC	Rapport sur l'observation des normes et des codes (Banque mondiale)
SDCA	Stratégie de développement du climat des affaires
SEF	Système d'éducation et de formation
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Très petite entreprise
UE	Union européenne
UMA	Union du Maghreb arabe
USAID	Agence américaine pour le développement international

Résumé

Un climat des affaires efficient est essentiel pour le développement économique et social du Maroc. Le pays s'est engagé depuis plus d'une décennie dans des réformes visant à améliorer l'environnement dans lequel évoluent les opérateurs économiques. L'impact est notable dans bien des domaines, mais encore insuffisant. Les efforts doivent continuer pour que les retombées économiques et sociales des réformes associées au développement du climat des affaires soient plus visibles.

La Stratégie de développement du climat des affaires de l'OCDE permet au Maroc d'élaborer une feuille de route des réformes. Le Programme MENA-OCDE pour l'investissement a réalisé, sur demande du gouvernement marocain, une évaluation de son climat des affaires selon une méthodologie inspirée des meilleures pratiques des pays de l'OCDE et des outils développés par l'Organisation. Cette évaluation, multidimensionnelle, permet au Maroc d'identifier et de mieux cibler les réformes à poursuivre et à mettre en œuvre.

Douze dimensions liées au climat des affaires ont été évaluées. Cette publication présente les réformes déjà menées au Maroc et les principales conclusions de cette évaluation. L'étude détaillée de chaque dimension est disponible sur le site Internet de l'OCDE.

- **La politique et la promotion des investissements** est un élément majeur du climat des affaires car l'investissement, qu'il soit national ou étranger, est un moteur de la croissance économique et un pourvoyeur d'emplois. Le Maroc mène une politique d'ouverture et a développé un cadre juridique et institutionnel destiné à faciliter l'entrée des investisseurs étrangers. Cette politique volontariste a été saluée par l'adhésion du Maroc à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales. Cependant, le pays doit s'atteler à réformer son cadre juridique, qui paraît aujourd'hui éparpillé et désuet ; à faciliter l'entrée et la réalisation des investissements par la levée des obstacles juridiques et administratifs et le renforcement de la transparence ; et renforcer l'opérationnalisation de la nouvelle Agence marocaine de promotion des investissements (AMDI).
- **La politique de privatisation et de partenariats public-privé (PPP)** permet respectivement de générer des recettes et une meilleure efficacité opérationnelle, et de réaliser et financer des projets de grande envergure. Le programme de privatisation, lancé dès 1993, a engendré d'importantes recettes pour l'État dont une partie a permis de financer des investissements socio-économiques. En matière de PPP, le Maroc a un parcours plutôt réussi et l'expérience acquise devrait lui permettre d'engager les réformes aujourd'hui nécessaires, à savoir l'institutionnalisation d'une unité de PPP, l'élargissement du champ d'action, une meilleure évaluation de l'impact et un processus systématique de consultation approfondie lors du lancement et de la réalisation des projets.

- **La politique et l'administration fiscales** sont essentielles pour mobiliser les ressources afin de financer le développement économique et social, mais elles influencent l'investissement et l'entrepreneuriat. Le Maroc a accompli des progrès en matière de réforme fiscale qui doivent être consolidés. Il a pris des mesures pour la simplification et la modernisation de son système, réduit ses taux d'imposition, notamment la TVA et l'impôt sur les sociétés, et élabore des rapports sur les dépenses fiscales qui permettent une plus grande transparence et de meilleures prévisions. Cependant, afin de contribuer à un nécessaire équilibre budgétaire, le Maroc doit s'efforcer de réduire la complexité du système fiscal et ses niches ; consolider ses capacités d'analyse, notamment par une meilleure formation ; renforcer la transparence et la discipline fiscale, à la fois du côté de ses agents et des PME ; conforter la confiance des contribuables ; et mettre en place des systèmes d'allégement fiscal en faveur des petites entreprises pour les inciter à sortir du secteur informel.
- **La politique commerciale et la facilitation des échanges** sont des éléments clés pour construire une économie dynamique, tournée vers l'exportation et génératrice de revenus et de savoir-faire. L'engagement fort du Maroc envers la libéralisation est démontré par sa qualité de membre actif de l'OMC, l'octroi du Statut avancé auprès de l'Union européenne, et la signature de plusieurs accords de libre-échange, notamment avec les États-Unis. Cependant, les bénéfices de l'ouverture sont limités par le manque de diversification des partenaires commerciaux et donc une certaine vulnérabilité, la persistance d'obstacles tarifaires et non-tarifaires et une trop faible capacité d'exportations à forte valeur ajoutée. Une meilleure évaluation de la politique commerciale, une harmonisation et une convergence réglementaire, la systématisation des consultations, le renforcement du soutien aux entreprises exportatrices, notamment par le crédit export et la certification, sont autant de mesures recommandées.
- **Les politiques pour de meilleures réglementations et procédures pour les entreprises** permettent d'offrir un cadre propice, transparent et prévisible aux opérateurs économiques. Le Maroc a pris des mesures pour améliorer et simplifier la réglementation relative aux entreprises, mais la culture associée à la réforme et une mise en œuvre effective font encore défaut. L'avènement du Plan Émergence et la création du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) témoignent de la conscience et de la volonté de réformer la législation et les procédures de création et d'encadrement des entreprises. Cependant, comme l'indique les classements internationaux, les freins et contraintes au développement des entreprises persistent. Ils doivent être traités de manière plus globale, systématique et effective. Outre la continuité des réformes sur la rationalisation et l'efficacité des procédures d'enregistrement et d'opérations des entreprises, il faut s'atteler à des problèmes connexes tels que la politique en matière de travail et l'accès au foncier.
- **La politique et la promotion des PME** sont des piliers stratégiques pour la croissance économique et l'emploi. Les créations d'entreprises, en constante augmentation au Maroc, témoignent de l'impact des réformes engagées. Cependant, le secteur des PME souffre de faiblesses structurelles, notamment en termes de compétitivité, de productivité, de capitalisation et d'informalité. Au niveau institutionnel, l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME), mandatée par la Charte de la PME de 2002, est efficace, mais les guichets uniques pour la création d'entreprise, les Centres régionaux d'investissement (CRI), mériteraient d'être renforcés et mieux coordonnés. Les défis identifiés concernent l'accès au financement, l'activité informelle, l'innovation, les liens d'affaires entre PME et

entreprises étrangères, les chevauchements institutionnels et liés aux diverses politiques sectorielles, les compétences de gestion, et les données et l'analyse d'impact des politiques.

- **L'anti-corruption** est un moyen de lutter contre les pratiques abusives enfreignant les opérations commerciales et la croissance. La corruption est un problème reconnu par les plus hautes instances marocaines et plusieurs mesures de lutte ont été adoptées : l'adoption d'un plan d'action 2010-12, la création de l'Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC), la mise en place de la Commission interministérielle de lutte contre la corruption (CILCC), la ratification de la Convention des Nations unies contre la corruption et l'amorçage de réformes visant à améliorer la transparence dans la vie publique. Cependant, ces efforts n'ont pas encore eu l'impact escompté et les défis restent majeurs. Une série de recommandations est suggérée pour renforcer l'état de droit, la réforme de la justice, le cadre juridique en vigueur, la coopération internationale, les dispositifs d'intégrité dans les affaires et les codes de conduite des entreprises.
- **La gouvernance d'entreprise** est une composante essentielle de l'amélioration du climat des affaires car elle permet d'atteindre un degré de confiance nécessaire au fonctionnement satisfaisant d'une économie ouverte. Le Maroc a pris plusieurs mesures telles que des révisions législatives, la création de la Commission nationale pour la gouvernance d'entreprise, la publication du Code marocain des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (appliqué sur une base volontaire), ou les initiatives de codification pour les PME et entreprises familiales, les établissements de crédit et les entreprises publiques. Cependant, un différentiel demeure entre les principes édictés et la pratique des entreprises. Les défis concernent donc l'application du cadre réglementaire, le renforcement de la capacité des institutions et tribunaux, la diffusion d'information sur les entreprises, la sensibilisation des acteurs, et le droit des actionnaires, notamment minoritaires.
- **Le droit des affaires et la résolution des litiges commerciaux** permettent d'assurer un cadre juridique cohérent, stable et efficace pour le secteur privé. Depuis le début des années 1990, le Maroc s'est engagé dans plusieurs réformes législatives liées à la conduite des affaires. Pourtant, le CNEA garde comme objectif pour 2010 la modernisation du droit des affaires, car les obstacles persistent. Ils concernent l'application du droit des affaires, le manque d'efficacité et l'engorgement des tribunaux de commerce, et la rigidité administrative. Il faut donc renforcer l'exécution des droits contractuels, les capacités institutionnelles (notamment en matière de justice, de concurrence et de propriété intellectuelle), la formation juridique, la protection de la propriété foncière, les modes de règlement des différends commerciaux, y compris l'arbitrage et la médiation, et les consultations avec le secteur privé.
- **L'infrastructure** est un facteur décisif pour parvenir à une croissance économique durable et un déterminant pour les investisseurs. Des progrès importants ont été réalisés au Maroc en termes d'infrastructure de base (électrification, accès à l'eau potable, réseau routier) et de pointe (TGV, tramways, télécommunications), même si un meilleur maillage intermédiaire et le développement du transport multimodal serait souhaitable. Plusieurs secteurs ont été ouverts à la concurrence, ce qui a souvent apporté les bénéfices souhaités, mais des efforts restent à faire, notamment en matière d'électricité, de ferroviaire ou de téléphonie fixe. Un développement renforcé de la participation des capitaux privés (via des PPP) permettrait une amélioration des services. Des efforts sur l'efficacité énergétique, par le biais de dispositifs incitatifs, voire de certificats blancs, doivent être réalisés. Enfin, les énergies renouvelables représentent une opportunité de

taille pour le Maroc qui doit réduire sa dépendance énergétique, mais qui doit aussi tenir compte des impacts sur le coût de l'électricité et des effets systémiques liés à l'introduction de sources intermittentes (solaire et éolien).

- **Le capital humain** est une dimension qui a un impact décisif sur l'orientation et le développement des affaires. Le rattrapage du Maroc en matière d'éducation et de formation est notable, mais certains indicateurs restent préoccupants, notamment en matière d'alphabétisation. Il existe une grande inadéquation entre la formation offerte et le besoin des entreprises. Les jeunes diplômés sont en effet une frange de la population très touchée par le chômage. Le déphasage linguistique entre l'arabe et le français est perturbant. La formation professionnelle est insuffisamment et inadéquatement développée. Pour favoriser le développement du climat des affaires, le Maroc doit renforcer la coordination entre les politiques d'éducation, de formation et d'emploi, développer une offre d'éducation diversifiée et de qualité, améliorer la formation en cours d'emploi et accompagner le développement des compétences dont ont besoin les entreprises et les Métiers mondiaux du Maroc identifiés par le Plan Émergence.
- **L'accès au financement** pour les entreprises est primordial pour développer l'économie et stimuler l'épargne et l'investissement. Le Maroc a modernisé son système bancaire et financier, la croissance du crédit au secteur privé s'est accéléré ces dernières années, et le modèle de microfinance développé est en passe de devenir un exemple pour la région. Toutefois, des insuffisances demeurent. Le Maroc souffre d'un problème de capacité de crédit bancaire, d'avantage capté par les grands projets qu'au service de l'entrepreneuriat. Les garanties exigées par les banques, notamment le nantissement immobilier, pourraient être allégées et les offres de financement diversifiées pour stimuler les capacités entrepreneuriales. Le capital-investissement est encore peu développé pour les PME et les *start-up* malgré le lancement de plusieurs fonds et d'un réseau de *business angels*. La liquidité du marché pourrait être améliorée par l'introduction de nouvelles entreprises et de nouveaux instruments. Le pouvoir de contrôle du Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) mériterait d'être renforcé. Enfin, l'éducation financière fait défaut.

Continuité et accélération des réformes, communication et gouvernance participative sont aujourd'hui les objectifs politiques pour que le Maroc puisse poursuivre l'amélioration de son climat des affaires, mais aussi créer des emplois, mieux lutter contre la corruption, moderniser son économie, réduire le poids du secteur informel et soutenir le développement territorial.

Pour aller de l'avant, l'étude réalisée par le Programme MENA-OCDE pour l'investissement propose une série de **recommandations**, à la fois transversales et spécifiques aux dimensions étudiées, afin d'aider le Maroc à s'ancrer pleinement dans un processus de développement vertueux et durable permettant d'accroître le bien-être de sa population. Il s'agit désormais de traduire les recommandations en une **feuille de route** articulée autour de **projets concrets**, de prioriser les actions à entreprendre, de mettre en œuvre efficacement les réformes et de s'assurer de l'impact des mesures entreprises.

Il est à noter que cette étude a été réalisée en 2009 et 2010 et que certains enjeux qu'elle met en exergue, notamment relatifs à l'anti-corruption, à la PME ou au capital humain, s'avèrent encore plus pertinents à la lumière des événements de début 2011 dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord en général et au Maroc en particulier.

Introduction

Créer un environnement propice à l'entrepreneuriat et à l'investissement est un défi pour tout gouvernement car c'est une des clés de la croissance, de l'emploi et d'un développement économique durable. Face à un éventail de politiques économiques qui influent sur les conditions opérationnelles des affaires, les choix et orientations ne sont pas toujours aisés. Soutenir les gouvernements dans ces choix et dans les réformes correspondantes est précisément l'objectif de la Stratégie de développement du climat des affaires. La SDCA est un outil permettant à un gouvernement d'évaluer et analyser ses politiques existantes dans les domaines influençant le climat des affaires, et d'identifier, prioriser et mettre en œuvre les réformes ou actions politiques afférentes.

La présente publication concerne le gouvernement du Maroc et est issue de ce travail d'évaluation et d'analyse mentionnée. Elle est composée de cinq chapitres qui permettent à la fois de comprendre le contexte de l'environnement des affaires au Maroc et d'envisager les perspectives de développement et les réformes à entreprendre. Ainsi, les trois premiers chapitres sont de nature contextuelle, alors que les deux suivants, basés sur un travail d'évaluation, sont plus analytiques et suggèrent un certain nombre de recommandations.

Le premier chapitre présente la méthodologie de la SDCA. Cet outil est basé sur des instruments de l'OCDE et répond à une logique d'analyse précise : une évaluation selon des indicateurs pré-définis et une notation en fonction de critères basés sur les meilleures pratiques. Le deuxième chapitre est consacré à l'ensemble des réformes déjà entreprises par le Maroc qui influencent de près ou de loin le développement et l'opérationnalisation des affaires. Le troisième chapitre s'intéresse au contexte macroéconomique actuel du Maroc, c'est-à-dire l'environnement économique dans lequel les entreprises et les investisseurs opèrent, et les défis que le pays doit encore relever. Le quatrième chapitre est axé sur les conclusions horizontales de la SDCA. Ces aspects transversaux abordent principalement la coordination institutionnelle, la mise en œuvre effective des réformes, l'ouverture des marchés et la concurrence, le fonctionnement de la justice, les ressources humaines, le secteur informel, l'accès au foncier et la compétitivité régionale. Enfin, le cinquième chapitre présente les résumés émanant de l'analyse des 12 dimensions de la SDCA, c'est-à-dire les domaines qui affectent ou influencent le développement entrepreneurial et l'investissement. Il s'agit notamment de la politique d'investissement et de commerce, la fiscalité, l'environnement pour les PME y compris l'accès au financement, le droit des affaires, la lutte contre la corruption, la gouvernance d'entreprise, l'infrastructure et le capital humain. Chacun des résumés des 12 dimensions présente l'état des lieux et les réalisations, identifie les défis encore à surmonter, et énumère des recommandations pour répondre à ces défis.

L'analyse détaillée des 12 dimensions de la SDCA, selon les près de 240 indicateurs étudiés, chacun accompagnés d'une notation basée sur les meilleures pratiques internationales, est disponible en ligne sur le site Internet du Programme MENA-OCDE pour l'investissement (www.oecd.org/mena/investment).

Chapitre 1

Le cadre méthodologique de la SDCA

La SDCA s'appuie sur une méthodologie précise, inspirée d'outils et d'instruments de l'OCDE, principalement le Cadre d'action pour l'investissement. Elle est un outil à la fois d'évaluation et d'analyse du climat des affaires, mais aussi de définition et de mise en œuvre des réformes prioritaires correspondantes. Ainsi, la SDCA analyse les politiques gouvernementales selon 12 dimensions et près de 240 indicateurs pré-définis et assortis d'une notation en fonction de critères basés sur les meilleures pratiques internationales (l'analyse des 12 dimensions, avec indicateurs et scores, est disponible sur le site Internet de l'OCDE). Puis, des recommandations sont énoncées et des projets de réformes prioritaires proposés.

Ce chapitre présente la méthodologie de la SDCA et le processus d'élaboration de la phase d'évaluation et d'analyse du climat des affaires, dont les principales conclusions sont exposées dans cette publication.

1. Justification

La crise financière et économique mondiale, qui a éclaté en 2008, a confirmé le besoin d'établir des institutions efficaces de gouvernance économique avec pour objectif de faire fonctionner les marchés et de favoriser le développement durable du secteur privé. Un cadre de gouvernance institutionnelle, accompagné de solides stratégies de développement économique axées sur le secteur privé, est donc primordial pour garantir un climat de croissance et de création d'emplois.

La Stratégie de développement du climat des affaires est un outil permettant à un gouvernement de se concentrer sur des priorités politiques clés. Cette publication résume les principales conclusions qui émanent de l'analyse des 12 dimensions de la SDCA. Elle permet au gouvernement non seulement d'évaluer les efforts entrepris et de prioriser les réformes à venir, mais aussi d'apporter plus de visibilité sur son action en faveur de l'amélioration du climat des affaires et son impact.

En effet, dans un pays comme le Maroc, les politiques gouvernementales doivent aussi être accompagnées par une communication active. Il s'agit d'expliquer les bénéfices des réformes, mais aussi leur impact sur la population, y compris en termes de redistribution de la croissance engendrée. Toute réforme d'envergure sur le climat des affaires doit donc d'abord être expliquée et justifiée à la population sous forme de création d'emplois, de réduction de la pauvreté et d'accroissement du bien-être. De plus, la crédibilité politique des décideurs qui soutiennent les principes d'une économie de marché ouverte et un rôle central pour le secteur privé doit être garantie pour poursuivre des réformes d'ampleur.

Le Programme MENA-OCDE pour l'investissement, qui a réalisé cette étude, est l'un des deux piliers de l'Initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et l'investissement à l'appui du développement. Lancé fin 2004 à la demande des 19 pays participants¹, le Programme a pour objectif de soutenir les réformes politiques visant à améliorer et moderniser le climat de l'investissement et des affaires afin de promouvoir la croissance et la création d'emplois. Il est fondé sur une double approche : le dialogue régional sur des sujets transversaux et un soutien à des activités spécifiques au niveau national. Il a développé la Stratégie de développement du climat des affaires (SDCA) pour pallier le besoin de formuler des outils méthodologiques mieux structurés permettant de renforcer le dynamisme économique de la région. La SDCA vise à soutenir le gouvernement bénéficiaire et ses décideurs dans le processus d'élaboration et d'exécution des réformes prioritaires. Elle a pour but d'évaluer les politiques en faveur des entreprises, de déterminer des domaines et actions qui permettraient d'améliorer le climat des affaires, et de contribuer à la mise en œuvre des réformes correspondantes. L'Égypte et le Maroc sont les deux premiers pays qui ont bénéficié de cet outil de développement.

2. Une méthodologie axée sur l'analyse des politiques liées à l'environnement des affaires

La SDCA répond aux besoins exprimés par les pays en développement et émergents et s'inscrit dans la pratique des organisations internationales et nationales travaillant sur les problématiques de développement économique. Durant les deux dernières décennies, les priorités ont évolué, mais les acteurs s'accordent aujourd'hui sur l'importance de soutenir la croissance par un appui au secteur privé en se concentrant sur trois aspects qui se chevauchent et se renforcent mutuellement :

- le soutien à la stabilité macroéconomique qui inclut des réformes fiscales et monétaires ;
- l'ouverture des marchés pour stimuler le commerce et l'investissement, y compris les politiques de concurrence et la déréglementation sectorielle ; et
- la gouvernance économique qui inclut le développement d'un environnement des affaires, favorable à l'investissement, et donc des réformes juridiques, réglementaires et institutionnelles.

La SDCA soutient principalement ce troisième pilier et se concentre sur le développement d'un climat plus propice pour les entreprises. Le climat des affaires est appréhendé de manière large et horizontale. Il comporte non seulement les politiques et réglementations relatives à l'investissement et aux PME, mais englobe également d'autres aspects de la gouvernance économique, tels que la simplification des procédures administratives, les marchés publics, les partenariats public-privé, l'intégrité ou le capital humain.

Cette approche est motivée par la conviction que le moyen le plus efficace de stimuler les forces de marché est de s'attaquer à l'ensemble des obstacles politiques horizontaux, mais aussi de traiter de carences telles que le manque de transparence, la lourdeur administrative, l'inefficacité des procédures commerciales, les obstacles bureaucratiques dans l'enregistrement d'entreprises et l'octroi de licences, ou des ressources humaines inadéquates. En général, ces carences n'ont pas un impact isolé, mais affectent une multitude de champs liés au fonctionnement des marchés et des affaires.

La SDCA aborde de manière horizontale les aspects liés au climat des affaires à travers les trois composantes principales de la gouvernance économique :

- les politiques et stratégies ;
- le cadre juridique ; et
- l'environnement institutionnel.

Ainsi, la plupart des indicateurs des 12 dimensions de la SDCA analyse ces aspects successivement afin de proposer une analyse complète.

3. Des instruments de l'OCDE et des pratiques d'autres organisations internationales adaptés aux pays de la région

Développer des outils pour évaluer le climat des affaires dans différents pays est un exercice difficile qui comporte de nombreuses limites. Les pratiques, standards et normes sont différents selon les pays. Pourtant, les décideurs politiques ont besoin d'instruments et de conseils pour déterminer quelle est la stratégie ou la politique la plus adéquate, quelles réformes doivent être entreprises de manière prioritaire, et comment les mettre en œuvre. Ils ont également besoin d'évaluer ce qui a fonctionné dans d'autres pays et ce qui a manqué ou été dommageable.

La SDCA s'est basée à la fois sur une observation des pratiques des états, sur l'analyse et l'impact des programmes existants des organisations régionales et internationales, et sur des outils et instruments développés par l'OCDE. En effet, la SDCA, élaborée par le Programme MENA-OCDE pour l'investissement au sein de la Division pour le développement du secteur privé de l'OCDE, s'appuie sur un certain nombre d'outils méthodologiques de l'OCDE et en premier lieu sur le *Cadre d'action pour l'investissement* (CAI). Ce cadre présente une liste de questions essentielles que doit se poser tout gouvernement désireux de créer un environnement des affaires attractif pour les investisseurs nationaux et internationaux². C'est un outil de mise en œuvre d'engagements politiques d'envergure³ qui s'inspire de l'expérience et d'autres instruments de l'OCDE, tels que la *Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales*, les *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales*, en cours de révision, et les *Orientations à l'intention des donateurs pour l'utilisation de l'APD en vue de promouvoir l'investissement privé au service du développement*. Le *Cadre d'action* constitue la base sur laquelle la méthodologie de la SDCA a été élaborée, mais les deux instruments sont différents. Alors que le CAI est une liste de questions à destination des gouvernements, la SDCA est un outil d'évaluation et d'analyse basé sur des indicateurs et un système de notation.

L'expérience de l'OCDE étant multidisciplinaire, d'autres instruments ont inspiré le contenu de la SDCA. Parmi ceux-ci, on peut citer les *Principes de gouvernement d'entreprise*, les *Principes directeurs pour la qualité et la performance de la réglementation*, les *Principes directeurs pour la participation du secteur privé aux infrastructures*, la *Convention sur la lutte contre la corruption*, et diverses recommandations, notamment en matière de politique de la concurrence et de fiscalité. Enfin, le *Pacte en faveur de l'investissement en Europe du Sud-Est* (*Investment Compact*) et les outils qu'il a mis en place ont également été utiles au développement de la méthodologie de la SDCA.

La SDCA s'est aussi appuyée sur des outils développés par d'autres organisations internationales partenaires, tels que ceux de la Banque mondiale (par exemple, le *Doing Business* ou le *Rapport sur l'observation des normes et des codes* (ROSC) en matière de gouvernement d'entreprise) et les politiques formant l'acquis communautaire de l'Union européenne. Enfin, la *Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise*, élaborée conjointement par la Commission européenne, l'OCDE et la Fondation européenne pour la formation, a été une source méthodologique et informative intéressante.

Lors de l'élaboration de la SDCA, le souci d'adapter l'outil à la situation des pays de la région MENA a été constant. Ainsi, la SDCA a été discutée et revue par les différents groupes de travail du Programme MENA-OCDE pour l'investissement, afin de s'assurer qu'elle a pris en compte les réalités économiques, politiques et sociales des pays de la région MENA.

4. Une sélection de dimensions clés

S'appuyant sur l'expérience de la Division de l'OCDE pour le développement du secteur privé dans les pays émergents, sur le processus de consultation du Programme MENA-OCDE pour l'investissement, et sur les conseils d'organisations internationales telles que la Banque mondiale ou la Commission européenne, la SDCA a été structurée autour de trois volets :

- l'environnement des affaires par le prisme de l'interface entre les secteurs public et privé ;
- les éléments qui affectent l'intégrité des affaires ; et
- les principaux indicateurs d'accès au marché.

Chacun de ces trois volets a été décomposé en plusieurs dimensions.

Graphique 1.1. **Les 12 dimensions de la SDCA**



5. Un processus d'évaluation, de définition et de mise en œuvre de projets

La SDCA n'est pas seulement une analyse de différentes dimensions identifiées, elle s'inscrit dans un processus visant à produire des résultats concrets. Elle a pour objectif la mise en œuvre des conclusions de l'évaluation et de l'analyse approfondie du climat des affaires.

Ainsi, la SDCA suit un processus en trois phases :

- **Phase 1** : l'évaluation du climat des affaires selon les dimensions identifiées qui conduit à une analyse approfondie et la formulation de recommandations,
- **Phase 2** : l'identification des domaines de réformes prioritaires et des projets potentiels associés, et
- **Phase 3** : un soutien ciblé à l'élaboration et la mise en œuvre des réformes.

6. La méthodologie d'évaluation de la SDCA

Pour la phase 1 d'évaluation du climat des affaires, l'analyse a été décomposée selon les étapes suivantes :

- **Définition des critères d'évaluation :**

Chacune des 12 dimensions reposent sur 8 à 25 indicateurs qui couvrent un aspect particulier du climat des affaires. Pour l'ensemble des dimensions, il y a ainsi près de 240 indicateurs.

Les principaux indicateurs de chaque dimension s'appliquent en général successivement au cadre politique et stratégique, au cadre juridique et réglementaire, et au cadre institutionnel. Les premiers indicateurs d'une dimension s'intéressent en général à

l'existence ou non d'une politique ou d'une stratégie clairement définie et évalue son impact. Puis, est étudié le cadre législatif entourant la dimension visée. Dans ce contexte, les outils juridiques mis en place pour accompagner une politique donnée sont évalués et les éventuels manquements ou lacunes sont mis en exergue. Enfin, des indicateurs s'intéressent à l'environnement institutionnel. L'efficacité du fonctionnement des institutions est alors évaluée.

Un système de notation est associé à cette méthodologie pour mieux évaluer l'état des lieux et les progrès à réaliser. Les indicateurs suivent ainsi une échelle de cinq niveaux de développement politique, où le score 1 désigne une politique sous-développée ou des actions inexistantes ou insuffisantes, et le score 5 atteste d'une politique active dont les éléments clés sont conformes aux meilleures pratiques internationales. L'ensemble des indicateurs et leurs critères d'évaluation forment la grille d'évaluation générale de la SDCA.

Une évaluation tripartite de la grille d'évaluation de la SDCA

La grille d'évaluation de la SDCA est remplie par trois parties. Tout d'abord, le gouvernement s'auto-évalue, en consultation avec les ministères et les agences gouvernementales compétentes. Ensuite, le secteur privé participe, principalement au travers des confédérations patronales nationales et étrangères, à l'évaluation des 12 dimensions de la SDCA. Enfin, des consultants indépendants donnent leur point de vue sur le climat des affaires sur la base de la grille d'évaluation de la SDCA.

La synthèse

Sur la base des grilles remplies par les différentes parties, les experts du Secrétariat de l'OCDE réalisent une analyse synthétique des réponses, mènent des entretiens complémentaires pour chacune des 12 dimensions, complètent l'analyse par des recherches supplémentaires en se basant sur des ressources internes et externes, ainsi que sur des éclaircissements demandés au gouvernement bénéficiaire.

Chaque indicateur est généralement évalué par le Secrétariat de l'OCDE de la façon suivante : l'indicateur et son intérêt pour l'analyse du climat des affaires sont présentés, les critères d'évaluation sont énumérés, la situation dans le pays est analysée, une notation est allouée en fonction de la grille d'évaluation, et enfin des recommandations sont proposées pour améliorer le score et évaluer les progrès réalisés. La notation des indicateurs est disponible sur le site Internet du Programme MENA-OCDE pour l'investissement qui contient l'analyse complète des 12 dimensions.

La validation

Des séries d'ateliers sur chacune des dimensions sont organisés avec les acteurs nationaux concernés afin de valider l'analyse, de l'approfondir au besoin, mais aussi de discuter des conclusions. En effet, lors de ces consultations, les principales recommandations sont discutées en vue de préparer la phase 2 de hiérarchisation des projets et la phase 3 de mise en œuvre de projets prioritaires spécifiques.

7. Le processus de la SDCA du Maroc

Le projet de la SDCA du Maroc a été lancé à la demande du gouvernement en janvier 2009. La phase initiale de collecte d'informations et d'évaluation a été réalisée entre avril et novembre 2009. Une première série d'ateliers lors desquels les résultats préliminaires de l'analyse ont été présentés aux autorités marocaines, a eu lieu en novembre 2009. Les 12 dimensions ont alors été réévaluées par le Secrétariat de l'OCDE en

fonction des discussions des ateliers et des compléments d'informations reçus. Puis, elles ont été renvoyées aux autorités marocaines pour commentaires.

Une deuxième série d'ateliers thématiques couvrant l'ensemble des dimensions a eu lieu en juin 2010. Ces ateliers ont permis de valider les conclusions et recommandations des dimensions, d'affiner l'évaluation et de discuter des différents projets potentiels qui émergent de l'analyse. Sur la base de nouvelles informations fournies par le gouvernement marocain, une mise à jour de plusieurs dimensions a été effectuée à l'automne 2010⁴ avant la finalisation de l'ensemble des dimensions et de la présente publication.

Sur la base des recommandations émanant des indicateurs d'évaluation, des projets concrets ont été identifiés. Tel que mentionné, ils ont été présentés aux participants de la deuxième série d'ateliers de juin 2010 et largement discutés afin de les affiner et les prioriser. Puis, en consultation avec le gouvernement du Maroc, il a été décidé d'élaborer une feuille de route des réformes prioritaires pour le Maroc. Cette feuille de route, qui constitue la phase 2 de la SDCA, permettra de présenter de manière synthétique l'ensemble des projets qui émanent de l'évaluation du climat des affaires au Maroc. Elle recensera à la fois les projets en cours et ceux à entreprendre en fonction des objectifs du gouvernement. Elle servira de base pour une évaluation régulière de la mise en œuvre et de l'état d'avancement des projets.

La présente publication présente une synthèse de l'évaluation du climat des affaires au Maroc (phase I de la SDCA). L'analyse détaillée des 12 dimensions, avec l'ensemble des indicateurs évalués et soumis à un système de notation, est disponible en ligne sur le site Internet de l'OCDE. Ce rapport ne reprend que le résumé de ces dimensions, et ce dans son dernier chapitre. Elle s'attèle d'abord à présenter les réformes menées par le Maroc ces dernières années et le contexte macro-économique dans lequel elles s'inscrivent, avant de s'intéresser aux conclusions horizontales de la SDCA, l'analyse de chacune des dimensions ayant en effet fait émerger des questions transversales.

Il est à noter que la phase d'évaluation et d'analyse de la SDCA a été financée conjointement par le gouvernement marocain et les donateurs du Programme MENA-OCDE pour l'investissement⁵.

Notes

1. Algérie, Bahreïn, Égypte, Djibouti, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Mauritanie, Maroc, Oman, Autorité palestinienne, Qatar, Arabie Saoudite, Syrie, Tunisie, Émirats arabes unis et Yémen.
2. Le CAI s'appuie sur l'analyse des bonnes pratiques des pays membres de l'OCDE et des pays non membres dans dix domaines : politique d'investissement, promotion et facilitation de l'investissement, politique commerciale, politique de la concurrence, politique fiscale, gouvernement d'entreprise, politiques en faveur d'un comportement responsable des entreprises, mise en valeur des ressources humaines, développement des infrastructures et du secteur financier, et gouvernance publique. Voir : www.oecd.org/document/61/0,3343,fr_2649_34893_37566547_1_1_1_1,00.html.
3. Par exemple, le Consensus de Monterrey et la Déclaration du Millénaire des Nations unies, le Programme de Doha pour le développement et la Déclaration de Johannesburg sur le développement durable.
4. Il est important de noter que les projets de loi notifiés ont été pris en compte dans l'analyse, mais pas évalués. Il a été considéré que pour être étudiée en profondeur et évaluée, une loi devait avoir été adoptée par le Conseil des ministres.
5. Depuis son lancement, ont contribué au Programme : Bahreïn, le Canada, la Commission européenne, les Émirats Arabes Unis, les États-Unis, l'Espagne, l'Italie, le Japon, le Royaume-Uni, la Turquie, la Suède et la Suisse.

Chapitre 2

Une décennie de réformes au Maroc

Au cours des dix dernières années, le Maroc s'est engagé dans des réformes ambitieuses visant à mieux s'intégrer dans l'économie mondiale et à promouvoir le développement du secteur privé. Reflétant une volonté royale clairement affichée, ces mesures ont eu un impact positif sur l'économie, la société et l'image du Maroc. Cependant, les efforts sont à consolider car l'impact des réformes a été limité par des obstacles structurels et un déficit de mise en œuvre.

Ce chapitre est consacré à l'ensemble des réformes déjà entreprises par le Maroc qui influencent de près ou de loin le développement et l'opérationnalisation des affaires au Maroc. Sans être exhaustif, il expose les efforts du Maroc en matière de politique commerciale, les mesures législatives et institutionnelles relatives à l'environnement des affaires, les différentes politiques sectorielles et, enfin, des mesures sociales relatives à l'emploi et au développement humain.

Au cours de la dernière décennie, le Maroc s'est engagé dans un vaste chantier de réformes qui a, du moins partiellement, contribué à la croissance économique et la modernisation du pays. Intrônisé en 1999, le Roi Mohammed VI a voulu insuffler une dynamique de changements et une image de progrès et de modernité au Maroc. Il a toujours clairement affiché sa volonté d'intégrer son pays dans l'économie mondiale, de promouvoir le secteur privé, de renforcer l'attractivité du Maroc et d'améliorer la compétitivité du tissu productif. Plus récemment, le Maroc s'est engagé dans la mise en œuvre d'une politique ambitieuse de régionalisation avancée et de stratégies pour l'environnement et le développement durable. Ainsi, parallèlement au processus de démocratisation encore limité, un champ de réformes de nature économique et social a été lancé.

Maintenant son objectif prioritaire de préservation des équilibres macroéconomiques, le gouvernement a planifié et défini des stratégies de développement, notamment sectorielles, lancé des chantiers législatifs et institutionnels et poursuivi des efforts en faveur du développement humain. Le bilan est à bien des égards positif : la croissance est plus soutenue et stable, la diversification de l'économie est notable, le Maroc a obtenu le statut avancé auprès de l'Union européenne, la privatisation a permis de générer des recettes et d'étendre le champ d'activité du secteur privé, le cadre législatif s'approche des pratiques et standards internationaux, de nouvelles institutions de promotion ou de régulation ont été créées, les infrastructures se sont développées... Ainsi, la santé économique et l'image du Maroc se sont améliorées.

Cependant, ces aspects positifs ne doivent pas cacher les efforts encore à fournir, mais aussi les obstacles sous-jacents qui ont freiné certaines réformes. Outre la vulnérabilité de l'économie marocaine, soulignée par la crise économique mondiale, et les défis sociaux auxquels est confronté le pays en termes de pauvreté, d'emploi et d'éducation (voir chapitre 3), les réformes souffrent d'obstacles structurels et d'une mise en œuvre insuffisante. La lourdeur administrative, le manque de transparence et d'intégrité, le chevauchement institutionnel, une communication et consultation insuffisantes, les obstacles bureaucratiques, des ressources humaines inadéquates, des mentalités dirigeantes centrées sur l'intérêt personnel sont encore autant d'obstacles qu'il est nécessaire de palier pour aller de l'avant et accélérer l'intégration du Maroc dans l'économie mondiale (voir chapitre 4). Ces carences ont freiné la mise en œuvre de certaines réformes. D'autres mesures, plus récentes, n'ont pas encore eu un impact mesurable.

