



STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT
DU CLIMAT DES AFFAIRES

MAROC

Dimension: **Politique et Promotion des PME**



**PROGRAMME
MENA-OCDE POUR
L'INVESTISSEMENT**



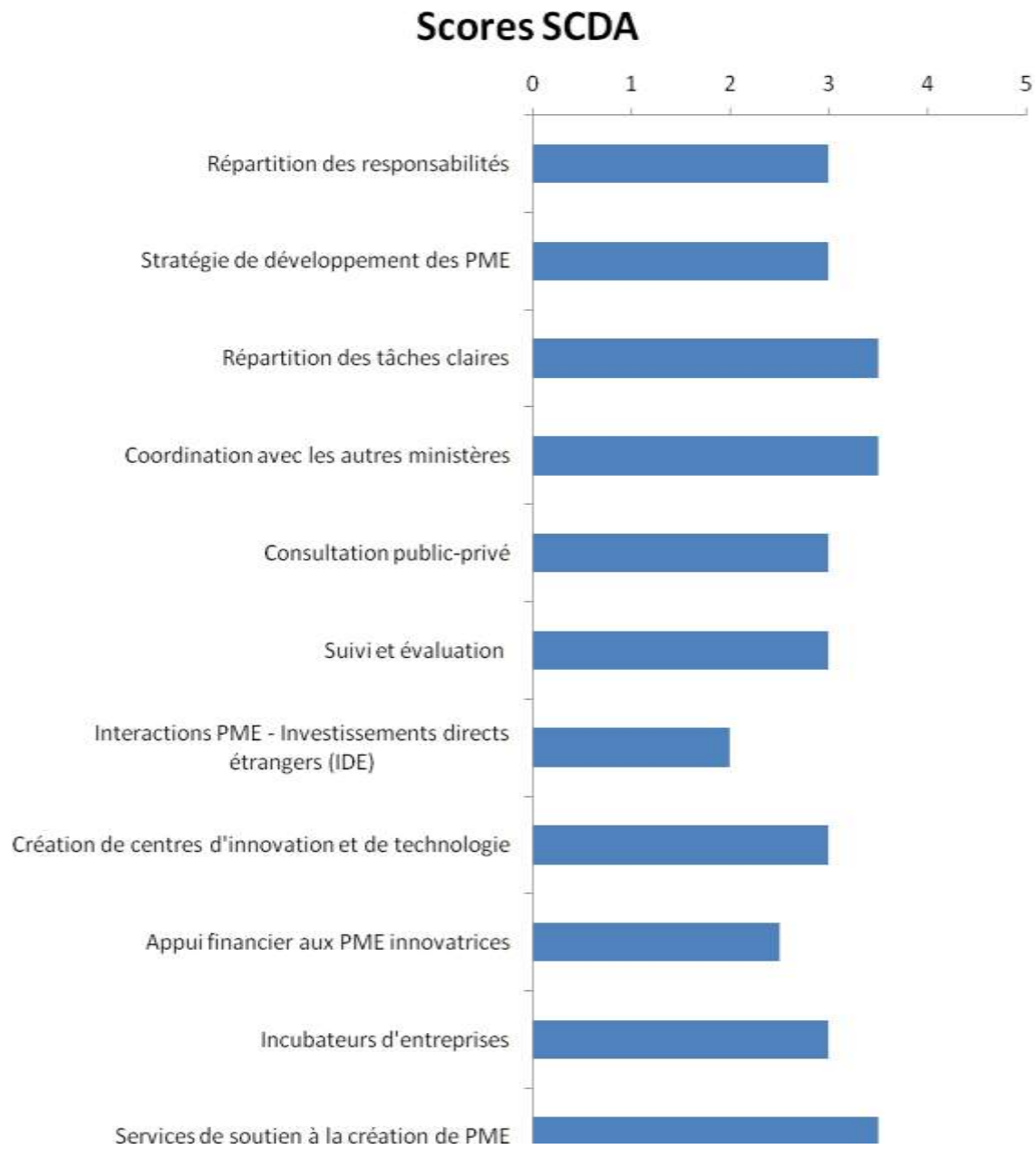
TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SIGLES	2
SCORES	3
1. INTRODUCTION	3
2. CADRE D'ÉVALUATION	6
3. ANALYSE	7
3.1 CADRE INSTITUTIONNEL POUR LA POLITIQUE DES PME	8
3.1.1 Délégation de responsabilités	8
3.1.2 Stratégie de développement de PME	10
3.1.3 Répartition claire des tâches pour la formulation et la mise en œuvre des politiques des PME	12
3.1.4 Coordination avec les autres ministères, les parties prenantes et la société civile	13
3.1.5 Consultation public-privé	15
3.1.6 Suivi et évaluation	16
3.2 OUTILS POLITIQUES CIBLÉS	19
3.2a INTERACTIONS PME-ENTREPRISES MULTINATIONALES	19
3.2.1 Interactions PME-entreprises multinationales	19
3.2b AMÉLIORER L'INNOVATION DES PME	23
3.2.2. Création de centres d'innovation et de technologie (ainsi que de réseaux stimulant la coopération entre les universités, les centres de recherche et les PME)	27
4. CONCLUSION	33
ANNEXE: GRILLES D'ÉVALUATION	38

LISTE DES SIGLES

AMDI	Agence marocaine de développement des investissements
AMICA	Association marocaine pour l'industrie et le commerce de l'automobile
ANPME	Agence nationale pour la promotion de la PME
API	Agence de promotion de l'investissement
ASMEX	Association marocaine des exportateurs
BNSTP	Bourse nationale de sous-traitance et de partenariat
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CRDI	Centre de recherche pour le développement international
CRI	Centres régionaux d'investissement
FCMCIS	Fédération des chambres marocaines de commerce, d'industrie et de services
FNSRSDT	Fonds national d'appui à la recherche scientifique et au développement technologique
IDE	Investissements directs étrangers
IMC	Centre égyptien de modernisation industrielle
ISO	Normes internationales de certification
MAD	Dirham marocain
MAEG	Ministère des Affaires économiques et générales
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MENEFCS	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique
NBIA	National Business Incubation Association
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMPIC	Office marocain de la propriété industrielle et commerciale
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
R&D	Recherche et développement
RDT	Réseau de diffusion technologique
RGI	Réseau génie industriel
RMIE	Réseau Maroc incubation et essaimage
SDCA	Stratégie de développement du climat des affaires
SISTEP	Salon international de sous-traitance, d'approvisionnement et de partenariat
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Très petite entreprise
UKBI	United Kingdom Business Incubation

SCORES



(Échelle : 1 = politique sous-développée ou actions inexistantes ou insuffisants ; 5=politique active dont les éléments clés sont conformes aux meilleures pratiques internationales)

1. INTRODUCTION

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. Elles contribuent fortement à la création d'emplois et soutiennent le développement et la création de valeur ajoutée dans certains secteurs clés pour la croissance. Les recherches développées par l'OCDE au cours des dernières décennies renforcent cette idée, en soulignant l'importance de la promotion et du développement du secteur privé par l'amélioration de l'environnement des PME et de l'entrepreneuriat.

Cela se traduit par des politiques qui cherchent à créer une égalité de concurrence pour les PME grâce à des réformes réglementaires, la suppression des charges administratives, et la mise en place de mécanismes renforçant les conditions de diffusion des technologies et la mise à niveau des compétences. Les politiques devraient être conçues de manière horizontale, de façon à bénéficier au plus grand nombre d'entreprises et à résoudre des préoccupations telles que le chômage ou l'exclusion sociale.

Il existe une vaste gamme de politiques et de mesures destinées à améliorer l'environnement des affaires et les conditions de fonctionnement des PME, et celles-ci ont été traitées dans d'autres chapitres de la Stratégie du Développement du Climat des Affaires (SDCA), notamment ceux traitant du développement du capital humain, de la meilleure réglementation des entreprises, de l'accès au financement, du droit des affaires, et de la politique et de l'administration fiscales. En général, les politiques ciblant le secteur des entreprises, et particulièrement les PME, devraient compter sur les mécanismes du marché pour atteindre leurs objectifs, en limitant l'intervention directe du gouvernement aux seuls cas de défaillance du marché.

Comparées aux grandes entreprises, les PME souffrent, d'une part, de l'absence d'économies d'échelle qui limite leur capacité d'investir dans des actifs fixes et dans les nouvelles technologies, et, d'autre part, d'obstacles pour accéder au financement et d'un manque d'encadrement.

Les gouvernements ont répondu à ces défaillances en introduisant des politiques ciblées, destinées à corriger les dysfonctionnements spécifiques au marché, et à appuyer les entreprises les plus vulnérables, notamment les micro-entreprises, les entreprises opérant dans des domaines moins porteurs ou dirigées par de jeunes entrepreneurs, etc.

L'expérience a montré que les défaillances du marché se produisent souvent dans les domaines de la formation, de l'accès au financement, de l'innovation et de l'assimilation des nouvelles technologies, ainsi que de l'accès à l'information.

Une politique des PME efficace se traduit par un large éventail de politiques horizontales orientées vers le marché, conçues pour prendre en considération les spécificités des PME (selon le principe du « penser petit d'abord»), conjuguée avec des politiques ciblées bien structurées et soigneusement conçues.

Ce chapitre examinera les mesures et les interventions choisies pour promouvoir le développement et l'innovation dans des secteurs prioritaires, et améliorer la compétitivité industrielle par une promotion différente des PME, à condition que ces mesures ne provoquent pas de distorsions de marché. Ce type d'interventions implique l'utilisation d'outils politiques ayant joué un rôle de catalyseur dans certaines économies émergentes. Cependant, elles devraient être examinées en termes de risques et de coûts, et si des distorsions surviennent, elles devraient être réévaluées. Les facteurs clés du succès comprennent la consultation et le partenariat avec le secteur privé, des mécanismes assurant la transparence, le suivi, l'évaluation, l'analyse d'impact politique, et un cadre institutionnel performant.

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. Grâce en grande partie à la croissance du secteur des PME, le taux de chômage total est tombé en dessous de la barre des 9,1 % en 2009. 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 50000 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 et multiplier les opportunités.

Tableau : Les PME au Maroc²

Les PME représentent
93 % de la population des entreprises
46 % de l'emploi privé
30 % des exportations
33 % de l'investissement privé
38 % de la production

Cependant, le secteur des PME présente encore un certain nombre de faiblesses structurelles : faiblesse de la valeur ajoutée du secteur, sous-capitalisation, faible productivité et des compétences de gestion limitées. Les PME marocaines peinent à développer des relations avec le nombre croissant de multinationales qui installent des unités de production dans le pays.

Le gouvernement est conscient de la nécessité d'augmenter la productivité dans les secteurs exportateurs traditionnels (textile, agroalimentaire, pêche), tout en se diversifiant dans les secteurs à haute valeur ajoutée, tels que l'automobile, les composants électroniques et l'aéronautique.

Le défi pour le Maroc consiste à profiter du succès de la première phase de réformes économiques pour accélérer le rythme des changements et développer de nouvelles compétences, tout en évitant le risque de créer une économie à double vitesse, avec une économie urbaine à croissance rapide de plus en plus intégrée à l'Union européenne, et une économie rurale dépassée et liée à la subsistance agricole.

¹ Banque africaine de développement et le Centre de développement de l'OCDE, *Perspectives économiques en Afrique* (2004-2005).

² *Ibid.*

2. CADRE D'ÉVALUATION

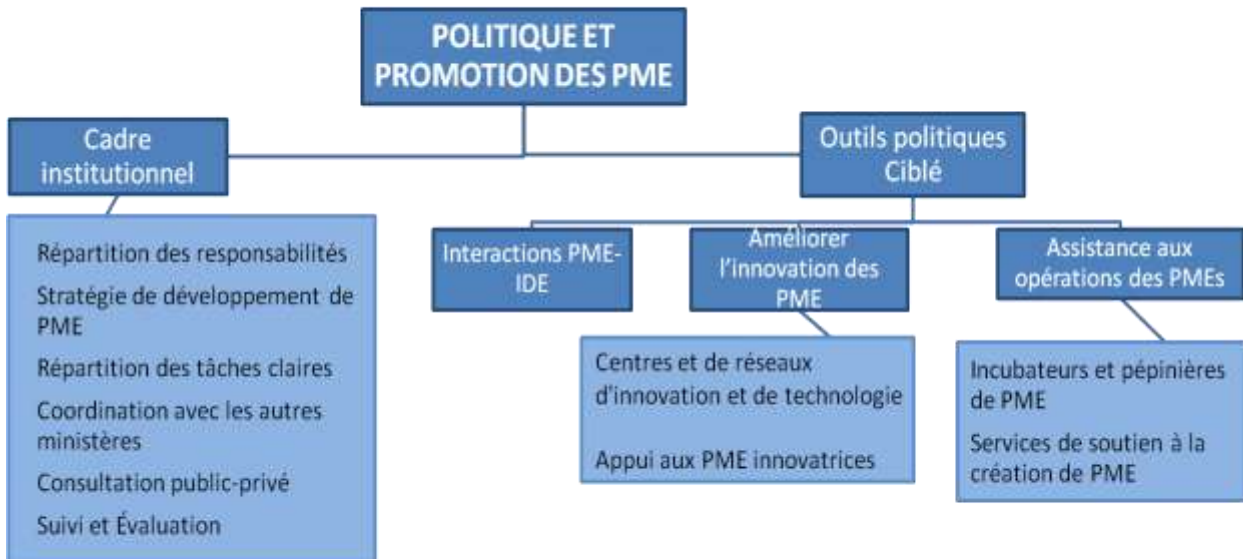
Dans la grille d'appréciation, la dimension 6 est divisée en deux sous-dimensions qui mettent en évidence certains thèmes critiques liés au développement et à la promotion des PME. Comme illustré dans le schéma ci-après, chaque sous-dimension se compose d'un ensemble d'indicateurs, représentant des aspects politiques clés et détaillés.

