

Chapitre 5

Les évaluations spécifiques par dimension

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

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

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

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

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

Réalisations

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

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

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

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

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

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

Défis

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

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

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

● *Promotion de l'investissement*

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

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

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

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

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

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

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

Réalisations

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

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

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

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

Défis

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

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

Recommandations

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

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

● La création d'une unité PPP

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

● Un système d'analyse coûts-bénéfices des PPP

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

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

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

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

DIMENSION I-3 : POLITIQUE ET ADMINISTRATION FISCALES

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

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

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

Réalisations

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

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

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

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

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

Défis

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

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

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

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Réalisations

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

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

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

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

Défis

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

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Réalisations

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

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

Défis

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

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

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

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

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

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

DIMENSION I-6 : POLITIQUE ET PROMOTION DES PME

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

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

Réalisations

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

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

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

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

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

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

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

Défis

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

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

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

Recommandations

● L'accès au financement :

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

● La stratégie d'innovation :

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

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

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

● **Le secteur informel :**

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

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

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

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

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

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

DIMENSION II-1 : ANTI-CORRUPTION

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

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

Réalisations

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

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

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

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

Défis

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

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

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

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

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

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

DIMENSION II-2 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

Réalisations

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

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

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

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

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

Défis

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

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

Recommandations

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

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

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

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

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

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

Réalisations

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

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

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

Défis

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

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

DIMENSION III-1 : INFRASTRUCTURE

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

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

Réalisations

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

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

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

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

Défis

- **L'infrastructure intermédiaire à renforcer**

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

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

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

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

Recommandations

- **Améliorer la concurrence dans plusieurs secteurs**

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

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

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

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

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

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

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

DIMENSION III-2 : CAPITAL HUMAIN

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

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

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

Réalisations

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

Défis

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

DIMENSION III-3 : ACCÈS AU FINANCEMENT

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

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

Réalisations

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

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

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

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

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

Défis

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

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

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

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

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

Notes

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

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

4. Haut Commissariat au Plan, enquête de 2007.
5. L'étude a été financée par une contribution du Centre international pour l'entreprise privée (CIPE).
6. Avec 1 900 km/million d'habitants, le Maroc connaît un maillage bien plus faible que le groupe de pays à revenu moyen-faible (4 900 km/million d'habitants) et la région du Moyen-Orient de l'Afrique du Nord (4 800 km/million d'habitants). Source : Banque mondiale.
7. Dans ce cadre, l'État impose des quotas d'économies d'énergie aux grands producteurs d'énergie (les *obligés*), sous peine d'une amende. Ceux-ci peuvent réaliser ces économies eux-mêmes, ou alors acheter des « certificats blancs » à celui qui aurait réduit sa consommation (mais n'a pas lui-même d'obligation d'économie d'énergie). Ainsi, une mairie qui aurait refait l'isolation des écoles dans sa ville pourrait-t-elle revendre ses certificats à un *obligé*.
8. Rapport sur le Développement humain du Cinquantenaire (2005), *Le Maroc possible*, Rapport du Cinquantenaire, Rabat, 2005.
9. *Ibid.*
10. Ministère de l'Éducation nationale, *Appui à la Stratégie nationale pour l'alphabétisation et l'éducation non formelle du Maroc* (AENF), (2006).
11. La législation prévoit que la participation étrangère dans le capital des grandes banques marocaines peut être limitée si cette participation aboutit à la prise de contrôle de ces établissements. Cependant, dans la pratique, cette disposition n'a pas eu à être appliquée.

Références

(par dimension – voir aussi les références transversales)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DIMENSION I-6 : POLITIQUE ET PROMOTION DES PME

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DIMENSION II-1 : ANTI-CORRUPTION

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

Bertelsmann (2008), *Berterlsmann Transformation Index*.

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

DIMENSION II-2 : GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OCDE (2007), *Competition Assessment Framework*.

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

DIMENSION III-1 : INFRASTRUCTURE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

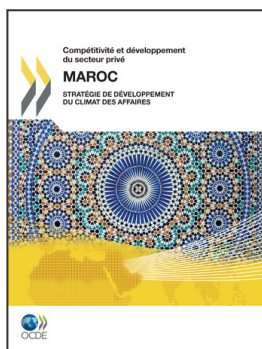
DIMENSION III-2 : CAPITAL HUMAIN

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

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

DIMENSION III-3 : ACCÈS AU FINANCEMENT

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



Extrait de :

Compétitivité et développement du secteur privé: Maroc 2010

Stratégie de développement du climat des affaires

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264091436-fr>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2011), « Les évaluations spécifiques par dimension », dans *Compétitivité et développement du secteur privé: Maroc 2010 : Stratégie de développement du climat des affaires*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264091436-10-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

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