La SDCA s'inscrit dans la volonté de réforme du gouvernement marocain. Elle a été engagée à sa demande et a bénéficié d'un soutien actif de nombreuses de ses institutions. L'évaluation et les recommandations qui en émanent ont déjà influencé certaines mesures relatives au climat des affaires, notamment dans le cadre du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) créé en décembre 2009. La SDCA contribue et s'intègre donc dans cet effort de rationalisation, priorisation et mise en œuvre des réformes souhaitées par le Maroc.

Le chapitre qui suit traite des diverses réformes entreprises au Maroc¹, sans l'ambition d'être exhaustif, mais avec l'objectif de présenter le contexte de politique économique dans lequel s'inscrit l'évaluation et l'analyse de la Stratégie de développement du climat des affaires au Maroc. Il s'intéresse aux activités du Maroc en matière de politique commerciale, principalement les efforts de libéralisation et de privatisation, aux mesures législatives et institutionnelles prises pour rendre l'environnement des affaires plus propice, aux différentes politiques sectorielles et, enfin, à des mesures sociales relatives à l'emploi et au développement humain.

1. La politique commerciale : libéralisation et privatisations

Le Royaume du Maroc est bien positionné pour accroître son rôle dans le commerce international, une ambition affichée du gouvernement. Situé à l'extrême nord-ouest de l'Afrique, le pays dispose d'un accès privilégié à l'Europe et l'Afrique, et d'une ouverture atlantique. Doté d'une population de 32 millions d'habitants, la proximité géographique et culturelle avec l'Europe du sud et le Moyen-Orient procure au Maroc un statut de centre potentiel de production et de commerce dans la région.

Les accords de libre-échange

Le Maroc a démontré son engagement pour l'ouverture économique en multipliant la conclusion d'accords commerciaux et tarifaires. C'est d'ailleurs l'un des pays de la région les plus actifs dans la conclusion d'accords de libre-échange. Avec l'Union européenne, son principal partenaire commercial, un accord d'association est entré en vigueur en 2000, puis en 2008, le statut avancé a été accordé au Maroc, le premier pays dans la région du sud de la Méditerranée². Ce statut marque une nouvelle phase de relations privilégiées et se traduit par un renforcement du dialogue, l'intégration progressive du Maroc dans le marché intérieur commun et la convergence législative et réglementaire. Il pourrait aboutir à la conclusion d'un accord de libre-échange approfondi (ALEA)³. Le Maroc a également signé un accord de libre-échange très complet avec les États-Unis, entré en vigueur en 2006. Il a aussi conclu des accords avec les pays de l'Association européenne de libre-échange, la Turquie et plusieurs pays arabes. À cet égard, l'accord d'Agadir, signé le 25 février 2004 à Rabat, par l'Égypte, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie, est un exemple de volonté d'intégration économique régionale, bien que sa mise en œuvre connaisse des lacunes.

La libéralisation de plusieurs secteurs d'activités

Des efforts ont été entrepris afin de libéraliser certains modes de transport, à encourager l'implication des acteurs privés et à renforcer la régulation du secteur pour assurer une concurrence saine et loyale. Dans ce cadre, le Maroc a libéralisé le transport routier de marchandises, le transport maritime, la manutention portuaire et a ouvert à la concurrence le transport aérien par le biais de l'accord *Open Skies* avec l'Union européenne et les États-Unis. Ces mesures ont stimulé la compétitivité dans ces secteurs. Par ailleurs, d'autres secteurs bénéficient de cet élan de libéralisation, tels que les télécommunications et l'audiovisuel.

Les privatisations et les licences

Les privatisations ont généré plus de 101 milliards de dirhams (MAD), soit près de 12 milliards de dollars américains⁴ (USD) en recettes depuis 1993. La moitié de cette somme a été allouée au Fonds Hassan II pour le développement économique et social chargé de réaliser des investissements socio-économiques stratégiques. Les privatisations

ont été à l'origine de libéralisations sectorielles, telles que celle des télécommunications, tout en attirant des flux d'investissements privés d'envergure avec des retombées positives sur l'emploi, la productivité et les recettes fiscales, mais des augmentations de prix pour les consommateurs. L'opération la plus importante reste la cession en 2001 de 35 % du capital de Maroc Télécom à Vivendi Universal pour un prix record de 23.3 milliards de MAD. L'octroi d'une deuxième licence de téléphonie mobile à l'opérateur Méditel a été un jalon de la libéralisation sectorielle. Les privatisations ont aussi concerné et libéralisé d'autres secteurs, tels que les tabacs, les transports, les hôtels ou les banques. Enfin, elles ont joué un rôle important dans la démocratisation de l'actionnariat privé et dans le développement de la Bourse de Casablanca et du petit actionnariat.

La gestion déléguée de services publics

Les autorités ont délégué l'exploitation et la gestion de divers services publics au travers de concessions, tout en conservant les prérogatives de régulation et de mission de service public. La gestion déléguée, qui s'inscrit dans un esprit de partenariat public-privé (PPP) et est régie par un cadre juridique incitatif, concerne la distribution de l'eau et de l'électricité, la construction et/ou l'exploitation de centrales électriques, les infrastructures portuaires et certaines zones industrielles, la collecte des déchets et la gestion du transport et de l'éclairage public dans certaines villes. Les PPP réalisés ont permis des apports de savoir-faire, des transferts de technologies internationaux et, dans la plupart des cas, une nette amélioration des services publics.

2. L'environnement des affaires : le cadre législatif et institutionnel

Le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA)

Créé en décembre 2009, le CNEA a pour but de renforcer la coordination interministérielle et le dialogue public-privé, et d'instaurer un pilotage stratégique des réformes. S'inscrivant dans le cadre du Pacte national pour l'émergence industrielle, le plan d'action 2010 du CNEA s'appuie sur quatre objectifs stratégiques : simplifier et renforcer la transparence des procédures administratives, moderniser le droit des affaires, améliorer la résolution des litiges commerciaux, et améliorer la concertation et la communication sur les réformes. À partir de ces quatre piliers, 12 actions prioritaires concrètes et précises ont été identifiées dans le cadre de la programmation annuelle.

La promotion de l'investissement : l'AMDI, les CRI et la Commission des investissements

Après un examen approfondi de la politique d'investissement du Maroc, le Comité de l'investissement de l'OCDE a validé son adhésion à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales. L'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI), sous la tutelle du ministère du Commerce, de l'Industrie et des nouvelles Technologies, a succédé à la Direction des investissements qui relevait du MAEG. Elle a été établie début 2009 pour renforcer et consolider la stratégie marocaine de promotion des investissements, tout en créant des synergies avec les 16 Centres régionaux d'investissement (CRI), créés dès 2002. Ces derniers sont des guichets uniques destinés à faciliter les démarches des investisseurs et la création d'entreprises. Leur mise en place a constitué une avancée importante et s'inscrit dans le cadre de l'actuelle politique de régionalisation lancée par le Maroc. Cependant, leur fonctionnement demande à être optimisé et adapté à cette nouvelle politique de régionalisation, et les

services proposés mériteraient d'être améliorés, plus intégrés et coordonnés avec ceux de l'AMDI. La Commission des investissements (CI), présidée par le Premier ministre, est chargée de statuer sur les problèmes qui bloquent la réalisation des projets d'investissements, de traiter les contentieux et d'agréer les conventions et les contrats d'investissement liant l'État à des projets d'envergure.

Les droits de propriété intellectuelle

Plusieurs lois relatives à la propriété intellectuelle ont été adoptées, mises à jour ou complétées. L'Office marocain de protection de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC) a été créé en 2000 et le Comité national pour la propriété industrielle et l'anti-contrefaçon (CONPIAC) en avril 2008. Des campagnes de sensibilisation ont été menées et une étude sur l'impact économique de la contrefaçon au Maroc est en cours de préparation. L'application effective du cadre législatif étant primordiale, les pouvoirs de la douane ont été renforcés en ce qui concerne la saisie de cargaisons soupçonnées de contrefaçon, mais des efforts restent à faire. La mise en œuvre effective de la législation sur le terrain et le suivi judiciaire mériteraient d'être améliorés et plusieurs négociations internationales en cours devraient aboutir.

La douane

L'Administration des douanes et des impôts indirects (ADII) a lancé un certain nombre de réformes pour améliorer son fonctionnement et les mesures prises sont saluées comme un exemple de réforme réussie⁵. Elle a notamment remanié le Code des douanes et mis en place l'Accord de l'OMC sur l'évaluation en douane entre 1996 et 2003. Elle a aussi modifié les procédures de contrôles, qui ne sont plus systématiques, mais *a posteriori* par échantillonnage statistique. Les délais de dédouanement ont été largement raccourcis et les procédures par anticipation améliorées. Il faut également noter le lancement en janvier 2009 du deuxième pilier du nouveau système informatique BADR (Base automatisée des douanes en réseaux), l'acceptation de la version originale (anglaise ou espagnole) des déclarations sommaires (manifestes), et la suppression de l'obligation de traduction de ces documents en langue française. La modernisation de la douane se poursuit donc et les préparatifs pour l'instauration d'un guichet unique progressent.

Les tribunaux de commerce et l'arbitrage

Des réformes pour renforcer le fonctionnement et l'efficacité de la justice sont en cours, notamment à la suite du discours du Trône d'août 2009 qui a été entièrement consacré à ce thème et a mis l'accent sur l'indépendance et la moralisation de la justice. Des tribunaux de commerce de première instance et des cours d'appel de commerce ont été instaurés en qualité de juridictions spécialisées. Des juges ont été recrutés pour palier le déficit existant en termes de nombre et de compétences. La loi relative à l'arbitrage de 2005, promulguée en 2007, élargit le champ d'application de l'arbitrage aux litiges financiers et aux entreprises et établissements publics, détermine les personnes éligibles à pratiquer l'arbitrage et les procédures y afférentes, et inclut la médiation conventionnelle. Enfin, le Centre euro-méditerranéen de médiation et d'arbitrage (CEMA) a été créé en juin 2009 à Casablanca. Des efforts sont donc fournis, mais le défi de la réforme de la justice reste entier afin d'asseoir l'état de droit.

Le secteur financier

Des réformes institutionnelles ont porté sur la modernisation du secteur financier dont l'efficacité, la sécurité et la transparence ont été renforcées. Afin de se conformer aux standards bancaires internationaux (accords de Bâle), un système de surveillance et de supervision bancaire a été introduit et les pouvoirs de la banque centrale, la Bank Al-Maghrib, en matière de politique monétaire ont été étendus. Le processus d'assainissement et de restructuration du secteur bancaire a ainsi progressé, notamment pour les institutions bancaires publiques. Les établissements de crédit ont pu moderniser leurs opérations. Les pouvoirs du Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM), qui veille sur la Bourse des valeurs de Casablanca, ont été renforcés et cette dernière a été progressivement restructurée afin de mieux répondre aux besoins en financement des entreprises. La Bourse de Casablanca est aujourd'hui la troisième place financière d'Afrique.

Le droit de la concurrence et des sociétés

Pour accompagner la politique de libéralisation et d'intégration du Maroc dans l'économie mondiale, une loi sur la concurrence et la liberté des prix a été promulguée en 2000 et déjà un chantier de refonte de la loi a été ouvert afin de la rendre conforme aux standards internationaux, notamment ceux adoptés par l'UE. Cette loi instaure une liste de pratiques anti-concurrentielles, leurs sanctions et les règles relatives au contrôle des fusions, ainsi que des politiques relatives à la liberté des prix et à la protection des consommateurs. Tel que prévu par la loi, un Conseil de la concurrence a été établi et est devenu opérationnel en 2009 avec la nomination de ses membres. Il est chargé de surveiller l'application de la loi, mais n'est doté que de fonctions consultatives. En juillet 2009, la Direction de la concurrence et des prix a été officiellement créée au sein du MAEG et placée sous la tutelle du Premier ministre. Elle a pour mission d'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires relatifs à la concurrence, en assure la mise en œuvre et en contrôle l'application. Pour cela, elle procède à des enquêtes pour détecter les pratiques anticoncurrentielles. Une loi sur les groupements d'intérêt économiques a également été promulguée. Enfin, plusieurs lois sur les sociétés et le Code du commerce ont été révisés depuis 2005. Le capital minimum exigé pour la création d'une société à responsabilité limitée (SARL) a été réduit de 100 000 à 10 000 MAD en 2006 et un actuel projet de loi prévoit de supprimer cette exigence. La loi sur les sociétés anonymes a été révisée et a introduit plus de transparence pour les actionnaires, mais des difficultés d'application de la loi ont été notées.

La fiscalité

Les réformes fiscales ont pour objectif de réduire la charge fiscale sur les entreprises et les ménages et d'élargir l'assiette. La réforme a concerné en 2005 la TVA, en 2007 et 2009 l'impôt sur le revenu avec une révision du barème, et en 2008, l'impôt sur les sociétés. Les efforts en matière de modernisation et de simplification de l'administration et la réglementation fiscale se sont concrétisés en 2007 avec l'élaboration du Code général des impôts, réédité chaque année depuis. Ces réformes ont permis de réduire la pression fiscale sur les sociétés. Ainsi, le taux de l'impôt sur les sociétés (IS) est passé de 45 % en 1987 à 35 % en 1996 et à 30 % en 2008, avec l'objectif à moyen terme d'un taux de 25 %, notamment pour les PME. Les PME bénéficient déjà d'une réduction égale à 20 % du montant de l'augmentation du capital réalisée entre le 1^{er} janvier 2009 et le 31 décembre 2010 inclus. La loi de finances 2009 a prévu de réduire le taux marginal de l'impôt sur le revenu (IR) de 42 % à 40 % en 2009, puis à 38 % en 2010. Le seuil du revenu exonéré passera de 24 000 à 28 000 MAD en 2009 et de 28 000 à 30 000 MAD en 2010. Des

mesures sont prises pour faire progressivement converger l'assiette de la TVA vers deux taux (7 et 20 %). La télédéclaration et le télépaiement (IR, IS et TVA) se diffusent et vont progressivement devenir obligatoires pour les entreprises d'une certaine taille.

3. Les politiques sectorielles

La stratégie Émergence pour la croissance industrielle

Le Plan Émergence, lancé en 2006, vise le repositionnement du tissu industriel sur des métiers porteurs qui pourraient représenter 70 % de la croissance industrielle et dans lesquels le Maroc pourrait faire valoir ses atouts (proximité, main d'œuvre qualifiée, accès aux marchés...). Puis, les pouvoirs publics et le secteur privé ont conjointement lancé en février 2009 le Pacte national pour l'Émergence industrielle – Contrat-programme 2009-15. Ce Pacte définit plus précisément les filières pour lesquelles le Maroc possède des avantages compétitifs clairs et exploitables, appelés les métiers mondiaux du Maroc (industrie automobile, aéronautique et spatial, électronique, *offshoring*, textile et cuir, agroalimentaire). Il s'attache également à l'amélioration du tissu entrepreneurial à travers quatre chantiers transversaux majeurs (la compétitivité des PME, le climat des affaires, la formation, et les plateformes industrielles intégrées, les P2I, visant au développement de parcs industriels de nouvelle génération). Le Pacte fixe des objectifs à l'horizon 2015 en ce qui concerne le PIB industriel (+50 milliards de MAD, soit près de 6 milliards d'USD) et les exportations, la création de 220 000 emplois, et l'attraction de 50 milliards de MAD d'investissements privés.

Une diversité de stratégies sectorielles

Dans les dix dernières années, un élan spécifique a été donné aux réformes des politiques sectorielles, d'où le lancement de plusieurs plans stratégiques. Ainsi, le Plan Maroc Vert vise à accroître la productivité et à encourager les exportations agricoles. Le Plan Halieutis vise à renforcer la pêche maritime et le développement de la pisciculture. Le Plan Vision 2015 porte sur le développement et la valorisation de l'artisanat. La Vision 2020 pour le tourisme, qui prend la suite du Plan Azur, a pour objectif de développer cet important secteur de l'économie marocaine. Le Plan Maroc Numeric 2013 a pour ambition de réduire la fracture numérique et de développer l'administration électronique. Dans le cadre de ce plan, la Stratégie e-Maroc a été revue en 2009. Le Plan Énergie cherche à améliorer l'efficacité énergétique et à développer les énergies renouvelables et un ambitieux Plan Solaire a été lancé en mars 2010. Le Plan Logistique a pour objectif d'organiser et de dynamiser la filière. Le Plan Envol vise des secteurs technologiques avancés et à très forte valeur ajoutée tels que la nanotechnologie, la microélectronique, la biotechnologie ou l'énergie. Une telle diversité de politiques sectorielles est ambitieuse, mais peut souffrir d'un manque de cohérence globale et d'un déficit de mise en œuvre.

4. La politique sociale

L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH)

L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), lancée en mai 2005, vise la réduction des déficits sociaux, en particulier dans les quartiers urbains pauvres et les communes rurales les plus démunies (équipements et services sociaux de base, tels que la santé, l'éducation, l'alphabétisation, l'eau, l'électricité, l'habitat salubre, l'assainissement, le réseau routier), la promotion d'activités génératrices de revenus stables et d'emplois, tout en adoptant une action plus imaginative et plus résolue en direction du secteur informel et l'aide aux personnes en grande vulnérabilité ou à besoins spécifiques. Cette initiative

nationale repose sur le ciblage des zones et des catégories les plus démunies, ainsi que sur la participation des populations pour une meilleure appropriation et viabilité des projets et des interventions. Afin d'évaluer son impact, l'Observatoire national du développement humain a publié en novembre 2009 la première revue à mi-parcours de l'INDH. Selon un document de la Commission européenne, « ce rapport souligne de bonnes performances en termes d'engagement des fonds, de renforcement des capacités d'ingénierie sociale au niveau territorial ou encore de redistribution des ressources en faveur des populations les plus pauvres, tout en mettant en évidence des faiblesses au niveau de la maîtrise d'ouvrage communale et de la convergence des actions avec les différentes politiques sectorielles »⁶. La deuxième phase de l'INDH pour les années 2011-15 est en cours de mise en place.

La promotion de l'emploi

Touché par un chômage relativement important, notamment chez les jeunes, le Maroc a mis en place des dispositifs et instruments visant à promouvoir l'emploi, y compris par l'insertion professionnelle. Les Assises de l'emploi en 2005 ont permis de définir une politique de l'État plus active et de cibler les jeunes chômeurs. L'adoption de la Charte de la PME et la création de l'ANPME en 2002 visent à soutenir les entreprises dans leurs efforts de restructuration et de développement, et donc de promotion de l'emploi. La réforme du Code du travail, adoptée en juin 2004, a porté notamment sur un meilleur encadrement des licenciements et indemnités.

Ces mesures n'ont cependant pas eu beaucoup d'impact sur l'emploi des jeunes, mais le taux global de chômage est resté contenu.

D'autres mesures à dimension sociale qui ont un effet indirect sur le climat des affaires, ont été prises par le gouvernement durant la dernière décennie, notamment l'entrée en vigueur de la Charte de l'éducation et de la formation en 2000, l'appui aux associations de micro-crédit, la promotion du dialogue social grâce à des efforts législatifs et l'adoption d'une feuille de route avec les syndicats, la mise en œuvre d'une politique territorialisée du développement visant la décentralisation et la déconcentration, la promotion de la femme via notamment la promulgation d'un nouveau Code de la famille.

Les réformes exposées ci-dessus reflètent l'ambition du Maroc à s'engager dans un chemin de croissance vertueux et à s'intégrer dans l'économie mondiale. Leur impact économique, mais aussi les importants défis encore à surmonter, sont analysés dans le chapitre suivant consacré au contexte macroéconomique de l'environnement des affaires.

Notes

1. Voir Royaume du Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2009), La décennie des réformes et du progrès... pour un Maroc moderne et solidaire 1999-2009.
2. Septième Conseil d'association UE-Maroc, 13 octobre 2008, Luxembourg.
3. Document conjoint UE-Maroc sur le renforcement des relations bilatérales/Statut avancé, DG E V, 13653/08.
4. Taux de change moyen appliqué à toutes les conversions à la valeur du 22 juillet 2010 : 1 MAD = 0.1162 USD.
5. CNUCED (2008), Examen de la politique de l'investissement – Maroc, Nations unies, page 41.
6. Commission européenne (2010), Rapport de suivi Maroc, Mise en œuvre de la politique européenne de voisinage en 2009, Documents de travail des Services de la Commission, SEC(2010) 521.

Chapitre 3

Le contexte macroéconomique des réformes du climat des affaires

Grâce aux réformes entreprises, l'environnement macroéconomique du Maroc s'est largement amélioré ces dernières années. En effet, le pays connaît un taux de croissance plus soutenu et moins irrégulier, une plus grande diversification de l'économie, et une politique monétaire et budgétaire stable. Cependant, la crise financière et économique mondiale a révélé une certaine vulnérabilité de l'économie, ce qui s'est traduit par une baisse importante des exportations et des IDE. Les défis à surmonter sont encore nombreux, d'autant que le chômage chez les jeunes reste élevé et le niveau de vie inégal.

Ce chapitre analyse le contexte macroéconomique du Maroc et les défis afférents afin de mieux comprendre l'environnement économique dans lequel les entreprises et les investisseurs opèrent.

L'environnement macroéconomique est un facteur déterminant du climat des affaires d'un pays car la stabilité, prévisibilité et qualité de l'économie influencent fortement les décisions d'investisseurs potentiels, autant internationaux que domestiques.

La situation macroéconomique du Maroc, résultant des efforts et réformes de ces dernières années, ainsi que les défis encore à surmonter, sont présentés ci-dessous.

1. L'état des lieux dans le contexte de l'après-crise économique mondiale

L'économie marocaine croît de manière soutenue et élevée depuis 2000, avec une croissance réelle annuelle de 4.7 % en moyenne du produit intérieur brut entre 2000 et 2009 (FMI). En 2009, malgré la récession mondiale, le produit intérieur brut du pays a progressé de 5 %¹, un des taux les plus élevés de la région MENA², qui dans l'ensemble a connu un net ralentissement marqué par une croissance pondérée de 2.1 % du PIB.

Plusieurs facteurs sont à l'origine des progrès économiques du Maroc avant et après la crise économique mondiale. D'abord, la diversification des activités secondaires et tertiaires à travers des initiatives nationales, ainsi que le maintien d'une politique monétaire et budgétaire stable, ont encouragé et rassuré l'investissement. En même temps, le Maroc a augmenté ses exportations de marchandises et services, et est devenu une destination touristique majeure. Les réformes structurelles décrites dans le précédent chapitre ont finalement permis d'améliorer l'environnement macroéconomique et d'en accélérer le développement. Plus récemment, le système bancaire du pays, faiblement tributaire du système financier international, ne s'est pas engagé dans des actifs toxiques financiers, contrairement à de nombreuses banques de pays de l'OCDE, et est donc resté relativement à l'abri des turbulences mondiales.

Cependant, malgré l'amélioration de ces dernières années, l'économie marocaine reste confrontée à des problèmes et défis. Le pays n'a pas complètement échappé à la crise financière mondiale puisque la capitalisation de la Bourse de Casablanca a chuté de 9.3 % en 2008, puis de 4.3 % en 2009. Elle a néanmoins fortement progressé en 2010 (+22 %), ce qui augure d'une reprise. Les exportations et les investissements directs étrangers (IDE) ont aussi fortement baissé pendant la crise, détériorant par ce biais la balance commerciale et la balance des paiements, nettement négatives en 2008 et 2009. Au niveau des indicateurs sociaux, le Maroc accuse toujours du retard, notamment par rapport aux pays voisins. 9 % de la population, estimée à presque 32 millions d'habitants, vivraient sous le seuil de pauvreté de 2 USD par jour avec de fortes disparités régionales³. Le taux de chômage reste relativement élevé, puisque 9.1 % de la population est actuellement sans emploi⁴. Il touche particulièrement les jeunes urbains et diplômés (17.2 % au quatrième trimestre 2009, Commission européenne).

2. Le PIB et les composantes de l'économie marocaine

Une croissance soutenue

S'élevant à 91 milliards d'USD en 2009 (soit 145.4 milliards d'USD en parité de pouvoir d'achat), le PIB du Maroc croît aujourd'hui de manière plus soutenue et plus stable⁵. La

croissance annuelle moyenne pondérée du PIB est passée de 2.6 % entre 1990 et 1999, à 4.7 % pour 2000-09. En 2009, l'économie marocaine a continué de progresser avec une croissance de 5 % du PIB, bien qu'accusant une baisse par rapport à 2008 (5.7 %).

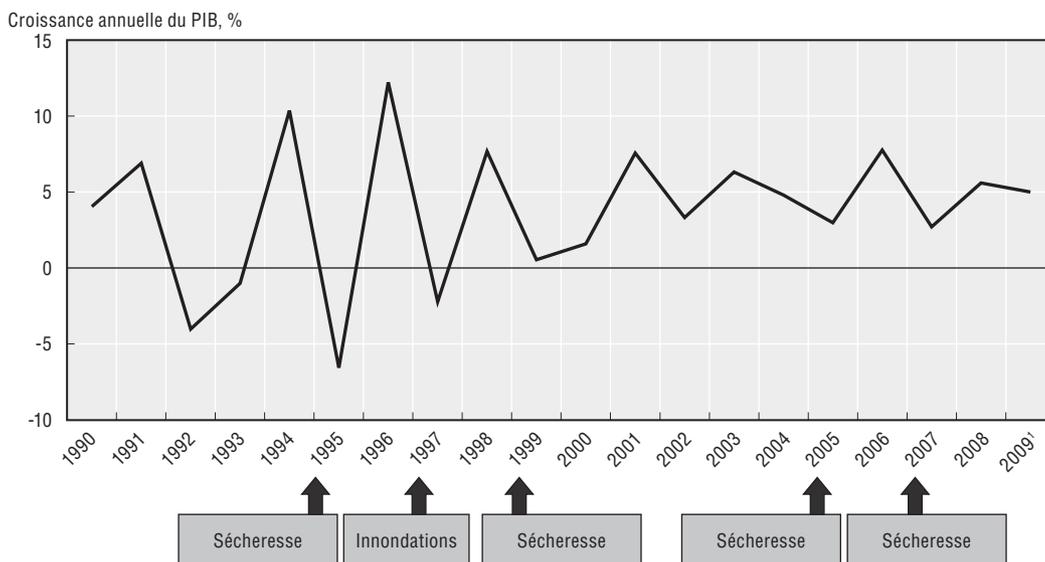
L'amélioration du PIB de la dernière décennie a bénéficié au niveau de vie du marocain moyen. Le PIB par habitant a augmenté de plus de 40 % en termes réels entre 2000 et 2009, pour atteindre 2 865 USD en 2009 (FMI), soit 4 600 USD en parité de pouvoir d'achat, même si les disparités sociales restent importantes.

D'une société agricole à une économie diversifiée

Les progrès susmentionnés sont en grande partie liés à la diversification de l'économie marocaine, qui a longtemps entretenu une forte dépendance vis-à-vis du secteur agricole, en particulier la culture céréalière. En effet, au cours des années 1990-99, la croissance économique du pays était fortement volatile car elle dépendait beaucoup des conditions météorologiques. La sécheresse de 1995 et les inondations de 1997 ont ainsi entraîné une chute réelle du PIB de 7 et 2 % respectivement (FMI). Depuis, la diversification de l'économie vers d'autres activités a constitué une priorité pour le gouvernement marocain, notamment dans le cadre du Pacte national pour l'Émergence industrielle, une stratégie dédiée aux secteurs porteurs de l'industrie et des services, adoptée en 2006, puis reprogrammée pour six ans en 2009. Le tertiaire et l'industrie, y compris la sous-traitance industrielle, sont donc au cœur de la stratégie de développement du pays. La part grandissante de ces activités au sein de l'économie contrecarre dorénavant les conditions climatiques défavorables qui ne suffisent plus pour plonger le pays dans une récession, comme cela a été constaté lors des sécheresses de 2005 et de 2007.

La diversification de l'économie marocaine a donc été rendue possible grâce à une amélioration de la productivité dans les secteurs secondaire et tertiaire, mais aussi grâce à des débouchés sur le marché de l'export, des plans de développement sectoriel ambitieux et des progrès notables en termes d'infrastructure.

Graphique 3.1. Taux de croissance annuel, par année (%)



1. Estimation.

Source : FMI.

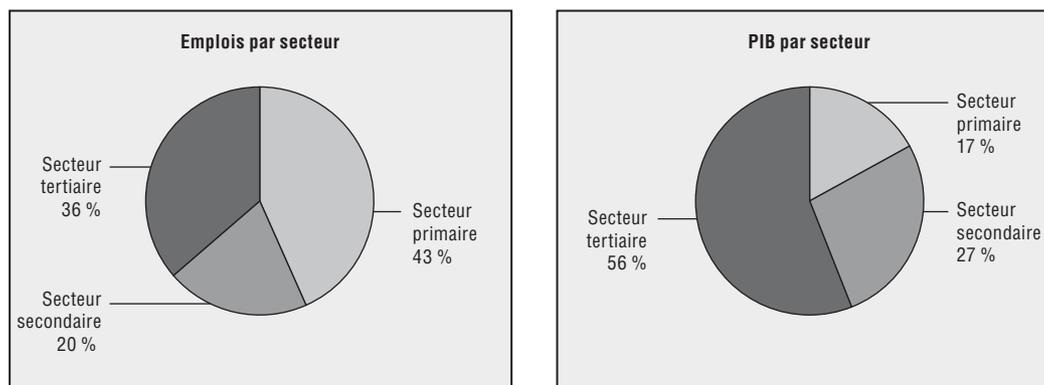
Un secteur tertiaire en progression

Aujourd'hui, le Maroc affiche les caractéristiques d'une économie en transition puisque le secteur tertiaire représente plus de la moitié de la production totale du pays, tandis que le secteur primaire emploie toujours la part la plus importante de la main d'œuvre.

L'état des lieux dans les trois secteurs économiques est le suivant :

- **Le secteur primaire** (agriculture, pêche) : ce secteur représente environ 43 % des emplois et 17 % du PIB (Banque mondiale). Le gouvernement a élaboré deux plans stratégiques de développement (Maroc Vert et Halieutis) qui ont pour but de moderniser le secteur et de réduire la balance alimentaire négative. La diminution de la vulnérabilité de la croissance vis-à-vis du climat ces dernières années a été possible notamment grâce à l'introduction de l'irrigation dans l'agriculture et à la diversification de l'appareil productif. Le pays reste cependant très axé sur la culture céréalière (88 % des zones de cultures) qui a connu une année record en 2009 grâce à un taux favorable de pluviométrie et a permis à la production totale agricole de croître de 31 % sur l'année (*Economist Intelligence Unit*).
- **Le secteur secondaire** (industrie) : ce secteur représente environ 20 % des emplois et 27 % du PIB (Banque mondiale). Les secteurs phares de l'industrie sont l'aéronautique, l'agro-industrie, la transformation des produits de la mer, l'automobile et le textile. L'industrie chimique, dominée par la transformation des phosphates en engrais et en acide phosphorique, occupe aussi une place très importante. Lors de la crise économique mondiale, l'industrie marocaine s'est montrée résiliente, enregistrant une baisse réelle très faible de 0.3 % (*EIU*).
- **Le secteur tertiaire** (services) : ce secteur représente environ 36 % des emplois et 56 % du PIB (Banque mondiale), pour une croissance réelle de 4 % en 2009 (*EIU*). Outre les services publics, ce sont les services financiers, l'*offshoring* d'activités tertiaires (notamment les centres d'appels) et le tourisme qui constituent les principaux pôles d'activités. Le tourisme en particulier représentait 11.7 % du PIB en 2008, faisant du Maroc une destination privilégiée dans la région. C'est dans ce cadre que le Royaume a lancé le plan Azur en 2001, puis la Vision 2020 pour le tourisme en décembre 2010.

Graphique 3.2. Part du PIB et des emplois par secteur

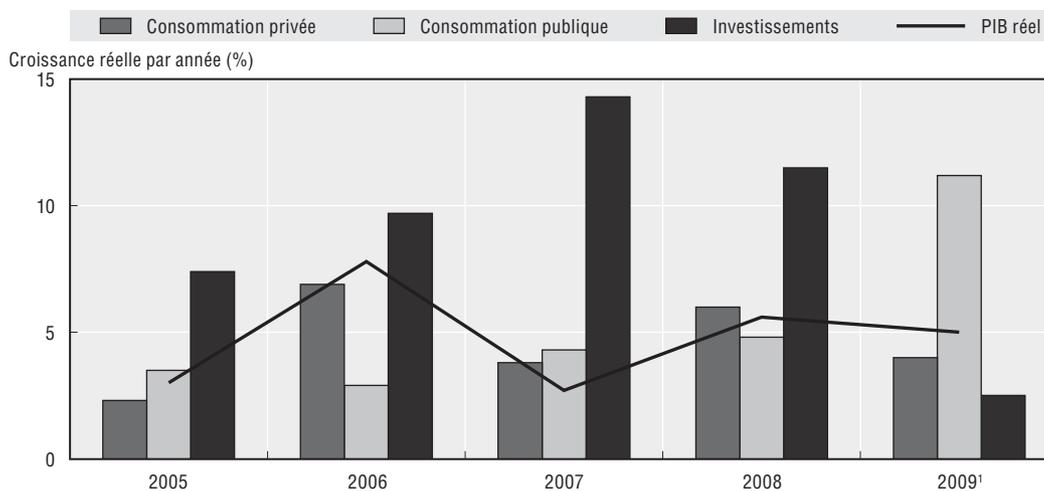


Source : Banque mondiale, chiffres 2007 pour PIB par secteur et 2006 pour emplois par secteur.

Encadré 3.1. Décomposition du PIB : l'investissement au cœur de la croissance des dernières années

- *Investissement* : La diversification économique du Maroc a nécessité des investissements considérables, qui ont porté en grande partie la croissance de la dernière décennie. Ainsi, le taux actuariel des investissements entre 2005 et 2009 s'élevait à 9 % (EIU), et l'investissement composait environ 35 % du PIB en 2009 contre 29 % en 2005 (Banque mondiale). En 2009, l'investissement a continué de croître à un taux de 2.5 % (EIU), malgré la contraction de presque la moitié des investissements directs étrangers.
- *La consommation* : la consommation privée (ménages) et publique représente la majorité du PIB marocain (environ 78 % en 2009), mais sa part a diminué ces dernières années. Le contexte financier international défavorable n'a néanmoins pas profondément découragé la consommation privée et publique en 2009 (augmentation respective de 4 % et 12 %), soutenue par des mesures temporaires de relance adoptées fin 2008.
- *La balance commerciale* : le déficit de la balance commerciale continue de se creuser au regard des besoins énergétiques croissants du Maroc. Alors que les importations en termes réels ont augmenté au taux actuariel (CAGR) de 8 % entre 2005 et 2009, la hausse de 4 % des exportations n'a pas été suffisante pour réduire la balance commerciale, évaluée à -12 % du PIB en 2009 (EIU).

Graphique 3.3. Croissance réelle des composantes du PIB



1. Estimation.

Source : EIU.

3. Le commerce extérieur et les investissements étrangers

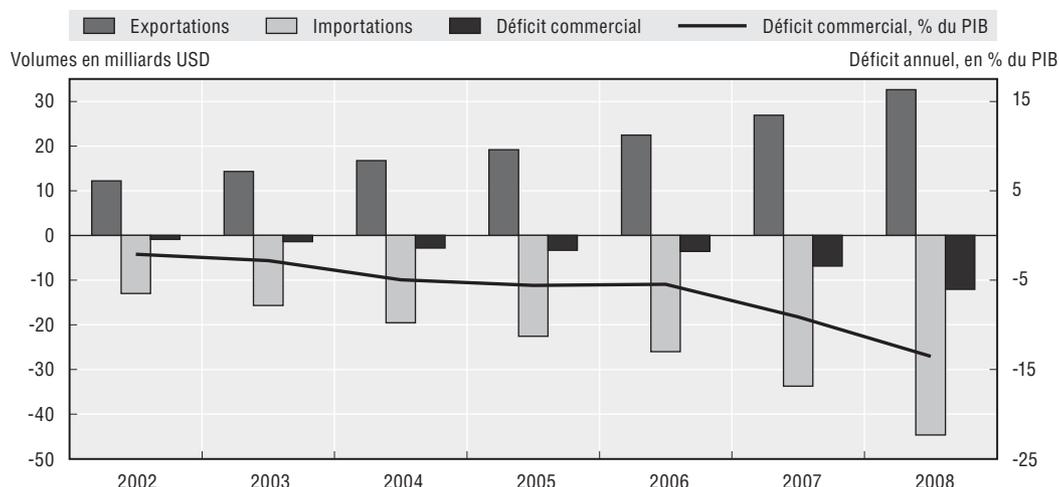
Une balance commerciale qui se creuse

Le commerce extérieur du Maroc n'a cessé de progresser depuis 2002, passant de 25 milliards à 77 milliards d'USD (Banque mondiale) pour la période 2002-08. La libéralisation des échanges transfrontaliers et la baisse des tarifs douaniers sont en grande partie responsables de cette augmentation. En effet, les tarifs douaniers moyens ont été ramenés de 33 % en 2002 à 20 % en 2009 (OMC) et la réduction de certains taux a été particulièrement importante pour des secteurs clés, comme par exemple la manufacture de pièces détachées, une composante importante des relations commerciales avec

l'Europe. Parallèlement à la mise en œuvre des engagements de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), des accords bilatéraux et régionaux ont été signés, tels que l'Accord de libre-échange avec les États-Unis entré en vigueur en 2006, l'Accord d'Agadir avec l'Égypte, la Jordanie et la Tunisie, et l'accord de libre-échange avec la Turquie, tous deux signés en 2004.