La première partie concerne le cadre institutionnel de politique, qui englobe l'organisation et le régime institutionnel des consultations public-privé. La première sous-dimension couvre les caractéristiques principales du cadre de la politique de PME du pays. Elle fournit un aperçu des institutions guidant la politique du gouvernement en faveur des PME, en examinant leur rôle dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques, tout en passant en revue les mécanismes de coordination politique comprenant les consultations public-privé, et en examinant les documents stratégiques.

La deuxième partie examine des instruments politiques destinés à cibler un certain type d'interventions pour la promotion et le développement des groupes de PME. Les indicateurs des « outils politiques ciblés » traitent des mesures qui cherchent à corriger les failles du marché dans les domaines de l'absorption technologique, l'accès aux informations du marché, l'innovation et l'accès au financement, ainsi que de la formation pour la croissance et le développement de PME :

- « Interactions PME-IDE » traite la mise en place d'interactions entre les PME et les investissements directs étrangers (IDE), et, le cas échéant, l'existence de programmes cherchant à créer des interactions permettant aux PME d'accéder aux marchés internationaux, aux financements, aux technologies, aux compétences de direction et à des savoirs spécialisés.
- « Améliorer l'innovation des PME » traite de l'action du gouvernement visant à encourager les réseaux d'innovation, en mettant en relation les entreprises et les centres technologiques et de recherche, et en encourageant la coopération entre les entreprises. Cet indicateur examine également l'aide financière aux PME innovantes.
- « Assistance aux opérations des PME » s'intéresse à l'existence d'une assistance pour les opérations quotidiennes telles que les incubations d'entreprises pour les startups, et l'existence de services d'assistance à la création d'entreprise pour le développement et la croissance.

Cadre d'évaluation de la politique et de la promotion des PME



3. ANALYSE

3.1 CADRE INSTITUTIONNEL POUR LA POLITIQUE DES PME

Pour mieux comprendre l'orientation des réformes, cette évaluation doit commencer par une vue d'ensemble des politiques globales en faveur du développement d'un cadre complet pour les politiques des PME. Différentes structures de gouvernement et constitutionnelles déterminent les pratiques et le cadre institutionnel de la politique. Pour certains pays, le concept de politique d'entreprise est relativement nouveau. Selon le pays et le niveau de développement politique, il peut exister différentes combinaisons de politiques verticales traditionnelles ciblant des secteurs spécifiques et de nouvelles générations de politiques horizontales destinées à améliorer l'environnement opérationnel pour le plus grand nombre d'entreprises.

Cette sous-dimension étudie l'organisation institutionnelle qui guide le développement et la mise en œuvre de politiques de PME. Cette organisation peut être considérée comme étant le fondement institutionnel à partir duquel la politique est élaborée, les outils de politique conçus, et la politique mise en œuvre. En raison de la nature horizontale de la politique de PME, l'attribution claire des mandats, missions et tâches aux institutions gouvernementales, ainsi qu'un niveau avancé de coordination interministérielle, sont des éléments essentiels pour atteindre de bonnes normes d'élaboration et de mise en œuvre des politiques, et assurer un juste équilibre entre les politiques. De plus, des mécanismes de consultation bien développés, avec la participation de la société civile et des parties prenantes, sont des éléments essentiels pour le succès de la politique. Le contrôle et le suivi sont nécessaires pour mesurer l'impact de la politique et évaluer l'efficacité des programmes de soutien de la politique des PME.

3.1.1 Délégarion de responsabilités

Dans les pays où la transition vers des politiques horizontales n'est pas achevée, la délégation des responsabilités et l'affectation des tâches et mandats n'est en général pas correctement définie. Ceci laisse une marge de chevauchement des domaines de compétence, et provoque des divergences dans les politiques. C'est la raison pour laquelle cet indicateur est important pour élaborer un cadre solide pour les politiques des PME.

Pour l'OCDE, il est important d'appliquer les critères suivants selon les règles de bonnes pratiques, afin de bien évaluer la délégation des responsabilités en matière de politique des PME : 1) mettre en place des mécanismes pour éviter des chevauchements dans les décisions politiques prises par les différentes institutions en charge de différents aspects ; 2) élaborer un plan définissant clairement les compétences des diverses institutions intervenant dans les politiques des PME, afin d'assurer que l'action gouvernementale est menée de manière systématique et selon la structure convenue ; 3) mettre en place un mécanisme pour faciliter l'échange des informations (plate-forme informatique) et la coordination entre les diverses institutions impliquées dans l'élaboration de la politique des PME ; et 4) mener une concertation généralisée avec les parties prenantes pour assurer la cohérence et l'efficacité de la politique.

Au Maroc, plusieurs institutions sont chargées des divers aspects de la politique en matière de PME. C'est au ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies que revient le rôle principal dans

l'élaboration et la coordination de la politique sur les entreprises. Des politiques particulières sont élaborées par le ministère de l'Économie et des Finances, le ministère de l'Agriculture et des Pêches, le ministère du Tourisme et de l'Artisanat, le ministère du Commerce extérieur et le ministère de l'Intérieur. Ensemble, elles contribuent à définir le cadre général qui régit la conduite des affaires au Maroc. Le ministère de l'Économie sociale est chargé de la micro-entreprise.

La loi n° 53-00 publiée le 23 juillet 2002 a créé l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME), établissement public chargé de la promotion des PME et du soutien à celles-ci. La mission principale de l'ANPME consiste à coordonner, piloter et mettre en œuvre le programme national de compétitivité et de modernisation, et à fournir un soutien d'ordre général aux PME. Agissant en tant qu'organisme d'exécution, elle joue également un rôle important dans la défense des intérêts des PME dans les débats sur la politique gouvernementale.

Niveau SDCA : 3

Le Maroc a fait des progrès constants dans l'élaboration d'un cadre efficace de politique des PME. Le Niveau de 3 est justifié comme suit : le résultat de l'évaluation montre que le pays pose actuellement les bases d'une politique solide et œuvre au renforcement de ses institutions. Cependant, étant donné le nombre de ministères qui interviennent dans les questions de politique sur les PME, les auteurs considèrent qu'il existe un certain nombre de chevauchements et d'incohérences entre les politiques.

Le Maroc a, en particulier, développé une structure double en matière d'élaboration et de coordination : le ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies est chargé de l'élaboration de mesures à caractère vertical ou sectoriel, alors que le MAEG est chargé de l'élaboration et de la coordination des politiques à caractère horizontal.

Au niveau exécutif, l'ANPME est devenu 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. Pour les nouveaux entrepreneurs, la liaison avec l'administration publique est assurée au niveau local par les Centres régionaux d'investissement (CRI) qui dépendent du ministère de l'Intérieur. Les CRI ont le potentiel de catalyser au niveau local toutes les activités touchant les PME. Une telle diversité dans le tissu institutionnel pourrait bien répondre à la particularité du développement des institutions au Maroc, à condition qu'une culture de coopération interministérielle, s'appuyant sur des mécanismes efficaces de concertation et de coordination politiques, soit mise en place.

Au cours des dernières années, le gouvernement a accordé la priorité à des politiques sectorielles. Le Pacte national pour l'Émergence industrielle 2009-2015 a accordé une importance particulière aux politiques horizontales, mais les mécanismes de coordination des politiques restent à être créés et testés. À présent, il semble que chaque ministère concerné ne coordonne pas suffisamment pour assurer l'harmonisation des politiques et des programmes.

Pour atteindre les niveaux 4 ou 5, étant donné le nombre élevé d'intervenants sur ces questions à caractère horizontal, un plan devrait identifier clairement les attributions de chaque institution en matière de politique des PME, et harmoniser davantage pour éviter les chevauchements et les incohérences. En outre, la coordination devrait être assurée ; et la consultation public-privé permettra d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations (voir l'indicateur 3.1.4 ci-dessous).

3.1.2 Stratégie de développement de PME

Afin d'assurer une cohérence dans la politique gouvernementale, de dégager un consensus sur l'action gouvernementale et d'envoyer un message clair aux entreprises privées sur la direction de la politique, il est utile d'élaborer un document stratégique fixant des objectifs à moyen terme en matière de développement du secteur privé, dont une stratégie sur les PME pour atteindre ces objectifs. Ce document doit recevoir l'aval du gouvernement, être cohérent avec les autres stratégies gouvernementales, telles que celles relatives à la stratégie industrielle et d'innovation, et compléter celles-ci.

Les critères suivants sont essentiels pour évaluer les stratégies de développement des PME : 1) la stratégie de développement des PME devrait être basée sur a) un calendrier pluriannuel, b) être formalisée, détaillée et proactive (la stratégie devrait tenir compte des stratégies passées, le cas échéant), c) être adaptée par secteur ; 2) la stratégie devrait être approuvée par le gouvernement après une large consultation des parties prenantes ; 3) une bonne stratégie devrait prouver son impact en réalisant les objectifs quantitatifs et qualitatifs suivant un calendrier précis ; 4) un budget annuel adéquat devrait être élaboré pour assurer la mise en œuvre de la stratégie ; et 5) l'évaluation d'une stratégie sur les PME peut se faire en mesurant son impact et sa capacité à renforcer le secteur des PME (ou en vérifiant si elle a atteint des objectifs, tels que la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale ou la création d'emplois et le renforcement de la croissance).

Le Maroc ne dispose pas encore d'une stratégie globale de politique sur les PME. Il a fait des efforts en fixant des objectifs stratégiques et en liant des stratégies à moyen terme avec des plans d'action. Il existe plusieurs stratégies pluriannuelles concernant les PME, y compris des stratégies sectorielles. Elles ont été approuvées par le gouvernement après consultation. Ces stratégies en sont à divers stades de mise en œuvre.

Le Pacte national pour l'émergence industrielle 2009-2015, qui fixe des objectifs stratégiques à moyen terme en matière de politique industrielle, identifie les secteurs prioritaires et modernise les outils politiques. Il comporte un volet sur la compétitivité des entreprises. Le Pacte crée, pour la première fois, un lien entre les politiques sectorielles et les politiques horizontales, y compris pour la politique des PME, et appelle à la création de mécanismes de coordination. Il traite en particulier des secteurs suivants : *offshore*/littoral, automobile, électronique, aéronautique, agroalimentaire, travaux publics et maritimes, artisanat et textile. Le Pacte a fourni l'occasion de présenter des mesures qui complètent les politiques sectorielles et favorisent le développement du secteur des PME dans son ensemble, telles que les réformes réglementaires, la législation sur les entreprises, la lutte contre la corruption, etc. Le volet sur la compétitivité comporte le développement d'un plan ciblé pour la croissance des PME et le renforcement de leur productivité via des programmes d'accompagnement (Imtiaz et Moussanada), des dispositifs financiers et de garantie, et des mesures encourageant la culture entrepreneuriale et la création de nouvelles PME.

Le Pacte fixe des objectifs quantitatifs et qualitatifs assortis d'un calendrier de réalisation axé sur la création de nouvelles entreprises et le soutien aux PME à fort potentiel de croissance. La mise en œuvre de ces initiatives n'en est encore qu'à ses débuts, et leur impact ne peut pas encore être mesuré.

Cependant, le Pacte est une stratégie industrielle et sectorielle qui n'englobe pas tous les secteurs de la PME. La Charte de la PME issue de la loi n° 53-00 de 2002 sert de cadre à la politique des PME, mais elle

n'ait pas une stratégie globale et horizontale. La Charte est en cours de révision, ce qui pourrait aider à harmoniser les stratégies diverses et la mettre en cohérence avec le Pacte Émergence.

Le programme Rawaj Vision 2020 est un document de stratégie portant sur les secteurs du commerce. La stratégie de 2003 portant sur la promotion des exportations, Maroc Export Plus, s'appuie sur un consortium d'entreprises exportatrices formé par le ministère du Commerce, en collaboration avec l'Association marocaine des exportateurs (ASMEX). Elle porte sur le textile et l'habillement, le tourisme, et les matériaux de construction.

L'initiative Maroc Numeric ou Stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique 2009-2013, doit être citée comme autre stratégie à mettre en œuvre pour améliorer la préparation des entreprises en matière de technologies de l'information.

Niveau SDCA : 3

Le niveau 3 est justifié comme suit : la Charte de la PME a réparti les domaines de compétences entre les institutions gouvernementales et établi une nouvelle politique proactive pour promouvoir le développement et la création des PME en partenariat avec le secteur privé. Cependant, elle ne constitue pas une stratégie globale sur les PME.

Il faut noter que le Pacte intègre les principales stratégies sectorielles, ce qui témoigne d'une nouvelle approche de la politique industrielle et de la politique en matière de PME. Il traite en marge la question de la compétitivité des entreprises, mais il n'englobe pas deux aspects très importants pour les PME et le développement des entreprises en général : la réduction du secteur informel et la politique de l'administration fiscale. Ces deux aspects ont pourtant été soulignés dans le *Livre blanc* de la CGEM.

Pour atteindre le niveau 5, une stratégie globale en faveur des PME, avec une approche coordonnée avec la politique des PME, devrait être envisagée. Cette stratégie devrait en outre inclure des mécanismes de suivi et d'évaluation (voir l'indicateur 3.1.6 ci-dessous).

L'économie informelle et les PME

L'économie informelle se caractérise par l'absence de conformité aux lois et règlements. Les taux d'imposition et la conformité à la législation fiscale, ainsi que la réglementation du travail et les charges qui en découlent, sont les principaux facteurs qui poussent vers l'économie informelle. Le secteur informel peut présenter des avantages économiques à court terme pour l'entreprise (plus de profits et de flexibilité), mais a des inconvénients sur le long terme (accès limité au crédit, difficulté de rétention du personnel qualifié, protection légale limitée). Les entreprises décident du niveau informel dans lequel elles fonctionnent en fonction du risque et des gains. Des taux d'imposition élevés avec des contrôles limités favorisent l'économie informelle.

