CRÉER DES MARCHÉS AU MAROC

UNE DEUXIÈME GÉNÉRATION DE RÉFORMES : STIMULER LA CROISSANCE DU SECTEUR PRIVÉ, LA CRÉATION D'EMPLOIS ET L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES

Diagnostic du Secteur Privé

JUIN 2019

WORLD BANK GROUP
THE WORLD BANK IBRD • IDA
IFC International Finance Corporation

IFC—a sister organization of the World Bank and member of the World Bank Group—is the largest global development institution focused on the private sector in emerging markets. We work with more than 2,000 businesses worldwide, using our capital, expertise, and influence to create markets and opportunities in the toughest areas of the world. In FY17, we delivered a record $19.3 billion in long-term financing for developing countries, leveraging the power of the private sector to help end poverty and boost shared prosperity. For more information, visit www.ifc.org.

© International Finance Corporation 2019. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433

www.ifc.org

The material in this work is copyrighted. Copying and/or transmitting portions or all of this work without permission may be a violation of applicable law. IFC does not guarantee the accuracy, reliability or completeness of the content included in this work, or for the conclusions or judgments described herein, and accepts no responsibility or liability for any omissions or errors (including, without limitation, typographical errors and technical errors) in the content whatsoever or for reliance thereon.

The findings, interpretations, views, and conclusions expressed herein are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the Executive Directors of the International Finance Corporation or of the International Bank for Reconstruction and Development (the World Bank) or the governments they represent.

Photos: Shutterstock

CRÉER DES MARCHÉS AU MAROC

UNE DEUXIÈME GÉNÉRATION DE RÉFORMES : STIMULER LA CROISSANCE DU SECTEUR PRIVÉ, LA CRÉATION D'EMPLOIS ET L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES

Diagnostic du Secteur Privé

WORLD BANK GROUP
THE WORLD BANK IBRD • IDA
IFC International Finance Corporation

REMERCIEMENTS

Le Diagnostic du secteur privé marocain a été préparé par Mariem Malouche et Zeinab Partow, avec la contribution de Michel Bacher, Fahmi Ben Abdelkader, Jorgen Billetoft, Daniel Camos Daurella, Arnaud Dornel, Souad Elmallem, Arthur Denis Pascal Foch, Lea Iungmann, Ihssane Loudiyi, Marta Caminas Mora, Peter McConaghy, Graciela Miralles Murciego et Carlo Rossotto. De plus, l'équipe tient à remercier Kudret Akgun, Hind Kadiri, Nasser Kadiri, Salah-Eddine Kandri, Anica Nerlich, Chris Richards, Kristina Turilova et Houda Zinoun pour leurs connaissances spécialisées et précises de l'industrie et pour les conseils prodigués. L'équipe tient à remercier Fadila Caillaud, Emiliano Duch, Youssef Saadani et Henri Sfeir, pairs examinateurs, pour leurs précieux commentaires. Elle remercie également Ufalia Maria Acosta pour son soutien administratif à Washington, Houda Cherkaoui et Abdurrahman Bashir Karwa pour leur soutien administratif au Maroc et Peter Milne pour son travail d'édition.

Ce travail a été réalisé à la demande et sous la direction de la SFI et de la Banque mondiale. L'équipe remercie Mona Haddad, Marie-Françoise Marie-Nelly, Mouayed Makhlouf, Najy Ben Hassine, Xavier Reille, Alejandro Alvarez de la Campa, Jean Pesme, Fadila Caillaud, Jaafar Friaa et Gabriel Sensenbrenner pour leur soutien continu et leurs conseils durant toute la préparation du CPSD.

TABLE DES MATIÈRES

7 SOMMAIRE EXÉCUTIF

17 I. OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT

19 II. CONTEXTE DU PAYS

- 19 A. CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE
- 22 B. SITUATION DU SECTEUR PRIVÉ

37 III. UNIFORMISER LES RÈGLES DU JEU POUR TOUS LES ACTEURS DU MARCHÉ

- 37 A. RENFORCER LA CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ AU PROFIT DU SECTEUR PRIVÉ
- 45 B. ORIENTER LES CAPITAUX NATIONAUX VERS LES SECTEURS PRODUCTIFS ÉCHANGEABLES
- 50 C. RECOMMANDATIONS

51 IV. ENTREPRENEURIAT ET DÉVELOPPEMENT DES PME

- 52 A. FAVORISER LE TALENT ET LA CULTURE D'ENTREPRISE
- 56 B.AMÉLIORER L'ACCÈS AU FINANCEMENT, L'INCLUSION FINANCIÈRE ET LE CRÉDIT INTERENTREPRISES
- 62 C. DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE
- 66 D. ACCROÎTRE LA PARTICIPATION DES PME AUX MARCHÉS PUBLICS
- 67 E. AMÉLIORER L'ACCÈS AU FONCIER
- 68 F. RECOMMANDATIONS

71 V. INFRASTRUCTURES : RÉPONDRE AUX NOUVEAUX DÉFIS

71 A. L'ÉTAT DES INFRASTRUCTURES AU MAROC

72 B. SITUATION DU FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES PAR LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

74 C. CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES PESANT SUR LE FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES PAR LE SECTEUR PRIVÉ

77 D. ASPECTS SECTORIELS SPÉCIFIQUES

80 E. RECOMMANDATIONS

81 VI. DEEP DIVES SECTORIELLES

82 A. ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

86 B. FORMATION PROFESSIONNELLE

90 C. INDUSTRIE AUTOMOBILE

96 D. INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

105 ANNEXES

142 BIBLIOGRAPHIE

145 RÉFÉRENCES

Abréviations

ADD	Agence de développement du digital
ADM	Autoroutes du Maroc
ADSL	Ligne d'abonné numérique asymétrique
AFD	Agence française de développement
ALENA	Accord de libre-échange nord-atlantique
AMDI	Agence marocaine de développement des investissements
AMICA	Association Marocaine pour l'Industrie et la Construction Automobile
AMITH	Association marocaine des industries du textile et de l'habillement
ANRE	Autorité nationale de régulation de l'électricité
ANRT	Agence nationale de règlementation des télécommunications
APD	Aide publique au développement
BAM	Bank al-Maghrib
BTI	Indice de transformation de la Fondation BertelsmannCCG Caisse centrale de garantie
CCG	Conseil de coopération du Golfe
CDG	Caisse de dépôt et de gestion
CEM	Mémorandum économique pays
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CGI	Compagnie générale immobilière
CNCP	Commission nationale de la commande publique
COFACE	Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur
CPSD	Diagnostic du secteur privé du pays
CR	capital-risque
CSE	Casablanca Stock Exchange
DEPP	Direction des entreprises publiques et de la privatisation
DPS	Diagnostic-pays systématique
EFPT	Enseignement et formation techniques et professionnels
EP	Entreprise publique
ESITH	École Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement
FAI	Fournisseur d'accès Internet
FENELEC	Fédération national de l'électricité et de l'électronique
FIMME	Fédération des Industries Métallurgiques Mécaniques et Électromécaniques
FSU	Fond de services universel des télécommunications
GEI	Indice mondial de l'entrepreneuriat
GEM	Moniteur mondial de l'entrepreneuriat
GIMAS	Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales
HAO	Holding d'aménagement Al Omrane
HCP	Haute commissariat au plan
HEM	Institut des hautes études de management
IDE	Investissements directs étrangers
IFI	Institution financière internationale
IGD	Institut à gestion déléguée
IMA	Institut des métiers de l'aéronautique
IPP	Producteur d'électricité indépendant
ISMALA	Institut spécialisé d'aéronautique et de la logistique aéroportuaire
JCAP	Programme conjoint sur les marchés financiers
MAD	Dirhams marocains
MASEN	Agence marocaine pour l'énergie solaire
MFD	Maximiser le financement du développement
MFI	Microfinance Institutions
MINEFI	Ministère de l'Économie et des Finances
MRO	Entretien, réparation et révision
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCP	Office chérifien des phosphates
OEM	Fabricant d'équipement d'origine
OFFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travaille
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
ONCF	Office nationale de chemins de fer
ONCF	Office nationale des chemins de fer
ONEE	Office nationale de l'eau et de l'électricité

ONG	Organisation non gouvernementale
PESF	Programme d'évaluation du secteur financier
PIB	Produit intérieur brut
PKP	Passagers-kilomètres payants
PME	Petites et moyennes entreprises
PTF	Productivité totale des facteurs
RAM	Royal Air Maroc
SFI	Société financière internationale
SNI	Société nationale d'investissement
SNTL	Société nationale du transport et de la logistique
SOMACA	Société Marocaine de Construction Automobile
TFP	Taxe de formation professionnelle
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TIMSS	Tendances internationales dans l'enseignement des mathématiques et des sciences
TMSA	Agence spéciale Tanger Méditerranée
TPE	Toute petite entreprise
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
WDR	Rapport sur le développement dans le monde

Sommaire exécutif

Le Maroc a consacré d'importantes ressources afin de réaliser des investissements considérables dans les secteurs économiques jugés stratégiques pour la croissance, l'accroissement de la productivité et la création de valeur ajoutée. De l'offshoring à l'aéronautique en passant par l'électronique, ces secteurs ont bénéficié de ressources publiques substantielles et d'un arsenal d'incitations généreuses pour attirer des investissements directs étrangers (IDE). Les efforts du gouvernement ont d'ailleurs permis d'attirer d'importants investisseurs étrangers et de dynamiser plusieurs secteurs dont ceux de l'automobile, de l'aéronautique et des énergies renouvelables. L'environnement des affaires marocain s'est également amélioré, le pays ayant avancé de neuf positions cette année dans le classement 2019 Doing Business pour se hisser au 60ème rang sur 190 économies. L'avancée du Maroc, qui résidait à la 129ème du classement en 2009, témoigne de la mise en place de réformes durables au cours de ces dernières années.

Malgré le taux d'investissement remarquablement élevé du Maroc, l'un des plus élevés au monde avec une moyenne de 34 % du PIB par an depuis le milieu des années 2000, les retombées en termes de croissance économique, création d'emplois et productivité, ont été décevantes. De plus, certains pays tels que la Colombie, les Philippines et la Turquie ont atteint des taux de croissance similaires ou supérieurs, avec des niveaux d'investissement nettement inférieurs (Banque mondiale, 2016a). Les pays qui ont réussi à décoller économiquement sont parvenus à maintenir des taux annuels de croissance du PIB par habitant bien au-delà de 4 % pendant des décennies (contre des taux annuels moyens au Maroc de 2,9 % entre 2000 et 2017 et de seulement 1,6 % entre 1990 et 2000), tout en répartissant les bénéfices de cette croissance en créant rapidement des emplois.

L'économie marocaine a enregistré des performances particulièrement décevantes en termes de création d'emplois. Alors que la population en âge de travailler a augmenté, en termes nets, de 270 000 personnes par an entre 2012 et 2016, seulement 26 400 nouveaux emplois nets ont été créés en moyenne par an. Seulement 17 % de la population en âge de travailler a un emploi formel, et moins de 10 % ont un emploi formel fourni par le secteur privé (Figure 2). Les gains de productivité ont été faibles : sur le long terme, entre 1970 et 2011, l'économie marocaine n'a enregistré aucun gain de productivité totale des facteurs de production (PTF). Il semble y avoir eu une certaine amélioration dans les années 2000, avec des gains de productivité positifs, mais ceux-ci n'ont pas été suffisants pour soutenir la croissance actuelle.

La composition des investissements aiguille quant aux raisons derrière l'impact limité de l'effort d'investissement significatif du Maroc. Le secteur public, qui investit principalement par l'intermédiaire des entreprises publiques, représente la moitié de tous les investissements réalisés dans le pays. Ces investissements ont en partie été coûteux, avec un rapport qualité-prix discutable. Alors qu'un grand nombre d'investissements ont été réalisés dans les infrastructures, dont les effets sociaux et économiques ne peuvent être pleinement observés qu'à long terme, les projets sélectionnés pour un financement public ne tiennent parfois pas suffisamment compte des problèmes d'efficacité et peuvent ne pas optimiser l'impact sur la productivité et la création d'emplois.

Comme l'ont fait valoir d'autres analyses, notamment le Mémorandum économique sur le Maroc (CEM) et le Diagnostic-pays systématique (DPS) de la Banque mondiale, le modèle existant basé sur une croissance dépendante du taux très élevés d'accumulation de capital public fixe, n'est pas soutenable. Le Maroc ne peut pas uniquement compter sur l'accumulation de capital pour rattraper les pays à revenu plus élevé, car cela nécessiterait des investissements toujours plus importants, mettant en péril sa stabilité macroéconomique. Des distorsions dans la répartition du capital entre les secteurs ainsi que le rôle joué par les

entreprises publiques ont tendance à freiner l'activité privée productive. De plus, la faible contribution de la main-d'œuvre à la croissance du Maroc récemment, et ce malgré la démographie favorable d'une population jeune et croissante, reflète la difficulté que l'économie a à mobiliser le capital humain disponible, notamment les jeunes et les femmes. Les pays qui ont réussi à maintenir des taux de croissance élevés l'ont fait grâce à des gains de productivité élevés sur une longue période. De tels gains ne peuvent provenir uniquement de nouveaux investissements en capital, mais d'un effort plus fructueux visant à accumuler du capital humain et institutionnel.

Un secteur privé plus dynamique est nécessaire pour créer davantage d'emplois. A l'échelle mondiale, il a été démontré que la plupart des emplois sont créés par de jeunes entreprises de moins de cinq ans. Le Maroc doit créer un environnement favorable aux entreprises afin qu'elles puissent pénétrer les marchés, se développer et exporter. Cela nécessitera des conditions propices à une concurrence équitable, du capital humain et des compétences de meilleure qualité pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre moderne et encourager ainsi l'entrepreneuriat, d'un meilleur accès au financement des petites entreprises et des startups pendant tout leur cycle de vie, ainsi que des institutions qui les soutiennent. Dans la sphère privée, la croissance économique semble avoir été principalement tirée par des entreprises établies, souvent bien connectées, et non par de jeunes entreprises. Ces entreprises établies investissent principalement dans des secteurs non échangeables qui sont moins exposés à la concurrence, comme l'immobilier et la construction (Banque mondiale, 2017b). Hormis les entreprises créées dans des zones franches au travers d'IDE, dans l'ensemble, les jeunes entreprises n'ont pas réussi à concurrencer celles établies ou à créer de l'emploi dans des proportions importantes. Les secteurs plus dynamiques et à plus forte valeur ajoutée ne représentent qu'une faible part de la croissance de l'emploi (Banque mondiale, 2016a).

ETABLIR DES RÈGLES DU JEU ÉQUITABLES POUR TOUS LES OPÉRATEURS

L'accent mis sur la contestabilité du marché et la concurrence contribuerait à créer les conditions de l'émergence d'un secteur privé dynamique et diversifié, capable de créer les emplois dont le Maroc a urgemment besoin. Etablir des règles du jeu équitables pour tous les opérateurs est essentiel afin de favoriser la concurrence sur le marché. Une politique pro-concurrentielle forte est nécessaire pour créer un environnement réglementaire qui permette aux entreprises d'entrer sur les marchés et de se développer, qui limite les privilèges de certains opérateurs publics et privés et qui sanctionne les pratiques anticoncurrentielles. Les marchés marocains bénéficieraient de l'intégration des principes de concurrence dans des secteurs clés comme l'énergie et les télécommunications, en levant les barrières à l'entrée qui protègent les opérateurs historiques et en renforçant le rôle des régulateurs sectoriels. Il est également essentiel d'assurer la neutralité concurrentielle, car les entreprises publiques participent à un certain nombre de secteurs économiques clés et ont souvent peu de restrictions quant à la portée de leurs activités. Récemment, les mesures qui ont permis de rendre opérationnel le Conseil de la concurrence, avec notamment la nomination de son président et de ses membres en décembre 2018, après un hiatus de quatre ans, représentent une avancée très positive.

Les politiques qui ont favorisé les IDE et de larges investissements accentuent les disparités dans les conditions de marché auxquelles sont confrontées les entreprises, d'autant que les mesures visant à répondre aux besoins des petites entreprises ont connu un succès relativement moindre. Les nombreux mécanismes d'incitations offerts pour de nouveaux investissements dans les zones industrielles, mais excluant les exportateurs existants à l'extérieur de ces zones, témoignent d'un parti pris en faveur des grands investisseurs et des investissements directs étrangers. Cette situation a vraisemblablement découragé les entreprises existantes en dehors des zones de devenir exportatrices ou d'accroître leurs exportations, bien que des mesures soient en ce moment mises en place

pour rééquilibrer les incitations à l'implantation. Enfin, les politiques qui protègent les marchés intérieurs, telle la tarification douanière, et qui offrent des incitations fiscales aux secteurs non échangeables comme l'immobilier, permettent aux grands investisseurs bien connectés de dégager un rendement élevé. Les petites entreprises nationales se débrouillent seules du mieux qu'elles peuvent, luttant pour survivre, et sont souvent désavantagées, dans les secteurs échangeables plus compétitifs.

Il est essentiel de compléter les politiques qui ont favorisé un nombre relativement limité de champions économiques dans des secteurs stratégiques en mettant l'accent sur des conditions de concurrence et des services favorables qui soutiennent toutes les entreprises, notamment les PME. Ceci a été mise en évidence dans le secteur automobile (et, dans une certaine mesure, dans le secteur aéronautique). Dans ce secteur, la politique proactive du gouvernement a généré des résultats remarquables : les voitures ont dépassé les phosphates comme principale source d'exportation du pays ; le Maroc est aujourd'hui le premier producteur de véhicules particuliers du continent (mais pas de véhicules commerciaux), dépassant l'Afrique du Sud ; le secteur est bien parti pour atteindre le seuil significatif du million de véhicules (cet objectif devant être atteint en 2023, deux ans avant les estimations initiales) ; un nombre croissant de fournisseurs s'installent au Maroc pour protéger leur compétitivité sur les marchés européens, constituant un écosystème florissant ; l'industrie emploie 150 000 personnes, contre 75 000 en 2013, et crée des emplois de qualité à un rythme plus rapide que dans les autres secteurs économiques.

La faiblesse de l'industrie automobile réside toutefois dans les retombées économiques limitées dans l'économie locale et l'incapacité des champions locaux à faire leur entrée dans les chaînes de valeur. Peu d'entreprises marocaines ont rejoint les clusters automobiles, soit par la modernisation de leurs activités, soit par le biais de joint-ventures. Cela pourrait constituer un frein pour le secteur à l'avenir si les entreprises de niveau 1 et les plus grandes entreprises de niveau 2[1] ne sont pas en mesure de réorienter leur approvisionnement en intrants des importations vers des fournisseurs locaux plus petits (petites entreprises de niveau 2 et de niveau 3). Une politique gouvernementale proactive est nécessaire pour soutenir les entreprises marocaines ayant le potentiel de rejoindre les secteurs émergents en leur assurant un meilleur accès aux incitations disponibles, ainsi qu'aux financements, au foncier et à l'aide à la modernisation des normes. L'accès aux composants produits localement est essentiel à la compétitivité en raison des économies de coûts associées à l'approvisionnement à l'échelle nationale. L'approvisionnement local permet non seulement de réduire les coûts de transport, de logistique et de main-d'œuvre, mais il élimine également le risque de fluctuations monétaires. Peu de mesures ont été prises pour s'assurer que ces petits fournisseurs locaux aient accès aux services et aux conditions dont ils ont besoin pour se risquer dans un nouveau secteur. La PME marocaine typique n'exporte pas, n'innove pas et n'embauche pas.

ENTREPRENEURIAT ET PME

À l›échelle mondiale, ce sont les nouvelles entreprises et les entreprises à forte croissance qui créent le plus d›emplois. Les analyses empiriques dans les pays de l'OCDE indiquent qu'en moyenne, si les entreprises de cinq ans ou moins représentent environ un cinquième de l'emploi total, elles créent près de la moitié des emplois. Bien que peu d'entre elles survivent, les jeunes entreprises contribuent au dynamisme économique en injectant de la concurrence sur les marchés et en stimulant l'innovation. Au Maroc, 37 % des entreprises enregistrées ont moins de cinq ans. Cependant, peu d'informations sont disponibles sur leur taux de survie ou leur impact sur la création d'emplois.

Ce que l'on sait, en revanche, c'est que pour pénétrer les marchés, prospérer et créer des emplois, les PME marocaines doivent avoir accès aux services essentiels : un système de concurrence équitable, du capital humain et des compétences, un accès aux chaînes de valeur mondiales, des financements et du capital-risque aux stades critiques de leur développement, un accès au foncier, aux infrastructures et aux services TIC indispensables pour une économie moderne et une culture favorable aux affaires. Pour réduire les coûts associés à l'échec, une culture entrepreneuriale dynamique a également besoin de politiques du

marché du travail actives et fortes ainsi que d'une large couverture en matière de sécurité sociale. Il est essentiel de disposer d'institutions et de politiques de soutien, car les petites et nouvelles entreprises sont relativement plus touchées par les lacunes des politiques que les entreprises en place. Il est particulièrement important de faire respecter les contrats, d'assurer que les paiements entre entreprises se fassent en temps voulu, d'appliquer des procédures de mise en faillite dans un délai raisonnable et de garantir un système de justice civile efficient. Au Maroc, nombre de ces ingrédients, essentiels pour les entreprises nouvelles et en croissance, doivent être renforcés.

Un secteur privé plus dynamique et opérant dans de meilleures conditions de contestabilité du marché, est important pour attirer et retenir les talents au Maroc. Aujourd'hui, toutefois, les salaires élevés encouragent un grand nombre de personnes talentueuses et qualifiées à accepter des emplois prestigieux dans le secteur public plutôt que de s'aventurer dans un secteur privé où l'initiative et la prise de risques sont contrecarrées par des conditions de concurrence inégales. D'autres rejoignent les grandes entreprises et les entreprises publiques. Les salaires moyens du secteur public au Maroc sont deux à trois fois plus élevés que les salaires moyens du secteur privé, sans compter les avantages dont bénéficient généralement les employés du secteur public ou la stabilité de l'emploi (FMI 2018).[2] L'écart salarial public-privé au Maroc est plus élevé que dans les autres pays de la région MENA, à l'exception des pays du CCG riches en pétrole. Alors que les jeunes ingénieurs brésiliens, malaisiens ou turcs qui étudient à l'étranger retournent dans leur pays d'origine pour travailler dans les domaines de l'ingénierie, de l'enseignement et de la recherche, les ingénieurs marocains ne le font que rarement et préfèrent travailler en entreprise ou dans les services publics.