Cependant, un ralentissement du commerce extérieur a été constaté en 2009, dû aux circonstances particulières engendrées par la récession mondiale.

Graphique 3.4. **Évolution du commerce international**



Source : Banque mondiale.

Malgré la hausse des exportations liées à la libéralisation du commerce, il est constaté un écart croissant entre les importations et les exportations totales, à l'origine d'un déficit structurel croissant de la balance commerciale tant en termes absolus (12 milliards d'USD en 2008, soit environ 85 milliards de MAD) qu'en pourcentage du PIB (presque 14 % en 2008, Banque mondiale). En 2009, cela s'est confirmé, puisque le volume des importations a baissé de 6 % et des exportations de 13 % (EIU). Plusieurs facteurs sont à l'origine de l'accroissement de ce déficit :

- la dépendance croissante du Maroc en matière énergétique (27 % des importations de marchandises en 2008), mais aussi alimentaire (14 %), en particulier pendant les années de sécheresse, comme en 2007 ;
- une demande extérieure qui a fléchi avec la crise économique mondiale, sur le marché des exportations pour les produits manufacturés (59 % des exportations de marchandises en 2008) et les produits agricoles à haute valeur ajoutée (16 %, OMC) ; et
- les fortes fluctuations des prix des phosphates sur les marchés internationaux.

L'Union européenne est le principal partenaire commercial du Maroc. 52 % des importations du Maroc étaient en provenance de l'Europe des 27 en 2008, tandis que presque les trois quarts des exportations marocaines étaient destinés au marché européen. Au sein de l'Union, l'Espagne et la France sont les premiers partenaires commerciaux et ont absorbé presque 38 % des exportations de biens en 2008. Derrière, la Belgique, l'Italie et le Royaume-Uni ont attiré 12 % des exportations de biens durant cette même année (OMC). Le ralentissement économique de l'Union européenne a provoqué une baisse de 22,6 % des

exportations marocaines à destination du continent européen en 2009, tandis que les exportations de l'Union européenne vers le Maroc ont diminué de 17.6 % (Commission européenne). Cependant, les flux commerciaux pourraient de nouveau augmenter, d'autant que dans le cadre de l'Accord d'association, l'Union européenne a accordé le statut avancé au Maroc, ce qui a permis de lancer des discussions sur la conclusion d'un accord de libre-échange approfondi (ALEA).

La dépendance vis-à-vis de l'économie européenne a poussé le Maroc à diversifier ses partenaires commerciaux ces dernières années, notamment vers des pays émergents et les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Ainsi, l'Inde, le Brésil et le Pakistan constituaient presque 14 % des exportations de biens du pays en 2008 (OMC). En outre, 17 % des importations marocaines provenaient d'Arabie Saoudite, de Chine et de Russie. Cette diversification ne s'effectue toutefois pas au niveau régional. Malgré une volonté politique et des efforts vers une meilleure intégration régionale, tels que la conclusion de l'Accord d'Agadir, les flux d'échanges régionaux restent marginaux. En effet, seuls 2 % des exportations de marchandises marocaines en 2008 ont été dirigés vers les pays de la région MENA, en baisse par rapport à 2007 (Banque mondiale).

Une détérioration récente de la balance des paiements

La balance des paiements était relativement équilibrée avant la crise économique mondiale grâce aux rapatriements de fonds des résidents marocains à l'étranger (8-9 % du PIB entre 2002 et 2007) et aux revenus du tourisme (le compte courant était excédentaire de 1 à 2 milliards d'USD entre 2002 et 2007). Depuis 2008, la diminution relative des exportations, de l'envoi de fonds des travailleurs émigrés et des recettes touristiques ont eu un impact important sur la balance des paiements. En 2009, le déficit atteignait -5 milliards d'USD (plus de 41 milliards de MAD), soit 5.4 % du PIB national. À plus long terme, la facture énergétique risque de peser de manière croissante sur la balance des paiements.

Une chute importante des investissements directs étrangers liée à la crise

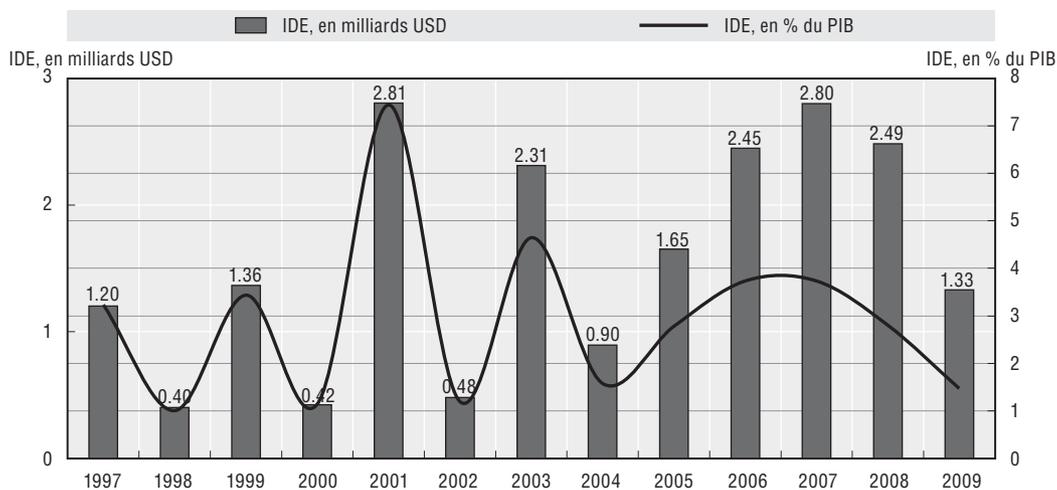
Durant les trois années précédant la crise financière mondiale (2005-07), grâce aux efforts de promotion du gouvernement, à un cadre incitatif favorable et à l'amélioration des conditions économiques, les investissements directs en provenance de l'étranger (IDE) vers le Maroc ont augmenté progressivement et de manière importante (multiplication par six des flux entrants d'IDE entre 2002 et 2007). Ils ont alors contribué à relancer l'investissement au sein de l'économie. Les IDE se sont stabilisés en 2008, représentant 2.8 % du PIB national et 8 % des investissements totaux. Il faut toutefois noter que la part des IDE dans le PIB marocain reste relativement faible comparativement à d'autres pays de la région.

Avec la dégradation du climat financier mondial en 2009, les flux d'IDE vers le Maroc ont chuté de presque 47 % par rapport à 2008 (CNUCED), n'atteignant que 1.3 milliard d'USD, soit 1.5 % du PIB national. Les secteurs les plus touchés ont été le tourisme et l'industrie⁶, alors que l'immobilier et le secteur bancaire ont mieux résisté⁷.

Bien que la baisse des IDE vers le Maroc en 2009 ait été considérable, elle est à mettre en perspective avec la chute des flux mondiaux enregistrée durant cette même année (-39 %, CNUCED). De plus, de 2005 à 2008, le niveau des IDE était stabilisé et les flux moyens atteignaient 2.3 milliards d'USD, soit presque le triple de la moyenne de 1997-2000 et 48 % de plus relativement au PIB.

Même si les principaux investisseurs restent la France, l'Espagne, les Émirats Arabes Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne, on observe une diversification des investisseurs étrangers. D'ailleurs, depuis 2005, neuf nouveaux accords bilatéraux d'investissement ont été signés avec des pays européens (Estonie, Portugal (renégociation), Slovaquie) et africains (Burkina Faso, Cameroun, Gambie, Guinée Équatoriale, Sénégal, République Centrafricaine). La poursuite de la diversification des sources d'investissement est un des objectifs de l'Agence marocaine pour le développement des investissements (AMDI), créée en 2009. Pour ce faire, l'Agence mise sur une meilleure communication sur les potentialités du Maroc et sur la stabilité du cadre incitatif de l'investissement international.

Graphique 3.5. Investissements directs étrangers



Source : CNUCED.

4. La politique budgétaire et monétaire

La baisse de la dette publique

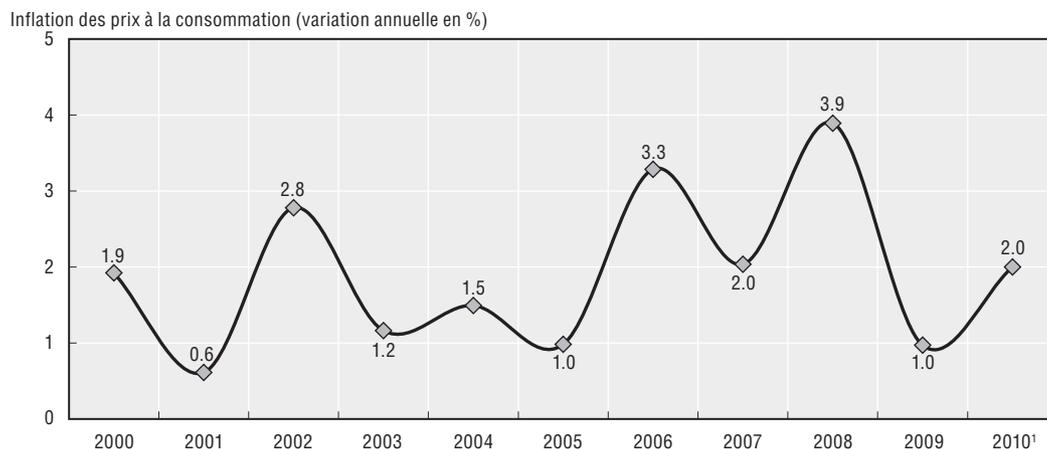
Ces dernières années, le déficit budgétaire a été largement réduit. Un excédent budgétaire a même été enregistré en 2007 et 2008. Cela a été possible grâce à une politique fiscale prudente de réduction des dépenses, à des budgets plus équilibrés, et aux privatisations. Les efforts se sont poursuivis en 2009 et le gouvernement a enregistré un déficit relativement faible de -2.1% , malgré l'impact de la récession mondiale qui a conduit à l'augmentation des dépenses publiques. Ainsi, la dette publique relative au PIB a nettement reculé de façon relative, passant de 67% du PIB en 2006 à 57% en 2009 (EIU).

Cependant, des tensions budgétaires et fiscales sont prévisibles, ce qui pourrait aggraver le déficit budgétaire dans les années prochaines. Les besoins de financement sont et resteront très importants, notamment en raison de l'ampleur des dépenses d'éducation, des grands projets d'infrastructure, d'un vaste programme d'investissement dans les logements sociaux, ainsi que des subventions de certains produits de consommation. En effet, le gouvernement continue de soutenir les prix de certains produits (produits pétroliers, gaz butane, farine de blé et sucre) par des subventions. La charge de compensation dont le montant se situait autour de 6 milliards de MAD au début des années 2000 a atteint 36 milliards de MAD en 2008, soit presque 4% du PIB. Instauré dans les années 1940 avec pour but d'atténuer la pauvreté et de réduire les tensions sociales, ce système de subvention a joué un rôle important. Cependant, il ne semble plus adapté à l'environnement économique actuel. Le gouvernement est conscient qu'une réforme s'impose⁸.

Un taux d'inflation maîtrisé

Exception faite de la hausse des prix liée à la crise alimentaire de 2008, le taux d'inflation au Maroc a été maîtrisé au cours de la dernière décennie. Les responsabilités en matière de politique monétaire ont été clarifiées et depuis 2006, seule la Banque centrale (Bank Al-Maghrib) conduit la politique monétaire qui s'attache à contrôler l'inflation. L'inflation des prix est donc contenue et les entreprises, comme les consommateurs, n'ont pas à s'adapter à des changements de prix majeurs, comme constaté dans le graphique ci-dessous.

Graphique 3.6. **Évolution du taux d'inflation**



1. Estimation.

Source : FMI.

5. Le marché du travail et les indicateurs sociaux

Une priorité à la création d'emplois

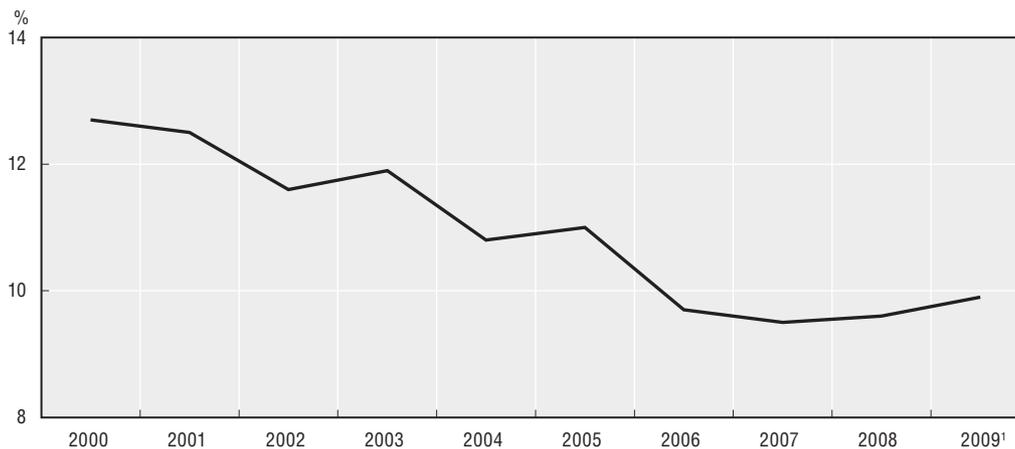
La croissance économique du Royaume du Maroc lors de la dernière décennie s'est accompagnée d'une baisse du taux de chômage, passant de 12.7 % de la population active en 2000 à 9.1 % en 2009 (Haut Commissariat au Plan), malgré l'impact de la crise financière mondiale. Aujourd'hui, moins de la moitié des emplois sont dans l'agriculture, un tiers sont dans l'extraction minière, l'industrie et la construction, et le reste dans le commerce, la finance et autres services. La crise économique mondiale et ses conséquences, notamment la baisse des exportations et du tourisme, n'ont pas fait baisser de manière significative le taux de chômage et les mesures de relance du gouvernement semblent avoir mitigé les effets de la crise.

Cependant, le chômage des jeunes est élevé et traduit des problèmes profonds. Le taux de chômage des jeunes urbains et jeunes diplômés était de 17.2 % au quatrième trimestre 2009 (Commission européenne) et le Maroc doit répondre aux attentes et aspirations d'une population jeune. En effet, l'âge médian en 2010 est de 26.5 ans, un peu au-dessous de la moyenne régionale (23.9 ans pour les 19 pays de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord), mais largement en-deçà de la moyenne des pays de l'OCDE qui est de 38.1 ans. Il est estimé que chaque année 200 000 jeunes arrivent le marché du travail, alors que l'économie marocaine ne crée que 120 000 postes par an⁹. Donc la création d'emplois est insuffisante par rapport à la croissance démographique. Pour subvenir à leurs besoins, nombre de jeunes se tournent vers l'économie informelle. Selon une enquête du Haut

Commissariat au Plan réalisée en 2007, le secteur informel emploierait plus de 37 % de la main d'œuvre hors secteur agricole, ce qui représenterait 19 % du PIB du Maroc¹⁰. Bien que les emplois y soient souvent faiblement rémunérés et non réglementés, ils permettent à de nombreuses familles d'assurer un revenu minimum. Outre la problématique des emplois informels, il faut noter l'inadéquation entre les besoins exprimés par les entreprises et les qualifications des demandeurs d'emploi.

Devant une population en expansion – avec une croissance moyenne de 1.2 % par an entre 2000 et 2009, la population marocaine est aujourd'hui estimée à presque 32 millions d'habitants – et face aux défis de l'économie informelle et son corollaire, l'illégalité, une des premières priorités du gouvernement marocain consiste à créer des emplois, mais aussi construire des logements. S'appuyant sur différents plans sectoriels, le gouvernement mise sur une croissance soutenue du PIB de 6 % par an jusqu'à 2013, ce qui permettrait la création de 220 000 nouveaux emplois par an, et s'engage à la construction de 150 000 logements annuellement jusqu'en 2013.

Graphique 3.7. **Évolution du taux de chômage**



1. Estimation.

Sources : Banque mondiale et FMI.

Le nécessaire rattrapage des indicateurs sociaux

Les réformes entreprises ont permis d'améliorer certains indicateurs sociaux : le taux de chômage a été réduit à 9.1 % en 2009 et le taux de pauvreté est passé de 15.3 % en 2001 à 9 % en 2007.

Cependant, les bénéfices de la libéralisation économique et les fruits de la croissance n'ont pas profité à l'ensemble de la population marocaine et l'inégalité est persistante. L'indice de développement humain du PNUD classe le Maroc à la 98^{ème} place¹¹. Selon les statistiques de la Banque mondiale, 14 % de la population disposent de moins de 2 USD par jour en parité de pouvoir d'achat en 2007¹². En outre, le coefficient de Gini¹³ du PNUD qui mesure le degré d'inégalité dans la distribution des revenus (100 pour l'inégalité totale et 0 pour l'égalité parfaite), est évalué à 39.5 en 2007 et est plus élevé que pour l'Égypte (34.4) et l'Algérie (35.3), mais juste en-dessous de la Tunisie (39.8). Un des défis sociaux majeurs est donc l'amélioration de la redistribution des bénéfices de la croissance fondée sur les droits sociaux.

Malgré les efforts financiers en matière d'éducation et des avancées notables, des retards persistent. 44 % des marocains sont encore analphabètes. 1.5 millions d'enfants sous obligation scolaire sont toujours en dehors de l'école. Chez les 19-24 ans, seuls 11.5 % sont étudiants, contre 21.5 % en Syrie, 28 % en Egypte, 31 % en Algérie et 36 % en Jordanie. L'amélioration du système éducatif reste donc une priorité sociale pour le gouvernement.

En matière de santé, le Maroc poursuit ses efforts, mais la situation reste difficile. L'augmentation budgétaire allouée à ce secteur est notable, mais les moyens financiers restent insuffisants. Le chantier de l'introduction de la couverture médicale à l'ensemble de la population a progressé.

Les indices de pauvreté se sont donc améliorés, mais les défis sociaux restent importants et peuvent créer des tensions sur l'économie. Le rattrapage des indicateurs de développement humain reste ainsi prioritaire. Le gouvernement a mis en place des politiques, telles que l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), qui a été lancée en 2005 et entre dans une deuxième phase (2011-15).

6. Les défis à surmonter

Malgré une évolution positive de la croissance et de l'investissement, un certain nombre de faiblesses persistent ou sont apparues dans le contexte de la crise économique mondiale. Ainsi, afin de relever les défis qui se posent, le gouvernement a mis en place début 2009 un Comité de veille stratégique qui a pour objet l'analyse de l'impact de la crise et la préparation d'une stratégie et de réponses sectorielles adaptées au contexte mondial et à la sortie de crise.

Les défis que doit surmonter le Maroc sont notamment les suivants :

- **La création d'emplois** : le chômage doit demeurer une préoccupation majeure du gouvernement, car le taux est relativement élevé et risque de s'aggraver avec l'expansion démographique de la population. Pour pouvoir offrir des emplois aux jeunes qui affluent sur le marché du travail, il est impératif de poursuivre la politique de réforme engagée pour stimuler et assouplir le marché du travail et d'y associer d'autres changements, tel que préconisé par la présente Stratégie de développement du climat des affaires.
- **La diversification de l'économie** : le Maroc doit poursuivre ses efforts de diversification de son économie. La production céréalrière dicte de moins en moins les performances de l'économie dans le secteur primaire. Cependant, les secteurs secondaire et tertiaire restent concentrés sur une gamme limitée de produits et de services, notamment le tourisme, le textile et l'industrie chimique concentrée sur les phosphates. Conscient de ce manque de diversification, le gouvernement marocain doit poursuivre son travail de réforme et mettre en œuvre sa stratégie sectorielle, énoncée notamment dans le cadre du Pacte Émergence.
- **La diversification des partenaires économiques** : les flux d'échanges commerciaux avec les pays de l'Union européenne ont largement augmenté au cours de la dernière décennie et ont stimulé l'économie. Cependant, la crise a mis en exergue la vulnérabilité économique du Maroc vis-à-vis de ses traditionnels partenaires commerciaux. En effet, les IDE vers le Maroc, ainsi que les exportations, ont largement chuté en 2009 à cause de la conjoncture économique défavorable dans les pays de l'Union européenne, durement touchés par la crise. Bien que le niveau des flux d'échanges avec l'UE devrait se rétablir avec le redressement économique des pays européens, il apparaît nécessaire pour le Maroc de diversifier sa gamme de partenaires commerciaux afin de réduire sa

vulnérabilité à l'égard de ses voisins européens. Le positionnement géographique du Maroc lui permet de s'ouvrir non seulement vers d'autres pays de la région méditerranéenne et du Golfe, mais aussi d'accentuer son ouverture outre-Atlantique. Les BRIC et les nouveaux marchés asiatiques émergents sont également des sources dynamiques de diversification.

- **La facture énergétique** : les besoins et les coûts énergétiques du Maroc sont en partie responsables du creusement du déficit commercial. Ce dernier pourrait se creuser davantage à terme avec une hausse possible des prix de carburants, ainsi qu'avec l'augmentation des besoins liés à la croissance industrielle et démographique. Pour éviter un tel risque, le Maroc doit donc améliorer sa politique énergétique, tenter de réduire sa dépendance à l'égard des importations et diversifier ses sources d'énergie en renforçant ses programmes d'investissement dans les énergies renouvelables.
- **La réduction des dépenses publiques** : le rééquilibrage des dépenses publiques de ces dernières années est fragile et il ne peut être exclu que le Maroc soit confronté à un déficit budgétaire croissant en raison de l'ampleur de ses dépenses d'éducation, du tarissement de recettes issues de la privatisation et des besoins financiers associés aux grands projets d'infrastructure en cours ou prévus. De plus, les subventions pour le pétrole, le gaz, le sucre et le blé, qui grèvent le budget de l'État et dont l'impact en matière de redistribution est questionné, pourraient continuer à augmenter, à moins d'une réforme du système. Des coupures budgétaires risquent donc d'être nécessaires si le gouvernement veut continuer à réduire la dette de l'État. Cependant, il apparaît essentiel d'étudier en parallèle des systèmes visant à mieux redistribuer les fruits de la croissance.
- **Le secteur informel** : le secteur informel comporte de nombreux désavantages, autant pour les individus concernés (précarité, faibles salaires, insécurité de l'emploi) que pour l'État (secteur non réglementé, absence de prélèvements, perte fiscale). Néanmoins, le secteur informel reste la seule source de revenus pour de nombreux marocains. Il est donc nécessaire de prendre en compte cette réalité dans les plans de réformes en cours et d'assurer une transition graduelle de l'économie informelle vers l'économie formelle.

Notes

1. Ce taux s'explique aussi par une pluviométrie favorable en 2009 qui a bénéficié au secteur agricole, représentant 17 % du PIB.
2. Seuls le Liban et le Qatar affichent un taux de croissance du PIB supérieur au Maroc en 2009 (FMI).
3. Estimation 2007 (ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc, Projet de loi de finances pour l'année 2009, Note de présentation).
4. Haut Commissariat au Plan, 2010.
5. L'écart entre le taux de croissance annuel le plus haut et le plus bas était de 19 % entre 1990 et 1999 contre 5 % lors de la dernière décennie.
6. Anne Miroux et al., *Assessing the impact of the current financial and economic crisis on global FDI flows*, UNCTAD, avril 2009.
7. OCDE (2009), Examen de l'OCDE des politiques d'investissement, Maroc.
8. Ministère des Affaires économiques et générales : www.affaires-generales.gov.ma/modules.asp?TH=3&MD=31.
9. Fondation du jeune entrepreneur (2010), note de synthèse, Rida Lamrini.

10. Haut Commissariat au Plan, enquête de 2007. Charmes, J. (2008) estime que de 2000 à 2007, 67 % de la main d'œuvre hors agriculture travaillait dans le secteur informel, soit environ 40 % de la main d'œuvre totale.
11. Indicateurs internationaux de développement humain, rapport 2010, Programme des Nations Unies sur le commerce et le développement, <http://hdr.undp.org/fr/donnees/tendances/>.
12. <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.2DAY>.
13. Le coefficient de Gini est une mesure du degré d'inégalité de la distribution des revenus dans un pays donné. Sa valeur varie entre 0, en cas d'« égalité parfaite » (chaque part de la population a la même part de revenu), et 100, en cas d'« inégalité parfaite » (la part de la population ayant le revenu le plus élevé concentre tout le revenu).

Chapitre 4

Les conclusions horizontales de la SDCA

L'analyse des 12 dimensions de la SDCA a mené à des conclusions et des recommandations sur chacun des domaines étudiés. Au cours de cet exercice, des problématiques communes à plusieurs, voire à toutes les dimensions, sont apparues et sont donc exposées dans ce chapitre.

Les conclusions horizontales de la SDCA constituent des enjeux pour les ministères ou agences gouvernementales impliqués dans l'amélioration du climat des affaires. Elles encouragent une vision globale des réformes et la concertation entre les instances, plutôt qu'une approche fragmentée par activités ou domaines.

Les aspects transversaux traités dans ce chapitre concernent la coordination institutionnelle, la mise en œuvre effective des réformes par la communication et la consultation, l'ouverture des marchés et la concurrence, le fonctionnement de la justice, les ressources humaines, le secteur informel, l'accès au foncier, la compétitivité régionale et l'innovation.

L'étude des 12 dimensions de la SDCA permet une meilleure compréhension et analyse du climat des affaires actuel au Maroc. Les évaluations des différentes politiques montrent que des progrès majeurs ont été réalisés au cours de la dernière décennie dans un grand nombre de domaines. Cependant, des améliorations sont nécessaires et de plus amples changements sont possibles.

Ce chapitre présente les conclusions horizontales de l'analyse de la SDCA. Les résumés et recommandations de chacune des 12 dimensions sont présentés dans le chapitre suivant et l'analyse complète est disponible en ligne sur le site Internet de l'OCDE. Les conclusions horizontales sont celles qui affectent simultanément plusieurs ou la totalité des 12 dimensions. Elles constituent des enjeux pour plusieurs ministères ou agences gouvernementales qui en général les abordent séparément les unes des autres.

Des réformes effectives du climat des affaires dépendent des efforts menés par le gouvernement et impliquent son autorité, ses principaux ministères et les agences affiliées. Compte tenu de la diversité des thèmes touchant au climat des affaires, les efforts de réforme sont souvent décentralisés et attribués à plusieurs ministères qui ensuite délèguent aux différents départements et agences ministériels. Les conclusions horizontales de la SDCA s'adressent donc en premier lieu aux décideurs politiques qui sont en mesure de gérer des obstacles ou difficultés de gouvernance transversaux, mais elles permettent aussi à d'autres représentants gouvernementaux de mieux comprendre comment leurs actions s'intègrent dans des réformes plus larges sur l'environnement des affaires. Cette approche est également un moyen d'éviter des mesures au cas par cas, ou des réformes fragmentées ou envisagées de manière *ad hoc*, et suscite la concertation. Elle encourage l'adoption d'une stratégie ou vision globale de réforme de l'environnement des affaires dans laquelle s'insèrent des mesures spécifiques permettant de réaliser les objectifs fixés.

À ce titre, dans le cadre de la SDCA du Maroc, il est intéressant de noter que l'institution partenaire qui a participé à l'évaluation et est chargée du suivi et de la mise en œuvre, est le ministère des Affaires économiques et générales (MAEG), une institution à vocation transversale. Au cours de la phase d'évaluation, il a réuni les différents partenaires institutionnels impliqués pour à la fois remplir les grilles d'évaluation des 12 dimensions de la SDCA et participer activement aux différents séminaires visant à étoffer les conclusions et discuter des recommandations.

La première conclusion horizontale de la SDCA s'intéresse justement aux difficultés en matière de coordination institutionnelle et à la nécessité d'y remédier pour mener une stratégie efficace de réformes du climat des affaires. Ce chapitre présente ensuite les défis en matière de mise en œuvre des réformes liés à l'insuffisance de communication et de consultation, la question de l'ouverture des marchés et l'accroissement de la concurrence, les problèmes liés à l'application et au suivi de la justice, la problématique du développement du capital humain au service des entreprises, la question de l'accès au foncier, le poids du secteur informel dans l'économie, la faiblesse de la compétitivité territoriale, et le déficit en matière d'innovation.

1. La coordination institutionnelle

Un nombre relativement élevé d'institutions est impliqué dans le fonctionnement et l'amélioration de l'environnement des affaires. Selon les textes fondateurs, leur rôle est souvent assez bien défini. Les institutions affichent une représentativité apparemment large, les ministères concernés et représentants clés étant généralement invités dans les instances de direction. La coordination interministérielle semble être assurée grâce à des réunions régulières, une volonté de travailler conjointement et la recherche d'un consensus.

Cependant, dans la pratique, les champs de responsabilité et la coordination entre institutions manquent parfois de clarté. La représentativité est fréquemment concentrée entre les mêmes institutions, voire entre les mêmes personnes. Il est parfois difficile de mettre collectivement en œuvre les stratégies de réforme. Les différents ministères et les agences administratives qui en dépendent n'ont pas toujours une compréhension identique de leur mandat ou de leurs obligations de résultats. D'autre part, une implication diversifiée risque de freiner les efforts de ceux qui sont en première ligne pour mener à bien les transformations. En l'absence ou face au manque d'application de mécanismes d'évaluation des performances des institutions, les ajustements sont parfois difficiles à concevoir et mettre en place.

Parmi les développements positifs, on peut noter le rôle clé du ministère des Affaires économiques et générales, mais également saluer la création récente du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA). Présidé par le Premier ministre, il a pour but de renforcer la coordination interministérielle et le dialogue public-privé, et d'instaurer un pilotage stratégique des réformes. Cependant, son action est limitée à l'identification et à l'accompagnement d'une douzaine d'actions prioritaires définies sur une base annuelle.

Exemples issus de l'analyse des dimensions de la SDCA :

- **Politique commerciale :** en matière de promotion des exportations, les mécanismes de coordination entre les nombreux organismes actifs dans ce domaine (notamment l'Agence Maroc Export, la Société marocaine d'assurance à l'exportation, l'Association marocaine des exportateurs – un établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations, la Maison de l'artisan et les autres associations sectorielles) ne sont pas toujours clairs et systématiques. Il faut veiller à ce que la nouvelle agence de promotion des exportations, désignée pour mettre en œuvre la stratégie Maroc Export Plus et dotée de fonctions opérationnelles et de coordination, dispose de ressources suffisantes (humaines et financières) pour effectivement mener à bien son mandat. En matière de protection de la propriété intellectuelle, la coopération institutionnelle est primordiale afin d'assurer la mise en œuvre effective du cadre juridique rénové. Ainsi, même si les pouvoirs de la douane ont été renforcés, les efforts de coordination doivent être améliorés entre l'Office marocain de protection de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC), le Comité national pour la propriété industrielle et l'anti-contrefaçon (CONPIAC) et l'Administration des douanes et impôts indirects (ADII).
- **Politique de l'investissement :** l'articulation du rôle et les fonctions de la nouvelle Agence marocaine de développement des investissements (AMDI), créée début 2009, vis-à-vis d'autres institutions chargées de la promotion de l'investissement, notamment les Centres régionaux d'investissement (CRI), ainsi que sa tâche de gestionnaire des zones économiques spécialisées, ne sont pas encore complètement clarifiées. L'AMDI doit s'imposer comme une institution centrale solide œuvrant au profit des bénéficiaires, c'est-à-dire les investisseurs, tout en s'ancrant dans la politique de régionalisation avancée du gouvernement.

- **Politique et promotion des PME :** le cadre institutionnel de la politique de soutien aux entreprises se caractérise par une diversité du tissu institutionnel impliquant à la fois des ministères, notamment le MCINET et le MAEG, des agences pour la mise en œuvre de la stratégie (ANPME, AMDI), et des centres régionaux dédiés à l'assistance et aux relations avec les entreprises et les investisseurs (CRI). Une telle diversité dans le tissu institutionnel au niveau central et régional nécessite une culture de coopération interministérielle, s'appuyant sur des mécanismes efficaces de concertation et de coordination politiques.
- **Anti-corruption :** il n'existe pas de lignes directrices sur le rôle des institutions et les modes de communication entre les différentes instances normalement impliquées dans les investigations et les poursuites de délits de corruption.

Recommandations

Il faut donc envisager une meilleure coordination institutionnelle pour une réforme du climat des affaires efficace et effective. Le CNEA pourrait jouer un rôle clé si ses prérogatives étaient étendues et son rôle n'était pas limité à la définition et la mise en œuvre d'un nombre déterminé d'actions prioritaires dans le cadre d'une programmation annuelle. Le CNEA a déjà prouvé sa capacité à gérer des projets précis en coopération avec des acteurs clés. Sur la base de cette expérience, son champ d'action pourrait être élargi. Il pourrait avoir un rôle pivot dans le dialogue et la concertation, réconcilier les stratégies, et assurer une meilleure cohérence des rôles et fonctions des différentes instances et commissions. La clarification des objectifs et des responsabilités de toutes les institutions concernées par une réforme du climat des affaires est en effet essentielle. Il paraît également primordial d'assurer un suivi et une évaluation du cadre institutionnel, y compris par la société civile, pour une meilleure efficacité. À cet égard, des mécanismes et procédures d'évaluation du fonctionnement des institutions devraient être instaurés.

2. La mise en œuvre : communication et consultation

L'examen des différentes stratégies et politiques gouvernementales au travers des 12 dimensions de la SDCA donne à penser que leur impact pourrait être renforcé si elles étaient accompagnées par une plus large consultation des différents acteurs économiques et sociaux et par une meilleure politique de communication. En effet, pour être efficace et remplir ses objectifs, toute politique gouvernementale doit être conçue en consultation avec plusieurs partenaires non gouvernementaux représentatifs et accompagnée d'une communication active afin d'en faire comprendre les bénéfices à la population locale.

Au Maroc, les lancements de stratégies sont généralement accompagnés par un effet d'annonce. Cependant, une fois ce stade passé, la visibilité et la lisibilité dans la mise en œuvre et l'application concrète des stratégies et programmes sont faibles. Peu de rapports sur l'examen à mi-parcours ou l'évaluation finale d'une stratégie sont effectués et encore moins rendus publics. Les retombées d'une réforme, qu'elles soient positives ou négatives, sont donc souvent méconnues et les opportunités ou les défis sont ignorées par les entrepreneurs et les investisseurs. En l'absence de communication et de suivi de l'application, le risque est que les projets de réformes n'atteignent pas les résultats escomptés, deviennent dormants ou que leur mise en œuvre soit peu visible. Sans évaluation critique, les stratégies ou programmes ne bénéficient pas des réorientations ou redressements nécessaires pour en assurer l'efficacité. Les campagnes de sensibilisation lors du lancement d'un projet doivent donc être relayées par des évaluations et études d'impact, en cours de réalisation, mises à la disposition du public et dont les conclusions

doivent nourrir le suivi du projet. À l'issue du projet, une évaluation finale est à réaliser et les leçons doivent être tirées pour formuler et mettre en œuvre les réformes subséquentes.

Les consultations approfondies et structurées avec les représentants non gouvernementaux sont encore relativement peu nombreuses dans les phases de conception, de lancement et de mise en application d'une stratégie ou d'un programme de réforme. De plus, la diversité des partenaires consultés est assez restreinte. Les consultations avec le secteur privé sont principalement conduites avec la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) et certaines associations sectorielles relativement bien dotées en capacité institutionnelle. D'autres organisations non gouvernementales ne sont que peu ou pas consultées pour faire valoir leurs vues ou leurs expériences. Il faut néanmoins noter que plusieurs ministères ont pris des initiatives visant à multiplier les consultations et que la mise en place du CNEA en décembre 2009 devrait permettre une meilleure coordination avec les partenaires non gouvernementaux au sujet des réformes liées au climat des affaires.