Le niveau d'informalité dans lequel évoluent les concurrents directs représente une contrainte supplémentaire. Les entreprises qui opèrent dans l'économie informelle ne répondent pas aux politiques habituelles, telles que les incitations fiscales ou les mesures de soutien. Les arriérés d'impôts ou les risques d'amendes ne favorisent pas le retour à la légalité. Dans les secteurs à niveau d'informalité élevé, la concurrence et la croissance à long terme des meilleures entreprises sont entravées, puisque la compétition se joue sur la base de l'évasion fiscale et du coût de la main-d'œuvre

au détriment de l'innovation, de la qualité de gestion et des outils marketing.

Il faut créer un environnement favorisant la croissance et les conditions d'une concurrence loyale. Pour ce faire, il faut améliorer le nombre des PME qui opèrent dans la légalité. Le gouvernement et le secteur privé doivent mener une action concertée pour trouver des moyens d'augmenter la part du secteur formel. Le soutien au secteur privé est essentiel pour pouvoir isoler des entreprises qui ne se conforment pas et pour s'assurer que les mesures prises sont bien conçues et bien ciblées.

Au Maroc, l'économie informelle est estimée entre 36 % et 39 % du PNB. Avec un taux aussi élevé, il devrait y avoir un plan pour inciter les entreprises à opérer dans le secteur formel. Une grande conformité des entreprises à la réglementation fiscale est considérée comme un défi majeur. La plupart de ces entreprises opère actuellement dans la soi-disant « zone grise », c'est-à-dire qu'elles ne se conforment que partiellement, particulièrement en matière d'impôts et de charges sociales. Ces entreprises sont souvent des sous-traitants qui sont en concurrence avec les entreprises du secteur formel.

D'autres moyens pour lutter contre l'économie informelle comprennent :

- L'introduction de réformes réglementaires et de simplification administrative,
- La réduction des coûts pour encourager les entreprises à se conformer,
- L'amélioration de l'accès aux financements à travers des outils appropriés.

Source : OCDE (2009)

3.1.3 Répartition claire des tâches pour la formulation et la mise en œuvre des politiques des PME

Il est idéal qu'une seule institution coiffe la mise en œuvre de la politique, avec des mécanismes efficaces de coordination impliquant les principaux ministères, organismes et administrations locales, le cas échéant. Certains pays mettent en place un organisme chargé de la mise en œuvre et de la coordination des programmes gouvernementaux de base destinés aux PME ; il peut s'agir d'une agence de promotion des affaires/PME ou d'un organisme similaire.

Quelle que soit l'organisation institutionnelle adoptée, l'institution chargée de la mise en œuvre doit répondre à un certain nombre de critères : 1) la ou les institution(s) responsable(s) de la mise en œuvre des mesures sur les PME devrai(en)t agir selon un mandat conféré par la loi ; 2) cette/ces institution(s) devrai(en)t disposer de moyens humains et d'un budget adéquats pour exercer pleinement leur mandat ; 3) elle(s) devrai(en)t être responsable de la mise en œuvre efficace de politiques des PME.

Au Maroc, l'Agence nationale de la promotion de la PME (ANPME) est actuellement l'organe principal chargé de la mise en œuvre de la politique à destination des PME. Depuis sa création, l'agence a beaucoup contribué à la mise à niveau des PME en fédérant les efforts. Cependant, les moyens dont elle dispose sont limités et proviennent essentiellement de fonds fournis par des donateurs. Parmi les mesures prévues dans le cadre du Pacte national pour l'Émergence industrielle, l'État s'engage à mobiliser les moyens nécessaires au financement des programmes et activités prévus dans le cadre contractuel sur la période 2009-2012. En ce qui concerne les activités ciblés aux PME, le cadre vise à compléter la première dotation de 100 millions de MAD allouée au Fonds d'appui à la compétitivité des

entreprises (FACE)³ en 2008. Un nouveau montant d'appui aux PME de 125 millions de MAD par an sera mobilisé pour la période précitée pour réalimenter le FACE, conformément à la mesure 109 du Pacte Émergence.

La création récente de l'Agence marocaine de développement des investissements auront probablement un impact sur la mission de l'ANPME, ce qui exige une redistribution et une coordination des rôles.

Niveau SDCA : 3,5

Un niveau de 3,5 est justifié comme suit : selon la loi n° 53-00, l'ANPME a mandat pour mettre en œuvre les programmes destinés aux PME. Les budgets affectés à ces programmes particuliers proviennent surtout de fonds fournis par des donateurs. Cependant, le Pacte Émergence, doté de fonds visant à financer des programmes et activités pour la période 2009-2012, est un mécanisme qui pourrait avoir de profondes implications sur le fonctionnement de l'ANPME. L'agence offre habituellement des services sur demande quand les ressources budgétaires le permettent. Avec le Pacte Émergence, l'agence est supposée rentrer dans une relation contractuelle avec le gouvernement, et organiser un certain nombre d'actions destinées à la réalisation des objectifs fixés. Ceci change la dynamique de l'agence et sa mission en matière de mise en œuvre de la politique sur les PME. Cela suppose la redéfinition des objectifs et le suivi des prestations de services et d'assistance aux entreprises, tout en mesurant l'impact de ces actions sur les bénéficiaires et par rapport aux objectifs fixés.

Pour atteindre le niveau 4 ou 5 sur l'échelle SDCA, les institutions doivent moins s'appuyer sur les fonds provenant de donateurs pour la mise en œuvre de projets. Les fonds dédiés aux initiatives dans le cadre du Pacte Émergence est une étape importante dans cette direction. Il est aussi judicieux d'établir un réseau développé à travers le pays pour administrer des programmes et services d'assistance de bonne qualité pour toutes les entreprises, où qu'elles soient. Même si le Pacte fixe de nouvelles priorités pour soutenir les PME, les programmes qui sont populaires auprès des entreprises devraient continuer (après suivi et évaluation appropriés). L'ANPME devrait envisager d'offrir des services payants aux entreprises (contre des honoraires modestes), à l'instar du Centre égyptien de modernisation industrielle (IMC), où les PME assument une partie des frais des services qui leur sont rendus. La soutenabilité des ressources de l'ANPME est donc essentielle pour le développement des activités de l'agence.

3.1.4 Coordination avec les autres ministères, les parties prenantes et la société civile

La coordination interministérielle est essentielle pour assurer la transparence et l'harmonisation lors de l'élaboration des politiques. La politique relative aux entreprises devrait être élaborée après étroite consultation des représentants des principales parties prenantes. Des mécanismes bien développés de concertation public-privé sont essentiels pour la qualité d'ensemble de la politique concernant les entreprises.

Une coordination bien rôdée peut être évaluée comme suit : 1) l'organisme de coordination existe et est présidé par une autorité politique de haut rang ; 2) l'organisme s'appuie sur un secrétariat qui assure la coordination, les échanges sur les politiques et les consultations avec les protagonistes suivant des

³ Le Fonds d'appui à la compétitivité des entreprises, créé par l'ANPME et destiné à financer les activités prévues par le cadre contractuel du Pacte Émergence. Les ressources du FACE sont constituées notamment des dotations provenant du budget général de l'État et de dons de bailleurs de fonds nationaux et internationaux.

mécanismes convenus ; 3) l'organisme de coordination mène des échanges et consultations régulièrement ; et, 4) l'efficacité des mécanismes de coordination est régulièrement évaluée.

Le ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies, qui est chargé de la mise en œuvre des trois principaux documents de stratégie (la Charte de la PME, le plan Rawaj Vision 2020 et le Pacte Émergence), est en position de travailler en liaison avec les autres institutions et de développer des synergies parmi les divers programmes, tandis que l'ANPME est l'organisme principal de coordination en matière de mise en œuvre de la politique des PME.

Le ministère des Affaires économiques et générales (MAEG), un ministère à vocation horizontale, délégué auprès du Premier ministre, supervise l'ensemble du programme de réformes économiques concernant les PME. Il a lancé un certain nombre d'initiatives pour promouvoir ce secteur, 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). Ces comités sont notamment composés de représentants d'autres ministères, des organismes publics et du secteur privé. De plus, une Commission nationale de l'environnement des affaires (CNEA) a été créée. Elle définit les axes stratégiques de réformes prioritaires assortis d'un plan d'action annuel détaillé avec des objectifs précis à réaliser. Ces institutions sont chargées de proposer des mesures concrètes destinées à l'amélioration du climat des affaires, à la modernisation des entreprises et au suivi et à l'évaluation des politiques. Le but est de créer des synergies entre les diverses actions et d'aboutir à une approche de développement commune en matière de PME.

La CNEA est l'instance de coordination horizontale pour tout ce qui concerne le climat des affaires, y compris les PME. Elle supervise l'harmonisation des projets existants, le suivi et l'évaluation des résultats et la communication avec le public, offrant ainsi une approche plus intégrée des politiques affectant le climat des affaires.

Niveau SDCA : 3,5

Le niveau de 3,5 est justifié comme suit : le niveau de coordination entre les différentes institutions est généralement bon ; les comités sont bien organisés, placés sous la présidence de personnalités politiques de haut rang et focalisés sur des aspects particuliers. Mieux encore, les différents protagonistes sont représentés dans ses instances. Cependant, à l'instar de la réponse à l'évaluation de l'indicateur 3.1.1, il semble que les attributions des diverses institutions impliquées dans la politique des PME aient encore besoin d'être clarifiées pour éviter les chevauchements, les incohérences et permettre une plus grande harmonisation.

Le Maroc a le potentiel d'atteindre le niveau 5 si la CNEA s'impose dans son rôle de coordonateur et si elle réussit à harmoniser la politique gouvernementale. Par ailleurs, la mise en place d'une plate-forme informatique commune pourrait permettre de créer un système sûr d'échange d'information sur les PME entre les diverses institutions impliquées. La mise en œuvre de l'identifiant commun de l'entreprise, telle que prévue par la CNEA, est un pas dans ce sens.

3.1.5 Consultation public-privé

Des mécanismes efficaces permettant la concertation public-privé sont indispensables à l'amélioration de la politique gouvernementale en matière de PME. Les consultations sont cruciales pour combler le manque d'information de part et d'autre entre gouvernement et PME, bâtir un consensus autour des principaux objectifs de la politique, et comprendre l'impact des mesures gouvernementales sur le secteur des PME.

Les critères d'évaluation d'une consultation public-privé efficace sont les suivants : 1) la consultation doit être organisée autour d'un cadre accepté par tous et bien structuré ; 2) elle doit être menée régulièrement et à divers niveaux, et non pas seulement à l'occasion de mesures majeures ou en réponse à des situations critiques ; 3) le dialogue devrait avoir lieu à plusieurs niveaux de prise de décision, et impliquer des experts du secteur privé dans des groupes de travail, mais aussi dans des consultations de hauts niveaux avec les autorités politiques ; 4) les consultations devraient inclure des représentants des PME et des associations professionnelles ; 5) les consultations devraient être minutieusement préparées, par exemple les propositions du gouvernement devraient être présentées aux associations professionnelles bien à l'avance, pour que celles-ci aient le temps de les étudier et de consulter leurs membres ; 6) le gouvernement doit être prêt à réexaminer les propositions à la lumière des mesures alternatives proposées par le secteur des PME ; et 7) le contenu des consultations doit être rendu public, et le gouvernement devrait faire, régulièrement, un compte rendu sur la mise en œuvre des mesures convenues lors des consultations.

Au Maroc, il existe des associations professionnelles actives (telles que la CGEM, l'ASMEX, la FCMIS) qui ont, outre la défense des intérêts de leurs membres, le droit de représenter les entreprises. Les associations professionnelles ont fait état de consultations avec le gouvernement lors de l'élaboration du Pacte et d'autres stratégies (comme Rawaj Vision 2020, etc.). Le secteur privé est également représenté dans les comités nationaux supervisés par le MAEG (voir indicateur 3.1.4). L'ANPME mène des consultations régulières avec les organisations du secteur privé et les principaux protagonistes sur un large éventail de questions.

Au Maroc, l'association des employeurs (CGEM) est souvent consultée lors des discussions sur d'importantes décisions gouvernementales et sur la loi de finances. La révision du Code du travail en 2004 et la présentation, en janvier 2008, du *Livre Blanc* de la CGEM (un plan d'action contenant des suggestions pour une économie vigoureuse et le développement des PME au Maroc) au gouvernement, constituent des exemples de l'inclusion du secteur privé dans la prise de décision.

Niveau SDCA : 3

Un niveau de 3 est justifié comme suit : les consultations avec le secteur privé se font sur une gamme de questions politiques, et le secteur privé est impliqué dans l'élaboration de documents politiques majeurs (le Pacte, et autres stratégies comme Rawaj Vision 2020, etc.). La révision du Code du travail en 2004 et la présentation, en janvier 2008, du *Livre Blanc* de la CGEM au gouvernement, constituent des exemples de l'inclusion du secteur privé dans la prise de décision. Bien qu'il y ait une bonne pratique de consultation sur la politique des PME entre l'ANMPE et les parties prenantes, le point de vue des PME n'est pas toujours entièrement pris en considération dans l'élaboration des politiques générales du gouvernement. De plus, les consultations avec le secteur privé restent limitées à certaines associations professionnelles privilégiées.

Pour évoluer vers le niveau 4, le Maroc devrait également associer le secteur privé à la conduite et à l'évaluation d'impact des mesures gouvernementales destinées aux entreprises. Les mesures contenues dans le Pacte d'émergence et les plans élaborés par l'ANPME peuvent permettre d'impliquer le secteur privé dans ce processus.

3.1.6. Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation, particulièrement des programmes et des services aux PME financés par le secteur public, sont essentiels et devraient être pratiqués régulièrement afin d'évaluer l'efficacité des outils politiques utilisés. La plupart du temps, il n'y a pas de suivi et d'évaluation systématiques de ces programmes, qui impliquent pourtant des ressources assez importantes (provenant des fonds publics ou de bailleurs de fonds) et se concentrent sur le soutien aux PME et leur développement. De tels programmes peuvent s'avérer cruciaux pour répondre aux défaillances du marché et assurer de meilleures possibilités de développement sur le territoire d'un pays donné.