De fait, de nombreux Marocains sont des « entrepreneurs » par nécessité. L'entrepreneur marocain type est moins instruit que les standards mondiaux : 42 % des jeunes Marocains âgés de 18 à 29 ans ont l'intention de devenir entrepreneurs, ce qui reflète le fait que pour de nombreux jeunes Marocains, l'entrepreneuriat est une alternative à un emploi rémunéré dans un environnement où la création d'emplois est limitée et les besoins en éducation relativement élevés. En plus de promouvoir une plus grande contestabilité du marché, renforcer l'écosystème entrepreneurial peut aider à canaliser davantage de personnes vers la création de leur entreprise par choix, notamment pour ce qui est de la large diaspora marocaine. Cette dernière peut jouer un rôle plus important dans la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation au Maroc : entre 2007 et 2012, les Marocains résidents à l'étranger ont déposé la plupart des brevets enregistrés par le Maroc.

Investir dans le capital humain est essentiel à la fois pour élargir le vivier d'entrepreneurs potentiels au Maroc et résorber l'inadéquation des compétences. Les systèmes d'éducation et de formation professionnelle du pays, dont les résultats sont médiocres, sont mal adaptés aux besoins d'une économie qui aspire à croitre par le biais d'une augmentation de la productivité. Trois types d'investissements dans les compétences peuvent générer de larges bénéfices dans un contexte de changement dans la nature du travail : les investissements dans la petite enfance, l'enseignement supérieur et la formation pour adultes en dehors du travail. Si le moyen le plus efficace d'acquérir les compétences requises est de commencer tôt, le rôle des systèmes d'enseignement supérieur en tant que centres d'innovation et l'intégration de filières entrepreneuriales dans l'enseignement professionnel peuvent également jouer un rôle majeur dans la promotion de l'innovation et l'entrepreneuriat.

L'enseignement supérieur et la formation professionnelle sont également des domaines où une plus grande participation du secteur privé pourrait déboucher sur de meilleurs résultats en termes de rééquilibrage des compétences et de contribution à la croissance de l'emploi. L'enseignement supérieur public n'a pas été en mesure de relever le défi de dispenser une éducation de qualité ou en nombre (inscriptions) suffisant pour répondre à la demande des jeunes ou des employeurs dans les secteurs productifs. La demande de services d'enseignement supérieur de qualité à un coût accessible pour un segment important de la population n'est pas satisfaite, que ce soit par le secteur public, les universités créées dans le cadre de PPP ou les établissements d'élite du secteur privé, dont les prix sont alignés et accessibles dans une large mesure

aux groupes à revenu élevé. Une politique clé dans ce domaine consiste à veiller à ce que la réglementation ne protège pas les établissements en place et ni ne crée de conditions de concurrence disparates pour les nouveaux entrants. Par ailleurs, l'introduction d'une série d'instruments de financement, y compris des bourses d'études et des prêts aux étudiants, pour rendre l'enseignement supérieur plus accessible à un segment plus large de la population dont les options actuelles se limitent à un enseignement public de piètre qualité et offrant de faibles perspectives d'emploi.

Le Maroc a mis à l'essai un modèle prometteur de formation professionnelle dans certains secteurs stratégiques, notamment dans ceux de l'automobile et de l'aéronautique. La formation professionnelle dans ces secteurs est assurée selon le modèle de PPP, dans lequel le financement est assuré par le secteur public et la gestion par le secteur privé. Ceci contraste avec l'enseignement et la formation technique et professionnels (EFTP) entièrement publics dans la plupart des secteurs et financés par une taxe obligatoire sur les salaires. Il est prévu d'augmenter le nombre de PPP de ce type afin de dispenser une formation professionnelle mieux adaptée aux besoins du secteur privé. La formation en cours d'emploi garantit l'accès aux machines et aux processus de production les plus récents dans un environnement technologique en constante évolution. Toutefois, le gouvernement pourrait ne pas être en mesure de soutenir financièrement tous les centres de formation professionnelle requis par les industries sans une révision des arrangements institutionnels, de la gestion et de l'allocation des ressources perçues au titre des impôts obligatoires prélevés sur la masse salariale.

L'écosystème émergent de l'entrepreneuriat permettra à davantage de personnes de devenir entrepreneurs par choix plutôt que par nécessité.[3] L'écosystème entrepreneurial est encore embryonnaire au Maroc, avec une couverture limitée en dehors de Casablanca. Il est toutefois encourageant de constater que le paysage entrepreneurial commence à changer : un diagnostic de l'écosystème marocain a révélé que plus d'une douzaine d'incubateurs et d'accélérateurs ont été constitués au cours des sept dernières années, soutenant un nombre croissant de startups en phase initiale de développement. L'intensification des activités au niveau des startups, par exemple, le mentorat, le réseautage, les concours d'entreprises et la fourniture de services d'incubation, d'accélération et de développement des entreprises peuvent stimuler l'activité entrepreneuriale et atténuer les désincitations liées à une culture de l'aversion au risque. De même, il existe encore très peu de mécanismes de soutien publics ou privés pour aider les entreprises à passer à l'échelle supérieure et à se développer - un soutien accru est nécessaire dans ce domaine.

L'ENVIRONNEMENT PROPICE À L'INVESTISSEMENT PRIVÉ

Bien que l'agenda de l'inclusion financière soit en cours d'élaboration, le secteur financier marocain est devenu l'un des plus développés et inclusifs de la région MENA. Un secteur financier compétitif et inclusif peut contribuer à remédier au manque d'emplois de qualité en allouant l'épargne aux activités productives et aux PME. Une inclusion financière limitée continue d'entraver sérieusement la croissance et l'entrepreneuriat des très petites entreprises (TPE), freinant la croissance de leur productivité et l'expansion de leurs activités. Le secteur financier est particulièrement absent dans les phases initiales de développement des entreprises, lorsque l'accès aux capitaux propres est le plus important. Les jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance ont également du mal à obtenir des prêts à des conditions accessibles. Il en va de même pour les TPE en général, peu d'entre elles comptant sur les banques pour leur fonds de roulement ou pour développer leurs activités. Les exigences élevées en matière de garanties poussent nombre d'entre elles à compter sur les prêts de microfinance. Le capital-risque (CR) et les investisseurs providentiels (*business angels*) sont pratiquement inexistants. Les retards de paiement généralisés s'ajoutent aux problèmes chroniques de trésorerie de nombreuses TPE. Les autorités se sont engagées à relever ces défis afin de mettre à profit les capacités du secteur financier à soutenir un secteur privé plus dynamique et plus entrepreneurial : en particulier, en 2018, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) a augmenté son soutien aux MPME (sous forme de garanties et de co-financements) de 15%,

à 20 milliards MAD, sur un total de prêts bancaires aux PME de 144 milliards MAD en 2018 ; la CCG, avec des investisseurs initiaux, a cofinancé 57 startups dans la première année suivant le lancement du Fonds Innov'Invest.

L'écart entre le développement avancé du système bancaire et le développement du marché des actions est important. Les instruments de financement à long terme, le financement en fonds propres et les marchés des capitaux sont sous-développés au Maroc, ce qui affecte non seulement les PME, mais aussi les jeunes entreprises innovantes et les grandes entreprises qui ne sont pas à l'abri des contraintes financières. On observe un manque de liquidité et un nombre de nouveaux émetteurs limité à la Bourse de Casablanca (CSE), en particulier pour ce qui est des grands émetteurs institutionnels. Toutefois, il est également vrai que l'absence d'opérations pouvant faire l'objet d'un investissement limite le développement des investissements en capitaux propres. Dans ce domaine, la CCG pourrait jouer un rôle clé dans la mobilisation des investisseurs institutionnels, en fournissant par exemple des garanties sur les portefeuilles de prêts aux PME, en complément des garanties directes actuelles qui couvrent les prêts aux PME. D'autres options comprennent des émissions obligataires regroupées pour les PME, des garanties pour le développement du secteur du capital-risque et le soutien aux cotations des PME par la création de compartiments à la Bourse de Casablanca. Les prochaines étapes dans le développement des marchés des capitaux comprennent des règles d'investissement plus souples pour les régimes de retraite et les assureurs, l'amélioration des infrastructures de marché (comme les notations et l'information sur les prix) pour instaurer une culture du risque, et le déploiement responsable de nouveaux produits et de transactions novatrices.

L'amélioration de l'accès au haut débit, en particulier au haut débit fixe, est le principal défi que doit relever le Maroc pour accroître sa productivité, progresser dans les chaînes de valeur mondiales et développer une économie numérique axée sur l'innovation. Le taux de croissance du secteur des TIC ralentit et le Maroc accuse un retard par rapport aux pays qu'il considère comme concurrents dans ce domaine, notamment en termes de pénétration et de vitesse du haut débit. Dans le domaine des infrastructures fixes à haut débit, l'absence de concurrence, une réglementation incomplète et inefficace, ainsi que le sous-investissement dans l'accès au haut débit par fibre optique et les infrastructures de liaison terrestre ont résulté en des services Internet haut débit onéreux. Le marché du haut débit est également limité aux principaux centres urbains et routes du pays, ce qui aggrave la fracture numérique. La pénétration du haut débit au Maroc est parmi les plus faibles de la région MENA. La levée des obstacles juridiques et réglementaires à un marché du haut débit plus compétitif est une condition nécessaire pour que le Maroc puisse tirer parti des possibilités d'une économie numérique moderne qui devient de plus en plus centrale dans des secteurs clés de son économie tels que les secteurs agricole et manufacturier, et pour une administration publique moderne.

Les plateformes numériques peuvent jouer un rôle plus important dans le soutien au développement du secteur privé et dans l'élargissement des opportunités de marché au Maroc. Une économie numérique moderne profiterait aux jeunes, petites et moyennes entreprises, en leur offrant par exemple davantage de débouchés commerciaux et en permettant aux producteurs, détaillants et fournisseurs de services de dialoguer et traiter facilement avec les clients situés sur les marchés éloignés. Un élément essentiel pour soutenir la croissance de l'économie numérique dans le pays est le paiement mobile. La nouvelle loi bancaire devrait permettre le décollage des paiements mobiles. Le Maroc a pris du retard sur les paiements mobiles et électroniques en raison d'un cadre réglementaire imparfait et du manque d'innovation et de concurrence entre les établissements bancaires et non bancaires (la banque centrale du Maroc et l'autorité de régulation des télécommunications ont lancé fin novembre 2018 le m-wallet).[4] En ce qui concerne la demande, le développement des paiements électroniques est entravé par une préférence profondément ancrée pour les espèces, ce qui reflète en partie l'existence d'un important secteur informel. A l'avenir, la présence d'entreprises marocaines opérant à l'échelle régionale en Afrique subsaharienne, comme le font plusieurs banques, Maroc Telecom et OCP, offre au Maroc l'opportunité de développer des plateformes et services financiers numériques panafricains, soutenant des

chaînes de valeur clés.

Les entreprises notent fréquemment que l'accès difficile et coûteux au foncier constitue une contrainte importante pour faire des affaires au Maroc. La disponibilité physique des terrains est similaire à celle des références au niveau mondial, mais l'environnement juridique et réglementaire, ainsi que les politiques, ont conduit à un marché foncier ni transparent ni satisfaisant pour les besoins des investisseurs. L'achat et l'enregistrement de terrains sont difficiles en raison de la longueur et de la complexité des procédures, même pour les entreprises étrangères qui cherchent à investir de manière significative dans le pays. Le gouvernement a tenté de s'attaquer au problème de l'accès difficile au foncier en investissant massivement dans le développement des zones industrielles et par de généreux programmes de subventions foncières. Malheureusement, cette intervention de l'État a souvent eu un impact négatif en contribuant à un marché foncier où l'offre ne répond pas à la demande ; il a encouragé la spéculation et créé des incitations perverses pour les spéculateurs du secteur privé, en quête de rentes, qui retirent les terrains du marché. Plutôt que de subventionner les terrains, il serait préférable d'améliorer l'information sur les terrains et leur disponibilité, d'encourager l'enregistrement foncier, de réduire les délais de transaction et de décourager la spéculation en taxant les terrains non viabilisés, ce qui favoriserait un marché immobilier plus transparent.

NOUVEAUX DÉFIS EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES

Le secteur public continuera à jouer son rôle essentiel dans le développement des infrastructures marocaines, même si, à plus de 5,4 % du PIB par an d'investissements en capital au cours de la prochaine décennie, les besoins du Maroc en infrastructures publiques sont élevés et les satisfaire exigera d'ajuster le modèle actuel qui repose principalement sur les dépenses et les garanties publiques.[5] Les maigres ressources publiques devront être mises à profit par le biais de stratégies visant à maximiser une participation privée viable et en s'appuyant sur la solide expérience du Maroc en matière de partenariats public-privé (PPP) dans le domaine des infrastructures. Un objectif central est celui d'une meilleure allocation des ressources publiques vers les secteurs prioritaires, tout en augmentant la participation des financements privés dans le développement ainsi que dans l'entretien et l'exploitation des infrastructures. La participation du secteur privé aux infrastructures peut améliorer l'efficacité des investissements - une priorité pour le gouvernement dans ses efforts pour s'assurer que les investissements se traduisent en une croissance économique plus forte - et permettre d'introduire des technologies plus avancées, ainsi que de réduire la charge fiscale sur le budget national.

Les entreprises publiques sont les principales sources d'investissement et de financement dans les infrastructures et représentent un peu plus de la moitié du total des investissements publics dans ce secteur. Une part importante de ce montant est financée par des prêts concessionnels à long terme en devises (environ 130 milliards MAD), tous garantis par l'État. Les entreprises publiques empruntent également auprès de banques nationales (50 milliards MAD) et émettent des obligations en monnaie locale, principalement détenues par des fonds de pension : 20 milliards MAD de financements locaux des entreprises publiques locales bénéficient également de garanties de l'État. Toutefois, le modèle actuel est de plus en plus mis à rude épreuve en raison des pressions exercées par la demande, des infrastructures nécessaires pour que le Maroc devienne un pays à revenu moyen supérieur, de la nécessité d'accroître l'efficacité des dépenses en infrastructures et du niveau d'endettement public. Il est nécessaire d'optimiser l'utilisation des garanties d'État pour qu'elles catalysent le financement commercial plutôt que de l'évincer. L'externalisation de l'exploitation des services d'infrastructure au secteur privé par le biais d'accords de PPP et l'encouragement de la création d'opérations propices aux investissements du secteur privé sont d'autres mesures importantes.

Un environnement propice est nécessaire pour accroître le financement privé des infrastructures. Les besoins spécifiques incluent l'existence d'une courbe de rendement à long terme qui fournit au marché une référence de prix fiable. Il est également nécessaire de clarifier la capacité des investisseurs institutionnels ciblés, comme les caisses de retraite, à investir dans divers instruments, tels que les obligations de projet et les fonds d'emprunts dédiés

aux infrastructures. Les banques et le financement par emprunt continueront d'être essentiels, car l'endettement représente l'essentiel des besoins du secteur.

L'amélioration de l'environnement institutionnel est l'ingrédient essentiel pour développer davantage de partenariats public-privé dans le domaine des infrastructures. Bien qu'une loi claire et détaillée sur les PPP serait un pilier essentiel pour soutenir une participation durable du secteur privé aux investissements dans les infrastructures, le cadre juridique pourrait ne pas être la contrainte qui empêche de développer davantage de partenariats étant donné le nombre de PPP conclus avant l'adoption de cette loi. Les questions institutionnelles sectorielles déterminantes afin d'attirer davantage d'investissements privés dans les infrastructures sont notamment les suivantes : clarifier le rôle subsidiaire de l'État dans certains secteurs des infrastructures (par exemple, les transports aériens et les télécommunications) ; garantir des procédures transparentes et compétitives pour créer des joint-ventures publiques-privées et une procédure unique pour attribuer ou étendre les concessions. Il faut également renforcer la capacité institutionnelle du secteur public de créer, d'évaluer et de superviser les PPP, y compris leurs incidences budgétaires sur le budget du secteur public. ■

RECOMMANDATIONS

Améliorer la contestabilité des marchés

Améliorer la contestabilité des marchés pour soutenir l'entrée et la croissance d'un secteur privé compétitif et dynamique.

1. Analyser la neutralité concurrentielle des activités commerciales des entreprises publiques en effectuant des analyses de subsidiarité et en clarifiant la portée de leurs activités. Appliquer le même ensemble de règles et fournir les mêmes incitations aux activités commerciales des entreprises publiques que celles offertes aux entreprises privées (par exemple, marchés publics, accès au foncier et aux financements).
2. Transférer au Conseil de la concurrence le pouvoir d'approuver les fusions et acquisitions.
3. Harmoniser les incitations publiques (telles que les incitations, les subventions, la formation) entre tous les exportateurs, quelle que soit leur localisation.
4. Accroître les incitations à libérer des terrains en vue d'investissements productifs et uniformiser les règles du jeu entre les acteurs privés et les entreprises publiques (par exemple, augmenter la taxation des terrains non utilisés, améliorer l'accès aux informations sur la disponibilité des terrains).
5. Réduire les droits de douane à l'importation sur les biens de consommation pour diminuer la protection sur le marché intérieur, encourager les investissements dans les industries axées sur l'exportation et réduire ceux dans les secteurs non échangeables.

Entrepreneuriat et développement des PME

Accroître l'accès des nouvelles et jeunes entreprises ainsi que des PME aux services essentiels afin de bâtir des écosystèmes solides à l'appui de la productivité, de l'innovation et de la création d'emplois

1. Intensifier les activités qui favorisent l'entrepreneuriat, comme le mentorat, le réseautage et les concours d'entreprises ; continuer à soutenir et à développer l'offre de services d'incubation, d'accélération et de développement commercial aux startups.
2. Développer les programmes d'acquisition des compétences entrepreneuriales à tous les niveaux de l'enseignement et mobiliser les talents existants comme les Marocains résidant à l'étranger.
3. Améliorer l'accès financier et la viabilité des startups et des PME existantes en fournissant un financement tout au long du cycle de vie des projets des startups ; en adoptant la loi sur le financement participatif (*crowdfunding*) ; en appliquant des instruments de garantie pour injecter des financements à long terme aux PME ; en fournissant aux PME une assurance-crédit afin de limiter l'impact des retards de paiement B2B.
4. Mettre en œuvre la stratégie numérique du gouvernement, Maroc Digital 2020, et les programmes (dont e-paiement et plateformes numériques) ; renforcer l'Agence de Développement du Digital. Favoriser l'économie numérique en améliorant l'accès à l'infrastructure à large bande existante (par le partage de l'infrastructure entre les entreprises de télécommunications) grâce à la mise en œuvre de la réglementation et en assurant une plus grande clarté et transparence réglementaires.
5. Mettre en œuvre le décret gouvernemental sur les marchés publics à tous les niveaux gouvernementaux (central, local et des entreprises publiques).

Infrastructure

Encourager une plus grande participation du secteur privé aux projets d'infrastructure afin d'accroître l'efficacité et l'impact des investissements, des technologies et des capacités novatrices, et d'assurer la viabilité financière

1. Encourager la mise en place de projets susceptibles d'être financés par le secteur privé, notamment en renforçant les capacités des fonctionnaires des entités responsables.
2. Identifier les services d'infrastructure viables à sous-traiter au secteur privé.
3. Établir des lignes directrices claires pour l'octroi de garanties aux entreprises publiques et encourager celles-ci à financer les investissements sur une base commerciale ; renforcer la capacité du secteur public à suivre et évaluer le portefeuille de PPP.
4. Améliorer la transparence des réglementations sectorielles et éliminer les chevauchements entre la législation sur les PPP et les lois sectorielles spécifiques.
5. Améliorer la disponibilité et la transparence de l'information financière et de l'information sur les performances dans les secteurs où des investissements privés sont nécessaires.

Approche 'Deep Dive' pour les opportunités du secteur privé

1. **Transversalité :**	Les investissements privés dans tous les secteurs bénéficieraient des mesures susmentionnées, en particulier celles qui améliorent la contestabilité des marchés.
2. **Enseignement supérieur :**	Augmenter les inscriptions dans les universités privées pour absorber un plus grand nombre de diplômés du secondaire et améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en veillant à ce que la nouvelle réglementation sur la reconnaissance par l'État ne protège pas les opérateurs historiques ; rendre l'enseignement supérieur privé moins cher, notamment en réduisant les frais lorsque l'État est partie prenante et en accordant des bourses d'étude ou des prêts étudiants.
3. **Formation professionnelle :**	Favoriser la formation professionnelle privée en reproduisant les PPP (IDG) couronnés de succès ; canaliser les ressources vers la formation en cours d'emploi.
4. **Secteur automobile :**	Soutenir de manière proactive l'investissement intérieur et le développement des PME locales dans le secteur automobile en cartographiant les entreprises à fort potentiel dans le secteur et au-delà, notamment les fournisseurs dans les secteurs de l'emboutissage métallique, de l'intérieur et des sièges, faciliter les joint-ventures et apporter une aide financière et technique aux candidats éventuels.
5. **Secteur aéronautique :**	Attirer davantage d'investisseurs étrangers en intensifiant la formation et la mise à niveau des compétences, en développant les clusters et les activités de maintenance et de réparation ; en apportant un soutien plus structuré aux entreprises pour l'acquisition de normes industrielles ; en améliorant l'accès à des terrains abordables dans des sites appropriés.