Exemples issus de l'analyse des dimensions de la SDCA :

- **Privatisation et partenariats publics-privés (PPP) :** le processus de consultation en matière de privatisation et de PPP pourrait être amélioré en s'adressant à toutes les parties intéressées à savoir les consommateurs, la société civile, les investisseurs étrangers et les universitaires. Les consultations devraient aborder les mérites et les lacunes des propositions de privatisation ou de PPP, expliquer le processus de mise en œuvre et de fonctionnement, et discuter des retombées, à la fois positives et négatives, sur les utilisateurs.
- **Politique de facilitation des échanges commerciaux :** des consultations entre représentants gouvernementaux et acteurs non étatiques existent, mais sont encore peu fréquentes. Un processus prenant appui sur une base de consultation large, comprenant les différents représentants du monde des affaires et de la société civile, est préconisé. Ces consultations devraient être systématiques et porter sur l'évaluation *ex ante* et *ex post* de la politique commerciale. À cet égard, lors des ateliers sur la SDCA au Maroc, le ministère du Commerce a exprimé son souhait de mettre en place un véritable processus de dialogue avec la société civile à l'instar du mécanisme en place au sein de l'Union européenne. Le rôle de la communication dans les domaines touchant à la facilitation du commerce, tels que la lutte contre la contrefaçon, le contrôle des pratiques anti-concurrentielles, l'enregistrement foncier ou le fonctionnement du registre du commerce, est primordial, comme peut le prouver l'impact de campagnes de sensibilisation, encore insuffisamment menées.
- **Anti-corruption :** le rôle de la société civile, des institutions non gouvernementales et des médias n'est pas encore pleinement reconnu dans la stratégie publique de lutte contre la corruption. Le contact avec la société civile a été initié, mais les flux d'information et des actions concrètes méritent d'être développés.
- **Droit des affaires :** Le CNEA, chargé de l'identification et la mise en œuvre de réformes visant à favoriser un meilleur environnement des affaires, a lancé des consultations afin de cibler les actions prioritaires à mener et soutenir leur mise en œuvre. Ces efforts doivent être poursuivis et élargis. Les différents acteurs économiques et sociaux concernés doivent pleinement prendre part à la planification et l'application des activités du CNEA. Une communication adaptée aux projets de réforme et aux avancées réalisées devrait être également menée.

Recommandations

Formaliser et étendre le processus de consultation lors de l'élaboration d'une politique publique ou de la définition de mesures gouvernementales sont donc nécessaires. Il faut également élargir la représentativité et toucher l'ensemble des acteurs concernés, mais également adopter des mécanismes permettant de prendre en compte et intégrer les résultats des consultations. À titre d'exemple, la possibilité de commenter les projets de lois dans les domaines couverts par l'Accord de libre-échange entre les États-Unis et le Maroc (dans le cadre des obligations de transparence), sur le site du Secrétariat général du gouvernement, devrait être étendue à tout projet de textes législatifs et réglementaires. Un suivi de l'impact des commentaires, accompagné de justifications, doit être réalisé et mis à disposition. En matière de communication, il faut améliorer la visibilité des réformes gouvernementales pour un meilleur impact auprès des opérateurs économiques et de la population. Une communication régulière et systématique, des informations facilement accessibles, un échange à tous les stades de la mise en œuvre d'une politique de réforme sont des éléments essentiels.

3. L'ouverture des marchés et la concurrence

Le Maroc est un membre actif de nombreuses institutions internationales et régionales. Même s'il y a parfois des retards, l'État prend généralement les mesures qui s'imposent pour respecter ses engagements internationaux. Le Maroc est membre de l'Organisation mondiale du commerce et a développé un tissu important d'accords bilatéraux, régionaux et multilatéraux de commerce, d'investissement, de propriété intellectuelle, etc. Au travers des différents accords et leur transposition sur le plan national, le pays se rapproche des standards internationaux.

Dans la pratique, le monde des affaires veut accentuer la concurrence. En particulier, les entrepreneurs étrangers rapportent qu'il existe des barrières de fait au fonctionnement du marché. Ils relèvent aussi l'absence de transparence et appellent à l'accès à plus d'informations. Il est rapporté que le manque de transparence (pénurie d'information) côtoie parfois l'aléatoire (application inégale des règles). Par ailleurs, certains secteurs en situation de monopole ou d'oligopole pourraient bénéficier d'une ouverture à la concurrence. Pour augmenter la compétitivité des entreprises marocaines, le gouvernement devrait poursuivre sa réflexion sur les meilleurs moyens d'accroître la concurrence et faire baisser les prix dans des secteurs tels que l'énergie et les télécommunications.

Exemples issus de l'analyse des dimensions de la SDCA :

- **Infrastructure** : le maintien du monopole est à noter dans les marchés du ferroviaire, de la production d'électricité (sauf auto-producteurs de moins de 50 MW), la gestion des aéroports et des autoroutes. Dans d'autres marchés, il existe encore des monopoles de fait, même si la législation y permet la concurrence, comme la téléphonie fixe. Enfin, le marché des télécommunications libéralisé présente encore une structure oligopolistique et des tarifs élevés pour les consommateurs.
- **Accès au financement** : Une des mesures clés de l'efficacité du système bancaire est la concurrence. Les bases de la concurrence entre les banques sont établies dans les textes, mais dans la pratique, elle pourrait être améliorée car trois banques contrôlent plus de 50 % des actifs. Les garanties exigées par les banques pour l'octroi d'un crédit restent très élevées, ceci s'explique par un manque de proposition d'offres de crédit et donc de concurrence entre les banques de la place, mais aussi par une attitude conservatrice et

une frilosité à l'égard des PME. De plus, des représentants du monde des affaires évoquent un manque de transparence lorsqu'ils relatent qu'ils ont du mal à obtenir des informations sur les conditions que les banques appliquent pour leurs principales opérations de crédit et de collecte de dépôts.

- **Droit des affaires** : le système de la concurrence au Maroc n'est pas encore conforme à la pratique européenne. Le Conseil marocain de la concurrence, prévu par la loi sur la concurrence entrée en vigueur en 2000, n'a été activé qu'en 2009 avec la nomination de ses membres. Il n'a pas encore atteint son plein potentiel et ne dispose pas de toutes les prérogatives en tant que garant du respect et de la prévisibilité de l'application du droit de la concurrence. En effet, il n'est doté que de fonctions consultatives et ne peut prendre de mesures d'application effective du droit de la concurrence. La Direction de la concurrence et des prix, au sein du MAEG, a reçu ses nouvelles prérogatives en juillet 2009. Elle est chargée de procéder à des enquêtes pour détecter les pratiques anticoncurrentielles, mais ne dispose que d'une équipe d'une quinzaine d'enquêteurs assermentés. Enfin, il existe un manque de pratique dans le domaine de la concurrence, que ce soit au niveau des économistes, contrôleurs et avocats spécialisés, qu'au niveau des juges. En matière de passation des marchés publics, il manque une réflexion globale et approfondie pour assurer une meilleure efficacité et transparence. Des efforts ont été fournis grâce notamment à un portail de publication d'appels d'offres. Cependant, les procédures restent rigides et lentes, les mécanismes de recours sont à améliorer et le professionnalisme des opérateurs de marchés publics à renforcer.

Recommandations

Les autorités marocaines sont encouragées à améliorer la mise en œuvre de la politique de la concurrence, l'application de la législation, l'opérationnalisation des instances de la concurrence, la formation professionnelle et les procédures et recours en matière de passation des marchés publics. Le rôle du Conseil de la concurrence mériterait d'être renforcé pour devenir une autorité indépendante avec un pouvoir de décision concernant l'application de la concurrence sur les marchés. La Direction de la concurrence et des prix devraient être dotée des moyens de mener à bien ses missions d'enquête sur les pratiques anticoncurrentielles.

4. La justice

La justice constitue un nœud fondamental pour toutes les dimensions du climat des affaires. La lenteur et le manque de transparence de la justice sont des facteurs qui pèsent en effet sur le développement des entreprises. Il est souvent rapporté que la justice au Maroc est lente (délais de procédures, report des audiences, manque de qualifications des magistrats), incertaine (conflits de juridictions, difficulté à obtenir l'exécution des décisions de justice), peu prévisible (corruption au niveau des experts judiciaires) ou insuffisamment transparente (manque de diffusion de la jurisprudence).

De plus, elle semble fonctionner de manière parfois éloignée des administrés et représenter un îlot de la vie publique marocaine. Différents éléments contribuent à l'éloignement actuel. Le fait que la justice soit enseignée et pratiquée en arabe, alors que la langue des affaires est plutôt le français, l'anglais ou l'espagnol, constitue un défi auquel s'ajoutent les insuffisances en matière d'éducation. En effet, formations, compétences et expertises ne sont pas toujours suffisantes et ne correspondent pas clairement aux exigences requises à certains niveaux d'intervention, de décision ou d'autorité. Ainsi, par

exemple, les juges et magistrats ont un cycle d'étude relativement court et ne bénéficient pas de formations spécifiques actualisées au moment d'un changement d'affectation. Il en va de même pour certains agents administratifs.

Exemples issus de l'analyse des dimensions de la SDCA :

- **Droit des affaires :** La création des tribunaux de commerce n'a pas été accompagnée par un enseignement adéquat. Il en résulte une formation insuffisante des juges qui doivent traiter de questions complexes sur un droit en mouvance. De plus, les cursus universitaires disponibles ne sont pas adaptés. Enfin, il est parfois difficile de transposer la réglementation en arabe vers le monde des affaires. La nouvelle loi sur l'arbitrage est à saluer, mais la fonction d'arbitre n'a pas été clarifiée. De plus, les arbitres sont soumis à une exigence qui se distingue de la pratique générale dans le monde et dont l'impact n'a pas encore été mesuré en pratique : ils doivent solliciter un récépissé de déclaration d'exercice de la part du Procureur général près la cour d'appel. On peut penser que le Centre euro-méditerranéen de médiation et d'arbitrage, lancé en juin 2009, permettra de promouvoir ces modes alternatifs de règlement des différends. L'exécution des contrats, le respect des droits de propriété, y compris intellectuelle, le fonctionnement encore déficient du registre du commerce sont également des problèmes à souligner, d'autant que subsiste la question centrale de la corruption.
- **Gouvernement d'entreprise :** Un différentiel existe entre les principes édictés par les textes et la pratique des entreprises. Les principaux défis actuels sont donc l'application du cadre réglementaire par les entreprises et la capacité des institutions et tribunaux à assurer une application effective des lois et règles.

Recommandations

Le Maroc est conscient du défi posé par la réforme de la justice, comme le prouve le discours du Trône d'août 2009, exclusivement tourné vers les grands axes de la réforme, et l'augmentation du budget de la justice. D'une manière générale, il est recommandé de meilleurs fonctionnement et célérité de la justice, une meilleure exécution des droits contractuels, l'amélioration de la formation universitaire et professionnelle en droit des affaires, une attention envers la question linguistique, un dialogue entre acteurs politiques et juridiques impliqués dans la réforme du climat des affaires, et une plus grande cohérence entre les textes de loi et leur mise en application.

5. Le capital humain

Le développement des ressources humaines est un autre élément fondamental pour toutes les dimensions de la SDCA, et donc essentiel à l'essor d'un système productif dynamique.

En dépit de moyens financiers et humains très importants déployés pour assurer le rattrapage et l'extension de l'enseignement de base et secondaire, l'amélioration du système éducatif reste une priorité du gouvernement. Le Maroc a certes fait des progrès importants en matière d'éducation (division par deux du taux d'analphabétisme en 50 ans et taux de scolarité en première année du primaire proche de 100 %), mais les défis restent énormes. Une fraction encore importante de la population est analphabète (près de 40 % de la population adulte) et très peu qualifiée (seuls 11.5 % des jeunes de 19-24 ans font des études supérieures).

Les déficits en matière de formation et de qualification pèsent sur la mise en œuvre des politiques par l'administration, ainsi que sur la capacité des entreprises à embaucher les ressources humaines adaptées et ainsi innover, développer et gérer leurs affaires.

Malgré une prise de conscience des autorités et l'importance des budgets alloués, les agents administratifs et exécutifs ont des difficultés à transposer des stratégies et programmes politiques conçus par une élite bien formée et internationalisée. De plus, l'inadéquation entre la formation proposée au Maroc et la demande de main d'œuvre des entreprises constitue un frein à la compétitivité de l'économie et au développement des affaires. En particulier, les investisseurs étrangers ont des difficultés à trouver de la main d'œuvre locale qualifiée et rencontrent des obstacles à la mobilité des effectifs en provenance de l'étranger. Les compétences managériales sont insuffisantes. La compétitivité de produits manufacturés de base, tels que le textile, est entamée par la faible productivité de la main d'œuvre et un niveau de salaire relativement élevé comparativement à des pays au développement similaire. Les entreprises opérant dans l'économie formelle sont par ailleurs liées par le Code du travail qui réglemente de manière assez stricte les conditions de travail.

Recommandations

Les efforts sont donc à poursuivre pour répondre aux exigences du monde des affaires. Il faut continuer à adapter le système de formation et d'éducation en fonction des besoins en ressources humaines des entreprises et du marché du travail ; renforcer les efforts de coordination entre les politiques et organismes d'éducation, de formation et d'emploi ; développer une offre diversifiée et de qualité en favorisant notamment les compétences en gestion ; renforcer la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins du marché et accélérer l'inclusion sociale, notamment pour les jeunes travaillant dans l'économie informelle ; instaurer une cohérence linguistique au sein du système d'éducation et de formation en tenant compte des objectifs de politique économique ; et favoriser l'emploi des jeunes en entreprises par le développement de stages et de programmes sociaux visant les jeunes sans emploi ou précarisés.

6. L'accès au foncier

Les droits fonciers et les éléments liés à l'immatriculation foncière sont un domaine délicat pour le développement des affaires au Maroc. Le système marocain de propriété foncière est marqué par la dualité de ses régimes. Le premier, traditionnel, est influencé par le système musulman de la propriété et reflète les coutumes et les pratiques ancestrales. Le second est celui de l'immatriculation foncière de droit civil.

La dualité du système foncier constitue indéniablement une entrave importante à l'investissement. Dans l'ensemble, le régime foncier n'est pas très clair, ni très prévisible. Un manque d'information concernant les titres de propriété résulte du fait qu'il n'existe notamment pas d'enregistrement systématique et centralisé des droits de propriété. Les problèmes d'enregistrement débouchent sur de nombreux litiges en rapport avec la propriété foncière. De plus, les investisseurs notent la complexité des procédures d'accès à la propriété, le manque de terrains industriels, leurs coûts élevés et une importante spéculation foncière. Outre les problèmes de terrains, il est aussi difficile d'obtenir de l'information sur les tierces parties, les titulaires de droits sur l'immeuble concerné, son périmètre, son emplacement et le type des droits qui y sont attachés en raison des lacunes en matière d'immatriculation.

La création de zones de développement économique a notamment pour objectif de pallier au problème de l'accès au foncier pour les investisseurs, bien que le risque de spéculation reste présent dans ce cadre.

Exemples issus de l'analyse des dimensions de la SDCA :

- **Politique de l'investissement :** Le foncier est un obstacle pour tous les opérateurs économiques nationaux ou étrangers qui sont confrontés à des difficultés pour identifier et acquérir un site pour leurs activités de productions commerciales.
- **Politique et promotion des PME :** Les *startups* ont des difficultés à sortir des incubateurs qui ont été mis en place à ce jour, notamment en raison du manque de capital-risque, mais aussi des difficultés à accéder aux terrains industriels.
- **Droit des affaires et résolution des différends commerciaux :** les différends relatifs au foncier sont très nombreux et complexes à régler. De plus, le Maroc est face au défi de faire entrer toutes les zones urbaines et rurales existantes, ainsi que les habitations informelles, dans le champ d'application de la loi.
- **Accès au financement :** Étant donné que beaucoup d'actifs immobiliers ne sont pas immatriculés dans un registre central, en particulier dans les zones rurales où les exploitants de terrains ne disposent souvent pas de documents justifiant l'origine de la propriété, des difficultés peuvent se poser dans l'obtention de prêts bancaires puisque le terrain ne peut être apporté en garantie. Ce problème est d'autant plus saillant que le nantissement immobilier constitue la garantie de base exigée par les banques lors de l'octroi d'un crédit.

Recommandations

Il existe un consensus entre le gouvernement, le secteur privé et la communauté internationale sur la nécessité de réformer la question du foncier dans l'intérêt des investissements. Il s'agit d'éliminer les ambiguïtés résultant de la variété des régimes en place, d'assurer la clarté et la consistance des droits et obligations résultant de ces régimes, d'inciter à l'utilisation d'un système centralisé d'immatriculation, de simplifier les procédures en favorisant la voie électronique, d'améliorer la transparence, et de faciliter l'accès au foncier pour les opérateurs économiques grâce à des institutions (telles que l'Agence nationale de la conservation foncière, du cadastre et de la cartographie (ANCFCC) et les Commissions régionales chargées de certaines opérations foncières) et le développement de zones d'activités industrielles. Le CNEA pourrait avoir un rôle important de coordination dans l'élaboration d'une réforme sur l'accès au foncier, si cette question est inscrite dans une future programmation annuelle.

7. Le secteur informel

Une autre faiblesse structurelle du climat des affaires au Maroc est le degré important d'activités informelles. Cette question n'est pas analysée en tant que telle dans l'évaluation de la SDCA, mais une trentaine d'indicateurs traite directement ou indirectement de ce problème, notamment dans les dimensions sur la réglementation et les procédures pour les entreprises, la fiscalité et le droit des affaires.

Selon le Haut Commissariat au Plan, en 2007, l'économie informelle était estimée à 37.3 % des emplois hors secteur agricole, ce qui représentait 19 % du PIB du Maroc. Un tel niveau d'activité informelle fausse la concurrence dans le secteur des PME et réduit grandement l'efficacité des politiques du gouvernement, sans compter les pertes fiscales induites. À ce jour, le gouvernement n'a pas élaboré de plan d'action ou de stratégie spécifique visant à réduire le niveau des activités informelles dans le secteur des PME. Cependant, une vaste étude a été lancée avec la coopération allemande afin de mieux évaluer l'ampleur du phénomène et

d'analyser les moyens de faciliter l'intégration du secteur informel dans l'économie organisée par le biais fiscal et douanier. Le gouvernement s'attèle également à l'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la très petite entreprise (TPE) qui abordera la question de l'informalité. Enfin, des activités de promotion du microcrédit sont menées. Cependant, elles ne peuvent être les seuls outils pour sortir les entreprises de l'économie informelle. D'autres mesures doivent être envisagées, telles que la facilitation et la simplification de l'immatriculation des entreprises, une fiscalité plus adaptée par le biais d'incitations et de dérogations, des mesures facilitant le marché de l'emploi (embauche et formation), un accès plus large aux facilités de financement, un système de protection sociale renforcé, et l'amélioration de la lutte contre la corruption.

Recommandations

S'atteler à la question de l'économie informelle et des emplois qu'elle génère devrait être un chantier de première importance du gouvernement. Des efforts sont menés en ce sens. Afin d'élaborer une stratégie coordonnée visant à la réduction progressive des activités informelles, le gouvernement pourrait créer un groupe de travail associant tous les acteurs et parties prenantes clés. Le MAEG pourrait initier ce processus et jouer un rôle pivot au regard de sa position horizontale au sein du gouvernement et ses liens avec des représentants du secteur privé.

8. La compétitivité territoriale

Marqué par quelques grands pôles de production, le Maroc connaît une disparité dans le développement économique de ses régions. On constate en effet une concentration d'entreprises dans quelques centres urbains toujours en extension, le manque de stratégie et de moyens suffisants pour promouvoir le tissu économique des régions, une coordination insuffisante entre les institutions centrales et régionales, et donc une confusion pour les opérateurs économiques privés face à la diversité des acteurs.

Pourtant, le gouvernement prend des initiatives pour promouvoir le développement économique des régions et la décentralisation est à l'ordre du jour depuis plusieurs années. En 2009, il a lancé une ambitieuse politique de régionalisation avancée, puis a mis en place début 2010 une Commission consultative sur la régionalisation (CCR) chargée de revoir les modes de gouvernance territoriale. De plus, le développement régional s'insère dans la programmation du plan Émergence et répond aux objectifs stratégiques du Comité national de l'environnement des affaires qui vise à simplifier et uniformiser les procédures administratives dans tout le Maroc.

Les efforts de promotion du développement économique des régions ont été lancés dès 2002 avec la Lettre royale sur la gestion déconcentrée de l'investissement, suivie de la création du réseau des 16 Centres régionaux d'investissement (CRI). Ces centres ont pour objectif la facilitation de la création d'entreprise et l'accueil des investisseurs. Cependant, leur prestation est disparate, leurs performances et ressources humaines sont inégales selon les régions, leur champ d'action est concentré sur la création d'entreprise et n'inclut pas l'accompagnement et le suivi des entreprises, ils ne remplissent pas pleinement leurs fonctions de guichet unique intégré, les entreprises et investisseurs ne recourent pas de manière systématique à leurs services, et des procédures internes communes font défaut. Enfin, il manque des données statistiques sur les PME afin de mesurer leurs performances au niveau régional.

Recommandations

Afin de soutenir la politique de régionalisation avancée du gouvernement, des mesures d'accompagnement sont recommandées. Mesurer la compétitivité des régions sur la base d'indicateurs communs permettrait de mieux répondre à leur spécificité et avantages comparatifs. L'amélioration de la coordination entre les acteurs régionaux (conseils régionaux, wilayas, CRI et antennes ministérielles régionales), et entre ces derniers et les organes centraux (ministères de tutelle, ANPME, AMDI) apparaît comme essentielle. Afin de mieux orienter les opérateurs économiques dans les régions, il faudrait aussi envisager l'extension du champ d'action des CRI, le renforcement de leur rôle en tant que facilitateurs régionaux, et l'amélioration de leurs services et prestations.

9. L'innovation

L'innovation est un facteur favorisant la croissance économique. Le Maroc atteint un stade de développement où il devient essentiel de favoriser l'innovation pour gagner en compétitivité. Cependant, cette dimension est insuffisamment prise en compte dans les objectifs de développement économique.

Plusieurs constats s'imposent (voir aussi la dimension de la SDCA sur la politique et la promotion de la PME dans le chapitre suivant). Les PME ne sont pas très compétitives et innovantes, notamment au niveau des exportations, les produits manufacturés à faible valeur ajoutée constituant encore une part importante des exportations marocaines. Les plans sectoriels n'intègrent pas toujours de composantes sur l'innovation. Il existe des projets de recherche-développement (R&D) et des initiatives universitaires de recherche, mais l'opérationnalisation économique et marchande fait défaut. Il n'y a pas ou peu de programmes de liens d'affaires entre les PME et les investisseurs étrangers, d'incubateurs et pépinières pour les entreprises innovantes, et de programmes de soutien et de financement pour les PME innovantes. Enfin, les débouchés pour les étudiants chercheurs et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont restreints.

Recommandations

Les efforts sont donc épars et insuffisants. Malgré une volonté gouvernementale de promouvoir l'innovation afin notamment de stimuler les exportations, il y a peu d'initiatives liant les universités, les multinationales, les PME et les sources de financement. Une stratégie allant dans ce sens mériterait d'être développée et pourrait comporter un ensemble de mesures de soutien, d'incitations et de programmes basés sur l'analyse des pratiques dans d'autres pays. Le développement de pôles d'innovation performants pour stimuler l'innovation, l'exportation et la croissance, pourrait être envisagé. Ces pôles pourraient s'appuyer sur les stratégies sectorielles du gouvernement, et notamment dans le cadre du plan Émergence, sur les plateformes industrielles intégrées (P2I) créées ou en cours de création et sur les efforts visant à stimuler les six Métiers mondiaux du Maroc (MMM) identifiés par le plan.

Ces conclusions reflètent des domaines qui affectent de manière transversale le climat des affaires au Maroc. Le chapitre suivant s'intéresse aux conclusions spécifiques de la SDCA selon les 12 dimensions analysées.

Chapitre 5

Les évaluations spécifiques par dimension

Les 12 dimensions de la SDCA ont été sélectionnées en fonction de leur impact sur le climat des affaires. Chaque dimension a été analysée selon des indicateurs prédéfinis et un système de notation basé sur les meilleures pratiques. Ce chapitre ne présente que le résumé des dimensions. L'analyse complète de chacune des dimensions, avec une évaluation détaillée de la notation, est disponible en ligne sur le site Internet du Programme MENA-OCDE pour l'investissement.

Les résumés émanant de l'analyse des dimensions de la SDCA permettent d'identifier les défis et d'exposer les recommandations pour y répondre dans les 12 domaines couverts : la politique et la promotion de l'investissement, la politique de privatisation et les partenariats public-privé, la politique et l'administration fiscales, la politique commerciale et la facilitation des échanges commerciaux, les politiques pour de meilleures réglementations et procédures pour les entreprises, la politique et la promotion des petites et moyennes entreprises, la lutte contre la corruption, la gouvernance d'entreprise, le droit des affaires et la résolution des litiges commerciaux, l'infrastructure, le capital humain et l'accès au financement.

DIMENSION I-1 : POLITIQUE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

L'investissement étranger joue un rôle primordial dans la croissance économique et le développement d'un pays. Il contribue à des apports de capitaux vers les pays d'accueil, une amélioration des capacités de production, des transferts de technologie et de savoir-faire, l'accès à de nouveaux marchés, des créations d'emplois, et ainsi une meilleure intégration dans l'économie mondialisée. Les États cherchent donc à adopter des politiques attractives et mettent en place des cadres juridiques et des institutions destinés à protéger, promouvoir et faciliter les investissements étrangers.

Au regard de cette contribution de l'investissement direct étranger (IDE) à la croissance économique, la Stratégie de développement du climat des affaires de l'OCDE accorde une place importante à l'analyse de la politique et du cadre juridique et institutionnel de l'investissement et aux mesures et mécanismes visant à attirer l'investisseur étranger en adéquation avec les objectifs nationaux de développement économique. Le Maroc qui bénéficie grandement de la présence d'investisseurs étrangers sur son territoire, mène une politique d'ouverture et a développé un cadre destiné à faciliter l'entrée des investissements étrangers, mais des efforts, souvent liés à la réalisation des investissements, restent encore à fournir, d'autant que la récession économique mondiale a lourdement affecté les flux d'investissements étrangers entrants au Maroc.

Réalisations

Le Maroc a entrepris de nombreux efforts en matière de politique et de promotion des investissements, et ceux-ci ont porté leurs fruits. En novembre 2009, le Comité de l'investissement de l'OCDE a validé son adhésion à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales. Le pays a adopté une stratégie politique ouverte et volontariste, adossée à un cadre juridique visant à rendre le pays attractif (notamment la Charte des investissements de 1995).

Au niveau institutionnel, l'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI) a été créée début 2009 en remplacement de la Direction des investissements, afin de renforcer et rationaliser les efforts de promotion du Maroc. Elle a pour objectif de mener toute action de promotion et de communication afin d'encourager l'investissement, d'assurer l'accueil des investissements étrangers et de faciliter l'investissement par l'identification et la levée des obstacles. Elle assure le secrétariat de la Commission des investissements dont les missions principales sont l'approbation des grands contrats d'investissement qui bénéficient de subventions financières de l'État, l'octroi d'avantages spécifiques et l'identification des entraves à la réalisation des projets d'investissement. Parallèlement, il existe 16 Centres régionaux d'investissement (CRI) qui jouent le rôle de guichets uniques décentralisés. D'autres institutions soutiennent et renforcent les actions de promotion de l'investissement, notamment le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) et les fonds offrant des incitations aux investissements (Fonds Hassan II et Fonds de promotion des investissements).

La mise en œuvre de la stratégie politique, juridique et institutionnelle du gouvernement s'est notamment traduite par :

- l'adoption de politiques sectorielles ambitieuses et dynamiques, par exemple le Pacte national pour l'Émergence industrielle, la vision 2020 pour le secteur touristique, le plan énergie et le plan solaire pour le développement des énergies renouvelables ;

- la négociation active d'accords internationaux d'investissement : 62 accords bilatéraux de promotion et de protection des investissements ont été signés et l'Accord de libre-échange contenant des dispositions sur l'investissement avec les États-Unis est entré en vigueur en 2006 ;
- des efforts de mise à niveau et de transparence, par exemple les initiatives pour rationaliser et harmoniser la législation et se conformer aux obligations et standards internationaux (notamment en matière de droit de la propriété intellectuelle) ou la réduction des restrictions au traitement national ;
- une modernisation de l'administration, un chantier toujours en cours, avec notamment un meilleur usage de l'administration électronique ; et
- un dialogue public-privé accru à travers des mécanismes de consultation tels que celui du CNEA.

Cette politique active s'est traduite par un essor des flux entrants d'investissements étrangers au Maroc (multiplication par six entre 2002 et 2007) et par la diversification accrue des sources d'investissement, par rapport aux partenaires traditionnels, tels que la France et l'Espagne. Le pays a réussi à se forger une image plus stable et attractive grâce à ses atouts naturels et à ses efforts de stabilité, de diversification et de facilitation des affaires.

Défis

Ces réalisations et leur impact positif ne doivent pas masquer les progrès à réaliser et la vulnérabilité à laquelle le Maroc est encore confronté. La crise économique mondiale a en effet eu un impact important sur les flux d'investissements étrangers (diminution de 11.3 % des flux entrants entre 2007 et 2008 et de 46.5 % entre 2008 et 2009 selon la CNUCED). Le Maroc doit donc redoubler d'efforts pour attirer et promouvoir les investissements étrangers et s'attaquer aux entraves encore existantes.

Des lacunes juridiques et administratives persistent et dans la pratique, certains investisseurs rencontrent encore des problèmes entravant leurs opérations. L'évaluation a notamment identifié les faits suivants :

- la Charte des investissements, signée en 1995 et prévue pour 10 ans, est incomplète et ne reflète plus l'actuelle politique générale et sectorielle du gouvernement ;
- l'AMDI est une institution jeune dont l'impact est encore difficile à évaluer, elle a pour l'instant essentiellement mené des activités promotionnelles dans quelques pays cibles, elle n'offre pas ou peu de services de facilitation ou de suivi aux investisseurs étrangers et n'a pas encore instauré une coordination institutionnelle rationnelle avec les CRI ;
- les procédures administratives liées à la réalisation des investissements sont encore lourdes et complexes ;
- la transparence au niveau des procédures et approbations fait parfois défaut ;
- la mise en œuvre de la législation et les moyens qui y sont alloués sont insuffisants, notamment en ce qui concerne la propriété intellectuelle et l'immatriculation foncière ; et
- malgré une volonté affichée du gouvernement de soutenir l'expansion des zones économiques et un plan de développement approuvé lors des premières assises de l'industrie en avril 2010 pour la réalisation des plateformes industrielles intégrées (P2I) prévues par le Pacte Émergence, peu de zones sont encore opérationnelles et la visibilité pour les investisseurs fait défaut.

Une stratégie de réformes doit donc être entreprise afin d'atténuer les effets à la fois conjoncturels et systémiques qui pèsent sur l'IDE. Des projets sont en cours. L'évaluation et les recommandations proposées ici devront tenir compte de cette évolution.

Recommandations

Deux axes de recommandations se dégagent de l'analyse menée. L'un concerne la révision, la rationalisation et la mise en œuvre du cadre juridique de l'investissement et l'autre, l'opérationnalisation d'une stratégie plus large de promotion des investissements.

● **Politique et cadre juridique de l'investissement**

La Charte des investissements date de 1995 et a été prévue pour 10 ans, mais elle n'a jamais été révisée. Le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) a identifié comme action prioritaire pour 2010 la **mise à jour de la Charte**. Cette révision doit être menée à la lumière des problèmes identifiés dans l'analyse de la SDCA et mieux refléter la politique gouvernementale actuelle, notamment ses dimensions régionales, sectorielles et fiscales.

Évaluer, rationaliser, alléger et mettre en œuvre le cadre administratif et juridique de l'investissement étranger est primordial pour conforter l'attractivité du Maroc. Il s'agit notamment de :

- ❖ continuer à simplifier et alléger les **procédures administratives** liées à la réalisation des investissements ;
- ❖ améliorer la **transparence** procédurale ;
- ❖ élaborer une politique cohérente d'**incitations** à l'IDE (fiscales, financières, foncières, liées à la formation etc.), notamment par une évaluation des coûts et bénéfices pour l'État et les entreprises et par l'analyse des pratiques et expériences d'autres pays, et améliorer la communication et l'accessibilité ;
- ❖ Mener une meilleure **communication** sur l'amélioration du climat des affaires et associer plus avant l'ensemble des acteurs, notamment à travers des **consultations** entre le secteur privé et les institutions engagées dans les réformes ;
- ❖ procéder à une évaluation du marché de l'**emploi des étrangers**, identifier les obstacles liés au recrutement du personnel étranger et assouplir les obligations ;
- ❖ analyser les pratiques nationales et régionales en matière de **transfert de capital relatif à l'IDE** pour évaluer l'effectivité des pratiques marocaines et gérer le double défi de la lutte contre l'évasion fiscale et de la liberté des transferts, à travers par exemple l'organisation d'un atelier régional ;
- ❖ s'attacher à la question de l'accès au **foncier** en adoptant le projet de loi sur l'immatriculation foncière et en facilitant les procédures pour les investisseurs étrangers ;
- ❖ renforcer l'application de la législation sur la **propriété intellectuelle**, notamment au niveau des contrôles et sanctions, et multiplier les campagnes d'information ;
- ❖ promouvoir l'**arbitrage et la médiation** comme mode de règlement des différends entre les investisseurs étrangers et l'État, sur la base de la nouvelle loi de fin 2007, par une communication plus active (cette action est aussi identifiée comme prioritaire pour 2010 par le CNEA).

● *Promotion de l'investissement*

L'Agence marocaine de développement des investissements a été créée en février 2009 et est devenue opérationnelle très progressivement. Il est donc encore difficile d'évaluer son fonctionnement interne et son impact. Elle mène des activités de communication (lancement prochain d'un site web, développement d'une campagne publicitaire) et promotionnelles (ouverture de bureaux de représentations à l'étranger et participation à des événements commerciaux), mais elle a besoin d'élargir le cadre de sa stratégie et de ses tâches, en ligne avec les objectifs qui lui ont été fixés par la loi portant sa création.

Afin d'améliorer la promotion de l'investissement étranger au Maroc, il s'agit notamment de :

- ❖ élargir et mettre en œuvre la **stratégie** de promotion des investissements, en tenant compte de la politique fiscale, commerciale, environnementale, incitative et sectorielle du gouvernement, du processus de régionalisation avancée en cours et de l'impact de la crise économique mondiale ;
- ❖ harmoniser et faciliter la **coordination institutionnelle** en matière de promotion des investissements étrangers, notamment entre l'AMDI et les CRI, et évaluer la performance des institutions de soutien ;
- ❖ clarifier et renforcer le rôle d'**accueil** et d'**encouragement de l'investissement étranger** de l'AMDI en concertation et coordination avec les CRI et promouvoir l'offre de l'AMDI ;
- ❖ développer des **services de suivi** pour les investisseurs étrangers, et notamment élaborer des programmes de développement des liens entre les PME et les entreprises multinationales, et une stratégie de gestion de la relation client ;
- ❖ développer au sein de l'AMDI des outils d'**évaluation** de performance interne et externe (comparaison avec les agences d'autres pays) et d'impact (indicateurs, enquêtes, statistiques) ;
- ❖ élargir le rôle de l'AMDI en matière d'**orientation des politiques** et sur la base d'analyses et d'enquêtes auprès des investisseurs, proposer des réformes visant à améliorer le cadre de l'environnement des affaires ;
- ❖ promouvoir le développement des **zones économiques** au Maroc, notamment les plateformes industrielles intégrées prévues par le Contrat-programme Émergence, et dont le développement a été confié à l'AMDI ; et
- ❖ promouvoir une stratégie de promotion de l'**investissement vert** au sein de l'AMDI en concertation avec les autres acteurs gouvernementaux et le secteur privé.

DIMENSION I-2 : POLITIQUE DE PRIVATISATION ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

Une politique réussie de privatisation génère des recettes pour le budget de l'État qui peuvent être consacrées à des projets d'investissement de nature socio-économique, améliore l'efficacité et la rentabilité d'entreprises publiques, et joue un rôle important dans le développement des marchés financiers. Elle favorise également la libéralisation de certains secteurs et l'apport et le développement de savoir-faire international et national. Dans certains cas, la privatisation peut néanmoins impliquer des réductions d'effectif, ce qui nécessite une consultation étroite avec les syndicats, une communication efficace auprès du personnel, et éventuellement la mise en œuvre de mesures de compensation et d'ajustement telles que les indemnités de licenciement, la requalification et le redéploiement des salariés.