Le développement d'outils de surveillance innovants pour recueillir les réactions des entreprises bénéficiant des programmes est évalué selon les critères suivants : 1) la surveillance devrait être faite sur une base régulière et être complète ; 2) la surveillance doit être complétée par une évaluation *ex-post* des impacts de ces programmes ; 3) les coûts de surveillance et d'évaluation devraient être prévus dans le cadre du budget d'un programme d'appui aux PME.

Dans le cas du Maroc, le système de surveillance et d'évaluation prévu par le Pacte Émergence implique la fixation d'objectifs et des mécanismes de contrôle des prestations de service et d'assistance, ainsi qu'une analyse de l'impact de ces actions sur les bénéficiaires. Pour cela, l'ANPME met progressivement en place un dispositif de suivi 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 ;
- le contrôle de gestion et l'audit interne.

Le Baromètre de compétitivité des entreprises accompagnées par l'ANPME est un instrument de suivi permettant à l'ANPME :

- de mesurer et analyser régulièrement l'impact des actions de conseil et d'assistance technique et managériale fournies par l'Agence dans le cadre de son programme de modernisation compétitive ;
- d'optimiser son portefeuille en termes de programmes d'appui aux PME de manière à lui permettre d'améliorer ses prestations ;
- de mesurer le degré de satisfaction des entreprises vis-à-vis des activités de l'Agence.

Ledit baromètre est réalisé sur la base d'un échantillonnage deux fois par an (la 6^{ème} édition du Baromètre a été lancée le 3 mai 2010).

Parallèlement au Baromètre, l'ANPME cherche à lancer un nouveau système de suivi et d'évaluation des impacts de ses programmes, selon des principes de bonne gouvernance basée sur les résultats. Ce système a pour objectif d'assurer un suivi régulier et une évaluation objective et la plus fiable possible des programmes promus par l'ANPME. A cet effet, un premier atelier de réflexion a été organisé en collaboration avec la GTZ en mars 2010. Cet atelier a constitué une première étape de la mise en œuvre du système et a eu pour finalité la définition de ses grands axes.

Dans le cadre de la modernisation de son système de pilotage et de management, l'ANPME a également renforcé son système de contrôle de gestion reflétant sa volonté d'adhésion à une logique de modernisation de la gestion publique, davantage orientée vers la fixation d'objectifs, la recherche de la performance et l'obtention de résultats. Ceci a pour objectif de s'assurer que la stratégie d'intervention est bien mise en œuvre, de repérer les écarts entre objectifs et réalisations, et d'y remédier par des actions appropriées. Par ailleurs, l'ANPME a mis en place une fonction d'audit interne visant, d'une part, à donner à l'Agence une assurance sur le degré de maîtrise de ses activités par le biais d'évaluations systématiques et méthodiques des processus de contrôle interne.

Pour l'instant, ces instruments n'ont pas encore produit de résultats substantiels, mais les efforts sont à saluer. Le mécanisme de suivi qui est entrain d'être mis en œuvre, ainsi que le renforcement du contrôle de gestion de l'ANPME, sont des initiatives essentielles. Cependant, il semble que les données statistiques sur les PME sont insuffisantes ou font défaut. Il est donc primordial de renforcer la capacité de collecte et d'analyse de données sur les PME afin de pouvoir mener un véritable contrôle d'impact. Deux actions en cours pourront faciliter l'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 de la 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.

Niveau SDCA : 3

Le niveau de 3 est justifié comme suit : des efforts sont réalisés pour améliorer le suivi et l'évaluation des politiques relatives aux PME, mais les outils sont encore en cours de développement et ne permettent pas une analyse complète et systématique. Enfin, les données disponibles sur les PME sont insuffisantes et ne sont pas compilées de manière efficace. L'attention sur ces questions de contrôle et d'évaluation est de plus en plus importante et les efforts de l'ANPME en la matière sont à saluer et à encourager afin d'obtenir un niveau plus élevé.

Recueil de statistiques et de données sur les PME dans les pays OCDE

Depuis 2005 l'OCDE mène une réflexion sur la manière de collecter des statistiques sur les entreprises et mesurer le niveau entrepreneurial d'un pays. En 2006, le Programme d'indicateurs de l'entrepreneuriat a été lancé. Les indicateurs utilisent des données et des références existantes dans les pays et introduisent aussi de nouvelles données afin de dresser un portrait de l'environnement entrepreneurial dans un pays donné. Les indicateurs traitent des créations et fermetures d'entreprises, des entreprises à forte croissance, et des jeunes entreprises innovantes afin de saisir différents aspects et types entrepreneuriales.

En 2008, le Centre canadien de recherche pour le développement international (CRDI) a mis en place un observatoire des PME pour faire le suivi de l'entrepreneuriat dans certains pays de la région MENA. Le projet devrait fournir des indicateurs de mesure clairs, ainsi que des données sur l'entrepreneuriat et ses contraintes au Maroc. Cet observatoire vise à introduire une définition commune des PME. Ces indicateurs doteront les décideurs d'outils pour évaluer l'efficacité des programmes mis en œuvre en matière de PME, et leur permettront de cibler les points faibles.

Source : OCDE (2009/10)

Il reste donc encore à faire pour le développement d'indicateurs et de mécanismes pour contrôler la mise en œuvre et l'impact des activités de l'ANPME. Il est également important que les représentants du secteur public et du secteur privé soient consultés sur les mécanismes à mettre en œuvre pour évaluer les coûts et bénéfices des politiques gouvernementales et apprécier leur impact sur le développement du secteur privé. Enfin, comme cela a été mentionné, les données statistiques (incluant des observations au niveau micro-économique), les études sur les sociétés conduites par des institutions qualifiées et indépendantes, et les révisions de la politique et des programmes d'évaluation sont des outils très importants pour faire avancer le dialogue politique. Ces outils permettent de s'assurer que les intérêts des différentes parties prenantes sont pris en considération pour améliorer la qualité de la politique du gouvernement à l'égard de l'entreprise⁴.

⁴ OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes, 2008.

3.2 OUTILS POLITIQUES CIBLÉS

3.2a INTERACTIONS PME-ENTREPRISES MULTINATIONALES

Les interactions entre les PME et les investissements directs étrangers (IDE) sont des moyens essentiels pour les entreprises locales d'améliorer leur compétitivité en trouvant les actifs manquants pour accéder aux marchés internationaux, aux financements, aux technologies, aux compétences de direction et à des savoirs spécialisés. En échange de leur collaboration, les investisseurs étrangers peuvent obtenir un accès facilité aux capacités de production et aux compétences recherchées, aux réseaux de distribution, aux marchés locaux, etc.

Un programme d'interaction entre les PME et les entreprises multinationales est une approche structurée qui peut être utilisée par les entreprises étrangères et locales pour soutenir leurs performances économiques respectives. Des programmes efficaces d'interactions peuvent faciliter la croissance économique, provoquer un effet d'entraînement technologique, contribuer à la formation du capital humain, et contribuer à un environnement des affaires plus compétitif.

Les programmes d'interactions peuvent prendre différentes formes, selon les objectifs poursuivis par les gouvernements. L'OCDE en identifie cinq formes différentes⁵: les interactions en amont avec les fournisseurs, les interactions en aval avec les clients, les interactions avec les concurrents, les interactions avec les partenaires technologiques, et les retombées humaines.

Résumé des types d'interactions et exemples

Type	Exemple
Interaction en amont avec les fournisseurs	Les PME locales deviennent fournisseurs des multinationales.
Interaction en aval avec les clients	Les PME agissent en tant qu'acheteurs ou acquéreurs des productions des multinationales, sous la forme de franchises par exemple.
Interaction avec le concurrent	Une nouvelle et large entrée dans le marché national met les entreprises concernées sous pression afin d'améliorer la production, la distribution et la commercialisation.
Interaction avec des partenaires technologiques	Les PME et les multinationales entament des projets communs sous forme de <i>joint ventures</i> , de certification et d'alliances stratégiques.
Autres retombées	Le personnel qualifié abandonne les multinationales et travaille pour les sociétés locales ou de nouvelles PME.

Source : OCDE

3.2.1 Interactions PME-entreprises multinationales

Un programme efficace d'interactions PME-IDE devrait être établi pour identifier un groupe de PME locales capables de fournir des biens et des services. Ce programme devrait faire en sorte que les interactions soient effectuées correctement et qu'il y ait des mécanismes de soutien pour les PME locales, pour les aider à répondre aux normes requises pour devenir fournisseurs de sociétés étrangères.

⁵ OCDE (2005), p. 6-7.

À une étape plus avancée, les programmes d'interactions devraient servir à approfondir les interactions à long terme avec la création de réseaux et de groupes.

Cette démarche implique de s'adresser aux PME locales et de réaliser des audits stratégiques afin d'évaluer leur capacité à participer à des programmes d'interactions, de définir un plan de développement avec chaque PME, de prévoir des campagnes médiatiques et de promotion afin de susciter un intérêt de la part des entreprises étrangères, et de développer des bases de données pour le suivi des relations et des échanges entre les PME et les investisseurs étrangers. Une approche spécifique au secteur industriel aide à cibler et à identifier les interactions spécifiques aux industries. L'étape initiale de cette approche est la segmentation de l'industrie et la compréhension de sa chaîne de valeur. En conséquence, les possibilités d'interactions deviennent plus ciblées. Par exemple, un centre d'appel local peut cibler un fournisseur d'externalisation de processus d'affaires, ou cibler directement une société.

Les activités de promotion des interactions et les réseaux peuvent aider à faire correspondre les bons fournisseurs aux sociétés étrangères. Une consultation approfondie des multinationales et des fournisseurs locaux devrait être menée afin d'identifier les besoins et opportunités d'interactions spécifiques. De plus, comme les programmes d'interactions sont des outils sophistiqués qui requièrent une importante quantité de ressources et ciblent un nombre limité de PME locales, il devrait y avoir un budget et une gestion appropriés, et ces programmes devraient être suivis et évalués.

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les programmes d'interactions PME-IDE sont intégrés aux activités d'une agence de promotion de l'investissement (API) ou aux activités des PME. Il est évalué selon les critères suivants : 1) existence d'une stratégie spécifique en matière d'interaction (par exemple, certains secteurs ont été désignés comme prioritaires et il existe des participants étrangers et locaux potentiels) ; 2) existence d'une structure opérationnelle de base (par exemple, une unité au sein de l'API ou une agence pour les PME chargée d'exécuter le programme) ; 3) mise en place d'un mécanisme de contrôle et d'évaluation (pour mesurer le degré de réussite du programme) ; et 4) définition d'une phase d'expansion (dans laquelle sont par exemple inclus de nouveaux secteurs et participants).

La Bourse nationale de sous-traitance et de partenariat (BNSTP), le réseau de sous-traitance industrielle au Maroc, est une association à but non lucratif créée en 1992 avec le soutien des institutions publiques, et associations professionnelles et industrielles. L'organisation se positionne en tant que promoteur principal des sous-traitants marocains et a mis en place un portail en ligne, similaire à un guichet unique pour les investisseurs et les PME cherchant à forger des partenariats logistiques. Elle est gérée par un secrétariat de 11 employés, dont quatre ingénieurs, un directeur administratif et financier, et un directeur informatique. Elle est dirigée par un conseil d'administration mixte public-privé et par un bureau de conseil. Le conseil d'administration se réunit une ou deux fois par an, et le bureau tous les 2 ou 3 mois. Le conseil comme le bureau ont des membres permanents tournants, appartenant à des associations professionnelles et sectorielles⁶.

La BNSTP est un réseau pour la sous-traitance industrielle. Elle met en relation les PME marocaines, fournisseurs de produits et services, avec des entreprises marocaines et des entreprises multinationales. Ses activités couvrent essentiellement la métallurgie, la mécanique et le travail des métaux, l'électricité,

⁶ Le comité est constitué de 12 membres, dont 4 permanents (représentant le Ministère de l'Industrie du Commerce et de Mise à niveau de l'économie, la Fédération des Chambres marocaines de commerce, d'industrie et de services, la Fédération des industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques, et l'Association marocaine pour l'industrie et le commerce de l'automobile). Le Conseil est composé de quatre membres permanents et deux représentants tournants des industriels.

l'électronique et la plasturgie, ainsi que les services de conseil et d'ingénierie liés à ces secteurs. Une partie de ses services vise l'accompagnement des entreprises multinationales (en leur trouvant par exemple des fournisseurs marocains qualifiés comme sous-traitants ou en les assistant dans la délocalisation de leurs activités au Maroc), pendant que d'autres services portent sur la promotion des PME marocaines, notamment par l'organisation de conférences et l'offre de conseil technique. Elle gère aussi une base de données détaillée donnant des informations sur les fournisseurs d'équipements de production, de produits semi-finis de matières premières et de savoir-faire.

Parmi ses autres activités, la BNSTP assiste aussi les PME marocaines pour s'orienter vers l'exportation, et pour créer des relations de partenariats afin de contribuer à l'activité industrielle au Maroc. Elle le fait en organisant des événements B2B (*Business to Business*), comme le Salon international de sous-traitance, d'approvisionnement et de partenariat (SISTEP), qui est un événement internationalement reconnu⁷. La BNSTP organise aussi des salons professionnels et des forums réunissant des entreprises marocaines et européennes.

La BNSTP a organisé un certain nombre d'ateliers de travail et de conférences sur des sujets techniques, mais il n'existe pas de programmes fixes de formation ou d'assistance technique. L'organisation semble fournir des services payants à la demande, mais il n'existe pas une approche structurée en la matière.

En ce qui concerne la présence régionale, le Plan d'action 2009 de la BNSTP a prévu un programme national, avec des antennes régionales travaillant en coopération avec les chambres locales de commerce pour développer les opportunités de contrats de sous-traitance au niveau régional. Une large gamme de services devrait être offerte, dont la fourniture d'informations selon les normes internationales de certification (ISO). Le programme égyptien géré par l'IMC (*National Supplier Development Programme*) devrait être considéré comme un modèle de bonne pratique dans ce domaine.