I. Objectif de développement

Le chômage est le principal défi social auquel le pays se heurte, en particulier chez les jeunes ; le Maroc a besoin de plus d'investissements du secteur privé pour créer des emplois et réduire les disparités régionales. Par rapport à sa population, le Maroc crée beaucoup moins d'emplois que nombre de ses pairs (Figure 1) (Banque mondiale, 2017). Le chômage, qui a fluctué autour de 10 % ces dernières années, mais qui est beaucoup plus élevé chez les jeunes et les femmes des zones urbaines, est largement de nature structurelle, dans la mesure où 65 % des personnes sans emploi se trouvent au moins depuis un an au chômage. Près du quart des jeunes de 15 à 24 ans ne travaillent pas, ne font pas d'études et ne suivent aucune formation. Ce chiffre atteint 44 % chez les jeunes femmes. Pour ceux qui ont un emploi, la qualité de l'emploi est souvent médiocre, car la plupart des emplois sont informels, peu qualifiés et sans protection sociale : deux tiers des employés n'ont pas de contrat qui formalise leur relation avec leur employeur et 78 % ne bénéficient pas de couverture santé (Banque mondiale, 2017). Seulement 10 % environ de la population active occupe un emploi dans le secteur privé formel, soit 5,3 % de la population en âge de travailler à l'exclusion des personnes scolarisées (Figure 2). Environ un quart de la population active occupe un emploi informel, une proportion plus élevée que celle des personnes occupant un emploi formel. Enfin, quarante % de la population en âge de travailler est inactive et n'est pas scolarisée.

Les efforts déployés par le gouvernement pour relever ce défi au moyen d'interventions visant à améliorer l'offre et la demande d'emplois n'ont que partiellement porté leurs fruits. Les autorités ont conclu des pactes avec des secteurs émergents pré-identifiés en termes de création d'emplois, de valeur ajoutée locale et d'exportations. En retour, le gouvernement a fourni des incitations fiscales, des subventions à l'investissement, des terrains et du personnel qualifié. L'économie a toutefois du mal à absorber quelque 250.000 nouveaux demandeurs d'emploi par an. Dans l'ensemble, la création d'emplois a été faible et une grande partie de la population en âge de travailler reste exclue de la vie active.

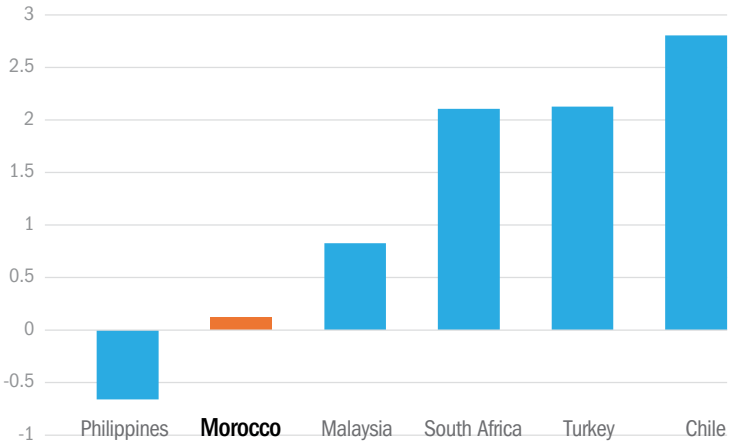


FIGURE 1 Création nette d'emplois, par rapport à la croissance de la population en âge de travailler

Source : ILOSTAT. Dernières données disponibles : Afrique du Sud, Chili, Philippines et Turquie, 2017 ; Malaisie 2016 ; Maroc 2013

Ce CPSD identifie les recommandations en termes de politiques publiques ainsi que les opportunités d'investissement qui favoriseraient la création d'emplois par le secteur privé formel et amélioreraient l'offre de main-d'œuvre dans les compétences qui permettraient au Maroc de devenir une économie émergente, poursuivre sa trajectoire de croissance, et transitionner vers des secteurs innovants et à plus forte valeur ajoutée. Voir un résumé des recommandations en Annexe 1. ■

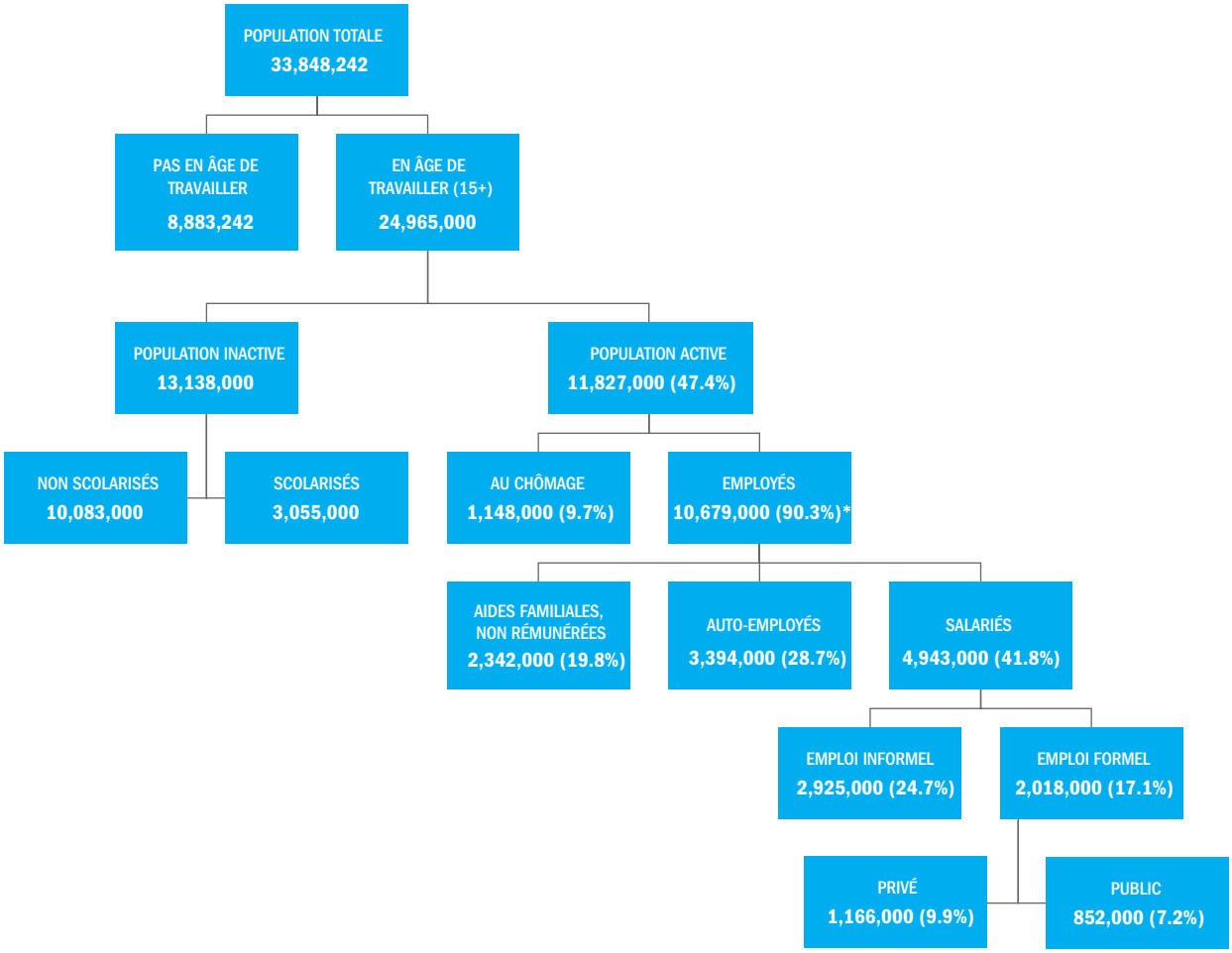


FIGURE 2 La cascade de l'emploi : Moins de 10 % de la population active occupe un emploi formel dans le secteur privé (2015)

* Les pourcentages font référence à la proportion de la population en âge de travailler

Source : Enquête Nationale sur l'Emploi, HCP 2015.

II. Contexte du pays

A. CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE

Le Maroc jouit d'une crédibilité macroéconomique et d'une stabilité politique importantes, des atouts inestimables dans une région instable. Le pays a maintenu sa notation d'investissement tout au long de la crise financière mondiale et du ralentissement des économies de l'Union européenne, auquel il est fortement exposé. La croissance a été relativement soutenue, avec une moyenne de 3.4 % entre 2013 et 2017, bien qu'elle ne corresponde pas aux besoins de développement du Maroc. L'inflation est faible à 0.7 % (2017) et Bank al-Maghrib (BAM, Banque centrale du Maroc) dispose d'une marge de manœuvre pour contenir les attentes inflationnistes ainsi que d'une réserve de change confortable pour se protéger des fluctuations des cours des devises. Les autorités ont fait part de leur volonté de passer progressivement à un régime de change plus flexible début 2018, en élargissant la marge de fluctuation du dirham de +/- 0.3 % à +/- 2.5 %, de 0.6 % à 5 %, par rapport à la parité de référence. L'ajustement budgétaire conduit à une amélioration des soldes budgétaire et extérieur, réduisant les besoins de financement du Maroc et renforçant les perspectives de la dette publique. Le secteur financier est sain et bénéficie d'une surveillance rigoureuse de la banque centrale.

Bien que la croissance économique soit relativement généralisée, l'agriculture, l'industrie et les services contribuant tous de manière significative à l'économie, l'économie marocaine est vulnérable à toute une série de chocs. La croissance économique est volatile : l'agriculture, qui emploie près de 37 % de la population active et constitue un moteur majeur de la demande intérieure, est largement pluviale et reste dépendante des aléas climatiques. Le Maroc est également très exposé aux économies européennes en termes de commerce, de tourisme et d'IDE ; 35 % de la main-d'œuvre est employée dans le commerce et le tourisme, des secteurs qui dépendent fortement de la demande européenne. Un autre secteur d'exportation important, les phosphates et leurs dérivés, est vulnérable aux fluctuations des cours mondiaux des produits de base. La concurrence des exportateurs asiatiques a nui aux secteurs manufacturiers traditionnels du Maroc, y compris le textile.

Sur le plan structurel, la dépendance du Maroc vis-à-vis de la demande intérieure pour stimuler la croissance économique, stimulée par le crédit et les dépenses publiques, a entraîné des déséquilibres budgétaires et extérieurs et ne peut être durable à long terme. Les dépenses du gouvernement central ont augmenté rapidement au cours des deux dernières décennies, de près de 50 % entre 2000 et 2012, pour atteindre 34 % du PIB (l'assainissement budgétaire a porté les dépenses à 28 % du PIB actuellement). Si une grande partie de l'augmentation des dépenses a soutenu la protection du pouvoir d'achat des ménages, sous-tendant la croissance de la demande intérieure, elle a également contribué à l'aggravation substantielle du déficit budgétaire, qui a atteint 6.8 % du PIB en 2012. Depuis lors, les efforts d'assainissement ont réduit le déficit budgétaire à 3.6 % (2017) et ont permis de stabiliser la dette publique, quoique à un niveau élevé. L'endettement croissant des ménages a également propulsé la croissance récente, même si cette source de croissance a peut-être aussi atteint ses limites. Le crédit bancaire aux ménages, en particulier pour les prêts immobiliers, a augmenté de façon spectaculaire à la fin des années 2000, permettant à 58 % des ménages urbains d'être propriétaires de leur logement, contre 52 % seulement dix ans plus tôt. (Banque mondiale, 2016a).

Aujourd'hui, la dette du gouvernement central, estimée à environ 65 % du PIB en 2017, est élevée. La dette publique a joué un rôle anticyclique important dans l'économie : à mesure que les déficits budgétaires se sont accumulés dans le sillage de la crise financière mondiale de 2008, le ratio de la dette au PIB du gouvernement central a augmenté de 19 points de pourcentage du PIB en huit ans, pour atteindre 64.9 % en 2016. Les réformes budgétaires en cours, y compris

les efforts visant à améliorer la surveillance financière de certaines entreprises publiques mal gérées, devraient progressivement réduire le déficit budgétaire et l'accumulation de la dette. Les besoins de financement du secteur public (gouvernement central, autorités locales et entreprises publiques) est couvert par les fonds de pension, les banques nationales et des sources étrangères (principalement à des taux privilégiés), les fonds de pension étant les principaux investisseurs en titres d'État. Les créances bancaires sur le secteur public (sous forme de crédit ou de détention de titres) sont passées de 22 % du crédit bancaire total en décembre 2016 à 28 % en décembre 2018 (représentant respectivement 15 et 20 % des actifs bancaires en 2016 et 2018).[6] La part croissante des créances sur le secteur public risque d'évincer les prêts bancaires au secteur privé en augmentant le coût d'opportunité des prêts aux PME et aux startups, en particulier. Ce risque est à surveiller malgré la légère baisse des taux de prêt en 2018, de 4.7 à 4.6 % pour les grandes entreprises privées et de 6,1 à 5.9 % pour les MPME. La dette extérieure, en revanche, est faible, à 31.3 % du PIB (2017). Les efforts d'assainissement de la situation budgétaire devraient contribuer à réduire les besoins d'emprunt à moyen terme.

La combinaison de l'accroissement de la dette du gouvernement central et de l'endettement des ménages a fragilisé les comptes extérieurs de manière structurelle. Entre 2008 et 2013, le déficit de la balance courante a représenté en moyenne 6.6 % du PIB. Alors qu'aujourd'hui le déficit s'est amélioré à 3.6% du PIB (2017), la balance commerciale souligne la fragilité des comptes extérieurs du Maroc. Le déficit commercial s'est établi à 17. 8 % du PIB en 2017, contre 11 % en 2000, en raison de la hausse des importations de biens d'équipement et de la détérioration des termes de l'échange. Si la hausse des prix de l'énergie a contribué à cette tendance, la balance commerciale non énergétique est la principale cause du déficit commercial. L'assainissement budgétaire contribue à réduire à la fois la dette et les déficits extérieurs, mais les faiblesses structurelles qui les sous-tendent n'ont pas disparu.

Le Maroc est en quête d'un nouveau modèle de croissance centré sur le secteur privé. En réponse à ces vulnérabilités, et conscient de la nécessité d'accroître la productivité, la compétitivité et les exportations pour stimuler la croissance, le gouvernement a redoublé d'efforts pour attirer des IDE dans des secteurs qui diversifient le volume des exportations et créent de l'emploi. Les autorités se sont concentrées sur le renforcement des exportations (par exemple, dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et de l'électronique), afin d'atténuer les fortes fluctuations du PIB et de tirer parti de la proximité du Maroc avec les marchés européens et du coût relativement bas de sa main-d'œuvre. L'émergence de ces industries a toutefois reposé sur les importations. Au cours de la prochaine phase de développement, ces industries dépendront, espérons-le, davantage de l'offre intérieure de biens intermédiaires et d'équipement. L'amélioration de l'environnement des entreprises a été une autre priorité, le but étant de créer un climat plus favorable pour le secteur privé. De plus, le gouvernement a considérablement accru l'effort d'investissement public, en particulier dans les années 2000. Les investissements publics ont augmenté de près de six points de pourcentage du PIB, même si les retours sur investissements publics en termes de croissance et de création d'emplois ont été décevants.

Malgré une évolution démographique favorable, la contribution de la main-d'œuvre en tant que facteur de production à la croissance récente du Maroc a été décevante.[7] Ceci contraste avec la contribution dominante du capital physique à la croissance. La croissance du Maroc a été entravée par la difficulté qu'éprouve l'économie à créer des emplois et à réaffecter rapidement la main-d'œuvre entre les secteurs pour améliorer son efficacité. Outre les contraintes liées aux compétences et la faiblesse du secteur privé, les questions abordées en détail dans les paragraphes suivants, les réglementations restrictives du marché du travail augmentent le coût du travail dans le secteur formel et contribuent à réduire la demande de main-d'œuvre de la part des employeurs. Cela s'ajoute à la faiblesse de la demande globale et contribue à expliquer le faible taux de participation au marché du travail et le chômage ou sous-emploi structurel. Ainsi, le droit marocain interdit les contrats à durée déterminée pour des tâches permanentes et limite leur durée à 12 mois, après quoi ils ne peuvent plus être renouvelés. La réglementation du travail régissant les licenciements

dans le secteur privé est restrictive : il est interdit de licencier des personnes pour des raisons économiques ; seules les entreprises de plus de 10 salariés peuvent licencier pour des raisons économiques, techniques ou structurelles. La réduction des effectifs pour des raisons économiques est soumise à un accord préalable avec les autorités régionales. Le système de sécurité sociale ne bénéficie qu'à une minorité de travailleurs marocains - 75 % des travailleurs marocains n'ont pas accès aux systèmes de retraite et 85 % sont exclus de l'assurance maladie[8]— mais il est coûteux et financièrement insoutenable à long terme (notamment les systèmes de retraite). Des réformes sont nécessaires pour améliorer sa portée et sa viabilité financière et veiller à ce qu'elles n'entravent pas la capacité de l'économie à créer des emplois de qualité, en particulier pour les jeunes, en imposant une charge fiscale excessivement lourde sur la main-d'œuvre, en réduisant les incitations au recrutement dans le secteur formel ou en créant un obstacle à la mobilité des travailleurs. Enfin, le salaire minimum au Maroc est élevé par rapport au revenu national moyen par habitant et par rapport au salaire moyen du secteur privé formel (Banque mondiale, 2016a).

L'introduction d'une plus grande flexibilité dans la réglementation du travail tout en protégeant les intérêts des travailleurs favoriserait la création d'emplois et une plus grande contribution du capital humain à la croissance. Les réformes qui assouplissent les contraintes qui pèsent sur le recours aux contrats à durée déterminée encourageraient une augmentation de l'emploi dans le secteur formel. Le Maroc pourrait également envisager d'introduire la flexibilité nécessaire pour définir contractuellement différents niveaux de salaire minimum adaptés aux particularités régionales et sectorielles afin d'encourager l'emploi d'un plus grand nombre de jeunes et de travailleurs à faible productivité dans le secteur formel et de leur fournir une couverture sociale. Une réforme des indemnités de licenciement et des allocations de chômage pourrait améliorer la protection des travailleurs et faciliter leur mobilité. L'alignement des prestations de protection sociale sur les cotisations augmenterait l'équité du système et contribuerait à renforcer les incitations à l'embauche dans le secteur formel (Banque mondiale, 2016a).

Parmi les autres questions économiques importantes qui ont une incidence sur l'activité du secteur privé, citons un système de taux de change relativement rigide. Un régime de taux de change plus souple favoriserait la compétitivité et les résultats commerciaux du pays. Les autorités ont l'intention de passer à un régime de change plus souple (et à un nouveau cadre de politique monétaire), ce qui constituerait un outil précieux pour aider l'économie à absorber les chocs extérieurs et à rester compétitive. Une telle réforme aiderait l'économie à absorber les chocs extérieurs et à préserver la compétitivité des prix, d'autant plus que la compétitivité extérieure du Maroc est confrontée à des défis liés à une faible croissance de la productivité et à une appréciation nominale par rapport aux économies concurrentes. D'importants envois de fonds et recettes touristiques, représentant respectivement 6,2 % (2017) et 6,8 % (2017) du PIB, ont concouru à une légère appréciation du taux de change. Une plus grande flexibilité du taux de change améliorerait également l'allocation des ressources des secteurs non échangeables aux secteurs ouverts à la concurrence internationale et permettrait à la banque centrale de mener une politique monétaire davantage axée sur le marché intérieur. En outre, la flexibilisation des contrôles des changes atténuerait d'autres obstacles au commerce. Par exemple, les limites actuelles imposées au paiement anticipé des importations constituent un obstacle pour les entreprises qui traitent avec des fournisseurs qui exigent un paiement anticipé de 100 % pour financer leurs ventes ou qui préfèrent les contrats dans lesquels les lettres de crédit ne sont pas obligatoires pour faire des affaires (Banque mondiale, 2016a).

Les récentes modifications apportées au système marocain de l'impôt sur les sociétés et des cotisations sociales contribuent à améliorer l'environnement des affaires, mais le système fiscal reste complexe et la charge fiscale globale qui pèse sur les entreprises est élevée. Le Maroc a gagné 16 places au classement Doing Business « Paiement des impôts » 2018, se classant 25ème sur 190 pays. Cette remontée du classement fait suite à une autre forte hausse, de la 63ème à la 41ème place l'année précédente, soulignant une amélioration rapide du système de paiement de l'impôt. Cette forte progression peut être attribuée, du moins en

partie, aux améliorations et simplifications apportées au portail fiscal en ligne et à son intégration à un logiciel de comptabilité (réduction du nombre d'heures requises pour produire et payer les déclarations d'impôt de 155 jours en 2016 à 56 aujourd'hui) ainsi qu'à l'adoption d'un régime progressif à taux marginal pour les entreprises qui réduit les incitations à l'évasion fiscale. Alors que les réformes récentes se traduisent par une réduction de l'impôt sur les sociétés pour la plupart des entreprises, la charge globale de l'impôt sur les sociétés au Maroc reste relativement élevée à 49,8 % (taux total d'imposition et de contribution) en 2017 (bien qu'elle soit bien inférieure aux taux de 65,6 % et 64,1 % en Algérie et Tunisie). Le système fiscal reste complexe : le Maroc obtient de moins bons résultats que la moyenne de la région MENA et de l'Afrique dans les sept éléments de la catégorie fiscale du classement de l'environnement commercial établi par l'EIU pour 2013-2017, classant le pays à la 16ème place sur les 17 pays de la région et 74ème sur 82 au niveau mondial. Dans le cadre d'une stratégie globale de réforme fiscale, il serait possible de réduire les taux d'imposition des sociétés sans porter atteinte aux recettes publiques en réduisant les incitations fiscales (FMI, 2017).