Les partenariats public-privé permettent à l'État de réaliser des projets d'envergure, portant souvent sur de l'infrastructure de base, moyennant un engagement financier moindre grâce à l'implication du secteur privé. Les autres avantages concernent le partage du risque du projet entre l'État, donc le contribuable, et l'entrepreneur, souvent une meilleure qualité d'exécution grâce à l'expérience et au savoir-faire du partenaire privé, et une réduction des coûts sur le cycle de vie du projet. En effet, le partenaire privé, impliqué dans la réalisation, puis l'exploitation sur une période donnée, vise à optimiser l'investissement et réduire les coûts du moins pendant la durée de son engagement. La mise en œuvre d'une politique efficace de PPP peut toutefois connaître des difficultés liées à l'absence d'un cadre juridique unifié et/ou d'une unité PPP au sein du gouvernement, à une capacité institutionnelle inadéquate en matière d'études de faisabilité, et à une asymétrie d'expérience et d'information entre l'État et les opérateurs privés.

Le Maroc fait preuve d'un parcours plutôt réussi dans les domaines de la privatisation et des partenariats public-privé (PPP). Le pays a développé une grande expertise qui lui permet aujourd'hui d'engendrer de nouvelles réformes.

Réalisations

Le cadre législatif de la privatisation (loi n° 39-89 promulguée en avril 1990 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé) et les procédures et structures établies pour la gestion des opérations correspondent aux bonnes pratiques internationales et ont fait l'objet de peu de modifications depuis leur mise en place. Il n'existe pas de restrictions sur la participation des investisseurs étrangers (sauf dans quelques secteurs tels que la pêche, les télécommunications, l'audiovisuel, le transport routier, l'assurance ou les banques – voir la dimension de la SDCA sur la politique et la promotion de l'investissement). Le cadre législatif en matière de PPP (loi n° 54-05 de février 2006 relative à la gestion déléguée des services publics) est plutôt performant. Il a été mis en place relativement tard, comparativement à l'expérience déjà acquise par le Maroc dans ce domaine. Ce fonds d'expertise a permis d'aider à la formulation de la loi et d'accélérer l'évolution du programme des PPP. La loi n° 54-05 consacre quatre principes fondamentaux : le droit du partenaire privé de percevoir une rémunération, la mise en concurrence et l'impartialité, la prise de risque par le délégataire, et la fonction de contrôle du délégant.

Au niveau institutionnel, le processus de la privatisation était géré à ses débuts par le ministère délégué auprès du Premier ministre chargé de la Privatisation, mais l'est aujourd'hui par le ministère de l'Économie et des Finances. Le cadre législatif prévoit des organes administratifs indépendants, tels que la Commission des transferts et l'Organisme d'évaluation, qui jouent un rôle primordial dans chaque opération. En matière de PPP, on constate l'absence d'une unité PPP transversale, bien qu'il existe plusieurs entités gérant des PPP au sein de certains ministères, ainsi que des comités de pilotage *ad hoc* qui sont créés pour mener à bien chaque opération dans son intégralité. Dans le cas de la privatisation comme dans celui des PPP, la mise en œuvre des politiques et des cadres législatifs et institutionnels annexes a été plutôt réussie.

Le programme de privatisation, lancé dès 1993, a généré 11.8 milliards d'USD (101.771 milliards de MAD) de recettes au profit de l'État. Il a été communiqué que la moitié de cette somme a bénéficié à des investissements socio-économiques stratégiques à travers le Fonds Hassan II pour le développement économique et social. En termes de performance, les bénéfices de la privatisation sont notables à la fois avant et après le transfert. En effet, la restructuration d'entreprises publiques, telles que Maroc Télécom et la Régie des tabacs au préalable de leur vente, a permis d'améliorer leur rentabilité et ainsi d'optimiser les conditions de transfert. De plus, les acquisitions faites par des partenaires industriels de renom, marocains et étrangers, ont permis aux entreprises privatisées de s'insérer dans des stratégies de développement de groupe, d'accéder à de nouveaux marchés, d'améliorer leur savoir-faire et de développer une expertise marocaine. Cependant, il a en parfois résulté une hausse des prix pour les consommateurs. Le programme de privatisation a joué un rôle important dans le développement de la Bourse de Casablanca et du petit actionariat, ainsi que dans la libéralisation de certains secteurs. La campagne de communication bien conçue entourant le lancement du programme au début des années 1990 a eu une valeur pédagogique en matière d'investissement, même s'il persiste une certaine incompréhension des petits porteurs quant aux dynamiques du marché.

Les partenariats public-privé (PPP) occupaient une place importante dans l'économie marocaine bien avant la promulgation du cadre législatif spécifique actuellement en vigueur. Les PPP sont présents dans des secteurs très variés, dont la génération d'électricité (Jorf Lasfar Energy Company), l'infrastructure portuaire (Agence spéciale Tanger-Méditerranée) et la distribution d'eau et d'électricité (Lydec à Casablanca) (voir aussi la dimension de la SDCA sur l'infrastructure). Ils ont permis un apport de savoir-faire international en complément des compétences affirmées déjà disponibles sur place. Plusieurs services publics s'en sont trouvés nettement améliorés. Par exemple, dans le cas de la Lydec, titulaire de la gestion déléguée des services de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement de Casablanca, les améliorations sur le plan technique sont nettes. Une économie d'eau de 25 millions de m³, une protection efficace contre les inondations et la réduction de moitié des coupures d'électricité ont été réalisées. Les problèmes constatés relèvent de l'augmentation des tarifs, jugée nécessaire pour le financement de la mise à niveau de l'infrastructure, et du non-respect des cahiers des charges.

Défis

La complexité des PPP liée à la diversité des formes et des dimensions qu'ils prennent sont des défis inhérents à ce type d'outils de développement. Leur montage et gestion ne sont pas aisés et les expertises et capacités sont difficiles à acquérir. L'expérience est la clé pour des opérations réussies et le Maroc a déjà acquis un certain savoir-faire. Cependant, les PPP au Maroc sont restés très concentrés sur les services publics et certains projets d'infrastructure de base. De plus, il n'existe pas actuellement d'unité centrale chargée des PPP pour superviser et coordonner la politique globale, mais plusieurs entités gérant des PPP rattachées à des ministères. Des instances *ad hoc* sont donc créées pour mener à bien chaque opération. Aucune approche centralisée n'a été envisagée, ce qui crée un déficit en matière de coordination et de gestion et un manque d'échange d'expériences qui serait pourtant bénéfique.

Bien que les projets de PPP fassent déjà l'objet d'audits et d'évaluations préalables systématiques, ces processus semblent axés davantage sur l'optimisation du modèle de projet de PPP envisagé, que sur une analyse comparative des avantages et des inconvénients du modèle envisagé par rapport à d'autres alternatives. La définition et la faisabilité des projets et des modèles afférents doivent aussi répondre aux objectifs de développement économique et sociaux du pays. Le manque de politique globale et intégrée et de coordination sur les PPP rend le processus de sélection, de définition et d'évaluation des projets moins aisé et cohérent. Enfin, les mécanismes de consultation en matière de privatisation et de PPP sont insuffisants et trop restrictifs.

Recommandations

● L'élargissement et la diversification du champ d'action des PPP

Un élargissement du champ d'action des PPP, jusqu'ici concentrés sur les services publics et certains projets d'infrastructure, permettrait leur mise en œuvre dans des secteurs moins traditionnels, tels que l'éducation nationale (écoles), la santé publique (hôpitaux), l'infrastructure autoroutière et aéroportuaires, le tourisme, la gestion et le traitement des déchets et autres services environnementaux. Selon le gouvernement du Maroc, une réflexion est actuellement menée sur les projets PPP réalisés ou en cours de réalisation s'inscrivant dans le cadre de contrats de gestion déléguée ou de concession, ainsi que sur le lancement d'opérations de PPP dans le sens anglais du terme (*private finance initiative*).

● La création d'une unité PPP

La création d'une unité chargée des PPP, dont le personnel devrait être multidisciplinaire (avocats, experts en financement de projet, économistes, etc.), est préconisée. Formellement responsable de la politique globale sur les PPP et rattachée au Trésor public ou au ministère des Finances, elle bénéficierait d'un soutien politique de haut niveau au sein du gouvernement. Une telle unité renforcerait la capacité du gouvernement à gérer efficacement un programme de PPP complexes, y compris l'évaluation des coûts et des bénéfices des projets, le suivi de leur mise en œuvre et la capitalisation de l'expérience.

● Un système d'analyse coûts-bénéfices des PPP

La mise en place d'une analyse coûts-bénéfices systématique et global des PPP devrait :

- ❖ prendre en compte toutes les modalités possibles de PPP en calculant les coûts et les rendements financiers et non financiers pour chaque cas de figure sur toute la durée de vie du projet ;

- ❖ estimer le taux de récupération des frais auprès des consommateurs et identifier d'autres sources de revenu en cas de déficit ; et
 - ❖ inclure une évaluation du transfert de risque vis-à-vis de l'intérêt public et une évaluation de l'impact du projet sur les finances publiques en adéquation avec les objectifs de développement du Maroc.
- **Un processus de consultation approfondie autour des privatisations et des PPP**

Il est recommandé la mise en œuvre d'un mécanisme de consultation sur les privatisations et les PPP, en cours et à venir, et sur des stratégies associées. Ce processus impliquerait les acteurs économiques au sens large, ainsi que le monde universitaire, les syndicats et la société civile (les associations de consommateurs notamment). De telles consultations pourraient se traduire par une série d'ateliers organisés dans plusieurs régions lorsque l'État envisage le lancement d'une privatisation ou d'un PPP, ou à une modification de sa stratégie. Ces ateliers seraient axés sur les arguments justifiant la privatisation, le PPP ou la modification de la politique envisagée, leurs éventuels impacts, et la procédure de vente ou de mise en œuvre la mieux adaptée. Des médias tels qu'Internet devraient être intégrés dans ce processus de communication et de consultation.

DIMENSION I-3 : POLITIQUE ET ADMINISTRATION FISCALES

La réforme fiscale est un processus continu, les responsables de la politique fiscale et les administrateurs fiscaux adaptant continuellement les systèmes fiscaux en fonction des changements économiques, sociaux et politiques. Le moteur principal des réformes est le besoin de mobiliser des ressources nationales afin de financer le développement économique et social, la priorité pour les citoyens et responsables politiques. Cependant, l'imposition affecte aussi les décisions économiques en matière d'investissement, de production, d'offre et de demande d'emploi et d'épargne. Par conséquent, les gouvernements sont tous confrontés au même défi d'établir un environnement fiscal compétitif, encourageant l'investissement, la prise de risque, l'entrepreneuriat et les activités sur le marché du travail, et élargissant en même temps l'assiette de l'impôt, en décourageant notamment le non-respect des obligations (fraude et évasion fiscales).

Étant donné la complexité des systèmes fiscaux et le double objectif d'imposer une charge fiscale acceptable pour les citoyens et, en même temps, de maximiser les recettes fiscales et minimiser les coûts d'administration et de discipline fiscales, les responsables politiques sont encouragés à mesurer avec attention les avantages et inconvénients des différentes options de politique fiscale. C'est pourquoi de nombreux pays, membres ou non de l'OCDE, se sont attachés ces dernières années à rationaliser et renforcer leur capacité d'analyse de la politique fiscale, dans le but de fournir des informations utiles à l'élaboration d'une politique fiscale cohérente et à sa mise en œuvre. Ces efforts comprennent notamment la modernisation des systèmes et des pratiques de l'administration fiscale et la mise en œuvre d'outils politiques de base (modèles) considérés comme des éléments fondamentaux permettant d'orienter la politique fiscale.

En matière de réformes fiscales, le Maroc a accompli des efforts pour rendre l'administration plus moderne, simple, stable et transparente. Ces caractéristiques, et plus généralement une bonne gouvernance, sont cruciales pour garantir un environnement favorable à l'investissement.

Réalisations

Le Maroc a entamé une réforme fiscale fondamentale au début des années 1980 (loi de 1984) avec l'introduction et la modernisation de la progressivité dans le système fiscal, ainsi que d'incitations dans tous les secteurs économiques. Afin d'augmenter la neutralité, certaines incitations fiscales ont été modifiées en 1988. Cependant, d'autres ont été réintroduites dans des secteurs prioritaires en 1996. Puis, la Charte des investissements, qui a réuni toutes les mesures d'incitations fiscales liées à l'investissement dans un droit commun, a été adoptée en 1996, et le Code général des impôts, qui réunit toutes les lois fiscales importantes, en 2007.

Depuis 2000, le processus de réforme fiscale au Maroc s'est orienté vers la simplification, la rationalisation et la modernisation du système fiscal. La consolidation de l'ensemble des dispositions fiscales a été achevée avec la promulgation du Code général des impôts en 2007 et une loi consolidée sur la fiscalité locale en 2008. La simplification des procédures, la réduction des taux d'imposition et l'harmonisation des seuils se sont concentrées principalement sur l'impôt sur le revenu des particuliers (IRP), l'impôt sur les sociétés (IS), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et les droits d'enregistrement. Ainsi, les taux de l'IS et de l'IRP ont été réduits et les seuils d'assujettissement à la TVA et l'IRP

harmonisés. Les réformes (engagées envers et soutenues par l'Union européenne) se sont aussi concentrées sur la réforme de la TVA (approuvée par la loi de finances de 2005 et toujours en cours de mise en œuvre depuis 2006) et sur l'élaboration d'un rapport sur les dépenses fiscales (qui est joint à la loi de finances depuis 2006). Ces réformes favorisent une meilleure prévisibilité des estimations de recettes et de dépenses fiscales et de meilleures conditions pour les investisseurs.

L'élaboration du premier rapport sur les dépenses fiscales (DF) a constitué un élément clé de la réforme fiscale. Le Maroc est le premier et (pour le moment) le seul pays de la région MENA à tenir des comptes sur les DF (par exemple, réduction de taux d'imposition, abattements fiscaux, déductions fiscales par rapport à l'assiette de l'impôt, crédits d'impôt, exonérations fiscales) et à produire et publier un rapport sur les DF. L'élaboration de ce rapport a contribué à une plus grande transparence et de meilleures prévisions fiscales par impôt et par activité. Ce rapport évalue les allègements fiscaux, permet une transparence sur l'octroi de mesures d'incitation fiscale particulières, et renforce l'estimation, l'évaluation et la réforme de la politique, notamment en surveillant davantage les objectifs concernant l'équilibre budgétaire.

Les réformes ont également permis la réorganisation de certaines administrations fiscales en unités spécialisées par type de contribuables (particuliers, professionnels, PME, grandes entreprises), la mise en place de trois métiers (assiette, contrôle fiscal et recouvrement), l'introduction d'un identifiant fiscal unique, ainsi que l'amélioration de l'accueil et de l'orientation des contribuables.

Défis

Le développement de la capacité d'analyse et la modernisation de l'administration fiscale représentent des avancées nécessaires pour relever les défis actuels et futurs du Maroc dans le domaine des réformes fiscales. Les principaux sujets prioritaires du programme actuel de réforme du ministère des Finances concernent : la poursuite de la réforme de la TVA, de l'IRP et du capital-risque ; l'amélioration de l'analyse des dépenses fiscales, avec la réalisation d'études sur les effets économiques et sur la distribution ; le renforcement de l'offre de services aux contribuables (notamment les services électroniques) ; la poursuite de la modernisation des systèmes d'information ; et le renforcement de la stratégie de discipline fiscale et l'amélioration des stratégies de mise en application.

Les défis auxquels le Maroc est confronté ont été aggravés par des perturbations au niveau de l'économie mondiale, avec l'augmentation des prix mondiaux des produits alimentaires et de l'énergie et la crise financière mondiale qui a éclaté en 2008. Les mesures de stimulation mises en place par le Maroc en réponse à la crise accentuent la pression sur le budget de l'État, dont la viabilité est déjà limitée. Ce budget nécessite une mobilisation continue en ressources nationales pour entreprendre des réformes fiscales structurelles à long terme, alors que les recettes fiscales diminuent en raison de la récession économique internationale. Afin que sa politique fiscale favorise la croissance à moyen ou long terme et le maintien d'un équilibre budgétaire positif, le Maroc devrait s'atteler particulièrement à l'ajustement du dosage et des niveaux des impôts, et à la limitation des dépenses publiques les moins prioritaires.

Dans le contexte de la mondialisation, le système fiscal marocain doit également prendre en considération des questions internationales comme, par exemple, la protection de la base d'imposition avec l'introduction de règles de sous-capitalisation ou avec

l'amélioration et le développement de conventions fiscales. Il doit aussi tenir compte de la concurrence fiscale internationale en matière, notamment de prix de transfert et de lutte contre la fraude.

D'autres défis comprennent la formation des fonctionnaires des impôts et le renforcement de la confiance des contribuables vis-à-vis du système fiscal. En effet, on constate toujours, malgré les réformes, la complexité et le manque de transparence du système fiscal, l'existence de nombreuses niches fiscales et d'un certain pouvoir discrétionnaire des agents des impôts. Il n'existe pas pour l'instant de « culture du contribuable » au Maroc.

De manière plus technique, alors que le Maroc réalise des prévisions des recettes des impôts principaux et peut produire des estimations sommaires des effets des changements basés sur un élargissement de l'assiette de l'impôt, aucun modèle de micro-simulation ne permet d'estimer les effets sur les revenus désagrégés et de simuler les conséquences sur les recettes fiscales d'ajustements précis des systèmes fiscaux.

Recommandations

Afin d'améliorer l'efficacité fiscale, un **système intégré de taxation** devrait être mis en place. Celui-ci, accompagné d'autres mesures visant un système d'information plus centralisé de collecte et d'évaluation des données sur le contribuable, aiderait à réduire le coût de la discipline fiscale des contribuables et les coûts administratifs de l'État.

Malgré les efforts de réorganisation de l'administration fiscale déjà fournis, le Maroc devra mettre l'accent sur la mise en œuvre d'initiatives pour améliorer les **services aux contribuables** de manière générale, et les services d'administration en ligne en particulier. Tandis que des unités spécialisées pour les contribuables ont été établies à Casablanca, Rabat et Tanger, d'autres efforts sont recommandés pour étendre cette méthode d'organisation selon une « segmentation des contribuables » à toute l'administration fiscale marocaine. Parallèlement, les performances de ce type de structures (en termes d'efficacité et d'efficience) devront être évaluées et renforcées. La consolidation des unités spécialisées passent notamment par une amélioration des services aux contribuables et des contrôles ciblés (davantage basés sur la gestion des risques).

Le Maroc est également encouragé à mettre en place des cadres pour mesurer et évaluer les **régimes de retenues à la source** des non-résidents et la structure créances-capitaux des entreprises, afin de protéger l'assiette fiscale nationale d'une planification fiscale agressive.

Afin de renforcer les capacités de prévision et d'évaluation, le Maroc devrait mettre en place un **modèle de micro-simulation** permettant de simuler les conséquences sur les recettes fiscales d'ajustements précis des systèmes fiscaux sur la base des prévisions de dépenses fiscales. Il est recommandé que ce travail devienne une priorité. De plus, l'introduction d'une **analyse des taux effectifs d'imposition marginale** (TEIM) pour guider l'évaluation et le développement de la politique fiscale est encouragée au Maroc dans un délai de trois à cinq ans. Cette réforme permettrait de produire des indicateurs sommaires de la charge fiscale prenant en compte un grand nombre de dispositions et d'interactions fiscales, et de se baser sur les réglementations fiscales pour les données d'entrée.

La **fiscalité des entreprises** mérite aussi quelques ajustements. Le Maroc, qui a récemment mis en place deux régimes fiscaux simplifiés pour les PME (le régime du résultat net simplifié et le régime du bénéfice forfaitaire), est encouragé à **surveiller la discipline**

fiscale des PME dans le cadre de ces régimes et de leurs ajustements futurs éventuels. Des évaluations du coût du respect des obligations par type d'impôt devraient être menées. Le Maroc devrait aussi renforcer ses **analyses sur les effets de la double imposition des bénéfiques des entreprises** constituées en société au Maroc sur le coût du capital des petites entreprises et sur le financement des entreprises. Le Maroc a en effet un système classique : les bénéfiques sont taxés d'abord au niveau de l'entreprise, et ensuite au niveau de l'actionnaire individuel lorsqu'ils sont distribués sous la forme de dividendes et/ou que des gains en capital sont réalisés. Il est aussi préconisé que des **études sur l'arbitrage fiscal** soient effectuées systématiquement par les dirigeants de petites entreprises. Ces études devraient comprendre une analyse des taux d'imposition sur les bénéfiques des entreprises individuelles, des dividendes, des intérêts et des gains en capital, et un examen des possibilités de planification fiscale offertes aux dirigeants et salariés de sociétés fermées. Enfin, le Maroc est encouragé à mener des analyses détaillées pour évaluer les **implications du traitement alternatif des investissements** dans les petites entreprises avec des activités à risques relativement élevés, et le champ d'action pour la fraude fiscale.

DIMENSION I-4 : POLITIQUE COMMERCIALE ET FACILITATION DES ÉCHANGES COMMERCIAUX

Une politique commerciale ouverte dynamise les exportations et les recettes en devises et favorise les transferts de technologies et de savoir-faire internationaux. Ces transferts constituent la pierre angulaire de l'investissement étranger. Ils apportent un élan de changement et d'innovation qui favorise l'investissement national et crée de l'emploi.

La politique commerciale du Maroc est marquée par un engagement fort pour la libéralisation. Les autorités ont fait de l'intégration économique une priorité et ont déployé des efforts pour en optimiser les bénéfices. Le Maroc est membre fondateur de l'OMC et s'engage fortement dans l'ouverture économique à travers ses multiples accords de libre-échange, notamment avec l'Union européenne (son partenaire principal), les États-Unis (avec lesquels il a conclu un accord très complet), la Turquie et plusieurs pays arabes. Le Statut avancé du Maroc auprès de l'Union européenne, qui prévoit une convergence réglementaire, devrait conforter cette dynamique si elle est accompagnée d'une forte mobilisation des autorités marocaines. Cependant, les bénéfices de l'ouverture économique sont encore limités par des obstacles tarifaires et non-tarifaires (administratifs et techniques), dont la réduction devrait être prioritaire. D'autres réformes sont également nécessaires, telles que la création d'un mécanisme d'évaluation systématique de la politique commerciale ; la systématisation du dialogue et de la consultation autour de la politique commerciale ; le développement des exportations par une mise en œuvre plus avancée de la stratégie Maroc Export Plus et le renforcement des capacités de l'Agence Maroc Export ; et une meilleure mise en œuvre du dispositif d'accompagnement et d'encadrement des entreprises exportatrices via les incitations, les garanties ou l'appui à la certification et la normalisation.

Réalisations

Le commerce extérieur marocain a largement progressé au cours des années 2002-08, passant de 25 milliards à 77 milliards d'USD. Cette augmentation a été favorisée par la libéralisation des échanges et la baisse des tarifs douaniers (les tarifs douaniers communs sont passés de 33 % en 2002 à 20 % en 2009). Les exportations de biens, essentiellement des produits manufacturés, ont représenté presque 33 % du PIB en 2008, contre 13 % en 2004 (FMI). Cependant, les exportations marocaines ont connu un net ralentissement en 2009 et 2010 dû à l'impact de la crise économique mondiale.

Le cadre législatif régissant les différents acteurs de la politique commerciale du Maroc est développé. Les initiatives récentes comprennent le renforcement des pouvoirs de la douane en matière de saisie de contrefaçons en 2006, la création de l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA) en 2009 et du Comité national des mesures sanitaires et phytosanitaires en 2010, et diverses modifications réglementaires découlant de la mise en œuvre d'accords de libre-échange ou de réductions accélérées des droits de douane.

La récente stratégie Maroc Export Plus a pour objectif de tripler les exportations marocaines de biens et services (hors phosphates et dérivées) en 10 ans (2008-18), avec un doublement à l'horizon 2015. Elle est basée sur des activités sectorielles, des actions transversales et des mesures organisationnelles visant, entre autres, la définition d'une nouvelle organisation du ministère du Commerce extérieur et des organismes sous tutelle, à savoir le Centre marocain de promotion des exportations (Maroc Export), l'Office de commercialisation et d'exportation (OCE) et l'Office des foires et expositions de Casablanca (OFEC).

Même si des mesures visant à renforcer l'efficacité institutionnelle sont à prévoir, la formulation de la politique commerciale du Maroc est cohérente et coordonnée, la responsabilité en étant confiée à une seule entité (le ministère du Commerce extérieur) qui travaille étroitement avec les autres acteurs.

Défis

Le commerce extérieur marocain a souffert de la récession économique mondiale et le déficit de la balance commerciale est croissant. Les efforts de diversification des partenaires commerciaux sont récents. Le commerce intra-régional a du mal à progresser malgré une volonté politique de meilleure intégration régionale. Outre les impacts conjoncturels extérieurs sur les exportations, le Maroc souffre d'une dépendance énergétique croissante, d'un manque de mise en œuvre de la politique promotionnelle des exportations, et de la persistance d'obstacles tarifaires et non-tarifaires.

La nouvelle et ambitieuse stratégie de promotion des exportations, Maroc Export Plus, adoptée en 2008, a besoin d'être pleinement mise en œuvre avec à la fois des moyens financiers et humains. Les grandes lignes en ont été définies, un appel d'offres a été lancé pour son opérationnalisation et le cabinet adjudicataire est en train d'accomplir sa mission. Au cours de sa première année de mise en œuvre, la stratégie Maroc Export Plus a permis un doublement des activités promotionnelles (57 réalisées en 2009 par rapport à 26 en 2008) et des entreprises mobilisées à cet effet (784 par rapport à 386). Les efforts doivent être poursuivis, notamment au niveau des activités sectorielles, pour l'obtention de résultats tangibles.

Une politique de promotion des exportations efficace doit être accompagnée d'un dialogue constant avec le secteur privé. Il existe au Maroc plusieurs initiatives visant à informer et consulter la société civile, et notamment les représentants du secteur privé. Cependant, les consultations sont limitées en termes d'acteurs (grandes entreprises, secteurs organisés) et de sujets traités. Quelques initiatives, telles que les contributions de la CGEM à la Commission du commerce extérieur, la possibilité de commenter des projets de loi dans les domaines couverts par l'ALE entre les États-Unis et le Maroc ou les consultations sectorielles préparatoires dans le cadre des négociations sur les services avec l'UE, sont intéressantes, mais ne sont pas généralisées. Des campagnes et outils d'information et de sensibilisation existent, mais il n'y a pas de mécanisme de consultation systématique sur les mesures gouvernementales en matière de politique commerciale.

De plus, la surveillance et l'évaluation de la politique commerciale sectorielle et générale du Maroc ne semblent pas optimales. Elles sont pourtant essentielles à la définition et la mise en œuvre de toute politique. Des évaluations efficaces permettraient de mesurer l'impact des pics tarifaires, des obstacles non-tarifaires, des normes techniques, sanitaires et phytosanitaires, et de toutes autres formes de restrictions au commerce extérieur du Maroc, ainsi de revoir ou rectifier des aspects de la politique commerciale.

Recommandations

- **La création d'un mécanisme d'évaluation systématique de la politique commerciale**

Pour renforcer l'efficacité de la politique commerciale du Maroc, la création d'un mécanisme d'évaluation systématique est préconisée. Les évaluations doivent être non seulement *ex-post* (par exemple mesurer l'impact d'un accord de libre-échange), mais aussi *ex-ante* afin de formuler des prévisions d'impact. La mise en place d'un tel outil implique le recrutement et la formation de nouveaux analystes, le renforcement des compétences des

analystes déjà présents et la création ou le renforcement d'un service d'évaluation unique. Ce mécanisme d'évaluation systématique de la politique commerciale devrait développer des indicateurs d'évaluation pérenne qui porteront sur la politique commerciale dans sa globalité, notamment le développement de l'offre exportable, l'impact des accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux, existants ou en cours de négociation, le système des incitations à l'exportation, les activités promotionnelles des institutions publiques et des représentants du secteur privé, la libéralisation des importations, l'impact des barrières tarifaires et non-tarifaires, les effets de la certification et de la mise en place de normes, les systèmes de protection de la production nationale... Ces évaluations permettraient d'orienter efficacement la politique commerciale du Maroc.

Un tel mécanisme pourrait être géré par un organe spécifique au sein du ministère du Commerce extérieur (Direction de la politique des échanges commerciaux). Cette entité d'évaluation devrait utiliser les réseaux de communication existants avec le secteur privé, tout en développant des réseaux plus larges et en instituant un mécanisme d'enquête. Une étude est en cours sur la création d'un observatoire qui permettrait de réunir et structurer l'information foisonnante et disséminée sur le commerce extérieur marocain. Les fonctions d'un tel observatoire pourraient inclure la mise en œuvre du mécanisme d'évaluation préconisé, ou tout au moins devraient s'articuler avec un tel système et être complémentaires.

- **Un soutien à la pleine mise en œuvre de la nouvelle stratégie Maroc Export Plus**

La nouvelle stratégie Maroc Export Plus vise à renforcer la capacité institutionnelle du Centre marocain de promotion des exportations (CMPE – Maroc Export), qui souffre historiquement d'un budget inadéquat et de l'absence d'un cadre stratégique clairement défini fédérant les différents organismes actifs dans la promotion des exportations et la facilitation des échanges. Ce renforcement devrait tout d'abord s'appuyer sur un audit de l'action présente et passée du CMPE, en vue d'en tirer des enseignements pour l'optimisation de la stratégie Maroc Export Plus. Cet audit pourrait se dérouler en trois phases : 1) établir un bilan de l'action de Maroc Export jusqu'à l'avènement de la stratégie Maroc Export Plus et pendant le début de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie ; 2) analyser ce bilan à la lumière des meilleures pratiques dans la région MENA et parmi les pays membres de l'OCDE ; et 3) formuler et mettre en œuvre des recommandations visant l'amélioration de la performance de Maroc Export dans le cadre de la stratégie Maroc Export Plus. Puis, le Centre doit se doter des moyens de remplir sa nouvelle mission et d'opérationnaliser la stratégie Maroc Export Plus. Il doit procéder à une meilleure mise en œuvre du dispositif d'encadrement et de suivi des entreprises exportatrices et ayant un potentiel d'exportation, tout en développant des compétences sectorielles pour réaliser les ambitieux objectifs des différents plans sectoriels adoptés et de meilleures connaissances des marchés afin de diversifier ses partenaires et d'explorer de nouvelles niches.

- **Le renforcement de la consultation sur la politique commerciale**

Un renforcement de la consultation sur les questions de politique commerciale est préconisé. Il faudrait envisager un processus consultatif plus visible et inclusif comprenant des associations d'affaires, des experts commerciaux, des universitaires et des représentants de la société civile, des organisations syndicales, des associations de PME ou d'exportateurs, des institutions financières et des exportateurs potentiels. L'étude des expériences d'autres pays ou, par exemple, du mécanisme de dialogue avec la société civile sur les questions commerciales de la Commission européenne, serait intéressante. Le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA), dont le but est de renforcer la

coordination interministérielle et le dialogue public-privé, pourrait jouer un rôle fédérateur important. Le mécanisme de consultation mis en place devrait être systématique et certains aspects obligatoires. Il devrait intégrer un fort élément pédagogique vu la complexité de certaines questions à traiter. Enfin, la communication associée à ce processus devrait être renforcée.

● **L'harmonisation et la mise en œuvre des normes technique, sanitaire et phytosanitaire**

L'harmonisation et la mise en œuvre des normes technique, sanitaire et phytosanitaire devraient être accélérées par la finalisation du processus d'adhésion aux organismes européens de normalisation et de certification. Dans cet objectif, il convient également de renforcer la certification et la transposition des standards internationaux en normes nationales ; multiplier la signature d'accords sur la reconnaissance mutuelle (ARM) avec des pays partenaires ; renforcer le cadre juridique relatif aux normes sanitaires et phytosanitaires ; et soutenir l'opérationnalisation du Comité national des mesures sanitaires et phytosanitaires (CNMSP) et de l'Office national de la sécurité sanitaire des aliments (ONSSA) qui ont été récemment créés.

DIMENSION I-5 : POLITIQUES POUR DE MEILLEURES RÉGLEMENTATIONS ET PROCÉDURES POUR LES ENTREPRISES

Une corrélation positive existe entre une réglementation des affaires de haute qualité, et la création et le développement des entreprises. Des charges législatives, réglementaires et procédurales moindres favorisent un développement économique durable des entreprises en améliorant la concurrence, favorisant la baisse des prix et stimulant l'efficacité et l'innovation. Par contre, des procédures complexes et de lourdes exigences réglementaires de conformité entravent le développement du secteur privé et la croissance des entreprises et dévient des ressources qui pourraient être allouées à l'appareil productif.

Au cours des dix dernières années, depuis l'introduction d'une première directive sur la simplification administrative, le gouvernement marocain a engagé des efforts considérables pour améliorer l'environnement des entreprises privées en matière de réglementation. La simplification administrative a été menée parallèlement à la réforme de l'administration de l'État, afin d'améliorer la qualité de l'environnement des affaires dans son ensemble. Cependant, bien que le Maroc ait mené une série d'actions pour une simplification administrative, la culture et la pratique d'une réforme approfondie de la réglementation restent encore à développer. L'avènement du Pacte pour l'Émergence industrielle et la création du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) témoignent de la volonté du gouvernement de s'engager dans cette voie.

Cette dimension évalue les politiques du Maroc visant à améliorer la législation et les procédures de création et d'encadrement des entreprises.

Réalisations

Le gouvernement du Maroc a déjà entrepris un certain nombre de simplifications réussies de la réglementation, comme dans le cas des procédures d'import-export, de l'immatriculation des entreprises, de la télédéclaration de taxes ou du paiement en ligne des cotisations sociales.

Suite à l'adoption du Pacte Émergence et la création du CNEA, la stratégie de réforme de la réglementation du gouvernement est plus inclusive, structurée et mieux planifiée. Le Pacte Émergence identifie un ensemble de politiques horizontales essentielles pour l'amélioration de l'environnement des affaires au Maroc et positionne la réforme de la réglementation comme prioritaire. Le CNEA, présidé par le Premier ministre et associant des représentants de différents ministères, d'institutions clés, et du secteur privé, définit les axes stratégiques de réformes prioritaires assortis d'un plan d'action annuel détaillé avec des objectifs précis à réaliser.

Défis

Malgré des efforts importants pour améliorer les réglementations et procédures pour les entreprises, l'environnement réglementaire du Maroc se situe toujours à la 128^{ème} place sur 183 pays dans le classement général de 2010 de l'indicateur sur la facilité de faire des affaires (*Ease of Doing Business*) effectué par la Banque mondiale.

Les mesures prises jusqu'à maintenant ont principalement ciblé la simplification administrative et réglementaire et n'ont pas développé la culture d'une réforme approfondie de la réglementation et la pratique pour une mise en œuvre efficace.

Au vu des caractéristiques du cadre réglementaire actuel du Maroc et de l'approche concernant la réforme de la réglementation et la simplification administrative adoptée jusqu'ici, les défis principaux sont les suivants :

- Les réformes de la réglementation ont été menées de manière sporadique, sans adresser de manière plus globale et systématique les freins dans le processus administratif ou réglementaire afin d'alléger les contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises privées et les PME en particulier.
- À ce jour, les réformes de la réglementation ont traité de problèmes particuliers bien précis. Elles ne se sont pas attelées à des problèmes connexes, plus larges et complexes, souvent d'ordre politique et social, tels que la politique en matière de travail (la réglementation de l'embauche et du licenciement, la mobilité), les charges sociales, l'exécution des droits contractuels, l'impôt sur le revenu, l'accès au foncier et l'immatriculation ou l'obtention de permis de construire.
- Concernant l'enregistrement des entreprises, le défi principal consiste à transformer l'ensemble des Centres régionaux d'investissement (CRI) en de véritables guichets uniques intégrés, équipés pour s'occuper de toutes les étapes administratives liées au processus de création d'une entreprise (enregistrement, déclaration et conformité, y compris pour les licences et autorisations). Les CRI ont été conçus uniquement comme des guichets d'aide à la création et offrent peu de services pour le développement des entreprises (services de soutien et de suivi, information sur les financements...).

Recommandations

Les recommandations énumérées ci-dessous prennent en considération les nouvelles directions adoptées par le gouvernement marocain, présentées dans le Programme d'action 2010 du Comité national de l'environnement des affaires, et ont pour but d'améliorer l'efficacité de l'action gouvernementale.