En dehors des activités de la BNSTP, il existe un programme concernant les fournisseurs du secteur automobile, qui est en train d'être mis en place dans le cadre du projet Renault dans la zone franche de Tanger. La convention de partenariat entre Renault, le ministère du Commerce et de l'Industrie, l'ANPME et l'AMICA a été signée le 30 octobre 2009. Pour compléter ce programme, le ministère du Commerce et de l'Industrie a mis en place le programme Moussanada (inclus dans le Pacte Émergence, mesure 58 du volet « Compétitivité des PME ») qui vise à accompagner les entreprises 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. Le programme Moussanada et la convention représentent un bon début pour créer un programme actif et structuré d'interactions PME-IDE.

Niveau SDCA : 2

Le niveau de 2 est justifié par le fait qu'il n'existe pas au Maroc d'institution spécifique chargée de préparer et soutenir un programme intégré d'interactions selon les directives de l'OCDE.

Le BNSTP est plutôt une plateforme de facilitation des interactions, avec une base de données pour les opportunités d'interactions. Bien que cette base de données soit pour l'instant limitée à quelques industries, que ses données ne soient pas actualisées, et qu'elle ne soit pas encore utilisée en réseau virtuel, son infrastructure actuelle est suffisante pour développer davantage les opportunités d'interactions. Grâce à son réseau initial et à sa banque de données, les activités de la BNSTP constituent

⁷ <http://www.salonsistep.com/index.php>.

une bonne plateforme pour le développement d'un programme d'interactions bien structuré. Cependant, le cadre institutionnel ainsi que toutes les autres composantes d'un programme standard d'interactions restent à développer.

Selon le site Internet de la BNSTP, des listes de fournisseurs potentiels sont mises à disposition des entreprises multinationales, bien que le mode d'accès à cette information ne soit pas indiqué. Actuellement, les liens disponibles sur le web ne fonctionnent pas⁸. De plus, le site Internet de la BNSTP, bien que supposé être un portail de guichet unique, ne comporte pas encore de composants interactifs facilitant le réseautage virtuel et le commerce électronique.

Pour passer aux niveaux supérieurs, le Maroc devrait inciter la BNSTP à entrer en partenariat opérationnel avec une ou plusieurs institutions en charge du développement des PME et de la promotion des investissements, et ce en plus de ses activités actuelles qui pourraient être efficacement intégrées dans un programme d'interactions.

Dans ce but, trois alternatives peuvent être envisagées :

- 1) Assigner à l'ANPME le rôle de leader et de coordinateur d'un programme d'interactions, réunissant l'agence de promotion de l'investissement et la BNSTP, et capitalisant ainsi sur l'expérience de l'ANPME concernant les PME et le programme de mise à niveau industrielle ;
- 2) Assigner le rôle de coordinateur à la nouvelle agence de promotion des investissements, rehaussant ainsi son profil. Cependant, l'agence n'en est encore qu'à ses débuts et aura besoin du soutien d'une équipe plus expérimentée ;
- 3) Assigner le rôle de leader à un consortium privé, qui peut être coiffé par la BNSTP, avec un contrat programme, sous la supervision du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies.

La BNSTP devrait intégrer dans son modèle d'affaires le processus de consultation avec les entreprises multinationales et les fournisseurs locaux, pour identifier les besoins spécifiques et les opportunités d'interactions. Des consultations peuvent aussi aider à déterminer comment la BNSTP pourrait mieux servir les industries avec lesquelles elle travaille déjà, et étendre ses opérations à d'autres secteurs.

Il devrait y avoir des preuves solides que les programmes d'interactions ont renforcé le secteur des PME par la création de réseaux et grappes durables. Pour le moment, la création d'emplois était l'un des objectifs principaux de la BNSTP, mais il n'y a pas de chiffres disponibles sur le nombre d'emplois créés par ce programme pour juger de son efficacité. Enfin, il n'y a pas eu de rapport publié sur le contrôle et l'évaluation des activités de la BNSTP.

Le site Internet de la BNSTP devrait être mis à jour (les informations les plus récentes datent de 2005), et le lien avec les bases de données des fournisseurs devrait être actif. Les obstacles à l'information peuvent décourager aussi bien les PME que les entreprises plus grandes dans leur recherche de partenaires commerciaux. Les autorités peuvent donc jouer un rôle utile dans la fourniture de l'information et dans les services de recherche d'opportunités pour les entreprises. Le volume d'informations peut aller d'une simple liste de fournisseurs locaux potentiels dans une industrie donnée, à des échanges électroniques détaillés d'informations contenant des indications sur les prix, la qualité et même les processus utilisés par les entreprises locales. Pour améliorer la qualité de l'information disponible, la BNSTP devrait

⁸ <http://www.bnstp.ma/DBase.aspx?SF=-1>, <http://www.bnstp.ma/DBase.aspx?SF=7>,
<http://www.bnstp.ma/DBase.aspx?SF=6>.

intégrer les bases de données d'institutions spécialisées comme les CRI pour favoriser les opportunités d'interactions. En particulier, une meilleure coopération avec l'ANPME, qui dispose d'une base de données étendue des entreprises qu'elle a assistées, pourrait servir à agrandir la base de données existante. En outre, les PME qui cherchent des opportunités devraient avoir accès à la base de données.

L'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI) nouvellement créée et les Centres régionaux d'investissement (CRI) devraient se familiariser avec la base de données de la BNSTP en vue de fournir aux investisseurs étrangers une information à jour sur les opportunités d'affaires et les fournisseurs au Maroc. Enfin, la base de données devrait être organisée selon les secteurs d'activité pour faciliter son utilisation par les multinationales et les entreprises fournisseurs.

Par ailleurs, les entretiens avec les fonctionnaires et les représentants du secteur privé montrent que les activités de la BNSTP ne sont pas bien connues. En dehors des conférences du SISTEP, le travail de l'organisation est peu visible. L'organisation devrait envisager de faire une campagne marketing pour faire connaître ses services aux PME fournisseurs, par exemple par des publicités via l'ANPME, les Chambres de commerce, les associations professionnelles et industrielles (voir les mesures pour activer les réseaux sous-nationaux dans la section 3.2.4 ci-dessous).

Des mécanismes d'assistance aux entreprises locales doivent être mis en place afin de leur permettre de satisfaire aux normes requises pour devenir fournisseurs de multinationales et de pouvoir ensuite se diriger vers les marchés d'exportation. Cette assistance aux sociétés locales pour leur permettre de s'approcher des normes internationales pourrait comprendre une mise à niveau de la technologie, le développement des connaissances et une formation sur les questions de direction, de gestion de la qualité et d'accès aux financements. Ces connaissances permettraient aux PME d'acquérir de nouveaux biens d'équipement et l'information nécessaires pour garantir la certification du produit en accord avec les normes des investisseurs.

3.2b AMÉLIORER L'INNOVATION DES PME

En reconnaissant l'importance de l'innovation comme source de prospérité à long terme, la plupart des gouvernements ont pris des mesures visant à l'encourager. Les efforts sont souvent axés sur la promotion des liens entre les entreprises et les universités, sur le développement des pépinières d'entreprises, l'amélioration du capital humain et la mise en œuvre d'une série de programmes de mise à niveau des technologies dans les entreprises (dont certains ont une orientation sectorielle). Un certain nombre de mesures politiques et institutionnels sont donc utiles pour stimuler l'innovation. Une politique active en matière d'innovation doit aussi tenir compte des conditions économiques et institutionnelles du pays. Ces conditions comprennent la qualité de l'infrastructure physique et virtuelle, le niveau de connaissances disponibles, le degré de concurrence sur les marchés, le traitement fiscal de la R-D, la sophistication des marchés fournissant des services aux sociétés (y compris des types de financements particuliers) et le contexte général permettant la croissance des entreprises. Il n'existe pas de configuration unique des conditions politiques qui garantisse un niveau optimal d'innovation. Le progrès doit être destiné à toutes les entreprises, et les gouvernements doivent prendre, avec les autres parties prenantes, les décisions politiques les plus adaptées à chaque circonstance.

Cependant, les politiques doivent reconnaître que l'innovation se présente sous de multiples formes et varie selon la taille et le secteur d'activité de chaque entreprise. Par exemple, des recherches montrent que l'innovation dans les PME est basée sur des projets plutôt que sur des portefeuilles, et qu'elle tend à

générer des innovations de plus faible valeur que dans les entreprises de plus grande taille. De plus, l'innovation radicale dans les PME émerge généralement dans un nombre limité de secteurs, tandis que l'innovation cumulative s'avère importante dans tous les secteurs.

L'innovation dans les PME dépend aussi considérablement des liens avec l'extérieur, des compétences, du capital et du savoir. Cette dépendance est liée à la division interne limitée du travail dans la plupart des petites entreprises. En effet, le manque de partenaires est souvent cité par les PME comme l'obstacle le plus important à l'innovation, le financement et les compétences étant également des éléments importants (Hewitt-Dundas, 2006⁹). C'est pourquoi il a semblé approprié de concentrer les indicateurs suivants sur les réseaux et les pépinières d'entreprises qui devraient promouvoir le partage d'informations et de connaissances entre les entreprises qu'elles hébergent.

Il faut reconnaître qu'un large éventail de politiques affecte la croissance des PME. D'autres chapitres de la SDCA examinent plus en profondeur les questions relatives au développement de l'entreprise : régime fiscal, droit des affaires, accès au financement, développement du capital humain, politique et promotion de l'investissement.

Plusieurs documents stratégiques guident la stratégie du Maroc en matière d'innovation et de R&D dans les entreprises, mais aucun ne traite de l'innovation dans les PME en particulier.

Le principal document de stratégie à long terme en matière de promotion de l'innovation et de la R&D est la Stratégie de la recherche à l'horizon 2025 (« Horizon 2025 »). Le plan d'action 2006-2010 a été conçu dans le cadre du plan Horizon 2025 et fixe des objectifs à court terme précis, assortis d'une allocation budgétaire et d'une répartition des tâches¹⁰.

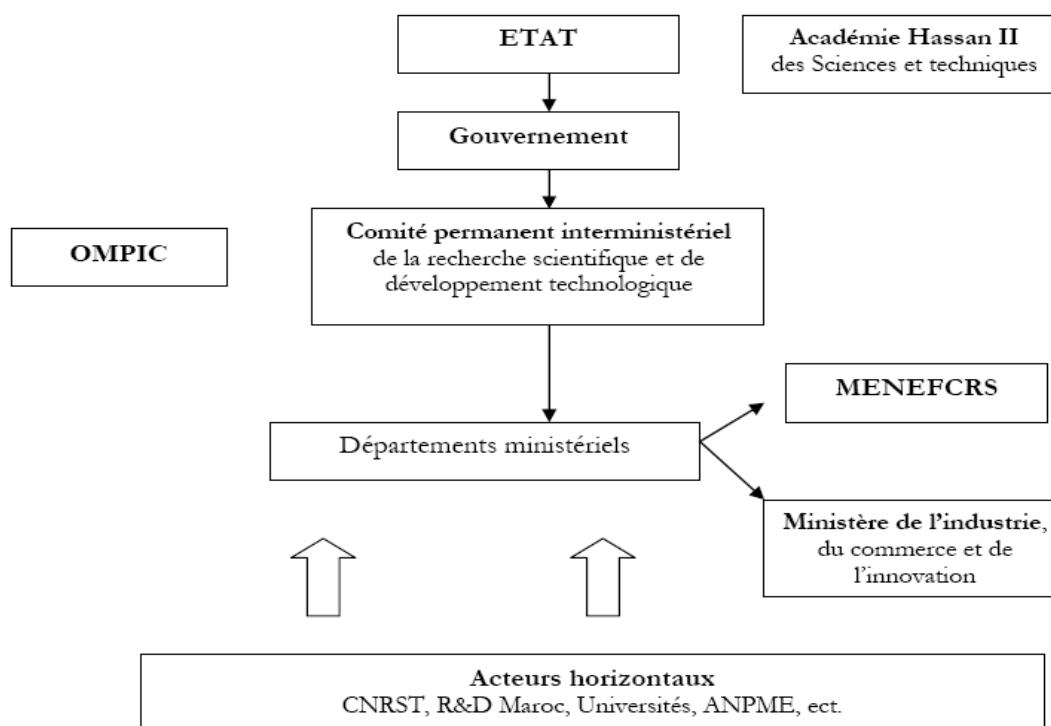
La stratégie a été lancée à l'instigation du Comité permanent interministériel de la recherche scientifique et de développement technologique, présidé par le Premier ministre et comprenant des représentants des secteurs public et privé. Les deux principaux ministères impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie sont le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique (Département de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique - MENEFCRS), et le ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies¹¹, avec la participation d'autres acteurs dont l'ANPME (voir figure ci-dessous).

⁹ 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.

¹⁰ http://doc.abhatoo.net.ma/doc/IMG/pdf/plan_action2006-2010_SNR.pdf.

¹¹ Note : le Ministère de l'Industrie a changé d'appellation et est désigné désormais par *Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies*.

Comprendre le système des intervenants dans la politique d'innovation et de R&D au Maroc



Source : Battistina Cugusi, « Le système national d'innovation au Maroc », CeSPI, janvier 2008¹²

La conception et la mise en œuvre du plan Horizon 2025 est le fruit d'une large concertation et de partenariats public-privé à l'instar de ceux impliquant des universités et des centres de recherche (et dans certains cas des branches locales d'entreprises multinationales).

Si le plan d'action représente un budget relativement important, le financement global de la R&D en pourcentage du PNB reste faible en comparaison des pays de l'OCDE. La R&D rapportée au PNB était estimée à 1 % environ en 2010¹³ et reste faible, même si elle est en augmentation par rapport aux 0,35 % alloués en 1998¹⁴. 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 reste faible aussi. 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).

Une autre stratégie, appelée E-Maroc 2010 et mise en œuvre par le ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies, met l'accent sur la création d'une industrie des TIC au Maroc. La stratégie définit des objectifs à plus ou moins long terme pour soutenir la R&D et l'innovation, et prévoit des actions résumées dans le tableau ci-dessous.