B. SITUATION DU SECTEUR PRIVÉ

Les investissements du secteur privé au Maroc ont stagné autour de 16 % du PIB - un peu plus de la moitié de l'investissement total - au cours de la dernière décennie et, dans l'ensemble, ils n'ont pas été dynamiques en termes de création d'emplois ou d'exportations. Les entreprises établies et les entreprises publiques plutôt que les nouvelles sont le moteur de l'activité économique dans quelques secteurs non échangeables. Ces secteurs ont généralement peu de potentiel pour créer des emplois de qualité ou générer de la valeur. Les nouvelles entreprises n'ont généralement pas réussi à concurrencer les entreprises établies ou à créer beaucoup d'emplois. Peu d'entreprises exportent. L'agriculture et l'industrie manufacturière à faible valeur ajoutée, comme le textile, ont perdu des emplois, mais des secteurs plus dynamiques et à plus forte valeur ajoutée sont apparus et ont compensé ces pertes, bien que la création d'emplois reste faible. Selon l'enquête sur les entreprises[9] réalisée en 2013 auprès de 407 entreprises de différentes tailles dans les cinq régions les plus dynamiques du Maroc, divers obstacles entravent leurs activités, notamment : l›absence de conditions de

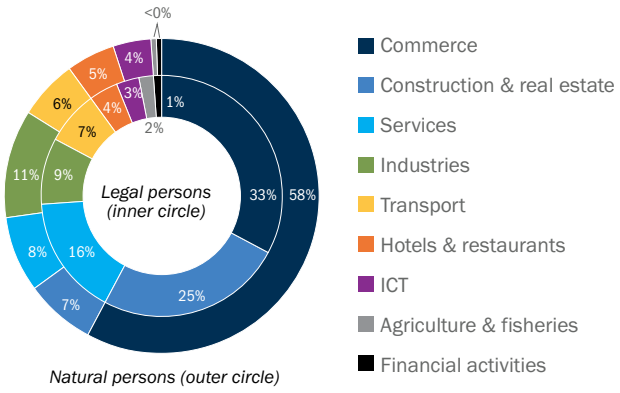


FIGURE 3 Composition sectorielle des activités commerciales des personnes morales et physiques

FIGURE 4 Activités commerciales enregistrées au Maroc, par secteur et évolution 2008-2018*

TABLEAU 1 Nombre d'entreprises enregistrées par lieu d'implantation (en août 2018)

ENTREPRISES (PERSONNES MORALES)	
Casablanca-Settat	209,701
Rabat-Salé-Kénitra	75,319
Tanger-Tetouan-Al Hoceima	56,742
Marrakech-Safi	49,140
Fés-Meknès	36,852
Souss-Massa	29,267
L'Oriental	19,132
Laâyoune-Sakia El Hamra	11,796
Béni Mellal-Khénifra	11,660
Drâa-Tafilalet	10,006
Dakhla-Oued Ed-Dahab	6,070
Guelmim-Oued Noun	3,145

PARTICULIERS (PERSONNES PHYSIQUES)	
Casablanca-Settat	218,450
Rabat-Salé-Kénitra	113,182
Tanger-Tetouan-Al Hoceima	103,810
Fés-Meknès	93,121
Marrakech-Safi	85,630
L'Oriental	84,766
Souss-Massa	64,105
Laâyoune-Sakia El Hamra	41,950
Béni Mellal-Khénifra	39,451
Drâa-Tafilalet	24,976
Guelmim-Oued Noun	17,401
Dakhla-Oued Ed-Dahab	11,343

Source: Office marocain de la propriété industrielle et commerciale, http://ww.ompic.org.ma/en).

** En août 2018.*

concurrence égales, la faible qualité du capital humain et l›inadéquation des compétences, un accès restreint au financement dans certains secteurs, la concurrence du secteur informel, des technologies et capacités innovantes limitées et un entrepreneuriat limité.

Création d'entreprises

Le nombre de nouveaux entrants dans le secteur privé a augmenté au cours de la dernière décennie, en particulier dans le commerce de détail, la construction, l'immobilier et les services (Figure 3 et Figure 4), bien que peu d'informations concernant leur survie soient disponibles. Les seules données récentes disponibles sont le nombre de nouvelles entités commerciales enregistrées annuellement, qui indique que leur nombre a augmenté régulièrement entre 2008 et 2017, passant d'environ 48.000 à 77.600 respectivement, soit une augmentation de 50 % quand on tient compte de la croissance démographique. Le nombre d'entreprises (personnes morales) et de particuliers (personnes physiques) qui s'inscrivent est presque équivalent. Ces derniers sont principalement présents dans le commerce de détail, suivi par l'industrie, tandis que les entreprises sont principalement enregistrées dans le commerce de détail, la construction, l'immobilier, les services, suivis par l'industrie. Les activités commerciales sont concentrées dans trois pôles urbains : Casablanca, Rabat et Tanger. Le quatrième pôle le plus important est Marrakech pour les entreprises et Meknès-Fès pour les particuliers. (Tableau 1). Les jeunes entreprises de cinq ans et moins représentaient 37 % du total (août 2018). Les petites entreprises - celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 3 millions de dirhams - ont représenté 84,3 % du chiffre d'affaires, et les 15 % restants, moins de 175 millions de dirhams (2016). On dispose de peu d'informations sur la viabilité de ces activités commerciales enregistrées (par exemple, santé financière, taux de sortie). De manière générale, seule une infime fraction des personnes physiques, des microentreprises ou petites entreprises au Maroc ont évolué vers une catégorie supérieure en dix ans (Schiffbauer, et al., 2015).

Les entreprises plus anciennes sont plus nombreuses que les jeunes entreprises au Maroc. Selon l'enquête

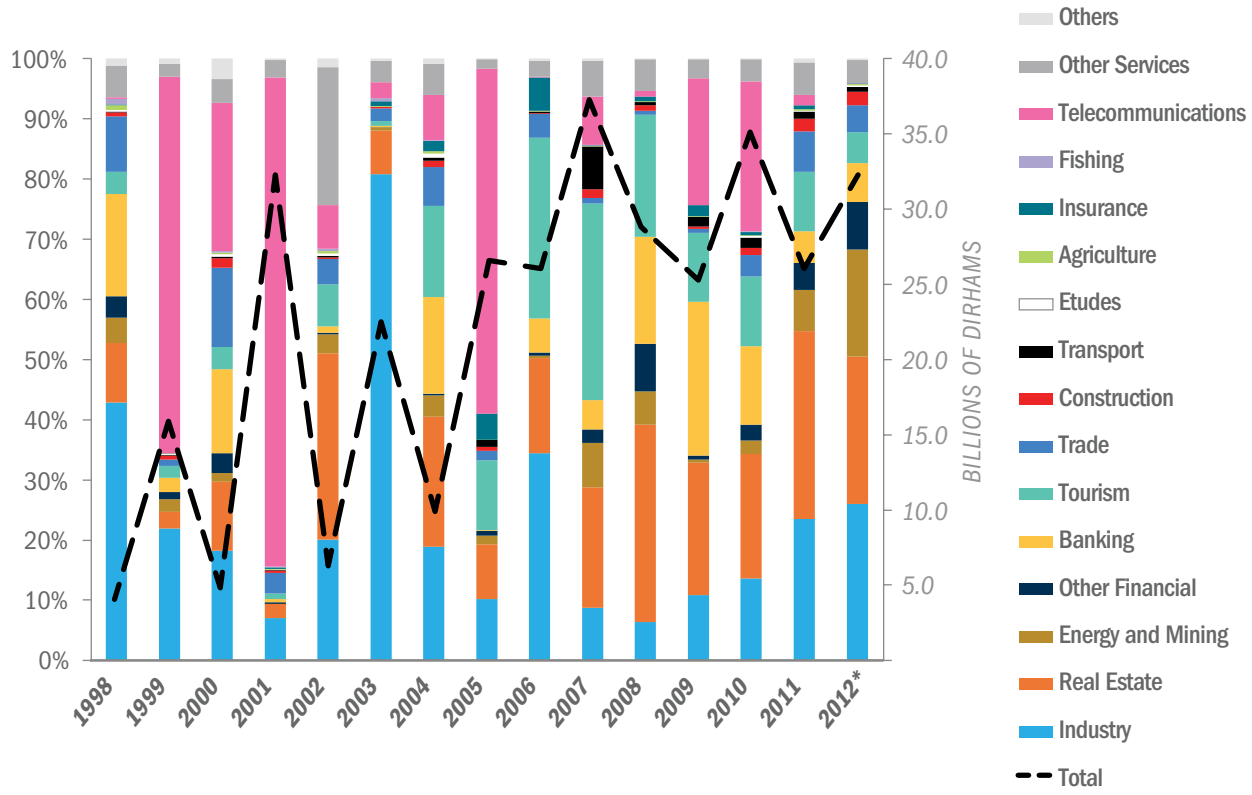


FIGURE 5 Composition des entrées d'IDE par secteur, 1998–2012

Source: Office des Changes. Latest available data

sur les entreprises de 2013, environ 9 % des entreprises sont considérées comme jeunes (moins de 5 ans), une proportion similaire à celle de la Tunisie (10 %), mais bien inférieure aux 35 % de l'Égypte. A l'opposé, un nombre relativement important d'entreprises sont anciennes (plus de 35 ans), ce qui représente environ 17 % des entreprises interrogées au Maroc, contre seulement 8 % en Égypte et 10 % en Tunisie.

Investissements

Le Maroc a su attirer des investissements directs étrangers (IDE) à grande échelle et axés sur l'exportation. Selon le recensement de l'industrie de 2015, les investissements ont augmenté de 29 % entre 2013 et 2014 (Tableau 2). Les investissements ont été relativement élevés et ont augmenté dans les secteurs des produits chimiques, des raffineries de pétrole, de l'agro-industrie, de la fabrication de minéraux non métalliques et de la fabrication de machines et de composants électriques. En outre, les entrées d'IDE ont commencé à faire preuve de dynamisme vers le début des années 1990 au Maroc, représentant près de 2 % du PIB en 1994. La part du stock des IDE dans le PIB est passée d'une moyenne de 18 % au cours de la période 1990-2003 à 45 % au cours de la période 2004-16, ce qui est comparable aux niveaux du Costa Rica et du Vietnam. Les IDE ont soutenu la croissance rapide de certaines des exportations les plus dynamiques du Maroc, y compris l'industrie automobile et aéronautique, ainsi que l'électronique, les produits chimiques, les textiles et les services commerciaux (Figure 5 et 6). Vers la fin des années 90, les entrées d'IDE au Maroc sont devenues de plus en plus volatiles, mais avec une tendance à la hausse. La crise financière mondiale a été associée à une baisse de 1 point de pourcentage des entrées d'IDE (de 3,4 % du PIB en moyenne en 2005-2007 à 2,4 % du PIB en moyenne en 2010-2012) ; en 2012, les entrées d'IDE ont atteint 2,9 % du PIB.

L'activité entrepreneuriale du Maroc est faible mais en croissance. Le Maroc occupe le 65ème rang sur 137 pays de l'Indice mondial de l'entreprenariat (Global

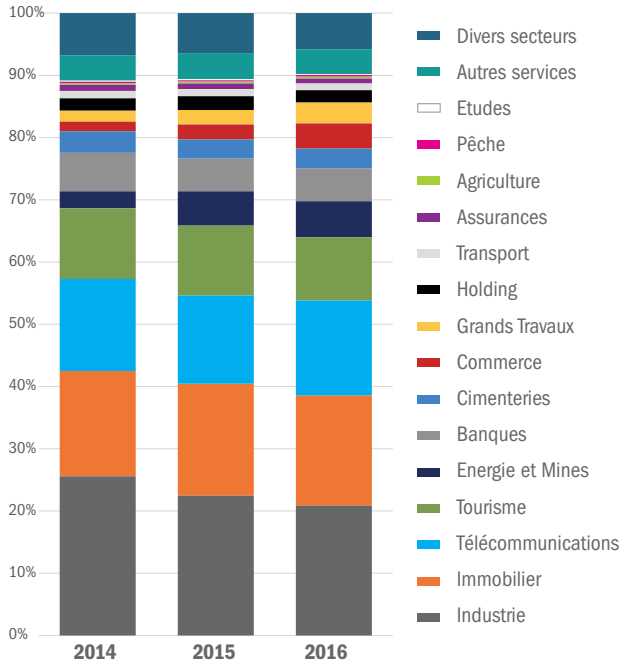


FIGURE 6 Composition du stock d'IDE par secteur, 2014-16

Source : Office des Changes. Dernières données disponibles

Entrepreneurship Index - IEG) 2018 et est relativement faible dans de nombreux domaines, alors que son voisin, la Tunisie, se classe 40ème. L'esprit d'entreprise et le développement des entreprises du secteur privé national ont constamment souffert des résultats scolaires et des compétences de la main-d'œuvre limités, qui se traduisent par des coûts supplémentaires en formation sur le tas et des contraintes pour l'expansion des entreprises. L'accès inadéquat à une main-d'œuvre instruite est la deuxième contrainte la plus importante identifiée par les entreprises dans l'enquête de la Banque mondiale sur les entreprises au Maroc en 2013. Il est particulièrement difficile de combler l'inadéquation des compétences en raison d'un marché du travail très rigide, comme indiqué à la section B. Ce classement est conforme à celui du Maroc dans l'indice de compétitivité mondiale du Forum économique mondial, qui est classé 71ème sur 137 pays en 2017-18 comme les années précédentes, et reflète un enseignement supérieur et une formation inadaptés, des contraintes sur le marché du travail ainsi qu'un niveau de préparation technologique et en matière d'innovations faible. En revanche, les performances du Maroc sont relativement bonnes en termes d'institutions, d'environnement macroéconomique, de taille de marché et d'infrastructures.

Les autorités sont conscientes de ces contraintes et se sont efforcées d'améliorer l'environnement des affaires au cours de la décennie écoulée. Dans certains domaines, ces efforts ont porté leurs fruits : le Maroc est classé 34ème sur 190 pays pour l'indicateur « Création d'entreprise », 18ème pour l'indicateur « Obtention d'un permis de construire » et 25ème pour celui du « Paiement des taxes et Impôts » du *Doing Business*. Ces progrès ont favorisé une augmentation constante de la création d'entreprises depuis 2007. Le nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée

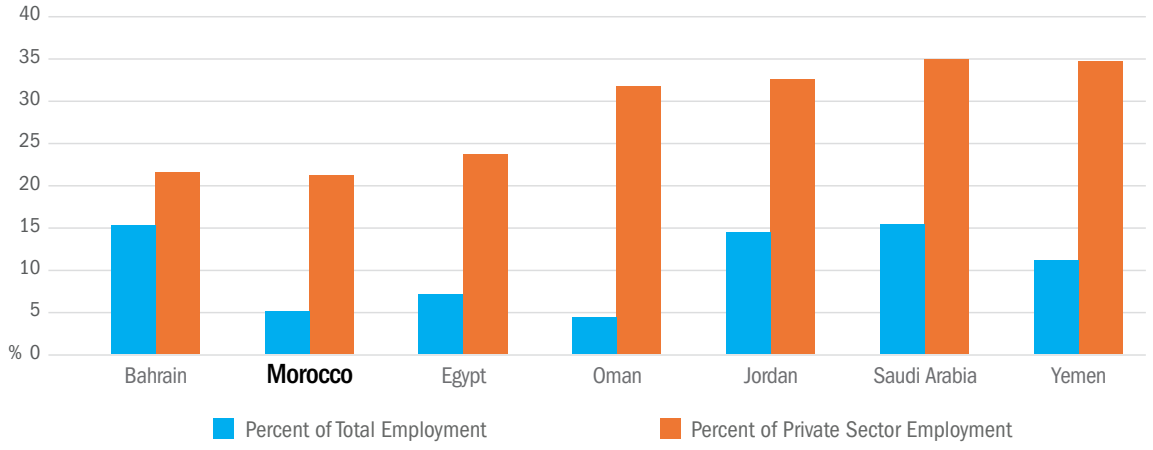


FIGURE 7 Contributions des PME à l'emploi dans la région MENA

Source : Banque mondiale, 2012. D'après les bases de données gouvernementales et les indicateurs du développement dans le monde.

créées chaque année a augmenté de plus de 50 % entre 2007 et 2016, passant d'environ 25 000 à près de 39 000. De plus, alors que le Maroc a l'un des taux les plus bas d'activité entrepreneuriale totale en phase de démarrage[10] (8,8 %) sur 54 économies, ce taux a augmenté depuis 2015 (4,4 %), ce qui indique une évolution positive dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'activité entrepreneuriale est essentiellement concentrée dans le commerce de gros et de détail, mais l'activité manufacturière est élevée au Maroc par rapport aux autres pays de l'échantillon. Un autre indicateur de la création d'entreprises semble également refléter l'activité entrepreneuriale émergente au Maroc. L'indicateur sur la « densité des nouvelles entreprises »[11] s'est légèrement amélioré, passant de 1,2 en 2007 à 1,7 en 2016, plaçant le Maroc devant certaines économies émergentes comme le Mexique et la Turquie mais derrière la Hongrie, la Roumanie, Maurice et le Botswana.

L'enquête post-création menée à titre pilote dans la région de Casablanca-Settat indique que le taux de survie des entreprises est relativement faible. Un quart des entreprises enregistrées à Casablanca ne démarrent même pas leur activité, et la moitié de celles qui démarrent une activité survivent après trois ans. Sur les 64.000 entreprises enregistrées, environ 32.000 ont survécu et créé quelque 249.000 emplois.

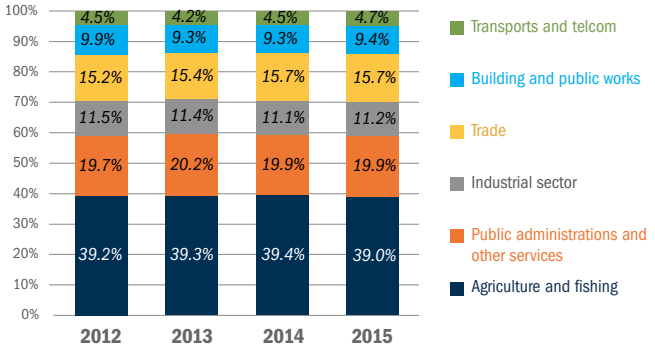


FIGURE 8 Répartition sectorielle de l'emploi au Maroc

Source : Figure élaborée par les auteurs à partir des données du MINEFI. Dernières données disponibles

La majorité (93 %) est de petite taille avec un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dirhams et moins de 10 salariés. L'analyse montre que les entreprises actives dans l'enseignement supérieur, les services financiers et l'industrie ont plus de chances de survivre. De plus, le manque de rigueur dans la préparation des projets explique dans une certaine mesure l'échec précoce de la moitié des entreprises de l'échantillon. Moins de 5 % des entreprises ont bénéficié de mesures d'accompagnement (CRI 2018).

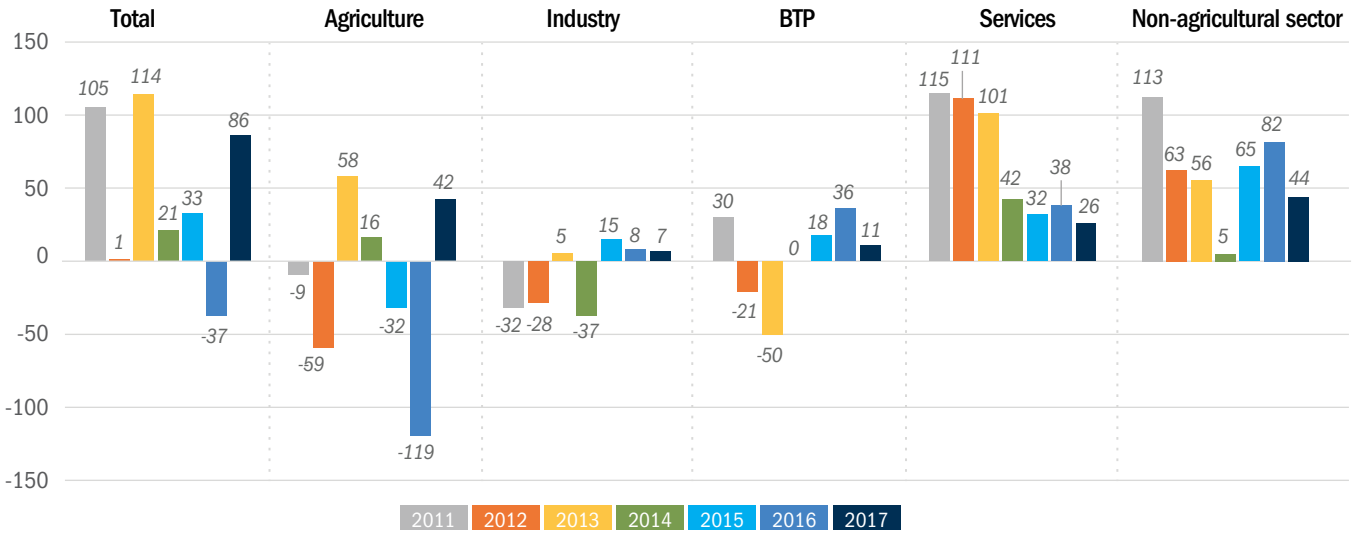


FIGURE 9. Création d'emplois par secteur, 2011-2017 au Maroc

Source: HCP; dernières données disponibles

TABLEAU 2 Investissement, emploi et exportations dans les secteurs industriels, 2013-2014

	Investment (Millions de dirhams marocains)			Emploi			Exportations (Millions de dirhams marocains)		
	2013	2014	2013/14	2013	2014	2013/14	2013	2014	2013/14
15. Industries alimentaires	4,115	7,354	79%	140,130	145,109	4%	13,695	14,024	2%
16. Industrie du tabac	142	334	135%	1,211	1,126	-7%	85	109	28%
17. Industrie textile	420	261	-38%	31,565	29,536	-6%	2,666	2,496	-6%
18. Ind. de l'habil. et des fourrures	398	404	2%	125,083	120,272	-4%	11,076	11,453	3%
19. Ind. du cuir et de la chaussure	128	61	-53%	20,388	18,067	-11%	1,726	1,741	1%
20. Travail du bois et fabrication d'articles en bois	135	81	-40%	8,703	9,973	15%	295	304	3%
21. Industrie du papier et du carton	283	305	8%	5,219	6,943	33%	293	371	26%
22. Edition, imprim et reproduction	217	112	-48%	8,538	9,340	9%	88	82	-7%
23. Cokefaction, raffinage et industries nucléaires	2,673	5,797	117%	4,670	4,325	-7%	10,035	7,663	-24%
24. Industrie chimique	9,258	10,426	13%	28,031	32,479	16%	30,570	31,451	3%
25. Industrie du caoutch. et du plast.	551	894	62%	16,081	18,871	17%	810	1,628	101%
26. Fabric. d'autres produits minéraux non métalliques	1,950	2,869	47%	34,341	41,725	22%	600	469	-22%
27. Métallurgie	1,173	212	-82%	8,982	9,448	5%	372	503	35%
28. Travail des métaux	554	653	18%	32,067	34,236	7%	1,303	866	-34%
29. Fabric. de mach. et équipements	74	71	-4%	6,379	6,852	7%	330	351	6%
30. Fabrication de machines de bureaux et du matériel informatique	-	-	-	61	61	-	-	-	-
31. Fabrication de machines et appareils électriques	1,442	1,120	-22%	57,513	60,596	5%	20,584	23,220	13%
32. Fabrication d'équipement de radio, telé et communications	134	65	-52%	5,473	4,953	-10%			-
33. Fabrication d'instrument médicaux, de précision d'optique et d'horlogerie	34	13	-62%	3,987	2,685	-33%	20	23	15%
34. Industrie automobile	508	406	-20%	17,567	22,910	30%	15,863	22,286	40%
35. Fabric. d'autres mat. de transport	216	139	-35%	6,901	7,794	13%	3,666	4,266	16%
36. Fabrication de meubles, industries diverses	151	110	-27%	8,715	9,942	14%	654	810	24%
37. Récupérations	-	0	-	44	35	-	-	0	-
Total	**24,556**	**31,687**	**29%**	**571,649**	**597,278**	**4%**	**114,730**	**124,115**	**8%**

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique. Dernières données disponibles

Emplois

La création limitée de nouvelles entreprises se traduit par des possibilités d'emploi limitées dans le secteur formel et par une forte proportion de jeunes diplômés chômeurs. Alors que les PME représentent environ 90 % des entreprises marocaines, leur contribution à l'emploi formel et à la croissance du PIB reste faible (Figure 7).[12]

Depuis le début des années 2000, l'emploi est passé de l'agriculture au secteur des services. Le secteur des services est celui qui a créé le plus grand nombre d'emplois au cours de la dernière décennie. Près de quarante %, soit environ 4,1 millions de personnes, travaillent dans le secteur agricole. Le deuxième employeur en importance est l'administration publique et les autres services, suivis du bâtiment et des travaux publics. L'industrie représente un peu plus de 11% de tous les emplois (Figure 8 et Figure 9).