- **Soutenir une approche globale et systématique de la réforme de la réglementation basée à la fois sur une stratégie à long terme et des actions concrètes**

Afin de compléter les actions en cours de simplification de procédures administratives, le programme d'action du CNEA pourrait être renforcé et soutenu par une vision à plus long terme, englobant des réformes multiannuelles et des thèmes transversaux impactant le secteur privé. Le CNEA pourrait se donner comme objectif d'adresser au moins un thème fondamental chaque année (comme l'accès au foncier ou le marché du travail).

- **Renforcer le CNEA en tant qu'unité de gestion de la réforme de la réglementation et développer un cadre pour l'adoption systématique des analyses d'impact de la réglementation**

La programmation annuelle du CNEA permet de définir des objectifs et actions prioritaires pour la réforme de la réglementation. Il est important que ce processus soit développé dans un cadre de concertation et comporte l'identification de l'institution chargée de chaque réforme spécifique, le détail des objectifs intermédiaires et finaux, la définition du système de consultation et des méthodes pour assurer la transparence et un bon niveau de communication. La programmation annuelle devrait également conduire à une institutionnalisation du processus de réforme de la réglementation, et en particulier à l'adoption d'une évaluation systématique des coûts et avantages des nouvelles lois et réglementations et, lorsque cela est pertinent, de celles existantes. Une analyse d'impact de la réglementation (AIR) devrait être introduite, en commençant par l'identification des

coûts et avantages éventuels à travers des consultations du secteur privé menées selon un cadre prédéfini. Ensuite, une analyse complète coûts-bénéfices pourrait être appliquée aux lois et réglementations les plus importantes. Le CNEA devrait par conséquent être renforcé afin de fonctionner comme une unité centrale de conseil et de coordination, et développer en son sein une unité d'AIR.

● **Améliorer les performances des CRI à travers le pays et les transformer en véritables guichets uniques intégrés**

La création d'un réseau de CRI, avec la mission plurielle d'aider les nouveaux entrepreneurs et les investisseurs et de fonctionner comme un guichet unique, représente un développement positif majeur. Cependant, les performances des CRI varient considérablement à travers le pays et les centres fonctionnent davantage comme point de rassemblement pour toutes les agences et institutions concernées par le processus de création d'entreprise, plutôt que comme un réel guichet unique intégré, moderne et offrant tous les services nécessaires à la création et au développement des entreprises. En d'autres termes, les CRI facilitent grandement les contacts entre les nouveaux entrepreneurs et les agences et institutions concernées, mais n'agissent pas comme un unique interlocuteur et fournisseur de services et d'information. Les procédures de création d'entreprise doivent être simplifiées, facilitées, améliorées et surtout centralisées au sein des CRI. Le développement de services de soutien et de suivi aux entrepreneurs, ou tout au moins la mise à disposition et diffusion d'informations relatives aux services offerts par d'autres institutions (exemple : ANPME, AMDI, OFPPT...), notamment en matière d'accès au financement et de services de soutien aux PME, devraient également être considérés. Il appartient aussi au gouvernement de décider si la priorité est de mettre à niveau tous les CRI sur les mêmes standards ou de se centrer sur quelques centres d'excellence dans les zones qui ont la plus grande concentration d'entreprises. Enfin, la transformation du réseau des CRI en un réseau de guichets uniques intégrés doit être accompagnée par un travail parallèle de mise en œuvre des objectifs du CNEA en matière de simplification des procédures de création d'entreprise, de diminution des obligations minimum en capital, de l'introduction de l'identifiant commun de l'entreprise, et de mise en œuvre de la nouvelle stratégie d'administration électronique.

DIMENSION I-6 : POLITIQUE ET PROMOTION DES PME

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont la clé de voûte de l'économie, aussi bien dans les pays de l'OCDE que dans les marchés émergents. Les PME contribuent fortement à la création d'emplois et soutiennent le développement et la création de valeur ajoutée dans beaucoup de secteurs essentiels à la croissance économique.

Selon la Banque africaine de développement et le Centre de développement de l'OCDE, 93 % des entreprises marocaines sont des PME. Ces entreprises représentent 46 % de l'emploi, 30 % des exportations, 33 % de l'investissement, et 38 % de la production¹. Les créations annuelles d'entreprises (mesurées par le nombre de certificats négatifs émis) ont plus que doublé entre 2000 et 2009, en se stabilisant aux alentours de 50 000 par an, ce qui est révélateur de l'impact des réformes engagées depuis les années 1990 pour réduire les barrières dans le monde des affaires. Cependant, le secteur des PME présente encore un certain nombre de faiblesses structurelles, telles que le manque de compétitivité, la sous-capitalisation, l'accès des PME au financement restant un problème majeur, la faible productivité, et des compétences de gestion limitées. De plus, les PME marocaines peinent à développer des relations avec le nombre croissant de multinationales installées dans le pays.

Réalisations

Le ministère des Affaires économiques et générales (MAEG) avait lancé un certain nombre d'initiatives pour promouvoir le secteur de l'entreprise et de la PME en particulier, notamment à travers la création de deux comités de haut niveau, l'un chargé de superviser le programme de modernisation des PME (la Commission nationale de mise à niveau de l'entreprise), et l'autre chargé de la création et de la promotion de la PME (le Comité national d'appui à la création d'entreprise).

En 2002, le gouvernement a créé l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME) et édicté la Charte de la PME (loi n° 53-00 publiée le 23 juillet 2002). La Charte de la PME donne à l'ANPME la mission de coordonner, piloter et mettre en œuvre le programme national de compétitivité et de modernisation, et de fournir un soutien d'ordre général aux PME. Agissant en tant qu'organisme exécutif, elle joue également un rôle important dans la défense des intérêts des PME dans les débats sur la politique gouvernementale. L'ANPME est devenue une agence efficace pour les PME, avec un mandat clair, une expérience interne de grande valeur et un éventail de programmes et d'activités comparables à celles d'agences similaires dans les nouveaux États membres de l'Union européenne.

Au niveau régional, le Maroc dispose d'un réseau d'instances destinées à faciliter et soutenir la création d'entreprises. Les 16 Centres régionaux d'investissement (CRI) facilitent les démarches et remplissant un rôle de guichet unique pour la création. Quelques CRI offrent des prestations et services supplémentaires de développement des PME.

Au cours des dernières années, le gouvernement a accordé la priorité à des politiques sectorielles. Plusieurs plans ont ainsi été lancés, parmi lesquels le Pacte national pour l'Émergence industrielle 2009-15, le Plan Rawaj vision 2020 pour le commerce, et Maroc Numeric 2009-13. Le Contrat-Programme du Pacte Émergence a fixé des objectifs quantitatifs et qualitatifs à l'ANPME en matière de création et d'accompagnement des PME et a introduit un système de notation pour évaluer les mesures et leur impact sur les entreprises.

Le secteur privé est consulté lors de l'élaboration de documents politiques majeurs. Il a été associé à la formulation du Pacte Émergence et des autres stratégies sectorielles et à la révision du Code du travail en 2004. En janvier 2008, le Livre Blanc de la CGEM (un plan d'actions contenant des suggestions pour le développement des PME au Maroc) a été présenté au gouvernement. Ceci constitue des exemples de l'intégration du secteur privé dans la prise de décision. Cependant, la consultation avec le secteur privé n'est pas encore suffisamment large et diversifiée.

En ce qui concerne l'interaction PME-investissements directs étrangers (IDE), le Plan d'action 2009 de la Bourse nationale de sous-traitance et de partenariat (BNSTP) a prévu un programme national pour développer les opportunités de contrats de sous-traitance au niveau régional. Le programme de fournisseurs dédié au secteur automobile est en train d'être mis en place dans le cadre de la convention de partenariat avec Renault. Les programmes *Imtiaz* et *Moussanada* inclus dans le Pacte Émergence (mesures 57 et 58 du volet compétitivité des PME) vont compléter cette convention en accompagnant les entreprises (500 entreprises par an) dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur productivité, à travers la mise en place de programmes fonctionnels accessibles à l'ensemble des secteurs.

En matière de politique d'innovation, le Maroc a lancé des initiatives, notamment le plan Horizon 2025. Un réseau de structures a pour but de faciliter le rapprochement entre les industries et les universités. Il existe des centres de compétences et des centres techniques industriels, un réseau de diffusion technologique, des grappes d'entreprises en développement et des projets d'incubateurs en phase pilote.

Défis

Malgré les efforts pour améliorer l'accompagnement des PME, notamment via le Pacte Émergence, le Maroc doit toujours surmonter un certain nombre des défis politiques et institutionnels.

- La Charte de la PME et les différentes stratégies sectorielles présentent des chevauchements et des incohérences, au regard du nombre de ministères qui interviennent dans les questions de politique sur les PME et du nombre de stratégies sectorielles prévoyant des mesures de soutien à la PME. La Charte est en cours de révision, ce qui pourrait aider à harmoniser les stratégies diverses, la mettre en cohérence avec le Pacte Émergence et améliorer la coordination institutionnelle.
- L'accès des PME au financement est un problème majeur. Les petites entreprises comptent principalement sur les fonds générés en interne et sur les prêteurs informels. Les sociétés qui ont des besoins de financement dépassant le seuil des institutions de la microfinance, mais restant en dessous du seuil pouvant intéresser les banques, font face à des difficultés (voir la dimension de la SDCA sur l'accès au financement).
- L'assistance aux PME innovantes n'est qu'à ses débuts. Les *startups* ont des difficultés à sortir des incubateurs, notamment en raison du manque de capital-risque et des difficultés à accéder aux terrains industriels. La R&D rapportée au PNB était estimée à 1 % environ en 2010² et reste faible, même si elle est en augmentation par rapport aux 0.35 % alloués en 1998³.
- Une autre faiblesse structurelle est liée au degré important d'activités informelles dans le secteur des PME et des très petites entreprises (TPE). En 2007, l'économie informelle était estimée à 37.3 % des emplois hors secteur agricole, ce qui représentait 19 % du PIB du

Maroc⁴. Un tel niveau d'activité informelle fausse la concurrence dans le secteur des PME et réduit grandement l'efficacité des politiques du gouvernement. Le gouvernement travaille actuellement sur l'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la TPE visant à faciliter sa création, soutenir sa croissance et favoriser sa formalisation, ainsi que son intégration dans le secteur organisé. Cependant, les activités spécifiques visant à réduire le niveau des activités informelles dans le secteur des PME sont encore limitées.

Recommandations

● L'accès au financement :

Cette question est analysée dans le cadre d'une dimension spécifique de la SDCA, au regard de son importance pour le développement des PME et la croissance économique. Les recommandations issues de l'analyse de cette dimension visent notamment à améliorer la capacité de crédit bancaire, à renforcer le système des garanties et à relever le niveau de l'éducation financière et entrepreneuriale.

● La stratégie d'innovation :

Le Maroc devrait apporter une attention particulière aux entreprises innovantes. Les instruments existants devraient être évalués et améliorés, et des synergies entre les différents programmes d'innovation en cours devraient être renforcées.

- ❖ Le Maroc devrait faire évoluer les objectifs des **incubateurs** et les orienter vers l'encouragement de l'innovation. Il faudrait également planifier la réalisation de ce qui est stipulé dans le Pacte Émergence, y compris la mise en place de cités pour les PME et la création de grappes.
- ❖ Les entreprises devraient se voir offrir une plus grande variété de **services**, incluant de l'expertise technique en matière d'innovation.
- ❖ Il faudrait générer des **partenariats** entre les programmes de développement entrepreneurial et les universités et institutions de formation supérieure.
- ❖ La coordination générale autour de l'innovation pourrait être renforcée par un **dialogue** systématique entre tous les acteurs clés. Dans un certain nombre de pays, cette tâche a été endossée par un Conseil pour la compétitivité, composé de représentants du secteur public et du secteur privé, de réseaux d'entreprises jeunes et innovantes, et de la société civile (universitaires, centres de recherche économique et scientifique) et opérant sous la responsabilité du ministre de l'Économie. Le Maroc pourrait envisager cette option et créer un comité consultatif ou s'appuyer sur une institution existante.
- ❖ Une stratégie efficace en matière d'innovation doit prendre en compte le **financement** des entreprises innovantes. Il existe au Maroc un certain nombre de systèmes et de fonds de subvention. Cependant, leur champ d'intervention en faveur de la PME est limité. Il est nécessaire d'explorer d'autres voies possibles, telles que la création de nouveaux systèmes de garantie de prêt et de fonds propres pour les PME, et créer des services et programmes d'assistance pour y accéder.
- ❖ L'accent devrait être mis sur le développement de programmes favorisant les **interactions** entre les PME et les grandes entreprises, et notamment les entreprises multinationales, en vue d'étendre la gamme des fournisseurs locaux et de rehausser leurs compétences techniques et managériales. Le programme de la Bourse nationale de sous-traitance et de partenariats (BNSTP) manque de partenariats opérationnels avec une ou plusieurs institutions en charge du développement des PME et/ou l'attraction des IDE. Il serait

nécessaire de créer une fonction spécifique, soit au sein de l'ANPME, soit au sein de la nouvelle Agence marocaine de développement des investissements (AMDI) et envisager un consortium public-privé suivant les directives de l'OCDE.

● **Le secteur informel :**

La proportion importante de PME évoluant dans le secteur informel entraîne des implications importantes pour la croissance à moyen terme de ce segment vital de la population d'entreprises. Par conséquent, il est essentiel d'accélérer la réflexion en cours relative à l'élaboration d'une stratégie globale et coordonnée pour la réduction des activités informelles dans le secteur des PME et des TPE, au-delà du respect d'un ensemble spécifique de lois et réglementations et des implications budgétaires. Le gouvernement a déjà lancé des études afin d'analyser la problématique du secteur informel et proposer des axes stratégiques et des mesures concrètes, mais les efforts sont à intensifier.

- ❖ Une approche réussie pour la réduction des activités informelles devrait s'appuyer sur l'identification et la hiérarchisation des activités informelles ayant les conséquences les plus négatives pour le pays. L'approche peut combiner des incitations et des pénalités encourageant l'intégration au secteur formel.
- ❖ Le gouvernement devrait confier la tâche de direction et de coordination de cette action à un **groupe de travail** associant tous les acteurs et parties prenantes clés afin d'examiner des questions telles que l'immatriculation des entreprises ou la politique fiscale et d'élaborer un plan commun pour inciter les entreprises à officialiser leur situation. Le MAEG est bien placé pour endosser ce rôle central, étant donné que sa fonction horizontale au sein du gouvernement lui permet de réunir les ministères clés tels que le ministère des Finances, le ministère de l'Industrie, l'ANPME, le Bureau central des statistiques, les chambres de commerce, les organisations patronales, les associations de PME et les ONG.

● **L'évaluation et l'analyse d'impact :**

Le Maroc devrait développer des mécanismes pour évaluer les coûts et bénéfices des politiques gouvernementales en matière de soutien à la PME, et pour apprécier leur impact sur le développement du secteur privé. Pour cela, l'ANPME met progressivement en place un dispositif de suivi et d'évaluation des programmes d'appui aux entreprises qui couvre divers volets dont notamment :

- ❖ le Baromètre de compétitivité des entreprises accompagnées par l'ANPME ;
- ❖ le système de suivi et d'évaluation d'impact des programmes de l'ANPME ; et
- ❖ le contrôle de gestion et l'audit interne.

Ces premiers efforts sont à saluer. Cependant, les bases de données existantes sur les PME et leur environnement sont encore insuffisantes pour effectuer une véritable estimation d'impact des politiques. Deux actions en cours pourront faciliter une analyse d'impact et donc assurer un meilleur suivi des activités de l'ANPME. Premièrement, l'introduction d'un identifiant administratif unique propre à chaque entreprise (l'identifiant commun de l'entreprise) est une des actions prioritaires du CNEA pour 2010. Deuxièmement, le ministère de l'Industrie a été chargé dans le cadre du Plan Émergence d'actualiser la définition de la PME car la définition actuelle n'est pas partagée par tous, est trop restrictive et ne correspond plus à la taille des acteurs. Il est également essentiel que les représentants du secteur public et du secteur privé soient impliqués dans ces démarches d'évaluation et d'analyse d'impact.

DIMENSION II-1 : ANTI-CORRUPTION

Il est communément admis que la corruption augmente les coûts des transactions commerciales et restreint la libre concurrence. Elle peut avoir un impact majeur sur le bon fonctionnement des instances étatiques et sur la croissance. La corruption est aussi un facteur d'inégalité de revenus. Les élites peuvent en effet être tentées d'utiliser leurs prérogatives pour (faire) manipuler les décisions économiques à leur propre bénéfice. Les ressources qui passent du public au privé au travers d'actes de corruption constituent une perte de fonds publics nécessaires au développement économique (infrastructure, éducation, services publics). Notons qu'il ne s'agit souvent pas d'une simple perte équivalente au montant d'un pot-de-vin. Certains projets sont en effet seulement motivés par la corruption ; on assiste alors à la réalisation de projets sans aucune utilité pour la communauté. Parfois, le projet est tellement mal conçu en raison de la corruption qu'il met aussi en danger la vie de la communauté censée bénéficier d'un investissement.

Selon les témoignages d'organisations non gouvernementales, la corruption est répandue au Maroc et pèse sur le climat des affaires. Les enquêtes de perception indiquent que la corruption est un obstacle significatif pour les opérations commerciales et la croissance.

Réalisations

La corruption a été reconnue comme un problème par les plus hautes instances du Maroc dès la première moitié de la décennie. La lutte contre la corruption s'insère aujourd'hui dans le cadre de la réforme de la justice en cours, comme l'a rappelé le Roi à l'occasion de ses discours royaux des 20 août 2008 et 2009.

Plusieurs mesures de lutte contre la corruption ont été adoptées. Le cadre législatif des dispositions pénales contre la corruption concernant le trafic d'influence (et le transfert transitoire de la compétence aux juridictions ordinaires) a été amendé en 2004, l'Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC) a été créée en avril 2007, la convention des Nations unies sur la lutte contre la corruption est entrée en vigueur au Maroc en 2008, et une série de réformes législatives et réglementaires pour améliorer la transparence de la vie publique a été adoptée en 2007-08 (notamment l'activation de la loi sur la déclaration de patrimoine pour certains fonctionnaires, et le renforcement de la lutte contre la corruption dans les marchés publics). On notera enfin que le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) prévoit, dans son projet de programme d'action 2010, l'introduction d'un mécanisme d'alerte contre les abus administratifs, ainsi que la révision du décret sur les marchés publics.

Il faut aussi souligner les efforts significatifs de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) en matière de sensibilisation des entreprises à la prévention de la corruption. Le développement et une plus grande diffusion de ces efforts à d'autres acteurs du secteur marchand sont à encourager. À ce titre, on peut supposer que l'adhésion du Maroc en novembre 2009 à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et aux Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales va accroître l'attention portée au rôle du secteur privé dans la lutte contre la corruption.

Le cadre juridique existant, les réformes engagées et l'expression d'une volonté politique sont cependant insuffisants. Les efforts doivent encore être renforcés pour rendre la lutte contre la corruption véritablement effective et efficace.

Défis

À l'époque de la rédaction de cette dimension (2009), le gouvernement n'avait pas encore adopté de stratégie. En effet, une stratégie clairement définie et articulée pour enrayer le développement du phénomène de corruption faisait défaut. En l'absence d'une telle stratégie, le Maroc n'avait pas développé de plan d'action qui permettait dans un premier temps de séquencer les diverses actions et, dans un deuxième temps, de mesurer et d'analyser l'impact des différentes initiatives. En partie pour cette raison, on déplorait l'absence d'un processus de consultation et d'échange sur les questions touchant à la lutte contre la corruption avec les différentes parties prenantes non gouvernementales, c'est-à-dire la société civile et les médias. Puis, deux séries d'échanges ont eu lieu avec les partenaires marocains sur le contenu de cette dimension et ont permis des mises à jour. Une présentation à un nombre relativement restreint d'experts des premiers résultats de cette dimension fut organisée par le MAEG fin 2009. Puis, une deuxième présentation devant un nombre plus important de représentants publics et privés eut lieu en juin 2010.

Ainsi, en décembre 2009, le gouvernement a mis en place la Commission interministérielle de lutte contre la corruption (CILCC), placée sous la présidence du Premier ministre. La coordination de ses travaux est assurée par le ministre de la Modernisation des Secteurs publics. La Commission est chargée d'élaborer la stratégie de prévention et de lutte contre la corruption, mais aussi d'actualiser et de compléter le plan gouvernemental d'action de lutte contre la corruption de 2005. Ainsi, la Commission en question a préparé un nouveau plan d'action en matière de prévention et de lutte contre la corruption pour la période 2010-12 ; ce plan a été adopté par le Conseil du gouvernement le 21 octobre 2010.

À l'époque de la rédaction de cette dimension, les dispositions et modalités relatives à la collecte et la transmission des renseignements susceptibles de permettre de détecter des cas de suspicion de corruption, n'étaient pas clairement définies. Par ailleurs, les mécanismes de détection, d'investigation et de poursuites étaient limités par manque de coordination institutionnelle, en particulier au sein du pouvoir judiciaire, mais aussi à cause de la complexité des procédures administratives. À ceci s'ajoutaient les conditions matérielles souvent insuffisantes dans la fonction publique. On notait aussi que les mesures d'accompagnement des réformes, telles que la mise en place de règles éthiques et d'intégrité, et la formation des agents publics et du secteur privé, n'étaient pas systématiques. Enfin, ces observations s'accompagnaient d'allégations graves à l'encontre du pouvoir judiciaire qui, selon de nombreuses sources, était partie prenante dans certaines pratiques de corruption, ne jouant ainsi pas le rôle dissuasif nécessaire.

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie nationale de lutte contre la corruption et plus précisément du programme d'action 2010-12, le ministère de la Justice prévoit de renforcer le principe de transparence. Parmi les projets envisagés, figurent l'élaboration d'un projet de loi garantissant le droit d'accès à l'information ; la préparation d'un projet de loi relatif à la protection des dénonciateurs des actes de corruption ; et la réduction de la durée des procès devant la justice.

Enfin, il faut noter l'étendue du secteur informel, qui constitue indéniablement une des sources de la corruption au Maroc. Les mesures récentes du gouvernement pour encourager les entreprises de ce secteur à rejoindre la formalité (par exemple, en bénéficiant des avantages accordés aux PME) sont à poursuivre et à encourager. La baisse de la fiscalité, tout comme un accès facilité aux prestations sociales, permettraient à un plus grand nombre d'entreprises informelles de se déclarer, et par là-même de faire apparaître des actifs sans doute importants en réduisant la part de l'illégal – dont la corruption.

Recommandations

L'analyse du cadre politique, institutionnel et juridique de la lutte contre la corruption au Maroc aboutit à la formulation d'un certain nombre de recommandations.

Il est indispensable d'avoir une véritable **stratégie**, incluant un **plan d'action** et une méthode d'**évaluation** et de suivi, et d'assurer sa mise en œuvre. L'adoption et la diffusion par la CILCC d'une stratégie et d'un plan d'action est à encourager. Dans ce cadre, il est essentiel de poursuivre l'approche participative qui réunit tous les ministères et, à travers l'Instance centrale de la prévention de la corruption, les représentants du secteur des affaires et de la société civile.

Aussi, les efforts en matière de lutte contre la corruption ne pourront être efficaces que dans une stratégie plus large de **renforcement de l'état de droit et de la réforme de la justice**. Ces mesures devront être accompagnées par une loi sur l'accès à l'information, actuellement envisagée, afin d'assurer que toutes les parties prenantes puissent échanger efficacement, voire vérifier, la mise en application des engagements pris.

Le **cadre juridique en vigueur** pourrait être renforcé par des sanctions financières dissuasives pour les actes de grande corruption, l'introduction d'une infraction explicite de corruption des agents publics étrangers, l'extension du champ d'application de la loi pénale à des tiers, la mise en place de sanctions pénales spécifiques pour les personnes morales, et le vote du projet de loi sur la protection juridique des auteurs de signalement.

La **coopération internationale** permettant de recourir à l'entraide judiciaire est encore insuffisante ; son institutionnalisation devrait être développée, notamment par l'extension des accords bilatéraux existants aux actes de corruption, ainsi que par la signature de nouveaux accords bilatéraux ou internationaux prévoyant l'incrimination de tels actes.

Pour assurer une véritable lutte contre la corruption, les **moyens budgétaires et humains** devraient être accrus. Les rôles et fonctions institutionnels devraient être clarifiés avant de renforcer les capacités de la fonction publique. L'accès à l'information devrait être facilité et un soutien politique devrait être accordé aux parties prenantes non gouvernementales afin d'assurer un dialogue et une concertation efficace. Enfin, le gouvernement marocain devrait veiller à ce que les réformes mises en place fassent l'objet d'un **suivi constant** afin de s'assurer de leur efficacité et de leurs résultats sur le long terme. La CILCC, officiellement désignée pour le suivi de la mise en œuvre des réformes à travers l'élaboration de rapports annuels d'évaluation, devra faire preuve d'une grande vigilance pour accomplir sa mission au côté de l'ICPC.

Enfin, des **efforts de transparence et d'encouragement des mesures d'intégrité** pour les marchés publics, les douanes et l'administration fiscale sont à réaliser. Certains efforts ont déjà été accomplis au travers de révisions des dispositions sur les marchés publics, ainsi que des projets spécifiques dans les douanes. Ces efforts sont à encourager davantage. L'application de telles mesures par l'administration fiscale devrait être renforcée. De son côté, le secteur privé devrait être encouragé à mettre en place des dispositifs d'intégrité et des **codes de conduite au niveau des entreprises**.

DIMENSION II-2 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La reconnaissance de la valeur des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise progresse de manière significative au Maroc depuis le début des années 2000. En effet, la gouvernance d'entreprise a été reconnue comme étant une composante essentielle de l'amélioration du climat de l'investissement, permettant d'atteindre un degré de confiance nécessaire au fonctionnement satisfaisant d'une économie de marché.

Réalisations

En 2000, à la demande du gouvernement, la Banque mondiale a démarré le premier Rapport sur l'observation des normes et codes (RONC ou ROSC selon l'acronyme anglais – *Report on the Observance of Standards and Codes*) en matière de gouvernance d'entreprise, qui a été complété l'année suivante par la publication d'un rapport comportant des recommandations pour les autorités marocaines. Une mise à jour de ce rapport a été effectuée en 2003 afin d'évaluer les progrès effectués et les domaines nécessitant davantage d'attention. Un troisième examen du RONC sur la gouvernance d'entreprise est actuellement en cours.

En parallèle, des organisations locales, telles que la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), ont lancé leurs propres initiatives pour comprendre et améliorer les pratiques de gouvernance des entreprises locales. Une commission ayant pour objectif d'améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprise a notamment été établie au sein de la CGEM, afin d'identifier et de disséminer les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise à travers le pays. La commission s'est montrée particulièrement active. Elle a notamment mené une étude approfondie sur les pratiques de gouvernance au Maroc en 2005⁵ qui comprend un récapitulatif des dispositions juridiques et réglementaires en vigueur, une enquête sur certaines entreprises cotées en bourse, et des groupes de discussion qui étudient les pratiques existantes.

Le cadre marocain de gouvernance d'entreprise a connu une évolution importante, en partie en raison des recommandations du rapport de la commission de la CGEM, des rapports RONC et d'autres, qui ont été prises en considération par les autorités marocaines. Parmi les initiatives les plus importantes, on peut citer à titre d'exemple la révision de la loi sur les sociétés anonymes (loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes) et l'introduction d'obligations juridiques de publicité liées à l'appel public à l'épargne (Dahir n° 1-06-10 de février 2006 relatif au Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) et aux informations exigées des personnes morales faisant appel public à l'épargne), et la loi n° 69 de novembre 2003 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques. La révision de la législation correspondante s'est accompagnée en 2007 par la création de la Commission nationale pour la gouvernance d'entreprise. Pilotée conjointement par le ministère des Affaires économiques et générales et la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), cette commission fédère l'ensemble des acteurs-clés de la gouvernance d'entreprise au Maroc (CDVM, Bourse de Casablanca, Bank Al-Maghrib, Groupement professionnel des banques du Maroc, Centre des jeunes dirigeants, Fédération marocaine des chambres de commerce, d'industrie et des services, Agence nationale de la PME, Ordre des experts comptables, ministères de l'Économie et des Finances, de la Justice, et de la Modernisation des Secteurs publics).

La Commission nationale pour la gouvernance d'entreprise a eu comme première mission l'élaboration du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise qui a été publié en mars 2008. Son champ d'application est vaste, il concerne toutes les entreprises marocaines, qu'elles soient cotées en bourse ou non. Le Code est basé sur les Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE et a été rédigé avec la contribution de l'OCDE, du Forum mondial de la gouvernance d'entreprise de la SFI, ainsi que d'autres organisations internationales. Il s'applique pour l'instant sur une base volontaire, bien que les autorités tentent d'encourager son application par le principe « se conformer ou s'expliquer ». L'objectif était de créer un instrument cadre qui puisse être complété par la suite par des codes spécifiques. Ainsi, le Code des bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales a été publié en décembre 2008. Des recommandations sur la gouvernance des établissements de crédit ont été introduites par la publication en juin 2010 d'un code spécifique. La Commission travaille actuellement à l'élaboration d'un code pour les entreprises publiques, qui se basera sur les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques. Un autre développement à souligner concerne la création, en juin 2009 dans un cadre de partenariat public-privé, de l'Institut marocain des administrateurs (IMA). Sa mission principale est d'apporter la formation, l'information et l'expertise nécessaires aux administrateurs des entreprises publiques et privées en vue de promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance au sein des conseils d'administration qui se doivent d'être les garants d'une gouvernance fiable et durable de leurs structures.

Parallèlement à ces efforts, le cadre institutionnel a également été renforcé. En plus de la création de la Commission nationale pour la gouvernance d'entreprise, le ministère des Affaires économiques et générales, en partenariat avec les parties publiques et privées, s'est investi de manière significative dans la promotion et la diffusion de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise sur les plans national et régional. De même, les fonctions de réglementation et de contrôle du Conseil déontologique des valeurs mobilières ont été renforcées et il dispose maintenant d'une plus grande capacité pour surveiller les entreprises cotées en bourse et imposer des pénalités lorsque cela est nécessaire. Après de nombreux débats sur sa structure organisationnelle, la constitution de l'Institut marocain des administrateurs, cité plus haut, représente également un pas en avant significatif. La mission de l'Institut est d'assurer une formation aux membres des conseils d'administration, aussi bien des entreprises privées que publiques, qui ont déjà manifesté leur intérêt. Actuellement, l'Institut est soutenu par le financement des associés fondateurs, mais il obtiendra éventuellement des ressources additionnelles provenant des cotisations des membres ou du paiement de services.

Défis

Un différentiel demeure cependant entre les principes édictés par les textes et la pratique des entreprises. Les principaux défis actuels sont donc l'application du cadre réglementaire par les entreprises et la capacité des institutions et tribunaux à assurer une exécution effective des lois et règles. Les droits des actionnaires, en général, et des actionnaires minoritaires en particulier, ne sont pas suffisamment garantis dans la pratique actuelle du Maroc en matière de gouvernance d'entreprise. Les actionnaires ne disposent pas toujours en temps opportun de l'accès à l'information sur l'actionnariat des entreprises dans lesquelles ils investissent, le cadre juridique n'étant pas suffisamment précis sur les informations à divulguer par les entreprises.

Ceci exige une meilleure compréhension par les entreprises de leurs obligations et par les actionnaires de leurs droits. Il manque donc un travail de sensibilisation, de promotion et de formation, mais aussi un appui aux organismes de soutien et de contrôle qui ne disposent pas toujours des moyens d'accomplir leurs missions. Enfin, il n'existe pas d'institution pour développer et expliquer les normes de vérification et les normes éthiques pour les auditeurs.

Recommandations

Au cours des dix dernières années, un certain nombre de développements importants a eu lieu au Maroc dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, les autorités ayant reconnu son importance pour le développement des secteurs public et privé. Cependant, afin de faire face aux lacunes mises en évidence dans cette dimension, certaines avancées seraient nécessaires, parmi lesquelles :

- la finalisation, l'adoption et l'application du code de gouvernance des entreprises publiques ;
- la vulgarisation des textes sur la gouvernance et la sensibilisation des utilisateurs ;
- la mise en place d'un système incitatif pour l'application du Code des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ;
- le renforcement de la protection des actionnaires minoritaires ;
- l'amélioration de la disponibilité et de la diffusion de l'information sur les entreprises (notamment sur la structure de l'actionnariat, les informations non financières et les entreprises publiques non cotées) ;
- l'amélioration du fonctionnement des tribunaux de commerce et de l'exécution des jugements ;
- des actions en faveur de la qualité de la comptabilité (indépendance et éthique des experts comptables, développement et interprétation des normes de comptabilité) ;
- l'élaboration de règles pour les administrateurs (notamment en matière d'indépendance et de rémunération) et le renforcement des programmes de formation en collaboration avec l'Institut marocain des administrateurs.

DIMENSION II-3 : DROIT DES AFFAIRES ET RÉOLUTION DES LITIGES COMMERCIAUX

Le secteur privé a besoin d'un cadre juridique cohérent et efficace, tant dans son contenu que dans son application, afin de favoriser les investissements et les échanges commerciaux, de limiter l'arbitraire et de rationaliser les procédures institutionnelles.

Afin de rester compétitifs dans un marché globalisé, les pays se font concurrence selon l'attractivité de leurs systèmes juridiques. Maintenir un cadre juridique clair et favorable à la conduite des affaires est une des conditions du maintien d'une telle concurrence. Il s'agit aussi d'un défi stratégique. Des procédures transparentes et interactives à travers lesquelles les lois et les règlements sont clairement formulés, rédigés et promulgués sont indispensables pour une stratégie réussie.

Il est nécessaire pour le Maroc de disposer d'un cadre juridique, institutionnel et procédural clair et prévisible afin d'encourager les investissements et de créer un climat de stabilité, où les entreprises peuvent rationnellement évaluer les risques, abaisser le coût des transactions, compenser les déficiences du marché et voir l'arbitraire gouvernemental réduit. Les pratiques des entreprises et le monde des affaires étant en changement constant, le droit des affaires et la stratégie de réforme associée doivent aussi suivre cette évolution.

Réalisations

Le Maroc s'est engagé dans la réforme de plusieurs textes liés à la conduite des affaires. Depuis le début des années 1990, plusieurs réformes législatives ont été menées à bien, notamment celles du Code de commerce, des lois sur la propriété intellectuelle, des lois sur les privatisations, de la loi sur la concurrence, de la loi sur les sociétés anonymes et plus récemment de la loi sur l'arbitrage.

La qualité de membre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la ratification de l'Accord de libre-échange avec les États-Unis, les accords de partenariat avec l'Union européenne, puis le statut avancé accordé par l'UE en 2008, ont servi de catalyseur à l'engagement de réformes profondes.

Le dernier accomplissement en date est la création en 2009 du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) en charge d'élaborer une stratégie et un programme de travail pour la réforme de certains pans du droit des affaires. Le Programme d'action 2010 du CNEA identifie quatre objectifs stratégiques : simplifier et renforcer la transparence des procédures administratives, moderniser le droit des affaires, améliorer la résolution des litiges commerciaux, et améliorer la concertation et la communication sur les réformes.

Défis

Parmi les obstacles identifiés par les observateurs et les investisseurs dans la conduite de leurs affaires, on peut noter la difficile application du droit du travail par les tribunaux et le manque d'efficacité et l'engorgement des tribunaux de commerce. Certains aspects procéduraux présentent aussi des lacunes, notamment en termes d'informatisation, de rigidité et de lenteur. C'est le cas de l'immatriculation de la propriété foncière et des procédures d'urbanisme et de construction, de l'inscription au registre du commerce, ou des procédures administratives relatives aux marchés publics. La rigidité administrative

dans ce dernier domaine, un des vecteurs de la corruption, se traduit par des délais très longs entre la préparation, la passation et l'exécution des marchés publics et donc de nombreuses difficultés pour les entreprises.

La protection insuffisante des droits des actionnaires minoritaires dans le droit des sociétés ou des droits des créanciers dans les procédures collectives fait également l'objet de critiques de la part des opérateurs du monde des affaires.

Enfin, l'impact de l'action du CNEA, récemment créé, est difficile à mesurer pour l'instant. Ce projet ambitieux de réforme de l'environnement des affaires a permis d'identifier des activités concrètes dont la mise en œuvre est en cours.

Recommandations

Les recommandations principales issues de l'analyse du droit des affaires au Maroc s'attachent à insérer le pays dans un contexte international favorable au développement du secteur privé et à l'attraction des investissements dans le pays.