¹² L'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC), le Centre national pour la recherche scientifique et technique (CNRST), l'Association marocaine pour la recherche-développement (R&D Maroc).

¹³ L'Économiste (2010), *Assises de l'industrie : Rentables, les nanotechnologies*, édition du 8 avril 2010.

¹⁴ 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 Economique*, le 6 juillet.

E-Maroc, Soutien au secteur des TIC au Maroc.

Programme	Projet	Échéance	Indicateur de performance
Mise en œuvre d'une politique publique d'aide au secteur	Mise en place de fonds: <ul style="list-style-type: none"> • Pour l'Innovation et la R&D • de garantie pour le capital risque • de promotion de l'export et d'attraction d'investissement 	2007	Contrat progrès avec l'APEBI Doublé le nombre d'entreprise TIC créées par année (PME/PMI, entreprises champions, incubateurs, ...)
Développement du marché intérieur et participation des sociétés marocaines	<ul style="list-style-type: none"> • Stimulation du secteur sur le marché intérieur • Développement du marché intérieur par le déploiement accéléré de l'administration électronique 	2007	Augmenter considérablement la part des entreprises TIC marocaines dans le marché local
Multiplication des lieux dédiés	<ul style="list-style-type: none"> • Technopoles de niveau international • Technoparc régionaux • zones d'accueil Intelligentes (ZAI) 	2010	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Technopoles de niveau international • 1 Techno Park par région • 1 ZAI par grande ville

Source : Stratégie et plan d'action E-Maroc 2010, Royaume du Maroc, ministère délégué auprès du Premier ministre chargé des Affaires économiques et générales (2006)¹⁵

Enfin, un document de priorités, appelé « R&D marocaine en TIC 2007-2010 », définit les contours de la coopération marocaine avec l'Union européenne en matière de R&D et d'innovation dans le cadre du programme MED-IST (qui vise à établir des liens entre l'Europe et ses partenaires méditerranéens dans le domaine des TIC)¹⁶. L'initiative «Maroc Numeric - Stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique 2009-2013» est une autre stratégie qui vise à inciter les PME à s'informatiser, afin d'accroître leur productivité et d'améliorer leur compétitivité. La réalisation des ambitions fixées repose sur la mise en œuvre de trois initiatives clés :

- Initiative 1 : Soutenir l'informatisation des PME dans les filières à fort enjeu pour le PIB ;
- Initiative 2 : Mobiliser les prescripteurs ;
- Initiative 3 : Sensibiliser, initier et inciter les entreprises à l'usage des TIC.

Le Maroc reconnaît l'importance de l'innovation en tant que source de prospérité à long terme. Le pays a donné la priorité à la promotion des entreprises innovantes à haut potentiel de croissance. Il a pris des mesures pour mettre en place les éléments essentiels d'un système de promotion de l'innovation. Il tend à consacrer ses efforts à l'encouragement du rapprochement entre les entreprises et les universités, au développement d'incubateurs d'entreprises, à l'amélioration du niveau des compétences et à des programmes de mise à niveau technologique au niveau des entreprises – dont certains sont destinés à des secteurs particuliers. Même si le Maroc a lancé des initiatives sur la recherche et l'innovation, le montant des investissements en R&D reste faible, et le développement d'une stratégie intégrée d'innovation visant les PME en est encore à ses débuts.

¹⁵ http://www.septi.gov.ma/Fiche_pdf/E_maroc/E-Maroc_2010_Janvier2006_Fr.pdf.

¹⁶ <http://www.med-ist.eu/>.

3.2.2. Création de centres d'innovation et de technologie (ainsi que de réseaux stimulant la coopération entre les universités, les centres de recherche et les PME)

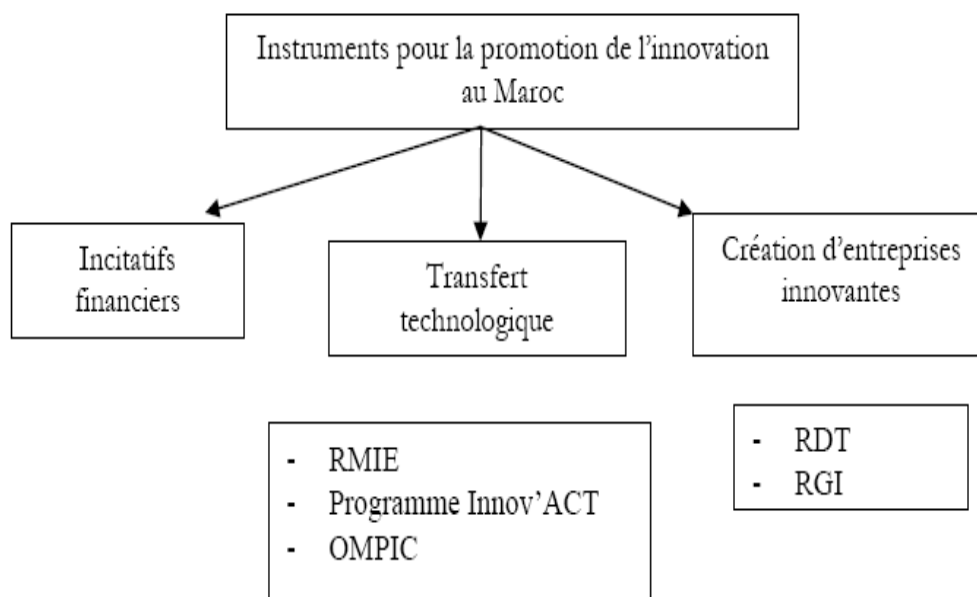
L'expérience a montré que les centres de technologie et d'innovation doivent fonctionner sur la base de la demande et être étroitement liés au système productif. Ceci est crucial pour en assurer la viabilité financière (les honoraires versés pour les services rendus devraient couvrir une partie des coûts). Ceci est également essentiel en termes de pertinence : accepter de payer pour un service montre la réelle utilité de ce service, et même les petites entreprises ayant peu de ressources financières trouveront toujours un moyen de financer des services qui leur rapportent plus que ce qu'ils leur coûtent.

De tels centres doivent être proactifs et faire preuve de dynamisme dans leur approche des PME, car beaucoup de petits entrepreneurs n'ont pas pleinement conscience de leurs besoins en termes d'assistance et sont souvent incapables de dédier beaucoup de temps à la recherche de partenaires fiables et de sources de conseil.

Cet indicateur traite de mesures prises par le gouvernement pour encourager les réseaux d'innovation, donner aux entreprises la possibilité d'accéder aux centres de recherche et de technologie, et promouvoir la coopération inter-entreprises. Les centres et réseaux d'innovation et de technologie peuvent être évalués comme suit : 1) des projets de promotion de l'innovation sont mis en œuvre ; 2) il existe un cadre réglementaire pour la réalisation de projets public-privé ; 3) il existe des partenariats solides entre les instituts de recherche et le secteur privé (au niveau international, national, régional ou local) ; et 4) il existe un réseau de centres d'innovation et de technologie.

Il existe au Maroc 16 structures pour faciliter le rapprochement entre les industries et les universités. De plus, 17 centres de compétences et 9 centres techniques industriels ont été créés depuis 1996. En même temps, d'autres projets se sont développés, tels que le Réseau de diffusion technologique (RDT), le Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE), le Réseau Génie industriel (RGI), le programme Innov'act et le programme EUREKA. En outre, 12 grappes d'entreprises ont été établies depuis 1995.

Instruments de promotion de l'innovation au Maroc



Source : Battistina Cugusi, « Le système national d'innovation au Maroc », CeSPI, janvier 2008.

Instruments détaillés de promotion de l'innovation

Type	Nom du programme	Objectifs et bénéficiaires
Outils financiers	Provision de R&D	Exemption des financements des activités de R&D et d'innovation
	Fonds de promotion de l'investissement	Accorde un financement partiel pour des projets d'investissement favorisant le transfert de technologie, notamment pour l'achat de terrains, les infrastructures et la formation
	Fonds Hassan II pour le développement économique et social	Procure une assistance financière partielle pour l'achat de terrain et la construction pour des projets de R&D sur une base sectorielle
	Fonds national d'appui à la recherche scientifique et au développement technologique (FNSRSDT)	Finance des projets de recherche dans les domaines des télécommunications et de la technologie
Innovation et R&D	Programme Innov'act	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet pilote de promotion de l'innovation dans les PME à travers l'appui des universités et des centres de techniques ▪ Encourage le recrutement d'experts académiques pour la réalisation de projets d'innovation
	Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apport son appui à la création d'entreprises innovantes à travers l'incubation ▪ Procure financement, accompagnement et assistance technique
Transfert de technologie	Réseau de diffusion technologique (RDT)	Aide les PME à se doter du savoir-faire technologique
	Réseau de Génie industriel (RGI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forme des entrepreneurs aux techniques de génie industriel ▪ Accompagne les entrepreneurs pour augmenter la productivité
	OMPIC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation à l'obtention de brevets ▪ Identification de la propriété intellectuelle
	<i>Source : Battistina Cugusi, Le système national d'innovation au Maroc, CeSPI, janvier 2008</i>	

Niveau SDCA : 3

Ce niveau de 3 est justifié comme suit : il existe des mesures concrètes destinées à promouvoir la coopération, en matière d'innovation, entre les entreprises entre elles, et entre les entreprises et les universités et centres de recherche subventionnés. Cette promotion est financée à travers des fonds spéciaux. Le cadre de la coopération passe à travers un réseau formalisé (RMIE, RDT ou RGI).

Pour atteindre le niveau 4 ou plus, Le Maroc devrait envisager de s'engager dans des partenariats public-privé à l'échelle internationale (réseau européen de l'innovation ou MED-IST, par exemple). Le cadre institutionnel et les outils d'appui ont été mis en place. Ces outils doivent encore gagner en expérience dans leur fonctionnement, les programmes doivent être minutieusement évalués et révisés pour savoir si le système actuel répond aux besoins des entreprises. Des synergies doivent être développées entre les différents programmes et une composante financière (basée sur des subventions, des garanties et, si possible, en faisant appel au capital-risque privé) doit être intégrée au système d'appui à l'innovation.

En outre, à ce stade, il serait utile d'envisager de créer une plateforme à l'intention des entreprises pour les informer et les aider à s'orienter dans les différents programmes de financement disponibles, en leur attribuant éventuellement des tuteurs ou des conseillers.

3.2.3 Appui aux PME innovantes

Cet indicateur fait ressortir des informations sur l'ampleur du soutien aux PME innovantes, en soulignant les mesures d'appui financier, y compris l'ingénierie financière qui à augmenter l'offre de capital-risque.

Le soutien aux PME innovantes peut être évalué selon les critères suivants : 1) il y a un cadre légal et réglementaire pour des plans de soutien à l'innovation adoptés après consultation avec les parties prenantes ; 2) il existe une institution en charge de la mise en œuvre des programmes de soutien ; 3) une gamme complète d'instruments de financement est disponible (subventions et dons, prêts et capitaux privés comme le financement d'amorçage et le capital-risque) ; et 4) l'information sur les fonds est disponible et un nombre significatif de projets sont financés.

Le Maroc offre des incitations fiscales pour l'investissement en R&D et des subventions pour les services aux entreprises encourageant l'innovation, par l'intermédiaire de programmes visant l'introduction de l'utilisation du e-commerce dans les PME, le soutien à la gestion de projet, la formation, un plan pour l'utilisation des compétences des Marocains expatriés, et un fond de capital d'amorçage pour les *startups* innovantes (voir tableau ci-dessus).

Niveau SDCA : 2,5

Un niveau SDCA de 2,5 est justifié comme suit : l'accès des PME au financement reste 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 micro-finance, mais en dessous du seuil pouvant intéresser les banques, font face aux plus grands obstacles.

En conséquence, les plans de soutien financier aux PME innovantes, qu'ils soient publics ou privés, sont essentiels pour promouvoir les entreprises qui ont un potentiel d'innovation et de forte croissance. Les trois plans qui existent actuellement sont tous financés par des sources venant du gouvernement ou de donateurs.

Pour atteindre un niveau de 3 ou plus, le Maroc devrait reconnaître le besoin évident pour d'autres types de financement, y compris le capital privé qui est en pleine croissance. Ce sujet est analysé en détail dans le chapitre sur l'accès au financement de la SDCA.

3.2c ASSISTANCE AUX OPÉRATIONS DES PME

3.2.4. Incubateurs d'entreprises

Cet indicateur s'intéresse à un instrument spécifique pour le développement des PME innovantes : l'incubateur d'entreprises. L'indicateur couvre l'information sur l'existence et le développement d'une stratégie concernant les incubateurs, le développement de plans d'incubateurs, et l'adoption de standards opérationnels considérés comme une bonne pratique dans le contexte de l'OCDE.

L'expérience suggère que le développement des entreprises devrait primer sur la création d'emplois dans la conception et l'évaluation de programmes de pépinières d'entreprises. La création d'emplois s'obtient principalement à partir d'entreprises qui engrangent des résultats positifs. L'expérience de l'OCDE indique également que le développement d'associations de pépinières d'entreprises devrait être encouragé afin de diffuser de bonnes pratiques, créer des repères, et mettre en place des formations (en effet, le succès des programmes de pépinières d'entreprises dépend souvent de la qualité des systèmes de gestion). Les associations peuvent également concevoir des programmes d'accréditation.

Des initiatives de stimulation de l'esprit d'entreprise et de l'entrepreneuriat devraient venir compléter les programmes de pépinières d'entreprises, afin d'augmenter la demande de services proposés par ces pépinières. À cet égard, les organismes qui financent les pépinières devraient chercher à inclure davantage d'entreprises. Le fait d'opérer à plus grande échelle ouvre des possibilités en termes de réduction des coûts et des risques, et a un effet de levier en termes de financement privé. Lorsqu'il est proposé, le soutien du secteur public devrait être introduit dès les phases initiales, et non pas à travers le financement des coûts d'exploitation. Si elle n'est pas confrontée à des contraintes commerciales, il est peu probable que la pépinière propose des services compétitifs.