Le nombre d'emplois dans l'industrie a légèrement augmenté entre 2013 et 2014, malgré un certain taux de rotation entre les sous-secteurs. Le nombre total d'emplois dans l'industrie a augmenté de 4 % entre 2013-2014 pour atteindre 597.278 emplois. Au sein de l'industrie, les plus gros employeurs demeurent l'agro-industrie (145.109) et l'habillement (120.172). Les emplois perdus dans les industries du textile et de l'habillement entre 2013 et 2014 ont été plus que compensés par les emplois créés dans les industries minérale et métallique, agroalimentaire, chimique et automobile. Des données plus récentes provenant du site Web du ministère de l'Industrie montrent que le secteur du textile et de l'habillement représente 165 000 emplois et le secteur offshore 63.000 emplois.[13]

Les données sur l'industrie provenant des associations professionnelles de l'automobile et de l'aéronautique (AMICA et GIMAS respectivement) indiquent une hausse substantielle des emplois dans leurs industries respectives. Dans le secteur de l'automobile, le nombre d'emplois a plus que doublé entre 2013-2017, passant d'environ 70.000 en 2013 à 150.000 en 2017.[14] L'industrie aéronautique émergente représentait 12 000 emplois en 2017, en hausse par rapport à environ 4.500 en 2004-08, et répartis dans environ 115 entreprises, exclusivement étrangères. La GIMAS cible un total de 23.000 emplois supplémentaires dans quatre écosystèmes : 8.700 emplois dans l'assemblage (via 40 nouveaux investisseurs) ; 6.000 dans l'entretien,

TABLEAU 3 Nombre d'exportateurs, Maroc et sélection de pays, 2005–2013*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
GÉORGIE	3,634	3,475	1,492	1,449	1,441	1,588	1,771	1,811	..
JORDANIE	1,467	1,758	1,841	1,989	2,194	2,327	2,675	2,391	..
COSTA RICA	2,881	2,950	2,990	2,874	2,832	3,915	4,055	4,100	..
MAROC	5,604	5,439	5,447	5,451	5,406	5,234	5,154	5,210	5,325
ÉGYPTE	..	8,453	8,461	8,190	8,067	8,043	6,786	6,966	..
CHILI	6,545	6,642	7,505	7,786	7,044	6,988	7,218	7,044	..
AFRIQUE DU SUD	20,635	21,252	21,400	22,513	22,445	22,650	22,876	24,663	..
PORTUGAL	21,818	24,109	24,553	24,744	24,409	25,143	24,585	25,682	..
MEXIQUE	35,889	34,716	34,629	33,801	32,656	33,104	33,416	32,669	..
TURQUIE	40,203	41,966	45,818	46,270	46,946	48,609	51,371	54,366	57,999
ESPAGNE	87,945	89,217	88,163	91,856	95,454	94,990	97,153	106,731	114,872
ESTONIE	4,375	4,899	4,726	5,131	5,352	5,749	9,701	..	..

Source : Base de données sur la dynamique des exportateurs (https://datacatalog.worldbank.org/dataset/exporter-dynamics-database).
**Dernières données disponibles.*

TABLEAU 4 Nombre d'exportateurs, Maroc, sélection de secteurs d'activité, 2005–2013*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	CROISSANCE 2005–2013
Fabrication de vêtements, à l'exception des fourrures	1,223	1,231	1,219	1,148	1,089	1055	979	970	945	-22.7%
Fabrication d'autres ouvrages en métaux ; activités de services dans le travail des métaux	855	1,021	961	930	859	773	735	794	774	-9.5%
Production, transformation et conservation de la viande, du poisson, des fruits, des légumes, des huiles et des graisses	645	623	653	685	675	677	667	667	707	9.6%
Fabrication d'autres textiles	757	920	909	811	797	740	658	591	633	-16.4%
Fabrication d'autres produits chimiques	354	400	447	455	510	488	510	593	617	74.3%
Ouvrages en matières plastiques	436	581	655	670	704	663	656	600	616	41.3%
Fabrication de machines d'usage spécifique	351	340	387	416	393	431	426	488	484	37.9%
Fabrication de produits minéraux non métalliques	725	789	667	601	526	467	432	439	455	-37.2%
Fabrication de machines d'usage général	286	278	322	357	353	358	376	462	454	58.7%
Fabrication d'étoffes et d'articles de bonneterie	450	501	511	476	463	424	405	372	381	-15.3%
Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	119	121	132	150	177	170	170	203	219	84.0%
Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques	119	103	135	135	164	165	144	176	178	49.6%
Fabrication d'autres matériels électriques	75	77	104	102	115	145	122	152	172	129.3%
Fabrication d'autres produits alimentaires	111	135	152	147	153	155	156	168	172	55.0%
Fabrication de fils et câbles isolés	83	91	102	116	122	128	134	146	164	97.6%
Construction métallique, fabrication de citernes, de réservoirs, et de générateurs de vapeur	85	94	116	128	130	134	110	124	163	91.8%
Fabrication de produits sidérurgiques de base	76	90	91	101	89	110	105	120	144	89.5%
Fabrication de métaux précieux et non ferreux de base	65	77	87	97	93	89	100	105	118	81.5%
Construction de véhicules automobiles	24	46	50	57	72	62	75	65	60	150.0%
Fabrication de carrosseries automobiles et de remorques et semi-remorques	11	17	14	35	25	33	43	38	36	227.3%
Construction aéronautique et spatiale	14	16	24	30	38	36	34	39	36	157.1%

Source : Exporter Dynamics Database (https://datacatalog.worldbank.org/dataset/exporter-dynamics-database).

** Dernières données disponibles.*

la réparation et la révision (MRO, via 32 nouveaux investisseurs) ; 3.400 emplois dans l'écosystème de l'ingénierie (via 17 nouveaux investisseurs) ; et 4.900 dans le câblage de systèmes complexes (EWIS, via 7 nouveaux investisseurs).

Les autorités accordent la priorité à l'amélioration des compétences des diplômés marocains et à l'employabilité des jeunes. Un rapport récent du Haut Commissariat au Plan (HCP) sur le lien entre la formation et l'emploi a montré que des niveaux supérieurs d'enseignement général correspondent à une probabilité d'emploi plus faible. Le taux de chômage dans la catégorie des personnes hautement qualifiées varie de 15,1 à 22 % ; les titulaires d'un baccalauréat, d'une maîtrise et d'un diplôme d'ingénieur ont un taux de chômage de 18,9, 15,9 et 7,7 %, respectivement. Cependant, seulement 3,9 % des diplômés en médecine sont sans emploi. Le rapport a également constaté que la majorité de la population active (72,4 %) sont des travailleurs manuels dans les secteurs non agricoles.

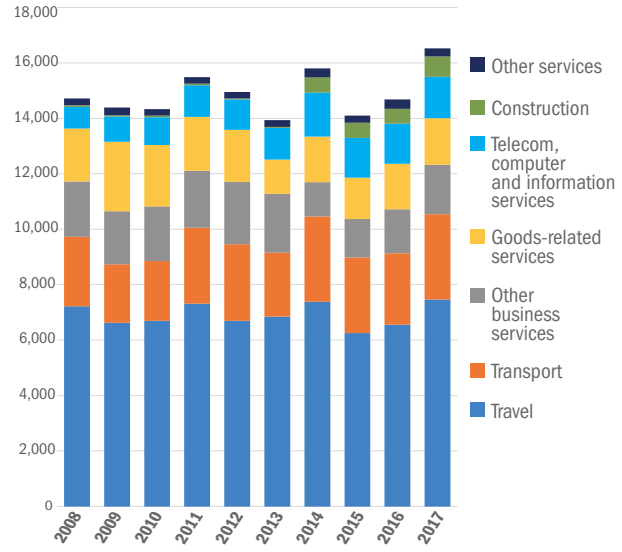


FIGURE 10 Contribution des sous-secteurs aux exportations globales de services commerciaux, Maroc 2008-2017

Source : Auteurs, sur la base de données de la CNUCED

Commerce

Malgré l'émergence de nouvelles stars de l'exportation au cours de la décennie écoulée, le manque de dynamisme du secteur privé se traduit généralement par une base exportatrice étroite. L'économie marocaine reste dépendante du succès de quelques produits sur les marchés traditionnels et le pays peine à remonter la chaîne de valeur. Même dans le secteur automobile, les exportations sont dominées par celles d'un nombre limité de constructeurs automobiles étrangers. La part des biens d'équipement dans les

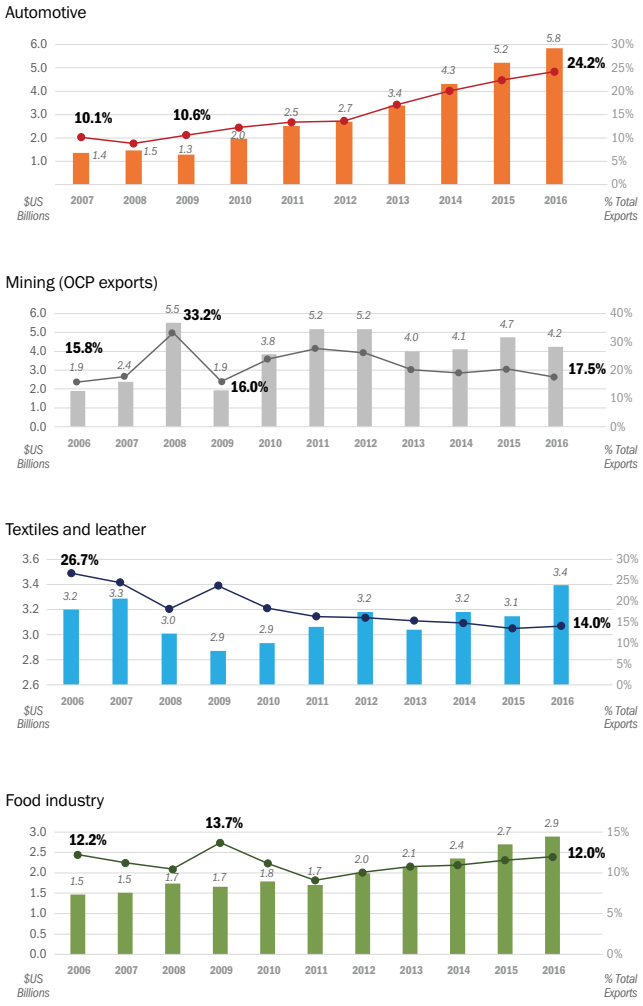


FIGURE 11 Tendances des principaux produits exportés

En milliards de dollars EU (1er axe) ; en % des exportations totales (2ème axe)

Source : Auteurs, sur la base de données du MINEFI.

exportations totales reste inférieure à 10 %, bien en deçà des niveaux atteints par des pays de comparaison comme la Tunisie ou le Vietnam. La part du Maroc dans le commerce mondial a diminué au fil du temps pour se stabiliser autour de 0,13 % et le pays se situe encore en dessous de la moyenne des pays ayant des revenus similaires en termes d'ouverture au commerce.

Le nombre d'entreprises qui exportent des biens est relativement modeste et a légèrement diminué entre 2005 et 2013 (dernières données disponibles, Tableau 3). Ce nombre est passé de 5 604 à 5 325 entre 2008 et 2013 (-5 %). En comparaison, l'Estonie et le Portugal, avec des populations plus petites de 1,3 million et 10,3 millions, respectivement, comptaient 9 701 et 25 682 entreprises exportatrices en 2012. Au Maroc,

TABLEAU 5 Potentiel de croissance des exportations marocaines

	Future progression potential	Relatively large base	Other fast-growing	Green Shoots	Organic Progression Green Shoots
TEXTILES AND LEATHER	» Textile products » Full grain leather » Non-synthetic apparel		» Apparel		» Fabrics and garments of wool or non-wovens » Trunks and cases » Clothing accessories » Cotton yarn
FOOD, CROPS, FISH	» Cranberries » Strawberries » Avocados	» Tomatoes » Peppers	» Olive oil » Fresh fruit » Fresh cucumbers	» Beverages (incl. waters and orange juice) » Pasta » Chocolate » Vegetable fats	» Wine » Frozen vegetables
MACHINERY & TRANSPORT EQUIPMENT	» Cars » Motor vehicle parts » Electrical apparats for switchboards	» Cars » Parts for airplanes » Components for electrical circuits (incl. switchboards)			» Motor vehicle parts » Electric motors (<38W) » Valves » Electrical equipment
SERVICES		» Freight transport » Construction		» Professional/ management consulting » Personal/ recreational	
CHEMICALS		» Fertilizers » Phosphates		» Waste pharmaceutical » Mercury compounds	

Source : SFI.

Note : La méthodologie utilise divers indicateurs pour identifier les produits, y compris la proximité (la proximité de deux biens dans l'espace global des produits) ; la faisabilité (la facilité d'entrée sur le marché pour produire un produit) ; l'aptitude des pays (niveau d'industrialisation du pays et perspectives de croissance future) ; le caractère attrayant des biens (mesure les capacités requises pour produire un produit) et l'avantage comparatif révélé (ACR). L'approche est basée sur le concept de « capacités cachées » : la structure productive d'un pays met en lumière les capacités qu'il possède et les nouvelles opportunités qui peuvent être concrétisées.

le nombre total d'entreprises sortantes a dépassé le nombre d'entrants au cours de la période 2005-2013, en particulier dans les industries du textile et de l'habillement ainsi que dans la fabrication des minéraux non métalliques (Tableau 4). Cette baisse n'a pas été entièrement compensée par l'augmentation du nombre d'exportateurs dans la fabrication de composants électriques, de fils et câbles isolés, de véhicules automobiles et d'aéronefs. L'ensemble de données ne tient pas compte du nombre d'*exportateurs indirects*, c'est-à-dire les entreprises qui approvisionnent les exportateurs, qui se sont développés dans des secteurs tels que l'industrie automobile. Le petit nombre d'exportateurs au Maroc peut également refléter la petite taille des entreprises, qui ont tendance à exporter moins que les moyennes et grandes entreprises.

Les défis de compétitivité du Maroc résident dans la forte concentration des exportations du pays. Bien que le panier d'exportation du Maroc soit de plus en plus diversifié, il est concentré entre les mains d'un nombre limité d'entreprises exportatrices. Les premiers 1% des exportateurs réalisent 55% du total des exportations du Maroc et les premiers 5% en réalisent 77%.[15] Si l'on ajoute à cela un univers assez limité d'entreprises exportatrices, le nombre d'entreprises qui se partagent les 1 % et 5 % supérieurs est faible, 54 et 266 respectivement, contrairement aux pays de comparaison qui peuvent compter sur un nombre plus élevé de sociétés exportatrices. Le processus de développement industriel en cours au Maroc semble résulter en grande partie de l'arrivée de nouvelles entreprises spécialisées dans des secteurs émergents, comme l'automobile et l'équipement électrique, plutôt que de la diversification des entreprises existantes vers de nouvelles activités. Les entreprises mixtes (import-export) représentent près de 65 % de tous les exportateurs et 18 % de tous les importateurs, chiffres qui correspondent à l'existence et à la croissance des zones franches où opèrent des entreprises sous-traitantes ou filiales d'entreprises étrangères.

Les exportations marocaines de services commerciaux (hors services publics) ont progressé modestement entre 2008 et 2017, oscillant autour de 15 milliards de dollars EU par an. Les voyages continuent de

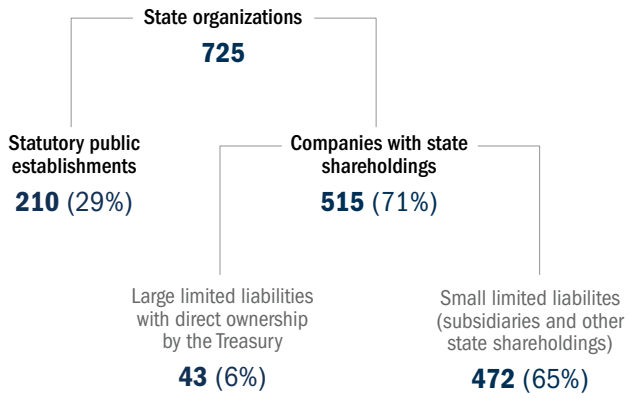


FIGURE 12 Combien y a-t-il de sociétés publiques ?

Source : Établie par Ben Abdelkader, 2018 sur la base de données du (MINEFI Morocco, 2017).

représenter près de la moitié des exportations de services commerciaux au cours de la période. Les exportations de services de transport constituent le deuxième sous-secteur en importance. Les exportations de services émergents comprennent les services de construction et les services de télécommunications, d'informatique et d'information (Figure 10 et Figure 11). Cette croissance morose des exportations de services a suivi une progression plus dynamique des exportations de services entre 1998 et 2008, lorsque la part des voyages a diminué et que les autres services aux entreprises ont fortement augmenté.

Le Maroc dispose d'opportunités de croissance et de diversification de ses exportations. Le Maroc est globalement compétitif dans un certain nombre d'industries (Annexe 2), bien que celles-ci soient généralement de faible complexité (par exemple, dans le secteur textile, les produits animaux, les cultures agricoles et les mines). Pour soutenir une croissance économique élevée et une forte valeur ajoutée, le Maroc peut développer davantage ses capacités dans des industries plus complexes, se plaçant ainsi au même niveau que des pays plus avancés. L'analyse des capacités d'exportation[16] indique que le Maroc a la possibilité de rester fort dans ses industries compétitives : il peut développer ses industries légères, agro-industrielles et de machines, et possède les capacités pour se lancer dans de nouveaux biens et services dans des domaines plus complexes comme les textiles tissés, les pièces automobiles, et les services professionnels.

Les possibilités de mise à niveau et de diversification des produits comprennent celles qui sont présentées dans le Tableau 5 ci-dessous.

Participation des entreprises publiques à l'économie

Les entreprises publiques ont été le principal vecteur par lequel le gouvernement a poursuivi ses politiques de développement (voir l'Annexe 3 pour une cartographie des principaux acteurs). Les entreprises publiques jouent un rôle majeur dans les projets d'infrastructure et de développement, ainsi que dans la promotion des secteurs stratégiques et l'aide au développement des régions éloignées. Bien que le gouvernement ait revu son approche en matière d'intervention dans l'économie, en procédant à des privatisations dans les années 2000 et en créant de nouvelles catégories d'entreprises publiques, notamment des sociétés à responsabilité limitée et des participations minoritaires, les entreprises publiques continuent à jouer un rôle majeur dans le soutien des programmes et projets phares du gouvernement. Les dépenses d'investissement des entreprises publiques représentent la plus grande part de l'investissement public, financé par les subventions sur les recettes de la privatisation. Le portefeuille de l'État comprend 725 entités qui fournissent environ 130 000 emplois (2016-2017), dont 210 établissements publics statutaires et 515 sociétés à responsabilité limitée dans lesquelles l'État est propriétaire ultime et exerce un contrôle partiel ou total (Figure 12, et Annexe 4).[17] Six entreprises publiques contrôlent environ les deux tiers de toutes les filiales et sept d'entre elles ont réalisé près de 60 % du total des investissements des entreprises publiques en 2016 ; il s'agit de l'OCP, l'ONEE, la HAO, l'ONCF, la CDG, la RAM et TMSA.[18]

Le Maroc a entrepris un vaste programme de réformes à la fin des années 1990 et dans les années 2000 dans le but de moderniser son cadre juridique et réglementaire et d'adapter son secteur des entreprises publiques (SOE) par des privatisations et libéralisations. Les recettes de la privatisation ont fourni à l'État des ressources considérables et ont servi à financer des projets d'investissement public dans le cadre du Fonds Hassan II pour le développement social et économique. Au-delà des premières privatisations, l'accent mis ultérieurement sur la corporatisation des opérateurs publics et le développement des participations de l'État dans les sociétés à responsabilité limitée ont radicalement modifié le secteur des entreprises publiques, améliorant leur transparence, leur professionnalisme et leur contrôle.