- **Soutenir la stratégie de réforme du droit des affaires** : Il est préconisé de soutenir le CNEA dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie de réforme de certains secteurs du droit des affaires. Le plan d'action du CNEA pour 2010 contient plusieurs orientations visant à moderniser le droit des affaires incluant un objectif de définition d'un calendrier annuel pour les réformes. Il conviendrait d'encourager la définition de ce calendrier, ainsi que l'élaboration d'une liste de priorités dans la conception et la mise en œuvre des réformes. Enfin, le CNEA devrait aussi s'atteler au suivi de la mise en œuvre du droit des affaires au Maroc.
- **Renforcer les capacités de certaines institutions** : Le droit de la concurrence marocain est encore relativement récent dans ses dispositions. Il serait utile de renforcer les capacités institutionnelles du Conseil marocain de la concurrence qui n'a pas encore atteint son plein potentiel et ne dispose pas de toutes les prérogatives en tant que garant du respect et de la prévisibilité de l'application du droit de la concurrence car son rôle est cantonné à une fonction consultative. Il faut également veiller à ce que les fonctions de contrôle et de régulation de la direction de la concurrence et des prix, créée en juillet 2009, soient effectives et efficaces. Un cadre juridique sur la propriété intellectuelle a été développé et est conforme aux standards internationaux, mais son application effective sur le terrain mériteraient d'être améliorée. La coordination entre les autorités d'exécution (notamment l'OMPIC, le CONPIAC et les douanes) devrait être renforcée. Ces institutions manquent parfois de la formation et des capacités nécessaires à la mise en application des normes et du suivi judiciaire. Il conviendrait donc aussi de renforcer les capacités institutionnelles de l'OMPIC, mais aussi l'efficacité et la modernisation du registre du commerce dont il est le garant.
- **Renforcer la formation juridique** : Il est recommandé de développer les filières juridiques et les formations en droit des affaires, de renforcer l'expertise des fonctionnaires, notamment en matière de propriété intellectuelle et de droit de la concurrence, ainsi que de développer les capacités techniques des juges des tribunaux de commerce.
- **Renforcer l'exécution des droits contractuels** : Il est recommandé de renforcer l'application du droit des affaires, notamment pour l'exécution des contrats. Le droit des contrats spéciaux et des contrats nommés pourraient aussi faire l'objet d'une modernisation tenant compte de l'évolution des pratiques des entreprises et des échanges. Les droits des actionnaires minoritaires dans le droit des sociétés, ainsi que ceux des créanciers

dans le droit des procédures collectives sont à renforcer. La réforme de la législation sur les garanties de transaction pourrait aussi être envisagée, soutenue par le programme en cours de développement des bureaux de crédit.

- **Renforcer la protection de la propriété foncière :** Il est recommandé de renforcer l'application du droit des affaires en matière de respect des droits issus de la propriété foncière. Une campagne publique de sensibilisation à l'importance d'un système d'immatriculation de la propriété foncière compatible avec les intérêts des secteurs privé et public pourrait être menée à cette fin. Il est aussi recommandé d'améliorer la transparence et l'efficacité des procédures, notamment relatives aux marchés publics, et d'informatiser les procédures d'immatriculation foncière, mais aussi d'enregistrement en matière d'urbanisme et de construction, même si des efforts ont déjà été menés dans ce sens.
- **Prendre en compte les intérêts du secteur privé dans une révision du droit du travail :** Les contraintes des investisseurs devraient être analysées dans le cadre d'une refonte du droit du travail. À cet égard, des enquêtes et consultations avec le secteur privé pourraient être organisées.
- **Améliorer les modalités de règlement des différends commerciaux :** Il convient d'améliorer en pratique les modes judiciaire et extrajudiciaire de règlement des différends commerciaux, notamment au regard de l'efficacité des tribunaux de commerce et la mise en application de la nouvelle loi sur l'arbitrage. Des campagnes de sensibilisation en faveur de l'arbitrage, de la conciliation et de la médiation et une assistance technique à la mise en œuvre de ces modes alternatifs de règlement des différends seraient utiles. La création récente du Centre euro-méditerranéen de médiation et d'arbitrage (CEMA) à Casablanca devrait y contribuer.

DIMENSION III-1 : INFRASTRUCTURE

Une infrastructure performante est un facteur décisif pour parvenir à une croissance économique durable. Le gouvernement marocain a pris conscience de cet enjeu et a atteint des résultats considérables à la fois en termes de rattrapage dans le domaine de l'infrastructure de base, et de développement d'une infrastructure de pointe apportant la modernité. Ces progrès ont indéniablement contribué à améliorer le climat des affaires marocain.

La dimension sur l'infrastructure de l'analyse de la SDCA couvre les domaines des télécommunications, du transport (route, rail, air, mer), de l'électricité, de l'eau et de l'assainissement. Tous ces domaines ont été analysés et évalués individuellement et l'étude complète est disponible sur le site Internet du Programme MENA-OCDE pour l'investissement (www.oecd.org/mena/investment). Cette synthèse présente les conclusions transversales de l'étude, tout en mettant en exergue quelques points saillants au niveau sectoriel.

Réalisations

- **Des progrès remarquables dans l'infrastructure de base ainsi que dans les infrastructures avancées**

Dans l'infrastructure de base, des progrès remarquables ont été atteints : l'électrification a progressé de 18 % en 1995 à plus de 96.5 % fin 2009 ; l'accès aux routes rurales a augmenté de 36 % en 1995 à 67 % en 2009 ; et l'accès à l'eau potable est passé de 14 % de la population rurale en 1994 à 89 % en 2009. Les grands projets de transport sont aussi impressionnants : le réseau autoroutier était quasiment inexistant au tournant du siècle, il dépasse les 1 100 km en 2010 et doit atteindre plus de 1 400 km en 2011. Le secteur ferroviaire s'est également largement développé et le chantier du premier TGV sur le sol africain a été lancé entre Tanger et Kénitra. Dans le domaine des transports urbains, ce sont les projets de tramways de Rabat et de Casablanca qui apportent un souffle de modernité.

- **Une ouverture à la concurrence, à la gestion privée et aux capitaux privés dans plusieurs secteurs**

L'ouverture à la concurrence et aux capitaux privés a déjà été mise en place dans plusieurs secteurs, amenant des bénéfices notables notamment au niveau de la qualité du service. Le marché des transports aériens internationaux est en régime d'*Open Sky* (il s'agit de l'accord d'*Open Sky* conclu avec l'UE qui intègre de fait le Maroc dans l'espace aérien européen sans limitation de routes et de capacités), ce qui a conduit à une diminution des prix, contribuant à l'envolée du tourisme. Le marché de la manutention portuaire a été ouvert à la concurrence, faisant baisser le prix de la manutention des containers. La distribution électrique, les services liés à l'eau, le traitement des déchets et l'assainissement des grandes villes ont été délégués, conduisant à une amélioration notable de la qualité. Le marché de la téléphonie mobile est libéralisé depuis plusieurs années et rend un service de qualité, même si son coût reste élevé.

Défis

- **L'infrastructure intermédiaire à renforcer**

Si le Maroc a réalisé des progrès remarquables dans l'infrastructure de base et lancé quelques projets phare tels que le TGV ou le tramway, des carences persistent dans l'infrastructure intermédiaire, telles que les routes nationales et les lignes ferroviaires classiques. Ainsi, des villes importantes comme Agadir, Tétouan et Béni Mellal ne sont pas

reliées par le réseau ferroviaire classique. Le maillage de routes provinciales et nationales reste faible en comparaison avec les pays de la région et le groupe de pays à revenu moyen-faible⁶. Certaines routes nécessitent plus de ressources pour leur entretien et leur mise à niveau.

- **Une ouverture à la concurrence insuffisante dans plusieurs secteurs**

Certains secteurs demeurent protégés et ont une performance moindre. L'ouverture de la téléphonie fixe existe dans les textes de lois, mais l'accès des tiers au réseau n'a pas été mis en œuvre, ses modalités étant encore en négociation. De ce fait, la pénétration de la téléphonie fixe est nettement en retrait par rapport aux pays de la région : quatre lignes fixes pour 100 habitants (9.9 si l'on prend en compte le mobile restreint) à comparer avec une moyenne de 17 lignes pour 100 habitants dans la région MENA. Il est important de noter que malgré l'essor de la téléphonie sans fil et de l'internet 3G, le développement de la téléphonie fixe ne peut être négligé et ne saurait être uniquement suppléé par le développement de la téléphonie sans fil. En effet, la bande passante filaire restera toujours bien supérieure à celle de l'Internet sans fil. De plus, ce dernier connaît des problèmes de saturation dès lors que la densité des utilisateurs croît. Le secteur de la production d'électricité n'est ouvert que sous contrat d'acheteur unique, ce qui a favorisé l'entrée de capitaux étrangers, mais n'a pas contribué à la baisse des coûts. La déverticalisation du secteur de l'électricité (séparation du transport et de la production d'électricité) n'est pas encore à l'ordre du jour et l'accès des tiers au réseau n'est prévu que pour les énergies renouvelables. Le transport ferroviaire est encore un monopole de fait de l'Office national des chemins de fer (ONCF), car, bien que la loi n° 52.03 de janvier 2005 prévoit une possibilité d'attribution de licences et de concessions à des opérateurs autres que l'ONCF, aucune licence n'a en pratique été délivrée jusqu'à présent.

Recommandations

- **Améliorer la concurrence dans plusieurs secteurs**

Fort des succès de l'introduction de la concurrence dans plusieurs domaines, par exemple celui du transport aérien international, ce qui a soutenu la compétitivité du tourisme, le Maroc peut envisager d'améliorer les conditions de concurrence dans d'autres secteurs où elles ne sont pas suffisamment développées. Par exemple, la concurrence dans le secteur de la téléphonie fixe pourrait être intensifiée grâce à l'amélioration de l'offre de dégroupage pour la boucle locale. Il serait également judicieux d'étudier une éventuelle ouverture à la concurrence dans le secteur de l'électricité et d'attribuer des licences ferroviaires à des transporteurs autres que l'ONCF, comme il est prévu par la loi n° 52-03 de janvier 2005. Ces mesures permettraient une baisse des prix, ainsi qu'une amélioration de la qualité de service.

- **Élargir le domaine de participation des capitaux privés**

Fort du succès du PPP, notamment celui du port de Tanger Med, le Maroc pourrait étendre l'utilisation de ce modèle économique qui permet de faire appel à des financements privés pour des grands projets, y compris dans les cas où une subvention d'exploitation est nécessaire (les hôpitaux par exemple). L'utilisation de ce mode de participation du privé au service public dans les pays de l'OCDE montre que le jeu de la concurrence peut faire baisser le montant de la subvention versée, en bénéficiant du savoir-faire et de l'efficacité des opérateurs privés. Ainsi, les risques et bénéfices sont partagés. Par conséquent, tel que préconisé dans la dimension sur la privatisation et les PPP (voir ci-dessus), il est recommandé au Maroc d'élargir et diversifier le champ d'action des PPP, de créer une unité PPP chargée de gérer efficacement des projets complexes et de mettre en place un système d'analyse des coûts et bénéfices.

- **Améliorer le transport combiné multimodal pour les passagers et le fret**

Dans le domaine du transport de marchandises, une stratégie d'intégration de chaînes logistiques multimodales a été élaborée. La mise en œuvre de cette stratégie doit favoriser le transport combiné rail-route pour alléger autant que possible le trafic sur la route, qui cause le plus d'externalités négatives (accidents, pollution, congestion). Des investissements importants seraient nécessaires pour augmenter les capacités de stockage et de transbordement, prolongeant la pratique de certains investissements déjà réalisés, comme la plate-forme MITA de Casablanca. Il faudrait aussi prendre des mesures encourageant l'émergence de transporteurs logistiques intégrés associant le transport ferroviaire et routier, par exemple en créant un partenariat entre l'ONCF et un transporteur routier, à l'image de l'alliance Deutsche Bahn/Schenker en Allemagne ou de SNCF/Geodis en France. Dans le transport des passagers, il faudrait aussi élaborer un plan directeur de transport de personnes au niveau de toutes les agglomérations majeures, afin d'assurer le développement d'une offre de transports publics adaptée aux besoins des entreprises et de la population et éviter d'aggraver la congestion et la pollution. Au niveau national, l'investissement dans le maillage et la mise à niveau du réseau ferroviaire et du matériel roulant permettrait d'augmenter la part modale du rail, à l'image du succès de la ligne Casablanca-Rabat. De plus, cela contribuerait à forger une image écologique du Maroc, ce qui le rendrait encore plus attractif en tant que destination touristique.

- **Soutenir la stratégie sur les énergies renouvelables et assurer l'efficacité énergétique, en particulier dans le secteur de l'électricité**

Le Maroc a lancé plusieurs réformes pour promouvoir le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (Plan national d'actions prioritaires dans le secteur de l'énergie, projet de loi sur les énergies renouvelables, création de l'Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (ADEREE), mise en place de fonds de financement...). Il faut encourager et accompagner ces efforts. Pour être économiquement viables, les énergies renouvelables nécessitent des subventions. Celles-ci doivent être limitées dans le temps et apporter une contrepartie en termes de développement d'avantages concurrentiels dans la filière afférente. L'expérience de pays de l'OCDE montre que ceci peut être atteint dans le secteur de l'électricité via un tarif de rachat dégressif dans le temps. Ainsi, le Danemark et l'Espagne ont-ils pu développer un avantage concurrentiel dans la filière équipementière de l'éolien avec un tarif dégressif qui s'approche aujourd'hui de celui du marché. Le Maroc pourrait donc étudier l'opportunité d'instaurer des tarifs de rachat pour l'électricité solaire, ainsi que pour d'autres énergies renouvelables. Il paraît également nécessaire d'étudier les effets systémiques de la production d'électricité par les énergies renouvelables, et notamment l'effet d'intermittence accrue. Ceci impliquerait le développement des capacités de stockage (pompage-turbinage) et d'intégration avec les pays voisins et importateurs afin de permettre plus d'échanges en période de pointe. Enfin, dans le domaine de l'efficacité énergétique, les mesures sur les audits énergétiques pourraient être complétées par un dispositif juridique incitatif pour les économies d'énergie, par exemple sous la forme de certificats blancs⁷, tels que ceux instaurés en France, au Royaume-Uni ou en Italie.

DIMENSION III-2 : CAPITAL HUMAIN

Le capital humain désigne une valeur agrégée qui regroupe l'ensemble des caractères d'un individu déterminant sa productivité réelle ou potentielle, pour lui-même ou pour un employeur. Il peut s'agir de savoirs, de l'expérience, de savoir-faire, de compétences, matérialisés ou non par des certifications obtenues ou non dans le système formel d'éducation et de formation.

L'impact du capital humain sur le climat des affaires est multiple. Disposer d'un capital humain suffisant et de qualité constitue un élément crucial d'attractivité pour l'économie d'un pays. Les investisseurs ont en effet besoin de ressources humaines compétentes et adaptées à leurs besoins. En outre, l'entreprise doit évoluer dans un environnement qui lui permette l'interaction avec des citoyens responsables, des consommateurs avertis, des gestionnaires entrepreneurs, des législateurs rigoureux et des juges impartiaux.

Cependant, la disponibilité d'un capital humain quantitativement et qualitativement de haut niveau ne garantit pas nécessairement sa valorisation effective sur le marché du travail, notamment en termes de conditions d'accès et de mobilisation. La politique publique de l'emploi joue un rôle central pour créer, maintenir et améliorer un cadre favorable à la valorisation du capital humain.

Réalisations

Le Maroc a fait des progrès considérables, en matière d'extension de l'offre éducative, pour faire face au double défi du rattrapage et de la croissance démographique. Au lendemain de son indépendance, la population, estimée à 11 millions de personnes (1960), était très faiblement instruite. Le taux d'analphabétisme était supérieur à 80 %, le taux de scolarisation au cycle primaire était de 17 % (1956-57) et le système scolaire accueillait 366 000 élèves (1955-56)⁸. En l'espace de 50 ans, malgré la croissance démographique, le Maroc a pu améliorer considérablement ses indicateurs en éducation. Avec une population qui a presque triplé, le taux d'analphabétisme a été divisé par deux, le taux de scolarité en première année du primaire approche les 100 % et le taux net de scolarisation au cycle primaire atteint 93.8 % (2008-09). Le système scolaire accueille plus de 6.5 millions d'élèves en 2009. De plus, les pouvoirs publics marocains ont récemment redoublés d'efforts pour diversifier l'éducation et la formation professionnelle initiale et continue et les budgets alloués à l'éducation sont très importants.

Défis

Cependant, des défis persistent. En 2008, 44 % des marocains étaient encore analphabètes et ce taux était de 29.1 % chez les 15-24 ans (Banque mondiale). Un million et demi d'enfants sous obligation scolaire sont toujours en dehors de l'école. Chez les 19-24 ans, seuls 11.5 % sont étudiants. L'alphabetisation des femmes issues de milieux défavorisés fait défaut. L'enseignement secondaire et supérieur est insuffisamment orienté vers les besoins du marché du travail et de l'économie moderne. Il y a donc une inadéquation entre les besoins des entreprises et les qualifications des demandeurs d'emploi.

Ces problèmes sont en partie liés aux caractéristiques du système d'éducation et de formation (SEF) marocain :

- Il existe deux systèmes parallèles qui se juxtaposent : l'enseignement public qui offre une gratuité totale et l'enseignement privé qui fonctionne sans subvention, principalement en milieu urbain.
- Le contraste est important entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel. Le SEF a été construit sur le principe implicite de la primauté de l'enseignement général par rapport à l'enseignement professionnel. Cependant, ce positionnement normatif commence à être remis en cause sous l'effet conjugué de la crise que traverse l'enseignement général et du développement important que connaît l'enseignement professionnel. Ceci est particulièrement vrai au niveau de l'enseignement supérieur, où les filières universitaires à accès ouvert constituent un second choix par rapport à des filières d'enseignement professionnel (de niveau technicien ou technicien spécialisé).
- Le manque de continuité linguistique entre les différentes composantes du système d'éducation et de formation constitue un facteur objectif de détérioration de la qualité des apprentissages. Alors que l'enseignement scolaire général (primaire et secondaire) est dispensé en langue arabe, l'enseignement professionnel et dans les filières techniques et/ou sélectives de l'enseignement supérieur se fait en langue française. Ce déphasage linguistique finit par créer une situation d'incertitude linguistique où le passage par le SEF ne permet pas à la majorité des lauréats d'acquérir un niveau de maîtrise suffisant d'une langue écrite⁹.
- Le cycle de la scolarité obligatoire prévu dans les textes n'est pas effectif. Les difficultés persistent notamment en milieu rural, particulièrement pour les filles, mais également pour les catégories de population à besoins spécifiques.
- Le déficit en éducation de base concerne une proportion non négligeable de la population âgée de 15 ans et plus. L'analphabétisme, comme forme extrême de ce déficit, touche plus de 42 % de cette population, avec une plus forte prévalence chez les femmes, notamment en milieu rural¹⁰.
- Le marché du travail présente une configuration segmentée avec un fort contraste entre l'emploi dans le secteur formel et l'emploi dans le secteur informel, créant ainsi deux trajectoires opposées d'insertion professionnelle. De plus, la formation professionnelle n'est pas suffisamment orientée vers l'inclusion sociale.
- Le système d'éducation et de formation marocain ne produit pas toujours les ressources humaines de qualité suffisante pour satisfaire les demandes en main d'œuvre des employeurs et investisseurs. Ce déficit est particulièrement saillant pour les profils entrepreneuriaux.
- En matière d'enseignement de formation professionnelle, il existe des institutions et initiatives, mais elles ne sont pas coordonnées, ne se renforcent pas mutuellement et sont insuffisamment adaptées aux besoins du marché et à l'environnement des affaires.
- Les principaux déséquilibres du SEF sont reflétés par les variables suivantes : secteur (privé/public), segment (général/professionnel), milieu de résidence (urbain/rural), genre (homme/femme), langue (arabe/français), âge (jeunes/adultes) et diplôme (diplômé/non diplômé).

Recommandations

Afin de favoriser le climat des affaires par le biais du développement du capital humain, le Maroc gagnerait à :

- Renforcer les **efforts de coordination et de synergie entre les politiques d'éducation, de formation et d'emploi**, et notamment améliorer le taux d'insertion professionnelle des diplômés.
- Développer une **offre diversifiée et de qualité en matière d'éducation** en favorisant notamment l'apprentissage de compétences de gestion et l'instruction des adultes.
- Renforcer l'**apprentissage** tout au long de la vie pour favoriser l'intégration sociale et permettre la valorisation des apprentissages partiels (y compris certains apprentissages acquis dans l'économie non formelle) afin de permettre à la main d'œuvre de s'adapter à un environnement changeant faisant appel à des technologies et des processus de production en évolution.
- Élaborer et mettre en place une stratégie sur le **développement des stages en entreprise**.

De manière plus générale, le Maroc doit s'attacher à :

- **Généraliser l'enseignement de base de qualité et élever le niveau moyen d'instruction de la population**. Cela passe d'une part par le développement de l'éducation de base des adultes, en donnant la priorité aux programmes d'alphabétisation fonctionnelle basique, et d'autre part, par la poursuite de l'effort d'extension de l'offre d'éducation et de formation initiale.
- Renforcer l'**équité de l'accès à une éducation de qualité** pour garantir la cohésion sociale, en trouvant un nouvel équilibre entre les modes de financement de l'enseignement public et de l'enseignement privé.
- Instaurer une **continuité dans la cohérence linguistique du SEF** par l'adoption d'une politique linguistique compatible avec les objectifs de la politique économique.
- Améliorer la **politique de gestion des enseignants** et assurer une **mise à niveau continue** des enseignants marocains.
- Élaborer une **nouvelle politique de financement** basée sur deux principes : l'optimisation de l'utilisation des ressources existantes pour améliorer l'efficacité collective du capital humain produit, et la diversification des ressources mobilisables (implication financière des municipalités et du secteur privé, mobilisation de ressources alternatives).

DIMENSION III-3 : ACCÈS AU FINANCEMENT

Il existe une corrélation positive entre le développement du secteur financier et la croissance économique. En effet, un secteur financier dynamique contribue à l'amélioration des résultats économiques en dirigeant des ressources vers des projets appropriés, en stimulant l'épargne et l'investissement et en réduisant les coûts de transaction.

L'un des objectifs clés des politiques économiques et des réformes qui ont été poursuivies par le gouvernement marocain depuis plusieurs années a été de diversifier l'économie et d'accroître le rôle du secteur privé, notamment à travers le développement du secteur financier et l'accès au financement, en particulier pour les petites et moyennes entreprises.

Réalisations

Le Maroc a engagé une réforme profonde et soutenue de son système bancaire. Le secteur est ouvert aux capitaux étrangers¹¹ et la part du secteur public est en baisse. Le cadre juridique et réglementaire fonctionne et la croissance du crédit au secteur privé s'est accélérée ces dernières années. Un bureau de crédit est devenu opérationnel fin octobre 2009 et est chargé d'établir des dossiers d'information sur les crédits en consolidant, conservant, traitant et analysant les données concernant l'endettement des clients de l'ensemble des établissements de crédits au Maroc.

La Bourse des valeurs de Casablanca est la première place financière du Maghreb et d'Afrique de l'Ouest, et la troisième du continent africain après Johannesburg et Le Caire. L'instance de surveillance des opérations en bourse du Maroc, le Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM), dispose aujourd'hui d'un pouvoir suffisant pour mener à bien sa mission et il a prouvé sa capacité à agir avec des sanctions prises à l'encontre de certaines sociétés cotées en bourse. Il existe un marché obligataire primaire et secondaire au Maroc.

En ce qui concerne le capital-investissement et le capital-risque, qui remplissent une fonction essentielle en fournissant un financement aux entreprises au cours des étapes de leur développement, le Maroc a créé un cadre législatif qui lui est propre et sera appelé à se développer au cours des années à venir. Il y a 20 fonds actifs dans le pays. Le premier réseau de *business angels* (investisseurs providentiels) a été créé en octobre 2008 dans le cadre du programme *Medibtikar*. Par ailleurs, deux fonds public-privé à destination des PME ont été créés dans le cadre du plan Émergence. Le secteur de la microfinance est également de plus en plus important, soutenu par un cadre législatif et réglementaire modernisé. La création du Centre Mohammed VI de soutien à la microfinance solidaire (CSMS) va renforcer le développement de ce secteur. Ce modèle est en passe de devenir un exemple pour la région.

Le Maroc dispose d'une industrie de *leasing* (ou crédit-bail) assez développée et en croissance constante, avec un cadre législatif et réglementaire approprié. Le pays bénéficie également d'une industrie de *factoring* (ou affacturage) investie par les principales banques de la place. En ce qui concerne les garanties, le système national de garantie a été réformé et un plan de développement de la Caisse centrale de garantie a été adopté pour la période 2009-12. Ce plan inclut la mise en place d'une nouvelle gamme de produits déclinée en fonction des besoins et du cycle de vie de l'entreprise.

Il existe un certain nombre d'initiatives nationales pour la formation entrepreneuriale, soit publiques, notamment via l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, et soit en association public-privé, dont les programmes *Taahil* et *Moukawalati* et la convention de partenariat liant la CGEM au ministère du Développement social et à la Banque mondiale pour la promotion de la très petite entreprise.

Défis

Le Maroc a engagé des réformes d'envergure ces dernières années qui ont notamment permis la modernisation de son système financier. Toutefois, des insuffisances demeurent et appellent au renforcement du dispositif réglementaire pour optimiser le fonctionnement du secteur financier dans son ensemble et répondre au défi du financement d'une économie émergente en croissance.

Le Maroc souffre d'un problème de capacité de crédit bancaire, celui-ci étant d'avantage capté par les grands projets, qu'au service de l'entrepreneuriat. De plus, les garanties exigées par les banques à l'occasion de l'octroi d'un crédit restent souvent très élevées. Le nantissement immobilier est en général exigé et donc les actifs immobiliers enregistrés constituent en général la garantie tangible à verser au dossier de crédit bancaire. Les exigences des banques sont un obstacle à l'accès au financement, surtout pour les PME. Elles s'expliquent en partie par l'attitude encore conservatrice des banques vis-à-vis de l'entreprise et des risques encourus. Le système foncier marocain complexe, où beaucoup des actifs immobiliers ne sont pas enregistrés à cause de pratiques ancestrales et de contraintes diverses, ne facilite pas non plus le nantissement immobilier.

Même si l'autorité de marchés, le CDVM, dispose dans les textes d'un pouvoir suffisant pour mener à bien sa mission, son pouvoir de contrôle mériterait d'être renforcé et l'indépendance de l'administration devrait être mieux assurée pour qu'il puisse objectivement agir en toutes circonstances. Le marché obligataire primaire et secondaire existe au Maroc, mais il est peu rémunérateur et moins dynamique que celui des actions. Enfin, il n'existe pas d'agence de notation.

En ce qui concerne le capital-investissement, la taille du secteur (1 % du PIB) demeure en deçà des standards des économies de l'OCDE (2.5 à 3 % du PIB). 90 % des investissements concernent des entreprises qui font entre 80 et 250 millions de MAD de chiffre d'affaires (soit entre 9 et 29 millions d'USD). Ce mode de financement ne concerne donc que très peu les PME ou les entreprises nouvellement créées (*start-up*). Le plan Émergence qui prévoit la mise en place de deux fonds de capital-investissement ambitionne de répondre en partie à ce déficit. Le développement du secteur continue d'être freiné par le choix limité d'options de sortie à la suite de la période d'investissement.

Enfin, l'éducation financière fait défaut au Maroc. En dépit d'un certain nombre d'initiatives, le Maroc n'a pas de stratégie nationale en matière d'éducation financière, ni d'ailleurs en matière de formation entrepreneuriale. Il en résulte des difficultés de gestion des entreprises et donc des préparations déficitaires de dossier de financement.

Recommandations

Le **système de garantie** devrait être davantage adapté aux besoins et aux capacités des opérateurs. Les exigences des banques pourraient être allégées. En matière d'actifs mobiliers, le gouvernement devrait fortement soutenir des plans pour opérationnaliser le système d'enregistrement. En matière d'actifs immobiliers, afin d'encourager l'immatriculation à la conservation foncière et donc apporter ces actifs en garantie, il faut continuer à simplifier le système d'enregistrement et mettre en ligne les informations sur le foncier.

Le **secteur bancaire** devrait diversifier et développer ses offres de financement aujourd'hui peu concurrentielles. Le Maroc devrait aussi encourager le recours aux services bancaires et inciter les banques à ouvrir des agences dans les zones dont le taux de bancarisation est encore faible (à l'instar de la politique menée par la nouvelle Banque postale). Il faudrait également rendre disponibles les informations et les statistiques sur le crédit en provenance des bureaux de crédit.

De plus, il faudrait améliorer la **liquidité du marché** par l'introduction de nouvelles entreprises et de nouveaux instruments. Pour cela, les conditions d'accès de nouvelles sociétés au marché devraient être assouplies et une exonération fiscale pourrait être proposée pour inciter de nouvelles entreprises à être cotées en bourse. Sur le plan des produits obligataires, il serait important d'instaurer de nouveaux instruments financiers, comme les produits à terme ferme, et de suggérer l'installation d'une agence de notation crédible et indépendante. Bien que doté d'une gouvernance améliorée, le Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) devrait assurer sa mission de surveillance et de contrôle de manière plus effective.

Pour encourager davantage le secteur du **capital-investissement**, il faudrait promouvoir le système de garantie « Damane Capital Risque » destiné à garantir les apports en fonds propres ou quasi-fonds propres réalisés par des sociétés de capital-investissement et encourager la mise en place d'un régime facilitateur avec des mesures incitatives d'entrée-sortie. Les fonds public-privé de capital investissement prévus par l'État dans le cadre du plan Émergence doivent être activés. En outre, il faudrait encourager la création de réseaux locaux et régionaux de *business angels*, notamment privés, liés les uns aux autres. Des programmes devraient aussi être mis en place afin d'améliorer la coopération entre ces investisseurs providentiels et les autres investisseurs. En ce qui concerne l'environnement du crédit-bail, il faut aller au-delà du crédit-bail financier et promouvoir des services de crédit-bail opérationnel et renforcer les capacités des institutions financières souhaitant opérer dans ce domaine.

Le Maroc devrait intégrer pleinement les **crédits à l'exportation** et les institutions de garantie dans sa stratégie de promotion des exportations et augmenter le nombre d'entreprises couvertes par les garanties à l'exportation.

Enfin, pour ce qui concerne l'**éducation financière et entrepreneuriale**, une stratégie spécifique devrait être définie pour combler à moyen terme le déficit dans ce domaine, en associant les universités et les établissements supérieurs de formation. Les besoins croissants des entreprises dans cette spécialité ne peuvent être satisfaits par les seules formations complémentaires dispensées actuellement par les institutions privées. Les médias et les campagnes nationales d'information devraient viser à soulever des questions appropriées et à disséminer des outils utilisables et facilement compréhensibles de *self help* pour tous les Marocains. Afin de relever le profil public de l'instruction financière, un concours national pour les petites entreprises et l'entrepreneuriat pourrait être organisé.

Notes

1. Banque africaine de développement et Centre de développement de l'OCDE, *Perspectives économiques en Afrique* (2004-05).
2. L'Économiste (2010), *Assises de l'industrie : Rentables, les nanotechnologies*, édition du 8 avril 2010.
3. En moyenne, les économies de l'OCDE ont dépensé 2.3 % de leur PIB pour la recherche et le développement en 2007. Le nombre de chercheurs au Maroc reste faible. En 2007, le Maroc

comptait 19 071 chercheurs, soit 0.6 pour 1 000 habitants contre une moyenne de 7.4 chercheurs à temps plein pour 1 000 habitants dans l'OCDE (sur le total de la population active ayant un emploi en 2006). Sources : Document non daté intitulé *Politique de recherche – développement et innovation dans le contexte de la mondialisation au Maroc*, réalisé par Mohamed Smani, directeur de Recherche-Développement Maroc ; OECD in *Figures 2009* ; Agueniou, Salah (2007), *Le Maroc consacre à peine 0.8 % de son PIB à la recherche*, dans *La Vie économique*, 6 juillet 2007.

4. Haut Commissariat au Plan, enquête de 2007.
5. L'étude a été financée par une contribution du Centre international pour l'entreprise privée (CIPE).
6. Avec 1 900 km/million d'habitants, le Maroc connaît un maillage bien plus faible que le groupe de pays à revenu moyen-faible (4 900 km/million d'habitants) et la région du Moyen-Orient de l'Afrique du Nord (4 800 km/million d'habitants). Source : Banque mondiale.
7. Dans ce cadre, l'État impose des quotas d'économies d'énergie aux grands producteurs d'énergie (les *obligés*), sous peine d'une amende. Ceux-ci peuvent réaliser ces économies eux-mêmes, ou alors acheter des « certificats blancs » à celui qui aurait réduit sa consommation (mais n'a pas lui-même d'obligation d'économie d'énergie). Ainsi, une mairie qui aurait refait l'isolation des écoles dans sa ville pourrait-elle revendre ses certificats à un *obligé*.
8. Rapport sur le Développement humain du Cinquantenaire (2005), *Le Maroc possible*, Rapport du Cinquantenaire, Rabat, 2005.
9. *Ibid.*
10. Ministère de l'Éducation nationale, *Appui à la Stratégie nationale pour l'alphabétisation et l'éducation non formelle du Maroc* (AENF), (2006).
11. La législation prévoit que la participation étrangère dans le capital des grandes banques marocaines peut être limitée si cette participation aboutit à la prise de contrôle de ces établissements. Cependant, dans la pratique, cette disposition n'a pas eu à être appliquée.

Références

(par dimension – voir aussi les références transversales)

DIMENSION I-1 : POLITIQUE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

- Banque mondiale (2004), *Rapport sur le développement dans le monde 2005 : un meilleur climat d'investissement pour tous*, Groupe Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale (1992), *Directives de la Banque mondiale sur le traitement de l'investissement étranger direct*, Groupe Banque mondiale, Washington DC.
- CNUCED (2008), « Aftercare-reaching out to your investment community », *Investment Brief* No. 2.
- CNUCED (2009), *IIA Monitors*, www.unctad.org/iaa.
- CNUCED (2010), *World Investment Report 2010*, Nations Unies, New York et Genève.
- Morriset, Jacques (2003), « Does a country need a promotion agency to attract foreign direct investment? A small analytical model applied to 58 countries », document de travail consacré à la recherche sur les politiques, Banque mondiale – FIAS, Washington.
- OCDE (2002), *L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages, minimiser les coûts*, (www.oecd.org/daf/investment).
- OCDE (2005), « La norme du traitement juste et équitable dans le droit international de l'investissement », *Droit international de l'investissement : un domaine en mouvement* (www.oecd.org/daf/investment).
- OCDE (2008), *Transparence et prévisibilité pour les politiques d'investissement concernant les questions de sécurité nationale : Une enquête sur les pratiques*, OCDE, Paris.

DIMENSION I-2 : POLITIQUE DE PRIVATISATION ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

- Banque mondiale et PPIAF (2007), *Public-Private Partnership Units: Lessons for their Design and Use in Infrastructure*.
- Banque mondiale et PPIAF (2009), *Assessment of the Impact of the Crisis on PPI Projects*, 10 juin 2009, www.ppiaf.org/documents/Impact_of_the_crisis_note_June09.pdf.
- Belghazi, S. (1999), *L'Expérience de privatisation au Maroc*, étude présentée à un colloque du CEDROMA, Université Saint-Joseph de Beyrouth, Liban, www.cedroma.usj.edu.lb/pdf/priva/Belgha.pdf.
- Belghiti, H. (1995), « TV, presse, radio, télémarketing pour la privatisation : Grosse communication globale sur la BMCE », *L'Économiste*, 19 janvier 1995.
- Boutayeb, N., *PPP et services publics locaux au Maroc*, colloque du 21 mai 2008, www.oecd.org/dataoecd/31/44/41751561.ppt.
- Burger, P. (2006), *The Dedicated PPP Unit of the South African National Treasury*, Symposium sur les Agences et Partenariats Public-Privé organisé par l'OCDE et l'Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), Madrid, Espagne, 5-7 juillet 2006, www.oecd.org/dataoecd/50/54/37147218.pdf.
- Cazalet, B. (2003), *Le Partenariat public-privé en Méditerranée*, Convention régionale de Marseille du 7 novembre 2003, www.exporter.gouv.fr/exporter/pages.aspx?iddoc=380&pex=1-453-380.
- Commission européenne, *Guidelines for Successful Public-Private Partnerships*, Direction générale de la politique régionale.
- De Miras, Claude et Xavier Godard (2006), *Les firmes concessionnaires de service public au Maroc : Eau potable, assainissement et transports collectifs*, dans *Méditerranée*, <http://mediterranee.revues.org/index438.html#tocto2n8>.