Les incubateurs d'entreprises peuvent être évalués comme suit : 1) il existe plusieurs incubateurs ou un réseau d'incubateurs à travers le pays ; 2) les incubateurs fournissent des services de haute qualité en contrepartie d'une redevance ; 3) il existe une stratégie pour les entreprises inscrites dans des programmes d'incubation ; 4) il y a des preuves que les incubateurs ont favorisé l'innovation dans les PME ; et 5) l'efficacité des programmes d'incubation est contrôlée et évaluée.

Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE) dispose de six incubateurs actifs à travers le pays, et offre toute une gamme de services incluant l'assistance financière durant la phase de démarrage, ainsi que l'accompagnement et le soutien avec la protection des innovations (en particulier des droits d'auteur).

Niveau de la SDCA : 3

Un niveau de 3 est justifié comme suit : il y a un réseau d'incubateurs au Maroc. Les *startups* ont des difficultés à sortir de ces incubateurs à cause du manque du capital risque et de terrains industriels. À ce stade, les incubateurs d'entreprises sont encore dans une phase pilote ; les bonnes pratiques en matière de services de soutien, les critères d'accréditation, la taille des incubateurs et leur orientation se développent lentement. L'accent reste toujours porté sur la création d'emplois.

Pour atteindre un niveau de 4 ou plus, le Maroc devrait faire évoluer la question des incubateurs pour l'orienter vers l'encouragement de l'innovation. Les sociétés devraient se voir offrir une plus grande variété de services, incluant l'expertise technique, pour renforcer l'intérêt de l'incubation vers la création de l'innovation. De plus, une évaluation minutieuse des programmes d'incubation est essentielle. L'expérience acquise avec l'instrument d'incubateur dans certains pays de l'OCDE a été décevante, et dans beaucoup de cas, la base de preuves pour juger du succès dans ce domaine est très faible. Il serait malheureux que le Maroc ait à répéter les erreurs commises dans la zone OCDE. Pour éviter cela, il serait avantageux pour les associations d'incubateurs, ainsi que pour les institutions publiques en charge de ces programmes, de développer des liens avec les organes expérimentés dans ce domaine, tels que la National Business Incubation Association (NBIA), aux États Unis, ou l'United Kingdom Business Incubation (UKBI) au Royaume-Uni.

3.2.5. Services de soutien à la création de PME

Les centres de soutien à la création de PME (généralement des parcs ou zones industriels) sont adaptés au lieu d'implantation et ciblés sur des entreprises déjà créées. L'objectif est de mettre à niveau des PME qui enregistrent de faibles taux de croissance mais possèdent un fort potentiel de croissance. Ces programmes peuvent également viser des PME à forte croissance qui ont un potentiel d'innovation.

Les services devraient répondre aux besoins des deux catégories de PME. La gamme de services doit être disponible dans son intégralité (que les services soient fournis en interne ou assurés par des sources publiques ou privées hors du site mais faciles d'accès). Le regroupement des PME répond à un certain nombre d'objectifs : il facilite le développement des réseaux et le partage d'informations entre les PME dans des domaines de préoccupation commune (bien que de tels résultats nécessitent généralement des actions délibérées de la part des directeurs de programmes), et peut également réduire les coûts unitaires de la prestation de services et des infrastructures de base. Les parcs ou zones industrielles sont parfois également associés à d'autres avantages, notamment fiscaux, pour permettre aux PME de croître. L'objectif est d'aider à la croissance des PME qui ont un potentiel innovateur, de traiter les défaillances du marché et d'assurer de meilleures opportunités pour le développement des affaires.

Cet indicateur peut être évalué selon les critères suivants : 1) des programmes de soutien bien structurés et bien dotés au niveau budgétaire sont disponibles dans tout le pays (dans les zones destinées aux PME, les parcs industriels, etc.) ; 2) une large gamme de services sont offerts aux PME, incluant les services techniques requis pour les PME innovantes ; 3) les programmes sont structurés sur la base d'un partenariat public-privé ; et 4) les programmes sont régulièrement contrôlés et évalués.

Le programme de mise à niveau de l'entreprise, financé par l'Union européenne (notamment le Fonds national de mise à niveau (FOMAN) et le Programme de modernisation des entreprises) mis en œuvre par l'ANPME a contribué à la mise à niveau technologique et managériale d'un nombre significatif de PME. Le Maroc a aussi bénéficié de programmes de soutien à la création des entreprises financés par des donateurs bilatéraux et/ou mis en œuvre par des institutions internationales. L'ONUDI a mis en place une Unité de promotion des investissements au sein de l'ANPME, grâce à un financement de l'Italie dans le cadre du Programme intégré et modulaire pour l'amélioration du secteur industriel. Ces programmes sont aujourd'hui clôturés.

Pour ce qui est des partenaires bilatéraux avec lesquels la coopération se poursuit actuellement à des degrés divers, il y a lieu de citer en particulier l'Allemagne (GTZ), l'Espagne (Centre pour le développement technologique et industriel/CDTI) et la Wallonie (ligne de financement de l'Agence wallonne à l'exportation/AWEX).

Le Pacte Émergence a également défini un programme volontariste de renforcement de la compétitivité et de la productivité des PME, incluant deux programmes phares d'appui aux entreprises :

- Mesure 57 : L'État s'engage dans le cadre du programme Imtiaz, à accompagner de manière volontariste les entreprises sélectionnées sur la base d'un contrat de croissance, à travers l'octroi d'une prime à l'investissement matériel et immatériel correspondant à 20% de l'investissement total et plafonnée à 5 millions de MAD. Les bénéficiaires devront apporter au minimum, en fonds propres, 20% de l'investissement total. La sélection se fera dans le cadre d'une compétition nationale d'investissement.
- Mesure 58 : L'État s'engage dans le cadre du programme Moussanada à accompagner les entreprises 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 (exemples : systèmes d'information, qualité, logistique, marketing).

Mis à part ces deux programmes, un certain nombre d'institutions financées par des fonds publics ou soutenues par les donateurs, et des associations professionnelles gérées par le privé, offrent une gamme de services aux entreprises. Pour faciliter l'accès à de tels services à travers le pays, l'ANPME a mis en place le Réseau des intervenants régionaux pour la modernisation compétitive des entreprises, hébergé par les délégations provinciales du ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies. Le rôle de ce réseau est de proposer des services aux entreprises et aux entrepreneurs, et de les informer des conditions d'accès.

L'information sur les services aux entreprises est disponible sur plusieurs sources en ligne. Le défi est de garder cette information à jour. De plus, il y a toujours un manque d'expertise, le financement reste insuffisant, et la couverture régionale reste à améliorer davantage.

En termes de création d'entreprise, le gouvernement marocain a créé le programme Moukawalati pour encourager l'entreprenariat parmi les jeunes (voir encadré ci-dessous).

Règles de bonnes pratiques dans les services d'appui aux affaires

Le gouvernement marocain a mis en place le programme Moukawalati pour encourager l'entrepreneuriat des jeunes. Le programme vise à créer 30 000 petites entreprises à l'horizon 2008, en accompagnant les jeunes entrepreneurs durant trois phases. Avant la création de l'entreprise, le programme apporte de l'assistance pour le développement d'un plan d'affaires et d'un dossier de financement solide. Pendant la phase de démarrage, le programme aide l'entrepreneur à atteindre les objectifs fixés dans le plan d'affaires. Puis le programme accompagne l'entrepreneur pendant une année après la création de l'entreprise, identifiant ses points forts et ses points faibles. Les centres régionaux de création d'entreprises ont été créés en partenariat avec des universités, des banques et autres associations régionales et nationales.

Source : OCDE (2008), Rapport sur la mise en œuvre de la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise : évaluation 2008 de la politique de l'entreprise.

Les CRI (Centres régionaux d'investissement) servent de guichets uniques. Leur rôle n'est pas seulement de fournir une assistance dans le processus d'enregistrement des sociétés, mais aussi d'offrir des services aux entreprises en démarrage et aux sociétés déjà établies. Pourtant, dans la pratique, peu offrent de véritables services de suivi aux entreprises.

Bien qu'il y ait des zones économiques ou industrielles, elles sont insuffisantes et l'accès au foncier pour les services industriels est difficile. Il y a quelques disponibilités, mais dans des zones peu attractives où l'accès aux compétences et aux services est limité. Le Pacte Émergence prévoit la création de cités pour les PME et de zones technologiques.

Niveau de la SDCA : 3,5

Un niveau SDCA de 4 est justifié comme suit : le Maroc dispose d'un réseau de prestataires, bien organisé et géographiquement bien réparti. Les services vont de l'aide à la création, à l'expertise technique offerte aux entreprises innovantes. Le programme d'action 2010 relatif au déploiement des programmes d'appui aux entreprises, principalement les mesures 57 et 58 du Pacte Émergence, est une initiative à saluer pour répondre aux besoins de croissance et de renforcement de productivité des entreprises. Il permet également de prévoir un système de suivi qui va veiller et mesurer l'impact des initiatives afin de permettre de mieux cibler les programmes d'appui aux entreprises.

Pour atteindre un niveau supérieur, le Maroc devrait prendre en considération les éléments suivants : offrir des services dans tout le territoire pour encourager le développement d'entreprises en dehors de la capitale et des principales régions métropolitaines, spécialement dans un pays où les zones rurales ne sont pas bien desservies ; utiliser la technologie pour combler le *gap* numérique et faire connaître les services disponibles ; s'engager dans les partenariats public-privé ; contrôler et évaluer les plans existants pour les améliorer et mieux adapter les services aux besoins des entreprises ; réaliser ce qui est stipulé dans le Pacte Émergence, y compris la mise en place de cités pour les PME et la création de grappes autour des TIC et des services aux entreprises.

4. CONCLUSION

Le Maroc réalise des progrès réguliers dans la construction d'un cadre pour une politique de l'entreprise efficace. Les résultats de l'évaluation montrent que le pays est en train de construire les bases d'une bonne politique, en travaillant sur le renforcement des institutions, en construisant le cadre juridique et réglementaire et en s'inspirant des bonnes pratiques. Le Maroc est en train d'évoluer progressivement vers la phase de mise en œuvre de la politique.

Le pays a adopté une approche participative pour élaborer cette politique, mettant l'accent sur la consultation et la recherche d'un consensus entre les institutions gouvernementales et les partenaires-clés. Bien que l'approche consultative puisse ralentir la cadence de la réforme, elle contribue à la qualité de la politique gouvernementale. Cependant, beaucoup reste encore à faire pour améliorer la situation des PME dans plusieurs domaines, particulièrement dans le domaine du développement du capital humain (voir le chapitre sur le capital humain).

D'une manière générale, la stratégie du gouvernement paraît être bien structurée et bien équilibrée. Les problèmes viennent surtout de la disponibilité des ressources pour soutenir les actions du gouvernement et maximiser les synergies parmi les différents programmes, particulièrement dans les domaines du développement des compétences et de l'innovation.

Il faut noter que le gouvernement est conscient de la nécessité d'augmenter la productivité dans les secteurs exportateurs traditionnels (textile, agroalimentaire, pêche), tout en se diversifiant dans les secteurs à haute valeur ajoutée, tels que l'automobile, les composants électroniques et l'aéronautique. Le défi pour le Maroc consiste à profiter du succès de la première phase des réformes économiques pour accélérer le rythme des changements et développer de nouvelles compétences, tout en évitant le risque de créer une économie à double vitesse, avec une économie urbaine à croissance rapide de plus en plus intégrée à l'Union européenne, et une économie rurale dépassée et liée à la subsistance agricole.

Sur la base de l'évaluation, les priorités suivantes ont été identifiées :

- **Accès au financement :**

Il est primordial d'améliorer l'accès au financement pour les PME marocaines. Cette question fait l'objet d'un chapitre de la Stratégie de développement du climat des affaires (SDCA) et les recommandations qui en sont issues 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.

- **Stratégie d'innovation :**

Le Maroc devrait adopter une approche systématique et stratégique en matière d'innovation. Les instruments existants devraient être évalués et améliorés, et des synergies entre les différents programmes d'innovation en cours devraient être créées. Les incubateurs existants devraient s'orienter d'avantage vers l'encouragement de l'innovation. Des services spécialisés en matière d'innovation devraient être fournis aux entreprises. Des partenariats avec des programmes de développement entrepreneurial et des universités et institutions de formation supérieure devraient être créés. Un dialogue continu et efficace avec tous les acteurs clés devraient générer une meilleure coordination et impact, un comité consultatif ou une institution existante pourrait jouer ce rôle générateur. Le financement des entreprises innovantes est également très important et des systèmes de prêts et de

garanties devraient être explorés. Enfin, il est nécessaire de renforcer et développer les programmes d'interactions entre les PME et les grandes entreprises, et notamment les entreprises multinationales.

- **Secteur informel :**

La proportion importante de PME évoluant dans le secteur informel entraîne des implications importantes pour la croissance économique du Maroc. Par conséquent, il est essentiel que le gouvernement développe une stratégie globale et coordonnée pour la réduction des activités informelles dans le secteur des PME, au-delà du respect d'un ensemble spécifique de lois et réglementations et des implications budgétaires. Un groupe de travail associant tous les acteurs et parties prenantes clés devrait être créé, possiblement au sein du MAEG, étant donné que son rôle horizontal dans l'action gouvernementale.

- **Évaluation et 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. Des initiatives ont été lancées par l'ANPME, telles que le Baromètre de la compétitivité des entreprises, mais elles n'ont pas encore eu de résultats probants. La mise en place de l'identifiant commun de l'entreprise et la révision en cours de la définition de la PME pourraient aider à améliorer les mécanismes d'évaluation.

RÉFÉRENCES

Agence française de développement (2008), *Microfinance Etude de cas*, juin (<http://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*, dans *La Vie Economique*, 6 juillet.

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

Banque africaine de développement et le Centre de développement de l'OCDE, *Perspectives économiques en Afrique (2004-2005)*.

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.

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

Hewitt-Dundas, N. (2006), « Resource and capability constraints to innovation in small and large plants », *Small Business Economics*, Vol. 26, No.3, pp. 257-277.