Depuis le plus fort des privatisations des années 1990 et 2000, les cessions d'entreprises publiques ont été compensées par la création de nouvelles entreprises publiques et filiales. Des centaines de filiales ont été créées au cours de la décennie écoulée, pour la plupart des sociétés à responsabilité limitée, entièrement ou partiellement contrôlées par des holdings. Ces nouvelles entreprises publiques ont joué un rôle essentiel dans le soutien des principaux programmes gouvernementaux, mais elles ont aussi pu avoir un impact sur le développement du secteur privé, limitant l'entrée et le développement d'entreprises des secteurs concernés de l'économie marocaine.

Les entreprises publiques ont peu de restrictions qui les empêchent de s'intégrer verticalement ou de se lancer sur d'autres marchés, ce qui accroît leur potentiel d'éviction des investissements privés. Dans la plupart des pays, les entreprises publiques ne peuvent pas se lancer dans des activités commerciales en dehors de leur domaine d'activité principale, que ce soit en vertu de leur charte ou de la loi sur les entreprises publiques. La participation des entreprises publiques à un marché peut empêcher l'entrée de nouvelles entreprises et l'expansion d'entreprises existantes. Au Maroc, de grandes entreprises publiques comme l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE), Royal Air Maroc (RAM), l'Office Chérifien des Phosphates (Groupe OCP) et la Caisse de dépôt et gestion (CDG), ont créé plusieurs filiales dans divers secteurs, elles-mêmes ou par des joint-ventures avec des partenaires nationaux et étrangers. Souvent, cela s'est produit sans motivation évidente et en tenant peu compte des coûts d'opportunité de la participation de l'État dans une nouvelle entreprise (tableau A2.2). Lorsque des filiales sont créées, on tient généralement peu compte de la présence du secteur privé, ni si celle-ci répond de la demande existante ou projetée sur le marché.[19] De plus, le choix des partenaires des joint-ventures se fait généralement selon des procédures de sélection ad hoc, sans mise en compétition des candidats potentiels.[20]

- La CDG participe directement - et pas seulement en tant qu'investisseur - dans un vaste éventail de secteurs, par l'intermédiaire de ses filiales et/ou dans le cadre de partenariats avec le secteur privé. Ces secteurs comprennent la gestion des retraites, l'activité principale de la CDG,[21] le développement territorial, le tourisme, la finance et l'investissement et l'éducation. Des exemples de l'activité de la CDG au-delà de son cœur de métier, vont de la promotion immobilière où elle reste leader grâce à son accès privilégié au foncier, généralement une contrainte majeure pour les investisseurs privés, à l›enseignement supérieur, la CDG étant l›actionnaire majoritaire de l'Université internationale de Rabat.
- La RAM, qui est la compagnie aérienne nationale, possède des filiales dans le transport de passagers et de fret, la manutention aéroportuaire et d'autres services liés au transport aérien. Elle participe également à des joint-ventures, notamment dans le secteur de la maintenance aéronautique avec Air France (Aerotechnic Industries) et le groupe Safran (Snecma Maroc Engine Services), dans le secteur de la formation et de la simulation avec Boeing (Casa Aero), et dans le secteur du voyage avec Amadeus (Amadeus Maroc).

Même lorsque le secteur public conclut des partenariats avec des opérateurs privés, le cadre réglementaire n'est pas toujours conforme aux principes de concurrence. Des instruments juridiques qui se chevauchent régissent la collaboration entre les secteurs public et privé, réduisant ainsi la prévisibilité et la transparence. Par exemple, la loi sur les PPP (loi 86-12) offre un cadre moderne pour articuler les partenariats public-privé, mais elle ne s'est pas substituée à la réglementation sectorielle, qui continue de s'appliquer. Il en résulte un chevauchement et des cadres potentiellement contradictoires pour la participation du secteur privé à l'investissement dans les infrastructures et une incertitude quant aux lois qui s'appliquent aux différents contrats. Un autre exemple concerne la sélection directe, ad hoc, de partenaires privés par les entreprises publiques pour des joint-ventures de droit commercial, comme celles entre la CDG et DXC Technology et la RAM avec Air France.[23] Des exemples de l'UE et de ses États membres soulignent l'importance de la mise en œuvre de ce type de partenariat au moyen de procédures de sélection concurrentielles.[24] Enfin, les entreprises publiques peuvent investir dans des opérateurs privés (CDG dans les opérateurs de télécommunications), même lorsqu'elles leur font concurrence sur le marché ; par exemple, l'ONEE est autorisée depuis 2002 à prendre des participations dans des entreprises privées de production électrique.[25] Ceci peut limiter les incitations à la concurrence et promouvoir des comportements anticoncurrentiels, soit par la coordination, soit par la discrimination en faveur des opérateurs privés avec participation d'entreprises publiques.

Le gouvernement tente de rationaliser la participation des entreprises publiques au marché, avec des résultats mitigés. Les autorités ont commencé à moderniser les entreprises d'État et à les intégrer dans la législation commerciale générale à la fin des années 90. La Direction des entreprises publiques et de la privatisation (DEPP) du ministère des Finances est chargée de promouvoir la participation du secteur privé et de favoriser un secteur public plus efficace. Entre autres outils, la DEPP utilise les contrats de programme pour convenir avec les entreprises publiques de la portée de leurs activités et des principaux indicateurs de performance.[26] En ce sens, les contrats programmes ont été essentiels pour limiter la capacité des entreprises publiques à s'introduire dans des marchés connexes et non connexes. Ainsi, bien que la RAM reste active sur plusieurs marchés, le contrat-programme a contribué à la rentabilité de l'entreprise en réduisant le périmètre de ses activités tout en lui offrant une compensation pour des services publics non rentables mais essentiels.[27] De même, dans le cadre du contrat-programme de l'ONEE (2014-2017), une réforme réussie des subventions tarifaires dans le secteur de l'électricité a été introduite, ce qui a permis à l'ONEE de dégager un excédent pour la première fois en 10 ans. Il existe cependant plusieurs exceptions : par exemple, la CDG, l'un des plus grands opérateurs financiers du pays, est dispensée de l'utilisation des contrats-programmes, ce qui a permis son expansion sur de multiples marchés.[28] Sur les 350 entreprises publiques créées entre 2001 et 2010, la plupart étaient des filiales de la CDG.[29] L'Annexe 5 passe en revue certains enseignements tirés de la privatisation de l'OCP et des réformes de sa structure de gouvernance qui ont été entreprises il y a dix ans

dans le but de renforcer sa capacité à être compétitive sur les marchés internationaux.

Ce chapitre a planté le décor du reste du rapport CPSD en présentant le contexte macroéconomique et la situation actuelle du secteur privé ; le reste du document fournit un diagnostic sur un certain nombre de problématiques lesquelles, si elles étaient traitées, pourraient renforcer la participation du secteur privé dans l'économie marocaine. La première série de thèmes est transversale et vise à uniformiser les conditions de concurrence et à stimuler la croissance et l'esprit d'entreprise des PME : Le chapitre III examine l'environnement concurrentiel et les structures d'incitation au sein desquelles le secteur privé marocain opère ; le chapitre IV examine l'esprit d'entreprise et le développement des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les opportunités et les contraintes auxquelles elles sont confrontées, et identifie les principaux facteurs favorables à la croissance du secteur privé ; le chapitre V se concentre sur un secteur porteur important, les infrastructures, et passe en revue la situation globale de ce secteur ainsi que son rôle potentiel dans le financement du secteur privé.

Le rapport se concentre ensuite sur quatre « *deep dives* » sectoriels (chapitre VI) emblématiques des ambitions du Maroc à devenir un pays à revenu intermédiaire supérieur avec une économie mondialisée basée sur une productivité et valeur ajoutée fortes. Ces secteurs sont : l'enseignement supérieur, la formation professionnelle et les industries automobile et aéronautique. Il est largement admis que le Maroc a besoin d'un enseignement supérieur et d'une formation professionnelle de qualité pour combler les déficits en compétences et renforcer le capital humain et l'entrepreneuriat. La demande en enseignement supérieur a augmenté, mais l'offre d'enseignement public de qualité est restée à la traîne. Le secteur privé est intervenu, mais à petite échelle. Les *deep dives* dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle mettent en évidence les contraintes auxquelles le secteur privé doit encore faire face pour investir dans ces domaines ; beaucoup de ces contraintes reflètent les questions mises en évidence dans la partie transversale du CPSD. Les *deep dives* manufacturiers, dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, tiennent compte de la croissance dynamique de ces deux secteurs tout en soulignant que l'expansion industrielle ne s'est pas accompagnée des retombées attendues dans l'ensemble de l'économie. L'analyse du CPSD se penche sur les difficultés rencontrées par les entreprises locales pour entrer dans ces chaînes de valeur, dont beaucoup reflètent les principaux obstacles transversaux rencontrés par le secteur privé marocain dans son ensemble et qui sont soulignés dans les parties qui suivent immédiatement.

L'analyse et les recommandations du CPSD s'appuient sur un certain nombre d'analyses en cours et passées et s'alignent sur celles-ci : (a) le *Mémorandum économique pays* de la Banque mondiale pour 2017 et le Diagnostic-pays systématique, qui soutiennent que le modèle de croissance actuel du Maroc montre des signes de faiblesse et que le manque d'inclusion est le facteur prépondérant qui empêche la création d'un secteur privé plus dynamique et la réalisation de gains de productivité supérieurs ; (b) les trois principales contraintes identifiées par le Conseil économique, social et environnemental marocain comme étant la formation, le foncier et le financement (les trois F) ; et (c) les stratégies sectorielles du gouvernement. Ce rapport examine plus en profondeur les contraintes qui empêchent le secteur privé de jouer un rôle plus important dans l'économie marocaine. Il renvoie également aux conclusions du Programme d'évaluation du secteur financier (PESF), du Diagnostic des infrastructures au Maroc (MID) et du Programme conjoint sur les marchés financiers (JCAP). ■

III. Uniformiser les règles du jeu pour tous les acteurs du marché

A. RENFORCER LA CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ AU PROFIT DU SECTEUR PRIVÉ

Les risques commerciaux liés à l'absence de concurrence semblent entraver la dynamique des marchés au Maroc. En termes de politique de concurrence sur le marché, le Maroc est perçu comme étant à la traîne par rapport à ses pairs régionaux et aux pays de comparaison (Figure 13). Cet écart a un impact sur la perception des risques par le secteur privé, compte tenu notamment de l'existence d'intérêts particuliers et de pratiques clientélistes (Figure 14).

Par rapport à leurs homologues régionaux, de nombreux marchés marocains se caractérisent par une plus grande concentration du marché. La part des monopoles est élevée dans des secteurs qui se caractérisent généralement par une faible concentration du marché ailleurs. Par exemple, selon l'enquête sur les entreprises de 2013, près de 40 % des entreprises manufacturières sont en concurrence sur les marchés oligopolistiques (Figure 15). Des structures de marché concentrées peuvent émerger naturellement et efficacement quel que soit le niveau de concurrence, par exemple en présence d'importantes économies d'échelle et de marchés de petite taille. Cela dit, la concentration

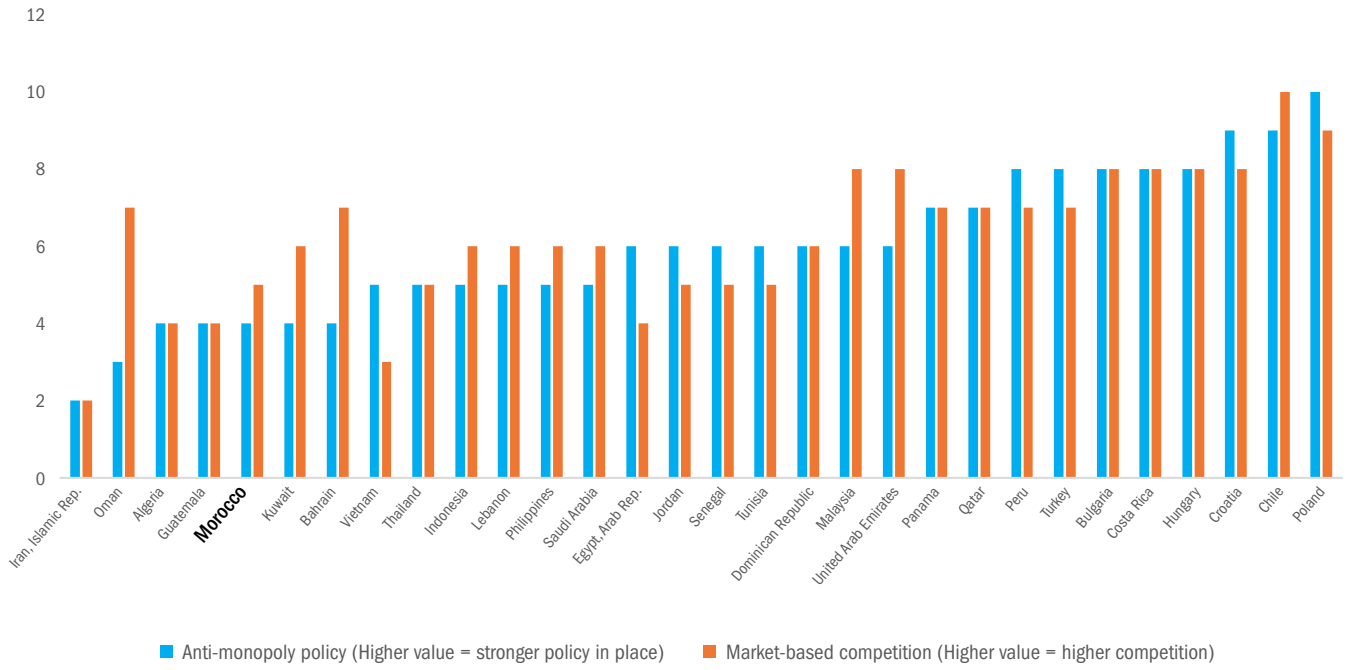


FIGURE 13 Indicateurs de concurrence pour la région MENA et certains pays de comparaison du Maroc

Source : L'Indice de Transformation BTI, 2018.

Note : Le BTI est un indicateur de perception basé sur des évaluations approfondies des pays et il est administré par la Fondation Bertelsmann. Les pays de référence de la Banque mondiale pour le Maroc ont été sélectionnés sur la base de la méthodologie « find my friends », qui tient compte de la composition du panier d'exportation, du PIB par habitant, de la population, du capital humain et du capital physique.

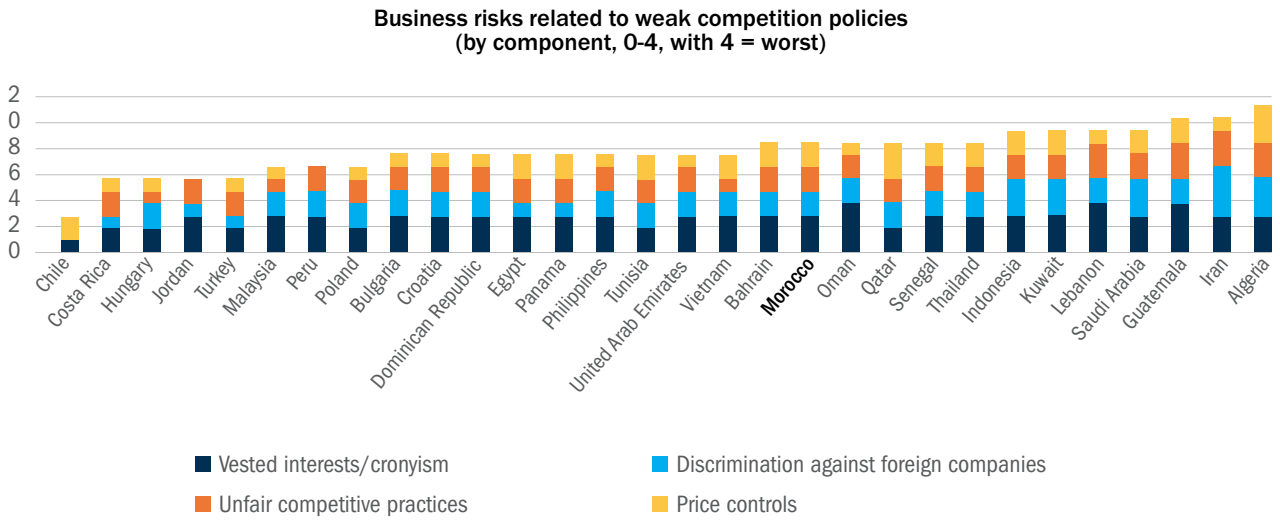


FIGURE 14 Risques commerciaux liés à la faiblesse des politiques de concurrence dans la région MENA (EIU, 2018)

Note : Le Risk Tracker de l'EIU est un indicateur de perception tel qu'il est exprimé par l'Economist Intelligence Unit.

Source : Équipe Marchés et politique de concurrence du groupe de la Banque mondiale sur les données de l'Economist Intelligence Unit, Risk Tracker, avril 2018.

des marchés peut aussi résulter d'interventions gouvernementales qui restreignent l'entrée, facilitent la dominance des certains opérateurs ou créent des conditions de concurrence inégales. À cette fin, il est important d'observer les résultats du marché comme les marges prix-coûts (MPC), souvent utilisées comme approximation de la puissance de marché des entreprises, à savoir la capacité des entreprises à augmenter leurs prix au-delà du coût marginal.

Une plus grande proportion d'entreprises marocaines bénéficie de marges très élevées par rapport à leurs homologues régionales.[30] En se basant sur les données de l'enquête sur les entreprises pour le Maroc en 2013, la densité du noyau présentée à la Figure 16 montre la fonction de distribution des marges prix-coûts et donne une vue d'ensemble du degré d'hétérogénéité et/ou de dispersion des marges dans les entreprises marocaines. Si l'on compare le Maroc aux pays de la région MENA, les données de l'enquête sur les entreprises[31] suggèrent que la part des entreprises pratiquant des marges prix-coûts élevées est plus importante au Maroc. Comme le montre la figure, la queue droite de la distribution des marges prix-coûts est beaucoup plus épaisse pour le Maroc que pour l'Égypte et la Tunisie, ce qui peut

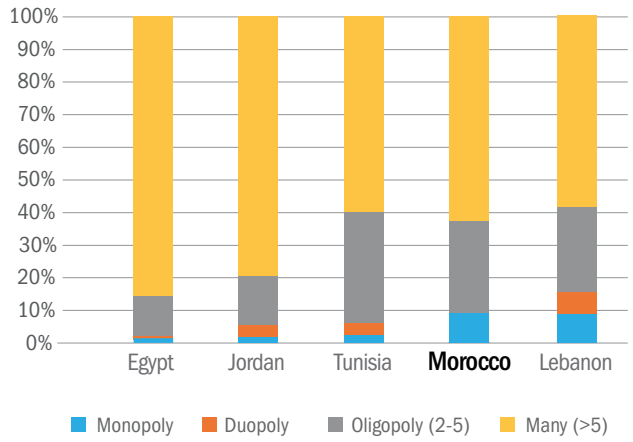


FIGURE 15 Structure du marché de l'industrie manufacturière dans quelques pays de la région MENA (EIU, 2018)

Source : Calculs de l'équipe Marchés et politique de concurrence du GBM sur la base de l'enquête sur les entreprises de la Banque mondiale pour des années relativement similaires, indiqués entre parenthèses.

Les parts reflètent le pourcentage d'établissements ayant répondu « aucun », « 1 », « 2-5 » ou « plusieurs » à la question « Pour l'exercice financier [indiqué entre parenthèses], pour le marché principal sur lequel cet établissement a vendu son produit principal, à combien de concurrents le principal produit/ gamme de produits de cet établissement a-t-il été confronté », respectivement. Par exemple, « Aucun » était codé comme « Monopole ».

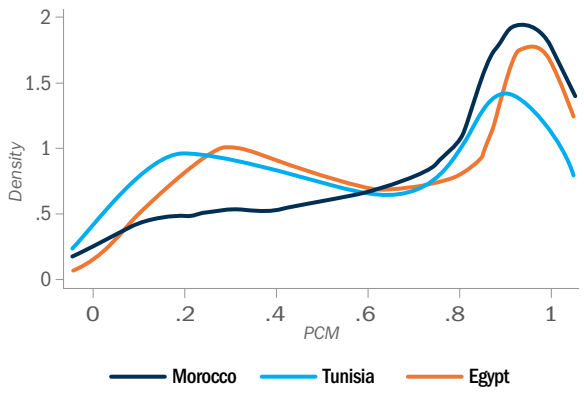


FIGURE 16 Répartition des marges prix-coûts des entreprises marocaines, tunisiennes et égyptiennes : densité agrégée du noyau

Note : valeur aberrante dans l'intervalle [0,1] winsorisée

Source : Calculs de l'équipe Marchés et politique de concurrence du GBM sur la base de l'enquête sur les entreprises de la Banque mondiale.

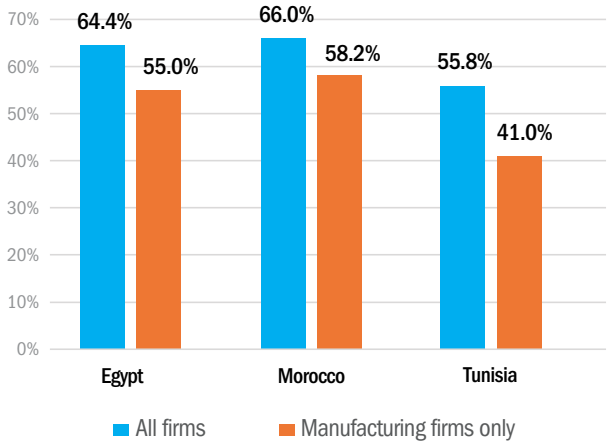


FIGURE 17 Valeur estimée de la marge prix-coût pour une entreprise moyenne : Maroc - Tunisie et Égypte

suggérer que les entreprises marocaines font face à des niveaux d'intensité de la concurrence inférieurs. En fait, les résultats des régressions transversales suggèrent qu'en moyenne, les entreprises ayant des caractéristiques similaires (en termes d'âge, de taille, de structure de la propriété et de secteur) ont tendance à dégager au Maroc des marges coûts-prix supérieures à celles qui sont observées en Égypte et en Tunisie (Figure 16 et Figure 17).[32]

La concurrence limitée sur certains marchés marocains peut provenir d'une combinaison : i) de réglementations restrictives ou de l'application discrétionnaire du cadre réglementaire qui rendent l'entrée et l'exploitation de nouvelles entreprises difficiles ; ii) de distorsions du marché dues à un traitement inégal de certains opérateurs ; et iii) d'une mise en œuvre inefficace de la politique de concurrence. Pour que les marchés fonctionnent mieux, il est nécessaire de s'attaquer aux réglementations et pratiques gouvernementales qui restreignent la concurrence sur le marché ou affaiblissent l'application des politiques de concurrence. La mise en œuvre effective des règles de concurrence et des instruments réglementaires connexes comme le cadre des marchés publics est tout aussi importante.