- Farrugia, C. et al. (2008), *Public-Private Partnership Agencies: A Global Perspective*, Collaboratory for Research on Global Projects, Stanford University, Working Paper #39, http://crgp.stanford.edu/publications/working_papers/Farrugia_et_al_PPPAgencies_WP0039.pdf.
- Loudiyi, K. (1993), « Privatisation : Shem's prête pour le lever de rideau », *L'Économiste*, 11 février 1993.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2009), revue *Al Maliya*, n° 44, mars 2009, www.finances.gov.ma/esp_doc/util/file.jsp?iddoc=3081.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2007), *Privatisation : bilan et perspectives*, www.finances.gov.ma/esp_doc/util/file.jsp?iddoc=1602.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2008), *Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2009 : rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics*, www.finances.gov.ma/esp_doc/util/file.jsp?iddoc=2659.
- Maroc, ministère des Finances, Direction des études et des prévisions financières (1996) : « Secteurs privé et public : partenaires pour une croissance économique accélérée », mars 1996, document n° 6, www.finances.gov.ma/esp_doc/util/file.jsp?iddoc=1763.
- Maroc, ministère des Finances et de la Privatisation (2003), *Dossier informationnel n° 2 « La Privatisation au Maroc : 10 ans déjà »*.
- Nouha, H. et al. (2002), *Les Partenariats public-privé pour la gestion de l'eau au Maroc*, Forum sur la Gestion de la demande en eau, Amman, 15-17 octobre 2002, www.idrc.ca/uploads/user-S/10638221831Maroc_MinInt-French.ppt.
- OCDE (2003), *Privatisation des entreprises publiques : une vue d'ensemble des politiques et pratiques des pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2004), *Science, Technology and Industry Outlook 2004: Public/Private Partnerships for Innovations*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007), *Privatization in the MEDA region: Where do we stand?*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007), *Principes de l'OCDE pour la participation du secteur privé aux infrastructures*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *Proposition d'adhésion du Maroc à la déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales : Projet de note de référence*, OCDE, Paris.
- Salah, N. (1992), « Privatisation : La communication générique sur le développement social et la modernisation », *L'Économiste*, 9 juillet 1992.
- Société financière internationale (IFC) (1995), *Privatization: Principles and Practices*.
- DIMENSION I-3 : POLITIQUE ET ADMINISTRATION FISCALES**
- Barrand, P., G. Harrison et S. Ross (2004), *Integrating Tax and Social Security Contribution Collections Within a Unified Revenue Administration: The Experience of Central and Eastern European Countries*, document de travail du FMI, décembre.
- Bird R.M. et M. Casanegra de Jantscher (1993), *Improving Tax Administration in Developing Countries*, FMI, Washington DC.
- Boadway, R., N. Bruce, and J. Mintz (1984), « Taxation, Inflation, and the Effective Marginal Tax Rate on Capital in Canada », *Canadian Journal of Economics*, vol. 17, p. 262-79.
- Crandall, William et Jean-Paul Bodin (2005), *Revenue Administration Reforms in Middle Eastern Countries, 1994-2004*, document de travail du FMI WP/05/203.
- Commission européenne, *Fiscal Blueprints*, http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/common/publications/info_docs/taxation/fiscal_blueprint_en.pdf.
- Everest-Phillips, Max (2008), « Business tax as state-building in developing countries: applying governance principles in private sector development », *International Journal of Regulation and Governance* 8(2), pp. 123-154.
- Fonds monétaire international (2008), *IMF Country report No. 204*.
- Johansson, A., C. Heady, J. Arnold, B. Brys et L. Vartia (2008), « Tax and Economic Growth », *Economics Department Working Paper No. 620*, OCDE, Paris.
- Jorgenson, D.W. (1963), *Capital Theory and Investment Behaviour*. *American Economic Review* 53, 247-59.

- Kettani, Brahim (2008), « Reforming the Tax Administration and future perspectives: the Moroccan experience », *Revenue's Role in the Quest for Inclusive Development. What works and what can work better?*, UNDP 2008.
- Kidd, M. et W. Crandall (2006), *Revenue Authorities: Issues and Problems in Evaluating their Success*, document de travail du FMI WP 06/240, octobre.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2001), *Note relative à l'évaluation de la qualité de prévision des recettes fiscales*, document de travail n° 62.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances du Royaume du Maroc (2009), *Principales mesures fiscales par objectif de 1990 à 2009*, février 2009.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2009), *Note de conjoncture*, Bulletin mensuel de la direction des Études et des Prévisions financières, mai 2009.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances, *Al Maliya*, spécial n° 7 (mars 2007), n° 42 (avril 2008), n° 44 (mars 2009).
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2008), *Rapport économique et financier*.
- Nawal, Jellouli (2009), *Dépenses fiscales et réforme fiscale : L'expérience marocaine*, présentation à l'OCDE, mai 2009.
- OCDE (2001), *Principles of Good Tax Administration-Practice Note*, Tax guidance series, OCDE, Paris.
- OCDE (2001), *Risk Management-Practical Note*, rapport préparé par le Comité des affaires fiscales du Forum sur la gestion stratégique de l'OCDE.
- OCDE (2003), *Utilisation de données micro-économiques pour évaluer les taux moyens d'imposition*, Études de politique fiscale de l'OCDE n° 8, OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *Survey of Trends in Taxpayer Service Delivery Using New Technologies*, Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale, OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *Moderniser l'État. La route à suivre*, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), *Information Note – Using Third Party Information Reports to Assist Taxpayers Meet their Return Filing Obligations: Country Experiences With the Use of Pre-populated Personal Tax Returns*, Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), *Strategies for Improving the Take-up Rates of Electronic Services*, Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale, OCDE, Paris.
- OCDE (2008), *Survey of Revenue Body Developments and Plans for eServices*, Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale, OCDE, Paris.
- OCDE (2008), *Monitoring Taxpayer's Compliance: A Practical Guide Based on Revenue Body Experience*, rapport préparé par le sous-groupe sur la discipline du Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale, OCDE, Paris.
- OCDE (2008), *Tax Policy Studies No. 17: Tax Effects on Foreign Direct Investment: Recent Evidence and Policy Analysis*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008), *Monitoring Taxpayers' Compliance: A Practical Guide Based on Revenue Body Experience*, Sous-groupe sur la discipline du Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *Taxing Wages*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series (2008)*, Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale, OCDE, Paris.
- OCDE (à paraître), *Tax and SME Creation, Growth and Compliance Costs*, études de politique fiscale de l'OCDE n° 18, OCDE, Paris.
- Revue française de finances publiques (2008), *La réforme des finances publiques au Maroc*, dossier spécial : La révision générale des politiques publiques, RFFP n° 102, juin.

DIMENSION I-4 : POLITIQUE COMMERCIALE ET FACILITATION DES ÉCHANGES COMMERCIAUX

- Baldwin, Richard et Patrick Low (2009), *Multilateralizing Regionalism*, OMC, Genève.
- Banque mondiale (2007), *Morocco: Trade Brief*.
- Banque mondiale (2008), *Perspectives et développements économiques*.
- FMI (2007), *Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions*.

- FMI (2008), *Global Trade Liberalization and the Developing Countries*.
- Hisarçiklilar, Mehtap, Kayam, Saime Suna and Kayalica, Ozgur (2006), *Locational Drivers of FDI in MENA Countries: A Spatial Attempt*, Istanbul Technical University Faculty of Management, mai 2006.
- Hoekman, Bernard et Khaled Sekkat (2009), « Deeper Integration of Goods, Services, Capital and Labor Markets: A Policy Research Agenda for the MENA region », *Economic Research Forum*.
- Lederman, Daniel et al. (2006), *Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't*, World Bank Policy Research Working Paper 4044, November (Revised March 2007).
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2008), *La politique commerciale extérieure du Maroc : Une esquisse d'appréciation*.
- Maroc, ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (2002), *La normalisation au service du développement économique*.
- Nathan Associates (2003), *Improving Trade Policy Coordination and Dialogue in Developing Countries*, Nathan Associates, Washington DC.
- OCDE (2003), *Évaluation quantitative des avantages de la facilitation des échanges*, TD/TC/WP(2003)31/FINAL.
- ONSSA, (2009), « Évaluation du niveau de sécurité sanitaire élevé », *Le Matin du Sahara et du Maghreb*, 12 décembre.
- ONSSA (2009), *Une vision moderne du contrôle des produits alimentaires et du dispositif de sécurité sanitaire des aliments*, présentation du ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Casablanca (IFIM), 24 juin 2009.
- ONUDI (2005), *Étude de pays, Maroc : Réunion d'experts sur le développement des consortiums d'exportation*, Olbia, Italie, 22-24 septembre.
- Rodrik, Dani et Francisco Rodriguez (1999), *Trade policy and economic growth: a skeptic's guide to the crossnational evidence*, Cambridge, NBER Working Paper 7081, April.
- Sekkat K. et M.A Véganzonès-Varoudakis (2004), *Trade and Foreign Exchange Liberalisation, Investment Climate and FDI in the MENA Countries*, World Bank MENA Working Paper Series No. 39.

DIMENSION I-5 : POLITIQUES POUR DE MEILLEURES RÉGLEMENTATIONS ET PROCÉDURES POUR LES ENTREPRISES

- Banque mondiale (2008), *Policies and Politics of Market Governance in MENA: Breaking Barriers to Private-Led Growth*, non publié.
- OCDE (1995), *Recommandation du Conseil de l'OCDE concernant l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle*, OCDE, Paris.
- OCDE (1997), *Le rapport de l'OCDE sur la réforme de la réglementation : Synthèse*, OCDE, Paris.
- OCDE (1997), *Regulatory Impact Analysis: Best Practices in OECD Countries*, OCDE, Paris.
- OCDE (2001), *Regulatory Reform in Italy: Government Capacity to Assure High Quality Regulation*, OCDE, Paris.
- OCDE (2003), *Éliminer la paperasserie : La simplification administrative dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2003), *La capacité du gouvernement à produire des réglementations de grande qualité en Espagne*, OCDE, Paris.
- OCDE (2003), *La paperasserie vue par les entreprises : Les charges administratives et réglementaires des petites et moyennes entreprises*, OCDE, Paris.
- OCDE (2004), *APEC-OECD Integrated Checklist on Regulatory Reform: Final Draft*, OCDE, Paris (septembre).
- OCDE (2005), *Principes directeurs de l'OCDE pour la qualité et la performance de la réglementation*, OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *Regulatory Impact Analysis in OECD Countries: Challenges for developing countries*, OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *SME and Entrepreneurship Outlook*, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), *Cutting Red Tape: National Strategies for Administrative Simplification*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007), Delia Rodrigo and Pedro Andrés Amo, *Background Document on Public Consultation*, Paris.
- OCDE (2008), *Building and Institutional Framework for Regulatory Impact Analysis: Guidance for Policy Makers*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative – Orientations destinées aux décideurs*, OCDE, Paris.

OCDE/SIGMA (2001), *Improving Policy Instruments through Impact Assessment*, SIGMA Paper No. 31, OCDE, Paris.

Van Stel A., D.J. Storey, A.R. Thurik (2007), « The Effect of Business Regulations on Nascent and Young Business Entrepreneurship », *Small Business Economics*, vol. 28, n° 2-3, mars 2007, Springer Pays-Bas.

DIMENSION I-6 : POLITIQUE ET PROMOTION DES PME

Agence française de développement (2008), *Microfinance Étude de cas*, juin, www.afd-maroc.org/jahia/webdav/site/afd/users/administrateur/public/AFD/Efficacite%20Aide/Maroc-Microfinance.pdf.

Agueniou, Salah (2007), « Le Maroc consacre à peine 0.8 % de son PIB à la recherche », *La Vie Économique*, 6 juillet.

Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale (2008), *Policies and Politics of Market Governance in MENA: Breaking Barriers to Private-Led Growth*, Rapport non publié.

Battistina Cugusi (2008), *Le système national d'innovation au Maroc*, CeSPI, janvier.

Commission européenne (2009), Roland Waast and Mina Kleiche-Dray, *Evaluation of a national research system: Morocco*, Direction générale de la recherche, Coopération internationale.

Friedrich Schneider (2002), *Size And Measurement Of The Informal Economy In 110 Countries Around The World*, juillet 2002.

Hewitt-Dundas, N. (2006), « Resource and capability constraints to innovation in small and large plants », *Small Business Economics*, vol. 26, n° 3, pp. 257-277.

L'Économiste (2010), *Assises de l'industrie : Rentables, les nanotechnologies*, édition du 8 avril 2010.

Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2000), *Les PME au Maroc. Éclairage et propositions*, document de travail n° 50, réalisé par la direction de la politique économique générale, mars.

Mohamed Smani (directeur de Recherche-Développement Maroc, document non daté), *Politique de recherche – développement et innovation dans le contexte de la mondialisation au Maroc*.

OCDE (2000), *Background Report for Workshop 2 Local Partnership, Clusters and SME Globalisation*, Conférence de Bologne des ministres en charge des PME et des ministres de l'Industrie.

OCDE (2000), *Charte de Bologne sur les politiques à l'égard des PME*.

OCDE (2004), *Background paper on Promoting SMEs for Development*, OCDE, Paris.

OCDE (2005), *Encouraging Linkages between Small and Medium-Sized Companies and Multinational Enterprises*, DAF/INV/WD (2005)12/REV1, OCDE, Paris.

OCDE (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, OCDE, Paris.

OCDE (2007), *Clusters and Entrepreneurship: Lessons of Seven International Case Studies*, CFE/LEED(2007)16, OCDE, Paris.

OCDE (2007), *Tokyo Statement on Strengthening the Role of SMEs in Global Value Chains*, OCDE, Paris.

OCDE (2008), *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*, OCDE, Paris.

OCDE (2008), *Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*, 2008, Paris.

OCDE (2009), *L'emploi informel dans les pays en développement : Une normalité indépassable ?*, OCDE, Paris.

OCDE (2009), *Linking foreign and domestic firms to maximize the benefits of FDI for employment and sustainable growth: Policies and Tools for Private Sector Development*, Business Linkages, OCDE Paris.

OCDE (2009), *Panorama des statistiques de l'OCDE 2009 : Économie, environnement et société*, OCDE, Paris.

OCDE/CE (2007), *SME Policy Index 2008: Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans*, OCDE, Paris.

OCDE/CE (2009), *SME Policy Index 2009: Progress in the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans*, OCDE, Paris.

DIMENSION II-1 : ANTI-CORRUPTION

Banque mondiale (2007), *Maroc, Améliorer la gouvernance de la gestion publique*, Lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque mondiale au Maghreb, n° 5.

Bertelsmann (2008), *Berterlsmann Transformation Index*.

- Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) (2007), *Livre blanc pour renforcer et consolider le dynamisme de l'économie marocaine*, www.cgem.ma/doc1/ed-cgem/siege/1.pdf.
- Denoeux G.P. (2007), « Corruption in Morocco: Old Forces, New Dynamics and a Way Forward », *Middle East Policy*, Winter 2007, p. 134-151.
- Eurojust (2008), *Rapport annuel 2008*.
- Global integrity (2008), *Global Integrity Scorecards*.
- Hibou B. et M. Tozy (2000), « Une lecture d'anthropologie politique de la corruption au Maroc : fondement historique d'une prise de liberté avec le droit », *Revue Tiers Monde*, janv.-mars 2000, p. 23-47.
- Transparency Maroc (2008), *Rapport moral*, www.transparencymaroc.org.
- Maroc, ministère de la Justice (2002), *Rapport général de la Conférence sur les Stratégies de modernisation de l'administration judiciaire dans les pays arabes* (mars 2002).
- Maroc (2008), Diwan Al-Madhalim, *Rapport d'activités au titre des années 2006-2007*, Bull. Off. n° 5680 du 6 novembre 2008.
- Maroc (2009), *Rapport National sur la promotion de la transparence et la lutte contre la corruption*.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2010), Direction des études et des prévisions financières, *Positionnement mondial du Maroc en matière de commerce extérieur*,
- Michael B. (2009), *When EU Law meets Arabic Law: Assessment of Anti-corruption Law in Morocco and Some Proposed Amendments*.
- Nations unies, PNUD (1999), *Lutte contre la corruption – Le cas du Maroc*.
- Nations unies, PNUD-Arab Rule of Law Initiative (2004), *National Report on the State of the Judiciary in the Kingdom of Morocco*.
- OCDE (2006), *Business ethics and anti-bribery policies in selected MENA countries*, MENA Task Force on Business Integrity and Combating Bribery of Public Officials (Groupe de travail MENA-OCDE sur la lutte contre la corruption).
- OCDE (2008), Beth E. et Hrubí A. (2008), *Renforcer l'intégrité dans les marchés publics : Étude d'apprentissage mutuel au Maroc*, document interne, Direction de la gouvernance publique et du développement territorial (*Pilot application of OECD Principles in Morocco, in OECD Principles for Integrity in Public Procurement*).
- OCDE (2008), *Corruption – Glossaire des normes pénales internationales*.
- OCDE (2009), *Typologies on the role of intermediaries in international business transactions*, Final report, Working group on bribery.
- Réseau Euro-Méditerranéen des droits de l'homme (2008), *Maroc – L'indépendance et l'impartialité du système judiciaire*.
- Transparency International (2006), Zirari M., *La mise en œuvre de la Conventions des Nations unies contre la corruption au Maroc* www.transparency.org/content/download/10612/90964/file/a1_Morocco_Etudes261006.pdf.
- Transparency International (2009), *Baromètre global de la corruption*.
- USAID (2008), *Morocco Corruption Assessment*.

DIMENSION II-2 : GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- Banque mondiale (2003), *Rapport sur l'observation des normes et codes*, Évaluation de la gouvernance d'entreprise du Royaume du Maroc.
- Bourse de Casablanca (2007), *Rapport Annuel*.
- Commission nationale de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (2008), *Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise*.
- Confédération générale des entreprises du Maroc (2006), *La Gouvernance d'entreprises au Maroc – Rapport final*.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2007), *Privatisation : Bilan et Perspectives*.
- Maroc, ministère de l'Économie et des Finances (2008), *Rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics*, Royaume du Maroc.

OCDE (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Paris.

OCDE (2005), *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, Paris.

DIMENSION II-3 : DROIT DES AFFAIRES ET RÉOLUTION DES LITIGES COMMERCIAUX

Banque mondiale (2005), *Principes pour des droits effectifs du créancier et des systèmes de redressement et de liquidation judiciaires*.

BERD, *Guide législatif de la BERD*. www.ebrd.com/pubs/legal/secured.pdf.

CNUDCI (2007), *Guide législatif de la CNUDCI sur les opérations garanties*.

Hawkamah/World Bank/OECD/INSOL International (2009), *Study on Insolvency Systems in the Middle East and North Africa*, 57 p.

Nunn N. (2007), *Relationship-Specificity, Incomplete Contracts, and the Pattern of Trade*, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, issue 2, pp. 569-600.

OCDE (2007), *Competition Assessment Framework*.

OCDE (2009), *Insolvabilité dans les pays de la région MENA : Recommandations relatives au traitement des difficultés des entreprises*, Programme d'investissement MENA-OCDE.

DIMENSION III-1 : INFRASTRUCTURE

AIE/OCDE (1999), *CO₂ Émissions from Fuel Combustion*.

AT Kearney, (2009), *The Shifting Geography of Offshoring*.

ATAG (2008), *The economic and social benefits of air transport*.

Banque mondiale (2006), *Achieving the Millennium Emerging Infrastructure Policy Issues in Developing Countries: A Survey of the Recent Economic Literature*, Antonio Estache, INFVP, WPS3442 « Development Goals in Sub-Saharan Africa: A Macroeconomic Monitoring Framework » *The World Economy*.

Banque Mondiale (2006), *Enhancing the Performance of the Road Sector*, rapport non-publié.

Banque Mondiale (2009), *Enterprise Survey*, www.enterprisesurveys.org.

Belabbès I., ANRT/Maroc (2007), *Indicateurs TIC pour les Entreprises – Cas du Maroc*, mars 2007.

Bergkvist E. (2001), *The value of time and forecasting of flows in freight transport*, Conférence European Regional Science Association, Zagreb.

Button K. J. (2002), *Toward Truly Open Skies*, Regulation.

C.I. Jones, *Hong-Kong Institute for Monetary Research Working Paper*, n° 4./2007, « The Weak Link Theory of Economic Development ».

Clark, Ximena, David Dollar et Alejandro Micco (2004), *Port efficiency, maritime transport costs, and bilateral trade*, *Journal of Development Economics* No. 75, 2004.

CNUCED (2007), *Review of Maritime Transport*.

CNUCED, Galherna R. (2003), *Container Terminal Development and Management: The Sri Lanka experience (1980-2002)*, UNCTAD/SHIP/494(18).

Comité National de Prévention des Accidents de la circulation (2008), *Bilan décennal des accidents de la circulation au Maroc 1998-2007*.

Djankov et al., *Trading on Time*, World Bank Policy Research Working Paper No. 3909, Washington, April 2006.

Djankov, S., C. Freund, and C.S. Pham, *Trading on Time*, World Bank Working Paper 35379 (2007).

ESSD AFRICA (2005), *The rise of Ghana's Pineapple Industry*, Africa Region Working Paper Series No. 93.

Fritschel H. (2002), *2020 News and views: Dying for a drink of Water*, IFPRI.

Idrissi J., *Gestion de l'entretien routier courant au Maroc et expériences d'externalisation*.

Institut méditerranéen de l'eau (2009), *L'alimentation en eau potable du monde rural : une prouesse marocaine*, www.ime-eau.org.

International Water Management Institute (2002), *Global Water Outlook to 2025 – averting an Impending Crisis*.

- Limao, N., A.J. Venables, (2001), *Infrastructure, Geographical Disadvantage and Transport Costs*, World Bank Economic Review.
- Limao, Nuno and Anthony J. Venables (2001), *Infrastructure, Geographical Disadvantage, Transport Costs and Trade*, the World Bank Economic Review, vol. 15 n° 3, pp. 451-479, 2001.
- OCDE (2008), J. Korinek, *Clarifying Trade costs in Maritime Transport*, Working Party of the Trade Committee, OECD, avril 2008.
- OCDE (2004), *Role of Infrastructure in Economic Growth and Poverty Reduction: Lessons Learned from PRSPs of 33 Countries*, DAC Network on Poverty Reduction (DCD/DAC/POVNET(2004)16).
- OCDE (2007), *Infrastructure to 2030, Volume 2*, p. 211-214, Paris.
- OCDE (2008), de Rus G., *The Economic Effects of High Speed Rail Investment*, Discussion Paper No. 2008-16, Joint transport Research Centre, OECD and International Transport Forum, Paris.
- Pearce B. (2008), *What is Driving Travel Demand? Managing Travel's Climate Impacts*, IATA.
- Rmili A. et A. Imzel (2006), *Identification des besoins en développement des routes rurales et pérennisation des investissements*, Direction des Routes et de la Circulation Routière, Revue HTE n° 135.
- Union internationale des telecommunications (UIT) (2009), *Measuring the Information Society*.
- Waverman, L., M. Meschi, et M. Fuss (2005). *The Impact of Telecoms on Economic Growth in Developing Countries*, Vodafone Policy Paper Series No. 2. Newbury, UK: Vodafone.
- Wilmsmeier, Gordon, Jan Hoffmann et Ricardo Sanchez (2006), *The impact of port characteristics on international maritime transport costs*, published in *Port Economics*, Research in Transportation Economics, vol. 16, K. Cullinane and W. Talley, éd., Elsevier.
- World Economic Forum (2008), *Network Readiness Index 2008/2009*.

DIMENSION III-2 : CAPITAL HUMAIN

- Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) (2006), *Does Enterprise-level training compensate for poor country-level skills ? Lessons from transition countries in Central and Eastern Europe*, J. Colombano and L. Krkoska, Working Paper No. 100.
- Becker G.S., (1993), *Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, third edition, NBER, The University of Chicago Press.
- Bougroum M. et A. Ibourk, (2009), « Access and Equity in Higher Education: A comparative Assessment of Financing Policies in Six MENA Countries – Case of Morocco », *Publication of ERF*, Cairo.
- Coles M. et P. Werquin, 2009, *The Influence of Qualifications Frameworks on the Infrastructure of VET*, in R. Maclean and D. Wilson (éd.): *International Handbook of Technical and Vocational Education and Training*, UNESCO-UNEVOC Book Series, Springer, The Netherlands.
- Conseil supérieur de l'enseignement (CSE), (2008), *État et perspectives du système d'éducation et de formation*, Rapport annuel 2008, Rabat
- Maroc, Haut Commissariat au plan, (2004), *Recensement général de la population et de l'habitat*, Rapport national, www.hcp.gov.ma.
- Maroc, Haut Commissariat au plan, (2007), *Enquête sur l'activité, l'emploi et le chômage*, Rapport de synthèse, Rabat.
- Maroc, ministère de l'Éducation nationale, (2006), *Enquête nationale sur l'analphabétisme, la déscolarisation et la non scolarisation au Maroc*, Rapport final, Département de l'alphabetisation et de l'éducation non formelle, Rabat.
- Maroc, ministère des Affaires générales et économiques, (2009), *Document SDCA-MEN*, Rabat.
- Maroc, ministère des Affaires générales et économiques, (2009), *Document SDCA-MEFP*, Rabat.
- OCDE (2003), *Au-delà du discours : politiques et pratiques de formation des adultes*, Paris.
- OCDE (2005), *Promouvoir la formation des adultes*, Paris.
- Rapport sur le Développement Humain du Cinquantenaire (2005), *Le Maroc possible*, Rapport du Cinquantenaire, Rabat, 2005 (disponible sur site : www.rdh50.ma).
- Schultz (1961), « Investment in Human Capital », *American Economic Review*, March, p. 1-17.
- UNESCO Institute for Statistics (UIS) (2009), <http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableView.aspx>, consulté en juillet 2009.

- Werquin Patrick (2007), « Moving Mountains: Will Qualifications Systems Promote Lifelong Learning », *European Journal of Education*, vol. 42, n° 4, p. 459-484, www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0141-8211.
- Werquin Patrick (2008), « Recognition of Non-formal and Informal Learning in OECD Countries: A Very Good Idea in Jeopardy », *Lifelong Learning in Europe*, 3 2008, p. 142-149, www.llne.fi.
- Werquin Patrick, (2009) « Recognition of Non-formal and Informal Learning in OECD Countries: an Overview of Some Key Issues ». In: REPORT, No. 3, www.report-online.net/english/start/.

DIMENSION III-3 : ACCÈS AU FINANCEMENT

- Akerlof, G. (1970), « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488-500.
- Bouchafra M. (2007), *L'économie sociale au Maroc : État des lieux et perspectives d'avenir*, Tunis, Office du Développement de la Coopération (ODCO).
- Claus I. et A. Grimes (2003), « Asymmetric Information, Financial Intermediation and the Monetary Transmission Mechanism: A Critical Review », *Treasury Working Paper Series 03/19*, New Zealand Treasury.
- Levine R. et S. Zervos (1996), « Stock Markets, Banks, and Economic Growth », *World Bank Policy Research Working Paper No. 1690*; A1.213 Working Paper No. 297.
- M'Hassni M., M. Feljy et H. Khalali (2003), *Le système foncier au Maroc, une sécurité et un facteur de développement durable, Au milieu urbain et rural*, 2nd FIG Marrakech, Maroc, 2-5 décembre 2003.
- Stiglitz et Weiss (1981), « Credit Rationing in Markets with Imperfect Information », *The American Economic Review*, vol. 71, n° 3. (juin 1981), pp. 393-410.

Conclusion

Une décennie de modernisation mais des réformes à poursuivre

Le Maroc a fourni ces dernières années de nombreux efforts visant à améliorer l'environnement des affaires afin de dynamiser son système productif et d'attirer davantage d'investisseurs étrangers. Ces efforts se sont traduits par une croissance économique plus stable, une meilleure diversification de son économie et une reconnaissance internationale, tel que l'atteste notamment le statut avancé accordé par l'Union européenne au Maroc ou l'adhésion du Maroc à la Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales de l'OCDE.

Parmi les exemples de réformes qui ont porté leurs fruits, on peut noter notamment une politique active de privatisation qui a généré d'importants revenus pour le financement de l'économie, une politique fiscale plus rigoureuse avec une meilleure maîtrise des dépenses fiscales, la création d'une nouvelle agence de promotion des investissements, la réforme efficace de la douane, une amélioration et un meilleur contrôle des normes sanitaires et phytosanitaires, un cadre juridique et institutionnel renforcé pour la concurrence et la protection des droits de propriété intellectuelle, et la création récente d'instances de lutte contre la corruption.

Malgré ces efforts, le Maroc souffre toujours d'une certaine vulnérabilité aux chocs extérieurs, tel que l'a montré l'impact de la récession mondiale sur l'économie marocaine, mais aussi d'un déficit de perception qui entame la confiance des investisseurs.

Les réformes sont donc à poursuivre et des chantiers sont encore à mener afin de rendre le climat des affaires plus efficace, prévisible et transparent et de permettre au Maroc de bénéficier pleinement de son potentiel et de son positionnement géostratégique entre l'Europe, l'Afrique et l'Amérique.

Une vision mais des difficultés de mise en œuvre

Le Maroc s'est doté d'une vision stratégique à moyen et long terme pour son développement économique et social. Il a élaboré de nombreux plans sectoriels, dont le plus notable et le plus important est le Pacte national pour l'Émergence industrielle. Ces plans sont ambitieux, mais il est difficile de mesurer leur impact. En effet, leur mise en œuvre souffre d'un déficit de cohérence entre tous les plans qui ont été élaborés par des institutions différentes, du manque de moyens alloués, non seulement financiers, mais aussi humains, et d'un problème de planification à moyen et long terme. De plus, ces plans ont subi les effets d'une conjoncture internationale peu favorable.

Pour améliorer le climat des affaires, le Maroc a adopté récemment une approche intéressante qui consiste en l'adoption de réformes urgentes dans le cadre de la planification annuelle du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA). Cette approche a des avantages car elle permet des actions concrètes et une mise en œuvre rapide, mais elle souffre d'une vision à court terme et de nature verticale.

Un cadre juridique amélioré mais des problèmes d'application

Le Maroc a fortement amélioré son cadre juridique dans les domaines touchant au climat des affaires. Il a mis à jour de nombreuses lois, s'est rapproché des standards internationaux en matière de politique commerciale, a développé des normes juridiques sur la protection de la propriété intellectuelle, a adopté un cadre juridique sur la concurrence, et s'est doté d'instruments juridiques en matière de gouvernance d'entreprise.

Cependant, la perception générale montre que ce cadre juridique n'est pas toujours bien appliqué, soit par manque de moyens, soit parce qu'il est soumis à des obstacles systémiques liés notamment à la lourdeur administrative et à la corruption. De plus, d'autres chantiers restent à mener, comme par exemple la révision de la Charte des investissements devenue obsolète.

Pour pallier ce manque d'application, le gouvernement doit afficher une claire volonté politique et se doter d'outils visant à améliorer la communication, la transparence et l'intégrité et à renforcer le système des incitations et des sanctions.

Des institutions qui souffrent de coordination et de visibilité

Un climat propice pour les entreprises doit être efficace et transparent. Le Maroc est doté d'un système institutionnel solide, mais parfois peu coordonné ou confus pour un opérateur économique.

Le système institutionnel en place est en effet peu adapté au monde des affaires. Il est hiérarchique et assez conservateur. Les institutions œuvrant pour l'environnement des affaires ont des tutelles ministérielles différentes. Par exemple, en matière de promotion des investissements, la Commission des investissements est sous la tutelle du Premier ministre, l'AMDI sous la tutelle du ministère du Commerce et de l'Industrie et les Centres régionaux d'investissement sous la tutelle du ministère de l'Intérieur. De plus, les services horizontaux sont disparates au niveau régional. Par exemple, la fonction de guichet unique pour les PME au sein des CRI n'est pas uniformisée selon les régions, tout comme les procédures, dans l'attente notamment de l'introduction d'un identifiant commun pour l'entreprise.

Des ressources humaines à développer

Les efforts et les résultats accomplis par le gouvernement en matière d'éducation sont à saluer, mais restent en-deçà des besoins pour un pays qui s'intègre de plus en plus dans l'économie mondiale. Le Maroc ne doit pas uniquement compter sur une main d'œuvre peu chère pour attirer les investissements, mais aussi sur des ressources humaines instruites et expérimentées, bénéficiant d'une formation de base solide, d'un enseignement supérieur de qualité et qualifiant, et d'un système de formation en cours d'emploi. Il faut en parallèle dynamiser l'économie et les liens d'affaires pour assurer des débouchés à une jeunesse en quête de travail et de bien-être social.

Des contraintes systémiques encore à endiguer

L'accès au foncier, la corruption, le secteur informel, la compétitivité régionale, l'innovation, l'éducation sont autant de domaines auxquels le Maroc doit encore s'atteler afin d'améliorer son climat des affaires. Les stratégies et l'identification des moyens d'action dans ces domaines font encore défaut afin de pouvoir mettre en place des réformes efficaces.

L'évaluation de la Stratégie de développement du climat des affaires du Maroc, menée par le Programme MENA-OCDE pour l'investissement en coopération avec le gouvernement, a eu pour objectif d'évaluer l'environnement dans lequel opèrent les acteurs économiques et d'identifier les problèmes sous-jacents liés. Cette publication, accompagnée de l'analyse approfondie de 12 dimensions touchant au climat des affaires disponibles sur le site Internet de l'OCDE, a permis de faire un certain nombre de recommandations politiques, stratégiques, juridiques et institutionnelles au gouvernement du Maroc. Cette phase d'analyse et d'évaluation est suivie par la traduction des recommandations en des projets concrets et la priorisation des réformes à entreprendre en consultation avec les autorités compétentes concernées à travers l'élaboration d'une feuille de route. Puis, conjointement avec le gouvernement, le Programme MENA-OCDE pour l'investissement mettra en œuvre les projets prioritaires identifiés.

Références bibliographiques (Références transversales)

- Banque africaine de développement/Centre de développement de l'OCDE (2009), *Perspectives économiques en Afrique*.
- Banque mondiale (2008), *Climat de l'Investissement au Maroc – Créer les conditions du changement structurel*, Groupe Banque mondiale, Washington DC.
- Banque mondiale (2009), *Doing Business 2010 Country Profile for Morocco*, Groupe Banque mondiale, Washington DC.
- Banque Mondiale (2009), *Indicateurs du développement dans le monde / World Development Indicators*, Groupe Banque mondiale, Washington DC.
- CNUCED (2007), *Examen de la Politique de l'Investissement du Maroc*, UNCTAD/ITE/IPC/2006/16.
- Commission européenne (2009 et 2010), *Rapport de suivi Maroc, Mise en œuvre de la politique européenne de voisinage en 2008 et 2009*, Documents de travail des Services de la Commission, SEC(2009) 520/2 et SEC(2010) 521.
- Economic Intelligence Unit (2010), *Country profile report*.
- Maroc (2009), *Pacte national pour l'émergence industrielle, Contrat-programme 2009-2015*.
- Maroc (2009), Commission nationale de l'environnement des affaires, *Programme d'action 2010*.
- Maroc (2009), ministère de l'Économie et des Finances, *Projet de loi de finances pour l'année 2009*, Note de présentation.
- OCDE (2003), *Cadre pour la transparence de la politique d'investissement*, (www.oecd.org/daf/investment).
- OCDE (2006), *Boîte à outils de l'utilisateur – Guide de l'utilisateur sur le chapitre du CAI sur la politique de l'investissement*, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), *Cadre d'action pour l'investissement, Panorama des bonnes pratiques*, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), *Indice de réforme de l'investissement*, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), *Investment Reform Index 2006: Progress in Policy Reforms to Improve the Investment Climate in South East Europe*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *Credit Guarantee Schemes: A Tool to Promote SME Growth and Innovation in the MENA Region, Report and Guidelines*, Document de travail, Programme MENA-OCDE pour l'Investissement 47 p.
- OCDE (2009), *Examen de l'OCDE des politiques de l'investissement – Maroc*, OCDE, Paris.
- OCDE/CE (2008), *Rapport sur la mise en œuvre de la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.
- OMC (2009), *Examen des politiques commerciales du Royaume du Maroc*, Rapport du Secrétariat, WT/TPR/S/217.
- World Economic Forum (2008), *The Global Competitiveness Report 2008-2009*.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Compétitivité et développement du secteur privé

MAROC

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU CLIMAT DES AFFAIRES

Chapitre 1. Le cadre méthodologique de la SDCA

Chapitre 2. Une décennie de réformes au Maroc

Chapitre 3. Le contexte macroéconomique des réformes du climat des affaires

Chapitre 4. Les conclusions horizontales de la SDCA

Chapitre 5. Les évaluations spécifiques par dimension

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2011), *Compétitivité et développement du secteur privé: Maroc 2010 : Stratégie de développement du climat des affaires*, Éditions OCDE.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264091436-fr>

Cet ouvrage est publié sur *OECD iLibrary*, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation. Rendez-vous sur le site www.oecd-ilibrary.org et n'hésitez pas à nous contacter pour plus d'informations.