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.

OCDE (2009), *Panorama des statistiques de l'OCDE 2009 : Économie, environnement et société*, 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 de Programme MENA-OCDE pour l'investissement.

OCDE/CE (2009), *SME Policy Index 2009: Progress in the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans*, OCDE, 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/CE (2008), *Rapport sur la mise en œuvre de la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.

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 (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, 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 (2007), *Tokyo Statement on Strengthening the Role of SMEs in Global Value Chains*, OCDE, Paris.

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

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

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

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*.

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

ANNEXE

GRILLES D'ÉVALUATION

DIMENSION I -6

POLITIQUE ET PROMOTION DES PME

Sous-dimension 3.1: Cadre institutionnel relatif à la politique des PME

Indicateur 1: Répartition des responsabilités pour les politiques des PME

CADRE INSTITUTIONNEL RELATIF À LA POLITIQUE DE PME					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Répartition des responsabilités pour les politiques des PME	Les mesures concernant les politiques des PME sont prises de manière ad hoc par les ministères concernés.	Plusieurs organismes sont simultanément responsables de différents domaines de l'élaboration des politiques des PME. Aucun mécanisme n'est en place pour identifier les incohérences et répétitions.	Plusieurs organismes sont responsables de différents domaines des politiques des PME. Les chevauchements de politiques sont repérés et des mesures actives sont prises pour limiter ces chevauchements et éviter les incohérences majeures dans les politiques.	Plusieurs organismes sont responsables de différents domaines des politiques des PME. Le gouvernement a mis en place un schéma clair de répartition des responsabilités en matière de politiques des PME de toutes les institutions.	Plusieurs organismes sont responsables de différents domaines des politiques des PME. L'action du gouvernement est toujours conduite en accord avec la structure en place. Un système efficace de partage des informations sur les politiques des PME entre les différents organismes est en place. Consultation étendue avec les parties prenantes.

Indicateur 2: Stratégie de développement des PME

CADRE INSTITUTIONNEL RELATIF À LA POLITIQUE DE PME					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Stratégie de développement des PME	Aucune Stratégie de développement des PME formalisée, y compris par secteur, n'existe.	Stratégie de développement des PME y compris par secteur, en cours d'élaboration. Révision en cours des stratégies des PME antérieures (expirées).	Stratégie de développement des PME, y compris par secteur, pluri annuelles sont approuvées par le gouvernement pour la période actuelle après un processus de consultation élargi associant en particulier le secteur privé, la société civile et les partenaires sociaux. Les stratégies ont été ouvertement annoncées. Elles se trouvent dans une phase initiale de réalisation. Budget annuel arrêté, mais les crédits sur la totalité de la période ne sont pas toujours disponibles.	Des preuves solides de l'application des Stratégie de développement des PME avec indication des objectifs-clés atteints et des missions achevées. Intégralité des crédits disponible et en train d'être dépensée.	Une Stratégie de développement des PME active, globale et cohérente est mise en place après une consultation élargie. La stratégie globale intègre des stratégies pour les secteurs clé. Il existe des preuves substantielles de la réalisation de toutes les composantes de la stratégie, comme le montrent la réalisation d'objectifs dans le temps et le nombre de missions accomplies. La Stratégie de Développement des Entreprises a des effets tangibles et a renforcé le secteur des PME.

Indicateur 3: Répartition claires des tâches pour la formulation et la mise en œuvre des politiques des PME

CADRE INSTITUTIONNEL RELATIF À LA POLITIQUE DE PME					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Répartition des tâches claires pour la formulation et la mise en œuvre des politiques des PME	Aucune structure pour la mise en œuvre de politiques des PME n'est en place. Les lois sont approuvées sans que leur date ou leur mode d'application ne soit précisé.	Le gouvernement est en train de créer des organismes spécifiquement en charge de la mise en œuvre des politiques des PME.	Les organismes clés (tels qu'une agence de promotion des entreprises/PME) en charge de la mise en œuvre des politiques des PME sont en place et partiellement opérationnels.	Les organismes sont totalement opérationnels et ont été pourvus d'un personnel et d'un budget en accord avec leur mission.	Les organismes sont totalement opérationnels, possèdent un personnel compétent et travaillent avec un budget leur permettant de d'accomplir leur mission. Elles témoignent d'une expérience dans la mise en œuvre efficace de politiques des PME.

Indicateur 4: Coordination avec les autres ministères

CADRE INSTITUTIONNEL RELATIF À LA POLITIQUE DE PME					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Coordination avec les autres ministères	Aucune coordination et aucun partage d'information en matière de politiques de PME n'existe entre les ministères.	Les réunions de coordination et les échanges d'information concernant les politiques de PME sont organisés de manière ad hoc et ne traitent que de sujets spécifiques. L'introduction de mesures de coordination est envisagée.	Des mécanismes de coordination interministériels ont été élaborés et formalisés mais ne sont pas encore totalement opérationnels et ne sont pas gérés par un organisme de coordination.	Un organisme de coordination est en place (ex : comité directeur, comité interministériel) et est dirigé par une haute autorité politique et appuyé par un secrétariat bien structuré, qui s'assure que les échanges et la coordination des politiques, et les consultations avec les parties prenantes et la société civile se déroulent dans le cadre des mécanismes préétablis.	Le niveau 4 plus une expérience importante de coordination des politiques, de consultation et d'échange a été acquise. En outre, les mécanismes de coordination, de consultation et d'échange sont régulièrement évalués.

Indicateur 5: Consultation public-privé

CADRE INSTITUTIONNEL RELATIF À LA POLITIQUE DE PME					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Consultation public-privé	Aucun cadre structuré (institutionnel, consultatif) pour la conduite des consultations sur des sujets relatifs aux politiques de PME entre la sphère privée et la sphère publique. Dialogue limité se déroulant de manière ad hoc.	Le gouvernement mène des consultations visant à établir un cadre structuré pour les consultations public/privé, y compris avec des représentants du secteur privé, la société civile et les partenaires sociaux.	Le cadre des consultations public/privé a été établi mais la gamme de sujets débattus est limitée. La participation des responsables politiques de haut niveau est limitée. Les réunions sont essentiellement informatives et sont tenues au cours des dernières phases d'élaboration des politiques.	Des consultations efficaces impliquant des acteurs clés, y compris des représentants du secteur privé, la société civile et les partenaires sociaux, se déroulent durant l'étape de planification des politiques et couvrent tous les sujets clés. Présence d'un cadre juridique et de mesures pour encourager l'établissement d'associations professionnelles et de représentants du secteur privé.	Niveau 4 + des consultations efficaces sont organisées et traitent d'un large éventail de sujets, et sont organisées autour de groupes de travail d'experts. L'analyse de l'impact de la politique économique nationale est mise en œuvre dans le cadre du processus de consultation et le secteur privé est impliqué dans le contrôle et l'examen de l'impact des mesures d'aide aux entreprises.

Indicateur 6: Suivi et évaluation

CADRE INSTITUTIONNEL RELATIF À LA POLITIQUE DE PME					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Suivi et évaluation	Pas d'outils de suivi et d'évaluation en place afin d'évaluer l'efficacité des outils et programmes politiques de PME.	Prévision de la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation pour évaluer l'efficacité des outils et programmes politiques de PME.	Les bases de données et les outils de suivi et d'évaluation sont établis en coopération avec des institutions de bailleurs de fonds. Un suivi pilote et des programmes d'évaluation sont testés.	Les bases de données et les outils de suivi et d'évaluation ont été établis et fonctionnent. Les coûts du suivi et de l'évaluation sont compris dans le budget du programme correspondant. Le suivi et l'évaluation s'effectuent régulièrement.	Niveau 4 + des outils de suivi innovants sont utilisés pour connaître les réactions des entreprises bénéficiant des programmes. Une évaluation <i>a posteriori</i> des impacts de ces programmes est également effectuée pour évaluer l'efficacité des outils et programmes des politiques de PME.

Sous-dimension 3.2: Outils politiques ciblés

a) Interaction PME-EMN

Indicateur 1: Programmes de développement d'interaction/fournisseur

OUTILS POLITIQUES CIBLÉS					
INTERACTION PME-IDE					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Programmes de développement d'interaction/fournisseur	Le gouvernement n'a pas de programme de promotion de l'interaction PME-IDE. Initiatives ad hoc pour établir l'interaction entre les multinationales et les fournisseurs locaux.	Propositions pour développer des programmes de développement d'interactions et des réseaux. Consultations du secteur des affaires. Projet pilote dans un secteur clé. Principalement financé par des bailleurs de fonds.	Élaboration et approbation de programmes de développement d'interactions et réseaux et budget adéquat principalement cofinancé par le bailleur de fonds et l'État. Projets pilotes étendus à d'autres secteurs. Une base de données pour des opportunités d'interaction est en place.	Niveau 3 + un programme efficace de développement de l'interaction en place qui est basé sur une consultation approfondie des multinationales et des fournisseurs locaux afin d'identifier les besoins spécifiques d'interaction et les opportunités. Des événements de recherche d'occasions pour promouvoir les opportunités d'interactions ont lieu fréquemment. Des campagnes médiatiques et promotionnelles sont utilisées pour promouvoir les fournisseurs locaux.	A. Niveau 4 + des programmes de développement d'interactions et des réseaux couvrent un éventail de secteurs. B. La base de données fonctionne avec une utilisation complète de réseaux virtuels. C. Suivi et évaluation des programmes d'interactions afin de s'assurer de leur efficacité. D. Il est clairement constaté que les programmes d'interactions ont renforcés le secteur des PME locales par la création de réseaux et de groupes durables.

Indicateur 2: Création de centres et des réseaux d'innovation et de technologie

OUTILS POLITIQUES CIBLÉS					
AMELIORER L'INNOVATIONS DES PMES					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Création de centres et des réseaux d'innovation et de technologie	Aucun réseau, centre, ou système pour promouvoir la coopération en matière d'innovation en place. Existence d'initiatives uniques et ad hoc.	Des projets pilotes pour établir des réseaux, des centres ou des systèmes d'innovation ont été lancés pour promouvoir la coopération sur l'innovation.	Mesures prises, visant à promouvoir la coopération en matière d'innovation parmi les entreprises, les universités, et les centres de recherche. Cette coopération est financée au moyen de ressources publiques. Le cadre réglementaire pour les projets PPP est en place.	Mise en œuvre des mesures de promotion de l'innovation. Centres d'innovation et de technologie opérationnels. Partenariat privé/public aux niveaux national régional et local dans la R & D, l'innovation et le développement.	Réseau de centres d'innovation et de technologie de niveau élevé présents dans le pays. Relations fortes avec les instituts de recherche et le secteur privé au niveau national et international.

b) Améliorer l'innovation des PME

Indicateur 3: Appui financière aux PME innovatrices

OUTILS POLITIQUES CIBLÉS					
AMELIORER L'INNOVATIONS DES PMES					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Appui financière aux PME innovatrices	Aucun système de soutien aux PME innovatrices n'est en place. Existence d'initiatives ad hoc.	Système à l'étude et projet pilote en voie de lancement, financés par le gouvernement, les bailleurs de fonds et/ou d'autres organismes.	Le cadre réglementaire et juridique pour le système de soutien a été adopté après une large consultation avec les parties concernées. L'institution chargée de la mise en œuvre a été identifiée.	Les systèmes sont en cours de réalisation et sont financés de manière adéquate. Un système indépendant d'évaluation de projet a été établi. La coopération avec les prises de participation privées se développe.	Une chaîne complète de systèmes de financement est disponible pour les projets novateurs, par des subventions aux prêts en passant par les filiales, le capital d'essaimage, les grands capitaux à risque et les prêts. Les porteurs de projets sont bien informés et conscients de la disponibilité des fonds et un nombre significatif de projets sont financés chaque année.

c) Assistance aux opérations des PME

Indicateur 4: Incubateurs et pépinières d'entreprise

OUTILS POLITIQUES CIBLÉS					
ASSISTANCE AUX OPÉRATIONS DES PME					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Incubateurs et pépinières d'entreprise	Aucun incubateur et aucun plan pour en créer.	Stratégie sur les incubateurs à l'étude. Projets pilotes d'incubateur en cours financés par les pouvoirs publics, les bailleurs de fonds et/ou d'autres organismes.	Stratégie sur les incubateurs approuvée, après de larges consultations avec les parties concernées. La stratégie incorpore des contributions et les leçons tirées des projets pilotes et comprend des propositions détaillées et des crédits budgétaires, Focalisation sur la création d'emplois. Aucune stratégie de sortie	le niveau 3 plus plusieurs incubateurs opérationnels, à l'issue de la phase expérimentale. Fourniture de services de base, certains incubateurs utilisés pour stimuler l'innovation. Mise en œuvre partielle des recommandations de l'OCDE sur les incubateurs d'entreprise.	Le niveau 4 plus réseau d'incubateurs dans l'ensemble du pays. Focalisation sur l'innovation ; fourniture de services de haute qualité ; existence de stratégies de sortie. Recommandations de l'OCDE largement mises en œuvre.

Indicateur 5: Services de soutien à la création des PME

OUTILS POLITIQUES CIBLÉS					
ASSISTANCE AUX OPÉRATIONS DES PME					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Services de soutien à la création des PME	Aucun programme financé par le gouvernement ou un bailleur de fonds n'est opérationnel pour soutenir les PME pendant la phase de création.	Les programmes de soutien à la création sont dans une phase pilote (tels que la création de zones d'entreprises/ des PME, des parcs industriels, etc.).	Les programmes de soutien à la création sont adoptés par le gouvernement central/autorités locales. Les ressources disponibles et la portée géographique sont limitées. Les programmes se concentrent sur la prestation de services de base à la création.	Les programmes de soutien à la création sont bien structurés et bien financés, et disponibles à travers le pays. Les services de soutien fournis vont au-delà des besoins de base pour la création et sont orientés pour promouvoir la création des PME innovantes.	Niveau 4 plus les programmes sont régulièrement suivis et évalués via un partenariat public/privé.