À cette fin, il est essentiel de coordonner les efforts politiques des organismes publics et privés pour créer un environnement commercial compétitif et promouvoir des marchés ouverts et contestables, afin de créer des incitations à l'entrepreneuriat et d'accroître les pressions pour innover. Dans cette optique, le Tableau 6 présente les éléments clés d'un cadre de politique de concurrence efficace qui vont au-delà de la notion « traditionnelle » d'existence d'un droit de la concurrence.

Premièrement, les réglementations qui semblent protéger les opérateurs historiques peuvent fausser les marchés et avoir des répercussions critiques sur l'ensemble de l'économie, par exemple sur les marchés des intrants et les industries de réseau (Pilier I). Les entreprises acquièrent généralement un grand nombre de leurs intrants - transport, énergie, télécommunications et services financiers - sur les marchés locaux. Si ces marchés en amont manquent de concurrence, les biens et services nécessaires à la production ne sont pas offerts à un prix concurrentiel. Cela a une incidence sur les consommateurs nationaux - ménages et entreprises - ainsi que sur le commerce extérieur. Des intrants coûteux nuisent

TABLEAU 6 A Cadre général de politique de la concurrence

FAVORISER LA CONCURRENCE SUR LES MARCHÉS		
PILIER I: A RÉGLEMENTATION ET LES INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES PRO-CONCURRENCE: OUVERTURE DES MARCHÉS ET ÉLIMINATION DE LA RÉGLEMENTATION SECTORIELLE ANTICONCURRENTIELLE	PILIER II: NEUTRALITÉ CONCURRENTIELLE ET AIDES PUBLIQUES SANS EFFET DE DISTORSION	PILIER III: DROIT DE LA CONCURRENCE EFFICACE ET APPLICATION DES RÈGLES ANTITRUST
Réformer les politiques et les réglementations qui renforcent la dominance : restrictions du nombre d'entreprises, monopoles statutaires, interdictions à l'investissement privé, absence de réglementation sur l'accès aux infrastructures indispensables.	Contrôler les aides publiques pour éviter le favoritisme et réduire autant que faire se peut les distorsions de concurrence	Attaquer les cartels qui augmentent les coûts des principaux intrants et produits finaux et réduisent l'accès à une plus grande variété de produits
Éliminer les interventions gouvernementales qui favorisent des résultats collusoires ou augmentent les coûts de la concurrence : contrôle des prix et autres variables du marché qui augmentent le risque commercial	Assurer la neutralité concurrentielle, y compris vis-à-vis des entreprises publiques	Empêcher les fusions anticoncurrentielles
Réformer les interventions gouvernementales qui discriminent et nuisent à la concurrence sur le fond : des cadres qui faussent les règles du jeu ou qui accordent des niveaux élevés de discrétion		Renforcer le cadre général antitrust et institutionnel pour lutter contre les pratiques anticoncurrentielles et les abus de position dominante

Source : GBM-OCDE (2016). Adapté de Kitzmuller M. et M. Licetti, "Competition Policy: Encouraging Thriving Markets for Development" Viewpoint Note Number 331, World Bank Group, août 2012.

à la compétitivité des entreprises exportatrices par rapport à leurs concurrents étrangers et la croissance économique pourrait en souffrir. Des cadres solides en faveur de la concurrence et des régulateurs sectoriels pleinement habilités améliorent non seulement la performance du secteur, mais ont aussi des retombées notables sur l'économie dans son ensemble.

» Dans le secteur des **télécommunications**, l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT) a pris plusieurs décisions pour favoriser la concurrence dans ce secteur, notamment le partage de l'infrastructure mobile et la portabilité des numéros, mais la réglementation demeure incomplète et sa mise en œuvre a pris du retard. Bien que dix ans se soient écoulés et que plusieurs décisions aient été prises, l'ANRT n'a pas procédé au dégroupage de la boucle locale (Figure 18-20).[33] Les retards dans la mise en œuvre de la réglementation sur le dégroupage ont poussé l'un des opérateurs à déposer début 2018 une plainte contre Maroc Telecom pour dommages et intérêts à hauteur de 620 M$, au motif que le partage des infrastructures n'a pu être effectué.[34]

» Dans le secteur de l'électricité, l'absence de séparation structurelle entre les segments de marché où l'ONEE est présente (production, distribution et transport) et l'absence d'un régulateur indépendant (Figure 19) ont contribué à maintenir la position dominante de cet opérateur historique public. L'absence de séparation structurelle ou du moins de séparation des comptes donne la possibilité à l'ONEE de tirer parti de sa position dans le transport d'électricité (monopole naturel) sur les segments de marché en amont et en aval (production et distribution/approvisionnement, respectivement), et fait en sorte que les opérateurs privés éprouvent davantage de difficultés à se mesurer à l'ONEE sur ces segments. Ainsi, bien que le secteur privé soit entré dans le segment de la production d'électricité il y a longtemps par l'intermédiaire des producteurs indépendants d'électricité (IPP – acronyme anglais)[35] et que les trois principaux producteurs

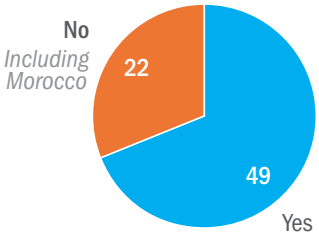


FIGURE 18 Le dégroupage de la boucle locale est-il nécessaire dans les télécommunications ?

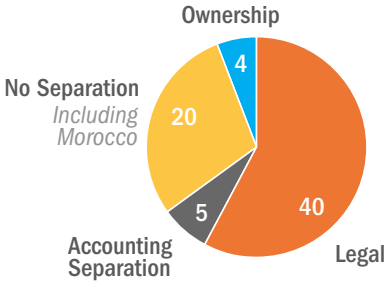


FIGURE 19 Quelle est la nature de la séparation verticale des autres segments de l'industrie ? (transport d'électricité)

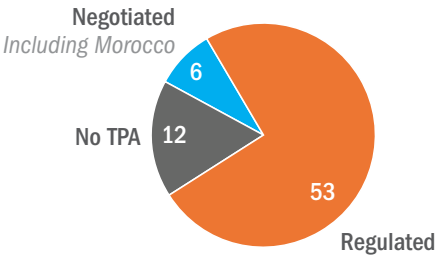


FIGURE 20 Comment les modalités d'accès des tiers (ATR) au réseau de transport d'électricité sont-elles déterminées ?

Source : Données préliminaires RMP pour le Maroc, 2018, données RMP de l'OCDE et et données RMP de l'OCDE-GBM.

représentent 37 % de la capacité de production installée (Banque mondiale, 2017b), les petits producteurs ont des difficultés à accéder au réseau de l'ONEE. L'une des raisons en est que l'accès des tiers au réseau de transport de l'ONEE est négocié plutôt que réglementé (Figure 20). L'accès réglementé faciliterait généralement l'entrée sur le marché et réduirait le potentiel discrétionnaire et discriminatoire, favorisant ainsi des conditions plus concurrentielles pour les opérateurs du marché. Par ailleurs, l'Autorité nationale de régulation de l'électricité (ANRE), chargée notamment d'assurer l'accès et la régulation des tarifs, n'a pas encore été créée malgré l'adoption d'une loi en ce sens en 2016.[36] Aujourd'hui, les tarifs d'accès sont fixés par une commission interministérielle qui supervise les activités des prestataires privés et applique la réglementation en cas de conflit.

Le contrôle des prix sur un certain nombre de marchés réglementés et non réglementés peut fausser davantage les incitations des entreprises privées à participer à ces marchés et à fournir des biens et services de qualité. Si le principe général est que le marché détermine librement les prix sans intervention de l'État,[37] la réglementation du commerce de détail reste en vigueur pour 12 produits/services, dont le secteur de l'énergie (électricité et gaz butane), les transports (urbains/interurbains), les produits de base (eau potable, sucre, farine, produits pharmaceutiques, détergent, tabac) et les services professionnels réglementés (notariat, services médicaux et judiciaires).[38] Certains, dont le transport, le sucre et la farine, restent fortement subventionnés, ce qui introduit de nouvelles distorsions dans les modes de consommation et une charge supplémentaire dans les dépenses publiques.

Deuxièmement, les privilèges dont bénéficient certains opérateurs peuvent rendre difficile l'accès des jeunes entreprises aux marchés (Pilier II). Un grand nombre des industries lucratives du pays restent entre les mains de quelques familles, concurrençant dans des conditions inégales les petites entreprises qui font face à des obstacles à l'entrée élevés (Saadi, 2016). L'activité économique est essentiellement tirée par des entreprises établies plutôt que par de nouvelles entreprises (les recettes totales des grandes sociétés cotées représentent 31 % du PIB), et principalement dans un nombre limité de secteurs non échangeables (construction, immobilier et commerce) à faible potentiel en termes de création d'emplois de qualité et de valeur ajoutée (Banque mondiale, 2017). Qui plus est, les entreprises publiques marocaines fournissent des biens et services commerciaux, souvent en concurrence directe avec des entreprises du secteur privé. Sur les 30 secteurs sondés, 23 ont au moins une entreprise publique, contre 15 en moyenne dans les pays de l'échantillon (Figure 21).[39] Les défaillances du marché (monopole naturel, caractéristiques du bien public ou externalités) peuvent justifier la participation directe de l'État à

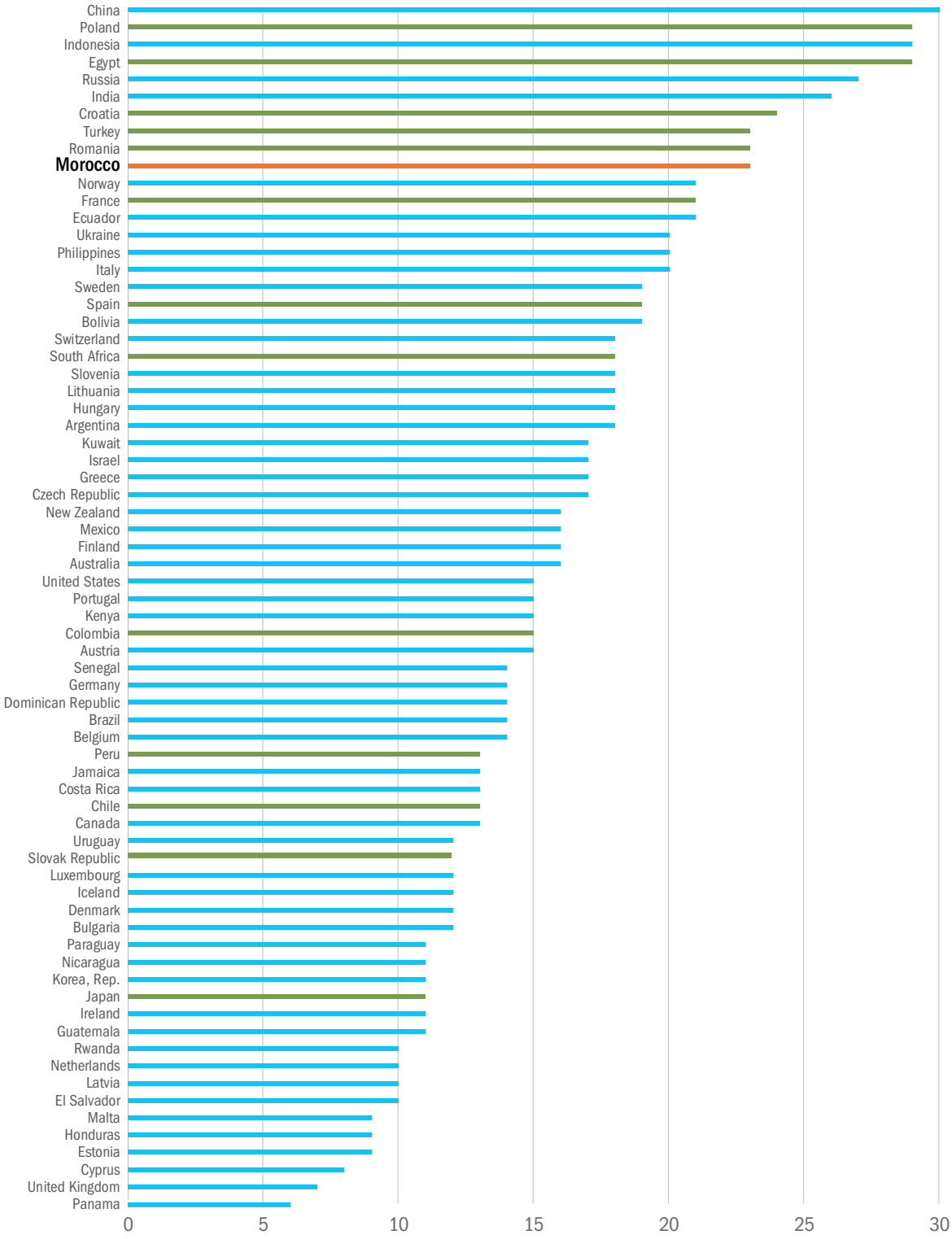


FIGURE 21 Nombre de secteurs/sous-secteurs dans lesquels des entreprises publiques sont présentes dans tous les pays de l'ensemble de données RMP

Source : Questionnaire sur la réglementation des marchés de produits (RMP) rempli sur certains aspects pour le Maroc par le GBM, la base de données de l'OCDE sur la réglementation des marchés de produits et la base de données OCDE-Groupe Banque mondiale sur la réglementation des marchés de produits pour les pays non membres de l'OCDE

Note : en vert, les pays de comparaison généralement utilisés dans d'autres publications du Groupe de la Banque mondiale pour le Maroc

certains marchés, notamment dans le secteur des infrastructures. Au Maroc, cependant, plus de la moitié des secteurs dans lesquels des entreprises publiques sont présentes (12 sur 23) sont des secteurs non liés aux infrastructures. Il s'agit de secteurs qui peuvent généralement être desservis par des exploitants privés, notamment la fabrication (produits pétroliers raffinés, métaux de base, produits du travail des métaux), le commerce de gros, les restaurants et les hôtels (Tableau A3.2).

Là où la participation de l'État à l'économie est importante, comme dans le cas du Maroc, il est essentiel de préserver la concurrence en garantissant des conditions de concurrence égales pour tous les acteurs du marché, c'est-à-dire la neutralité concurrentielle. Selon le principe de neutralité concurrentielle, toutes les entreprises - publiques ou privées, nationales ou étrangères - doivent être soumises au même ensemble de règles pour favoriser la concurrence sur le marché.[40] La mise en œuvre effective de ce principe est importante pour réduire le risque d'éviction de l'investissement privé ou d'imposition de lourdes charges sur le budget de l'État. Au Maroc, cependant, les lacunes réglementaires semblent affecter toutes les composantes du cadre de neutralité concurrentielle, (Tableau 7).[41]

1. *Concentrer les activités des entreprises publiques :* il n'y a ni obligation légale ni distinction systématique entre les activités commerciales et non commerciales des entreprises publiques ; lorsque cette distinction existe, elle constitue une exception et non la règle.[42]
2. *Identifier les coûts des activités commerciales et non commerciales :* En l'absence de séparation structurelle ou comptable entre les activités commerciales et non commerciales, les entreprises publiques peuvent utiliser les recettes provenant d'activités non commerciales pour subventionner indirectement des activités commerciales lorsqu'elles font face à la concurrence privée.[43]
3. *Parvenir à un taux de rendement commercial :* La loi n'impose pas systématiquement aux entreprises publiques de parvenir à un taux de rendement commercial et leurs transactions ne sont généralement pas comparées à celles des opérateurs privés.[44]
4. *Neutralité fiscale :* Bien que les entreprises publiques soient assujetties à la TVA, certaines sont exonérées de l'impôt sur les sociétés et peuvent bénéficier de recettes parafiscales instituées à leur profit ;[45] l'État garantit la majorité de la dette extérieure des entreprises publiques.[46]
5. *Neutralité de la dette et subventions directes :* Le budget accorde systématiquement des subventions aux entreprises publiques, pour leurs dépenses d'investissement et de fonctionnement. Certaines entreprises publiques bénéficient également de recettes parafiscales; il n'existe pas de cadre permettant de contrôler la manière dont ces aides d'État et ces aides publiques sont accordées ou d'évaluer leur incidence sur la concurrence.
6. *Neutralité réglementaire :* Les entreprises publiques bénéficient de privilèges réglementaires notamment des exclusions du cadre de passation des marchés publics.[47] De plus, les lois sectorielles peuvent offrir une protection aux entreprises publiques qui fournissent des services publics spécifiques, en particulier dans les industries de réseau, comme c'est le cas pour l'ONEE et la CDG.

Troisièmement, le renforcement des cadres institutionnels est essentiel à la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles et autres dispositions légales et réglementaires qui soutiennent la libre concurrence au Maroc (Pilier III). La Constitution de 2011 protège à la fois le droit à des marchés concurrentiels (articles 35 et 36) et le rôle du Conseil de la concurrence en tant qu'institution indépendante (article 166), tandis que l'obligation pour les entreprises publiques et les opérateurs des marchés réglementés d'agir dans un esprit propice à la concurrence est consacrée par plusieurs lois. Dans certains cas importants, toutefois, les institutions chargées de mettre en œuvre ces obligations n'ont pas encore été créées, comme dans le cas pour l'autorité de régulation de l'électricité (ANRE) ; elles étaient inopérantes, comme dans le cas du Conseil de la concurrence jusqu'à récemment ; ou elles sont mal positionnées pour appliquer leur mandat dans ce domaine, comme dans celui de l'ANRT et de la DEPP (Direction des entreprises publiques et de la privatisation).

TABLEAU 7 Cadre de neutralité concurrentielle

COMPETITIVE NEUTRALITY GAP ANALYSIS

The subsidiary anaysis: the role of the State in the economy

STREAMLINING THE OPERATIONAL FORM OF GOVERNMENT BUSINESS	IDENTIFYING THE COSTS OF ANY GIVEN FUNCTION	ACHIEVING A COMMERCIAL RATE OF RETURN	ACCOUNTING FOR PUBLIC SERVICE OBLIGATIONS
» No legal requirement nor systemic separation between commercial and non-commercial activities of SOEs. Exceptionally, some SOEs identify "public service" obligations for which they get a compensation, i.e. RAM holds different accounting lines for unprofitable routes served on the basis of agreements with several regions in order to ensure connectivity	» Absent structural/ accounting separation between commercial and non-commercial sectors, SOEs can use the revenues/subsidies to cross-subsidize commercial activities where SOE face private competition	» SOEs are not systematically required to achieve a commercial rate of return » Contract programs, negotiated on a case by case basis, require a positive Net Present Value (NPV), but their transactions are not generally benchmarked against comparators carried by private operators	» Potential overcompensation for public service obligation

Firm-level principles: Separation of SOE commercial and non-commercial activities

REGULATORY NEUTRALITY	PUBLIC PROCUREMENT	TAX NEUTRALITY	DEBT NEUTRALITY AND OUTRIGHT SUBSIDIES
» Potential benefit of SOEs from regulatory procurement framework » Sectoral laws might offer protection to SOEs fulfilling particular public services, especially in network industries, i.e. in the case of ONE or CDG	» SOEs' purchase of assets, goods and services are not systematically carried out through open and transparent tender procedures a these are not generally submitted to the pubic procurement law	» Although SOEs are subject to VAT, some of them are not subject to corporate tax and may enjoy parafiscal tax revenues instituted for their benefit » SOEs do not seem to have access to preferential rates on loans extended by State-Owned Banks. However, the majority of their debt is guaranteed by the State	» Systematic grant of subsidies from the State budget to SOEs, either for investments or operations » Some SOEs benefit from parafiscal tax revenues instituted for their benefit. These taxes are intended to finance, in part, specific support and certain training, promotion or prevention activities » No framework in pace to control how state aid/ public support measures are granted and what may be their impact on competition

Principles embedded in cross-cutting regulatory frameworks and sectoral policies

Control of state support measures to SOEs and private operators

Level playing fied in the market between SOEs and privately owned operators

Source : Équipe Marchés et politique de concurrence du Groupe de la Banque mondiale ; OCDE (2012).

Si l'absence de mise en œuvre constitue le problème le plus critique, certains aspects de la loi sur la concurrence soulèvent également des préoccupations en termes de concurrence.

» La portée des exemptions potentielles risque de compromettre l'efficacité de la loi. Généralement, seuls les accords qui n'entravent pas la concurrence peuvent bénéficier d'exemptions lorsque les avantages l'emportent sur leurs effets négatifs sur le marché, la loi sur la concurrence autorise également l'exemption de pratiques qui constituent un abus de position dominante. Ces dérogations peuvent être fondées sur une analyse de leur impact sur le marché, mais elles peuvent aussi être simplement approuvées par toute autre loi ou réglementation (article 9).

» En raison de la non-application de la loi sur la concurrence et des dispositions provisoires qui

la remplacent, le contrôle des fusions risque d'être hautement politisé et inutilement coûteux pour le secteur privé. Bien que le Conseil de la concurrence n'ait pas fonctionné entre 2014 et 2018, l'approbation de fusions susceptibles d'avoir une incidence anticoncurrentielle sur le marché a été donnée par le Cabinet du Premier ministre. Des facteurs non techniques et des intérêts politiques peuvent ainsi influer sur l'examen et les parties à la fusion doivent supporter des coûts importants (honoraires, conseils juridiques et autres exigences liées à la notification des fusions), même si aucune évaluation en termes de concurrence, ni mesures de correction pour limiter les effets négatifs pour la concurrence n'ont été proposés.

- La loi laisse aux entreprises une grande latitude pour contrôler les prix, ce qui porte atteinte au principe général de la liberté des prix. Les contrôles des prix comprennent non seulement ceux établis par décret - qui peuvent couvrir pratiquement n'importe quel produit ou service (articles 2 et 3), mais aussi ceux demandés par les associations commerciales ou professionnelles (article 5). Il pourrait en résulter l'approbation de facto d'ententes portant sur la fixation des prix. Bien que le principe général soit que le marché détermine librement les prix sans intervention du gouvernement,[48] des contrôles de prix sont en place pour 12 produits et services clés[49] et peuvent fausser les incitations des entreprises privées à participer aux marchés concernés.

Les entreprises privées et, en fin de compte, les consommateurs, sont pénalisés par les carences des institutions et la réglementation en matière de protection de la concurrence. Récemment, des mouvements sociaux dirigés contre un certain nombre d'entreprises qui vendraient des produits de base à des prix excessivement élevés ont illustré la revendication de l'application effective des règles de la concurrence au Maroc. En avril 2018, des appels au boycott de trois entreprises considérées comme ayant abusé de leur pouvoir dans le marché dans la production de produits laitiers (Centrale Danone), d'essence (Afriquia) et d'eau minérale en bouteille (Sidi Ali-Holmarcom) ont déferlé sur les médias sociaux. Ceci a provoqué une réaction en chaîne chez les consommateurs. Les entreprises ont été accusées de pratiquer des prix « exorbitants », entre deux et trois fois plus élevés que sur certains marchés européens et asiatiques.[50] À cette fin, l'analyse comparative des prix indique que les prix de l'eau embouteillée au Maroc sont, en moyenne, 17 % plus élevés que dans les autres pays de la région MENA et au-delà ; les habitants des grandes villes du Maroc peuvent payer encore plus (Encadré 1). Il est à noter que Danone, qui a baissé ses prix à la suite du boycott, a déjà fait l'objet de sanctions en Espagne pour des pratiques anticoncurrentielles sur les marchés laitiers.[51] Des éléments de preuve supplémentaires attestent de pratiques anticoncurrentielles que les autorités n'ont pas été en mesure de combattre. Par exemple, en 2012, l'autorité espagnole de la concurrence a infligé une amende de 88,5 millions d'euros à onze armateurs marocains et espagnols pour avoir cartellisé le transport maritime de passagers reliant les deux pays entre 2002 et 2010, avec des surtaxes pouvant atteindre 25 %. Ces amendes comprenaient environ 28 millions d'euros pour Comarit et 8 millions d'euros pour un autre armateur marocain, IMTC.[52] Aussi élevés soient-ils, ces montants ne représentent peut-être que 6 % des gains illégaux générés par le cartel.[53]

B. ORIENTER LES CAPITAUX NATIONAUX VERS LES SECTEURS PRODUCTIFS ÉCHANGEABLES

La politique gouvernementale visant à stimuler l'investissement et la création d'emplois dans les secteurs productifs repose essentiellement sur les IDE et les grands investisseurs, en accordant relativement moins d'attention à la modernisation des PME existantes. Si cette stratégie a réussi à attirer les IDE, les capitaux privés nationaux ont largement choisi soit de participer à des secteurs non échangeables aux rentes élevées - c'est le cas des entreprises « connectées » (Saadi 2016) - soit de lutter pour être compétitifs, souvent à un prix défavorable, dans les secteurs échangeables et productifs. Le biais politique en faveur des grands investisseurs et des IDE se manifeste de plusieurs manières, notamment : a) en offrant le plus d'incitations aux nouveaux investissements, en particulier ceux situés dans les zones franches, par opposition aux fournisseurs historiques en dehors

ENCADRÉ 1 Analyse comparative des prix : Les prix des principaux produits de consommation sont-ils plus élevés au Maroc ?

Les distorsions réglementaires et la manque de concurrence peuvent avoir pour effet que les prix des principaux produits du panier de consommation alimentaire soient nettement plus élevés au Maroc que dans les pays de comparaison.

L'eau embouteillée est l'un des principaux produits de consommation dont le prix a beaucoup attiré l'attention au Maroc au cours des dernières années. Les résultats d'une évaluation empirique nationale comparant les prix de l'eau embouteillée au Maroc à ceux de la région MENA et au-delà tendent à montrer que les prix sont effectivement nettement plus élevés au Maroc.

- Les résultats empiriques indiquent que les prix moyens au Maroc sont d'environ 17 % plus élevés que ceux d'un ensemble de pays de la région MENA, de l'OCDE et de certains autres pays pairs (MENA ++), même après contrôle en termes de demande potentielle et de facteurs de coûts pouvant affecter les prix comme le revenu par personne, le coût des importations ou le taux tarifaire (voir colonne 1 dans le tableau ci-dessous).
- Lorsque l'on compare les prix entre les principales villes, les résultats suggèrent un écart de prix encore plus élevé : les habitants de Casablanca paient en moyenne environ 50 % de plus pour l'eau en bouteille que les habitants de villes similaires de la région MENA et au-delà (voir colonnes 2 et 3 dans le tableau).

	MENA ++ (b)		*MENA+ (c)*
	(1)	(2)	(3)
Maroc	0.169***	0.484***	0.521***
	(0.059)	(0.151)	(0.155)
Log. du PIB par habitant	0.319***	0.087	0.148*
	(0.043)	(0.064)	(0.079)
Log of cost of import	0.171*	-0.293*	-0.196
	(0.096)	(0.153)	(0.185)
Log. du coût d'importation	-0.072***	-0.026	-0.053
	(0.016)	(0.048)	(0.045)
Nb. d'observations	*1957*	*1044*	*464*
R au carré	*0.034*	*0.026*	*0.054*

*Notes : a/ Les résultats proviennent d'une régression MCO. Les erreurs-types regroupées au niveau des pays sont entre parenthèses. ***, **, et * indiquent une signification à 1 pour cent, 5 % et 10 %.*

b/ Les pays de comparaison MENA ++ sont les pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (à l'exclusion de la Libye, de l'Irak et de la Syrie faute de variables d'estimation), le Guatemala, le Vietnam, la Thaïlande, l'Indonésie, les Philippines, la Malaisie, la Chine, le Pérou, la Bulgarie, la Hongrie, le Costa Rica, le Croatie, le Chili, la Turquie, la Pologne, la Roumanie, l'Inde, l'Espagne, le Portugal, l'Ukraine et les autres pays membres de l'OCDE.

c/ Les pays de comparaison MENA + sont les pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (à l'exclusion de la Libye, de l'Iraq et de la Syrie faute de variables d'estimation), le Guatemala, le Vietnam, la Thaïlande, l'Indonésie, les Philippines, la Malaisie, la Chine, le Pérou, la Bulgarie, le Costa Rica, l'Espagne, le Portugal, le Hongrie, la Croatie, le Chili, le Chili, la Pologne, la Roumanie, la Turquie, l'Inde et l'Ukraine.

de ces zones ; b) en orientant la majorité des services fournis par l'Agence Marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE) vers des investissements relativement importants ; et c) par des politiques visant à protéger le marché domestique en offrant aux investisseurs un taux de rendement élevé dans les secteurs non échangeables.

Jusqu'à récemment, le gouvernement accordait un traitement préférentiel aux entreprises exportatrices, qu'elles soient nationales ou étrangères, situées dans des zones franches, ce qui a probablement démotivé les entreprises existantes hors de ces zones à devenir exportatrices ou à accroître leurs exportations. Si les zones franches peuvent contribuer à attirer de nouveaux investissements et à développer des clusters, la dépendance des incitations à la localisation des entreprises dans les zones franches a créé un biais en faveur des entreprises nouvellement créées. Les zones

ENCADRÉ 2 Deux modèles de réussite l'industrie automobile

Tuyauto Tuyauto est une PME familiale qui opère dans le secteur automobile à Casablanca depuis 1960, et qui s'est initialement spécialisée dans la fabrication de tuyaux d'échappement pour le marché intérieur, pièces détachées comprises. Elle a réussi à diversifier avec succès sa production en s'orientant vers l'emboutissage de l'aluminium pour les exportations automobiles en 2011. L'arrivée de Renault lui a ouvert de nouvelles perspectives avec l'obtention d'un contrat d'emboutissage à forte intensité de main d'œuvre. Tuyauto a investi dans de nouvelles machines grâce à une subvention à l'investissement de 20 % du programme Maroc PME Imtiaz. L'investissement a permis à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires et de faire passer le nombre d'emplois de 120 à 180, soit une augmentation de 50 pour cent. Les perspectives de croissance de Tuyauto sont toutefois incertaines pour deux raisons principales. Tout d'abord, la demande pour son produit est aujourd'hui fortement dépendante des commandes de Renault ; cette dépendance rend risqué l'investissement dans des capacités accrues avec des machines supplémentaires. De plus, la production de Tuyauto est spécialisée pour un modèle de voiture avec une durée de vie de cinq ans. En dehors de Renault, il n'y a pas d'autres grands acheteurs sur le marché local aujourd'hui ; PSA (Peugeot-Nissan) a une relation établie avec un autre fournisseur, Florecia, et il est peu probable qu'il passe à un autre. L'entrée d'un plus grand nombre de constructeurs automobiles rendrait l'investissement en capacités supplémentaires plus viables sur le plan financier. D'autre part, Tuyauto, qui n'est pas physiquement implantée dans le cluster Renault ou dans une zone industrielle, est désavantagée par rapport aux entreprises situées dans ces zones. Les exportateurs des zones franches bénéficient d'incitations fiscales pendant plus de cinq ans et sont géographiquement mieux positionnés avec une logistique plus compétitive.

Dolidol est leader dans la fabrication de mousse pour l'industrie de l'ameublement et de la literie au Maroc et fournit avec succès l'industrie automobile depuis 2008. Créée en 1970, Dolidol fait partie du groupe Berrada diversifié (Groupe Palmeraie). Après le développement des activités de Renault au Maroc, Dolidol a saisi l'opportunité d'investir dans un nouveau créneau, la production de feutre pour l'industrie automobile. La part du secteur automobile dans la production de l'entreprise est passée à 5 % en 2017 et l'objectif est d'atteindre 40 %. Dolidol a bénéficié de certains avantages par rapport à ses concurrents : elle a pu investir dans une nouvelle usine sur un terrain appartenant au Groupe, dans la banlieue de Casablanca ; elle possède également sa propre capacité logistique avec une flotte de plus de 100 camions. Par ailleurs, les moyens financiers du Groupe ont été déterminants car ils lui ont permis de réaliser l'investissement initial et de faire face à des pertes au cours des deux premières années. Dolidol développe ses activités à travers une joint-venture conclue en 2017 avec l'équipementier automobile espagnol Jobelsa pour l'exportation de coiffes de sièges automobiles fabriquées localement.

Source : Interviews des dirigeants des entreprises réalisées par les auteurs.

franches permettent aux investisseurs qui exportent au moins 70 % de leur production de bénéficier de procédures plus souples et de divers avantages fiscaux, sociaux et économiques. Il s'agit notamment de : a) l'exonération de l'impôt sur les sociétés pendant les cinq premières années, suivie d'un taux fixe de 8,75 % pour les 20 années suivantes (contre un taux normal de 31 %) ; b) l'exonération des taxes professionnelles et urbaines pendant quinze ans ; c) l'exonération de la TVA ; d) le rapatriement gratuit des profits et capitaux ; et e) des régimes douaniers particuliers et la libre circulation des biens. Les entreprises existantes qui exportent plus de 70 % de leur production mais qui sont situées en dehors des zones ne bénéficient pas de la plupart de ces généreuses incitations. Les entreprises existantes ne considèrent pas le déménagement dans une zone franche comme une option réaliste : lorsqu'une entreprise envisage une extension ou un nouvel investissement, s'installer à proximité d'installations existantes est souvent plus intéressant que le déménagement. Les entreprises hésitent également à s'installer dans des zones franches pour renoncer à l'impôt en raison de l'incertitude quant à la réaction de l'administration fiscale. Cela explique, du moins en partie, pourquoi un nombre limité de PME existantes ont rejoint des clusters comme celui de l'automobile. (Voir l'Encadré 2 pour deux modèles de réussite.)

Un nombre plus important de PME pourrait rejoindre le cluster en réponse au nouveau projet de Charte de l'Investissement qui vise à élargir le cercle des bénéficiaires des incitations à l'exportation aux exportateurs hors zone franche, et notamment aux « exportateurs indirects » - les fournisseurs des entreprises exportatrices implantées en zone franche. Ces fournisseurs seraient admissibles à l'exonération de l'impôt sur les sociétés pendant les cinq premières années, après quoi le taux d'imposition des sociétés serait fixé à 17,5 pour cent. Un projet de décret vise également à subventionner les coûts logistiques des entreprises exportatrices situées en dehors des zones et ayant besoin d'accélérer leurs expéditions par un des principaux ports. Le gouvernement peut soutenir les PME qui pourraient éventuellement intégrer des clusters industriels existants en adoptant une approche plus proactive qui les cible (de la même manière que les fournisseurs internationaux sont ciblés) et en facilitant leur intégration.

Les nouveaux grands investisseurs dans des secteurs stratégiques bénéficient d'avantages et d'un traitement spéciaux supplémentaires qui ne sont pas offerts aux petits investisseurs. Des négociations sur mesure avec l'AMDIE sont proposées pour les grands investissements (minimum 100 millions de dirhams, soit 10 millions de dollars, ou ceux qui créent 250 emplois ou plus) et les deux parties signent un accord qui décrit leurs engagements respectifs. L'investisseur privé peut s'engager sur le volume investi, le niveau de production et d'exportation, la création d'emplois ou les centres de formation, tandis que l'AMDIE fournit des incitations (comme l'accès au foncier ou des incitations fiscales), les analyses d'impact ou l'accès au financement. L'AMDIE facilite aussi généralement les procédures administratives et aide à résoudre les problèmes que l'investisseur peut rencontrer. La plupart des bénéficiaires de l'AMDI ont été des entreprises étrangères. Un autre mécanisme utilisé par le gouvernement pour soutenir les nouveaux investissements et les expansions est le Fonds Hassan II pour le développement économique et social (FHII).[54] Les nouveaux projets d'investissement qui répondent à plusieurs exigences (investissements supérieurs à 10 millions de dirhams avec des investissements en biens d'équipement supérieurs à 5 millions de dirhams et opérant dans des secteurs stratégiques [55]) peuvent bénéficier des fonds du FHII. De plus, les investisseurs éligibles au fonds FHII reçoivent des contributions financières pour les frais de location ou d'achat de terrains, de construction ou de location de bâtiments et d'achat d'équipement.

Les PME marocaines bénéficient également de fonds et d'instruments ciblés, bien que moins étendus ou généreux que ceux mis en place pour les grands investisseurs. Maroc PME est le principal organisme public travaillant avec les micro-entreprises, les petites et moyennes entreprises, les startups et les autoentrepreneurs, ainsi qu'avec les PME qui cherchent à se moderniser et à exporter. Il offre divers programmes qui comprennent un soutien technique et des primes d'investissement aux entreprises qui cherchent à investir dans des activités créatrices d'emplois ou à forte valeur ajoutée. Les programmes

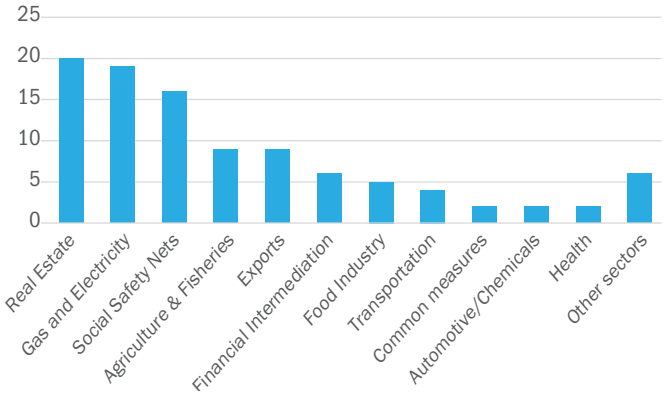


FIGURE 22 Dépenses fiscales par secteur, 2018

Source : Ministère de l'Économie et des Finances, 2018. Project de Loi de Finances, 2019. Rapport sur les Dépenses Fiscales.

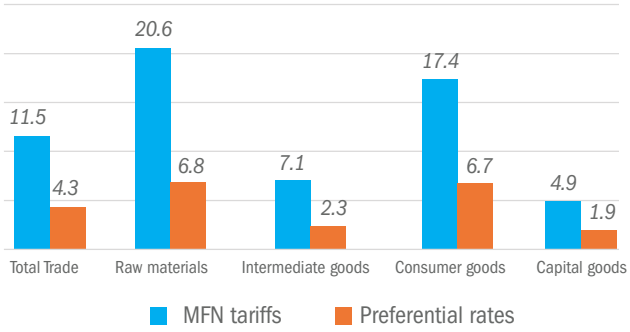


FIGURE 23 Droits d'importation au Maroc, 2016

Source : Auteurs à l'aide de la base de données Comtrade de l'ONU.

IMTIAZ/ISTITMAR, par exemple, octroient une prime d'investissement de 20 % à hauteur de 5 à 10 millions de dirhams à des PME sélectionnées et Maroc Export, aujourd'hui absorbée par l'AMDIE, a soutenu la facilitation des affaires des entreprises exportatrices dans plusieurs secteurs. D'autres incitations soutiennent les investissements technologiques ou les investissements dans de nouveaux systèmes d'information pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 200 millions de dirhams. Bien qu'il existe de nombreux programmes et mécanismes de soutien pour les PME, ils sont généralement de portée et de budget limités comparativement aux mesures incitatives pour les projets plus importants. D'autres avantages essentiels, tels que l'accès au foncier, ne font généralement pas partie de l'aide fournie aux PME.

La politique budgétaire a eu tendance à encourager les capitaux privés nationaux à se concentrer sur des secteurs à rentes élevées et non échangeables plutôt que sur des secteurs échangeables plus compétitifs. La concentration des capitaux nationaux dans des secteurs tels que l'immobilier explique probablement l'impact étonnamment faible du niveau élevé des investissements marocains sur la croissance et l'emploi, étant donné l'effet limité d'un tel secteur non échangeable sur la productivité du travail et sur la création d'emplois stables.[54] Pour tenter de combler le déficit de logements au cours de la dernière décennie, le secteur immobilier a été l'un des principaux bénéficiaires des exonérations fiscales qui canalisent les rentes en faveur de groupes spécifiques (aux côtés de l'agriculture,[56] Figure 22). Il représente 20 % du montant total des taxes non perçues (taxes que le gouvernement aurait prélevées en l'absence d'exemptions).[57] De manière plus générale, le FMI a fait valoir qu'une augmentation de l'impôt foncier, combinée à une réduction de l'impôt sur les sociétés et des exemptions fiscales, permettrait de stimuler les recettes publiques et la production. La baisse des taux d'imposition des sociétés accroîtrait l'investissement, et une réduction des exonérations et des taux d'imposition des sociétés entraînerait des effets de substitution de la consommation alimentaire à la consommation de biens manufacturés. Des taux d'imposition foncière plus élevés induiraient une substitution avantageuse dans l'accumulation d'actifs, ce qui encouragerait une baisse de la valeur de l'immobilier immobilière, mais une plus grande accumulation du capital et, par conséquent, une production industrielle accrue.[58] Le gouvernement et l'administration fiscale ont commencé à relever certains de ces défis et les dépenses fiscales sont devenues de plus en plus transparentes et soumises à évaluation. Outre les exonérations, l'immobilier et la construction bénéficient d'un financement important de la part du système bancaire par rapport aux secteurs manufacturier, agricole et autres secteurs.

Malgré les efforts concertés du gouvernement pour faciliter le commerce, un marché intérieur protégé, en particulier pour les biens de consommation, sape l'attrait de l'exportation et encourage le commerce informel. Les droits d'importation sont restés relativement élevés, à environ 12 % en moyenne (Figure 23), surtout pour les biens de consommation, et à 25 % pour plus de 1 500 produits, dont les matériaux de construction et de nombreux articles vestimentaires et articles chaussants. Les droits d'importation sur certains produits agroalimentaires comme les boissons, le yaourt, le couscous, la crème glacée, la sauce tomate et le ketchup, peuvent atteindre 45 à 50 %. Certaines entreprises nationales restent ainsi protégées et rentables sur le marché intérieur, ce qui les incite moins à se moderniser et à exporter. Parallèlement, les droits d'importation élevés sur certains biens de consommation encouragent également le commerce informel, ce qui dissuade les entreprises formelles d'entrer sur le marché.[59]

C. RECOMMANDATIONS

Favoriser la mise en œuvre effective du cadre réglementaire de la concurrence pour :

- Limiter les dérogations à l'application de la loi sur la concurrence, notamment en cas d'abus de position dominante et de contrôle non transitoire des prix
- Mettre en place une instance technique pour prévenir l'impact anticoncurrentiel des fusions

Renforcer la neutralité concurrentielle, éviter les distorsions du marché et uniformiser les règles du jeu entre les opérateurs publics et privés :

7. Définir les activités commerciales et non commerciales (service public) des entreprises publiques.

- Limiter les privilèges réglementaires des entreprises publiques dans des secteurs particuliers
- Effectuer une analyse de subsidiarité sur les activités commerciales des entreprises publiques (nouvelles/existantes)
- Limiter les exceptions à l'application des contrats-programmes aux entreprises publiques (notamment la CDG)
- Éliminer les différences en matière de fiscalité des sociétés entre les entreprises publiques et les opérateurs privés
- Exiger que toutes les ventes et tous les achats d'actifs, de biens et de services fassent l'objet d'une procédure d'appel d'offres ouverte et transparente

Encourager la participation des entreprises nationales aux chaînes de valeur internationales :

- Étendre les incitations à tous les exportateurs, directs ou indirects, qui remplissent certains critères (par exemple, exporter 70 % de la production) ; la localisation dans une zone franche ne devrait pas être déterminante - toutes les entreprises exportatrices, notamment les fournisseurs nationaux des entreprises exportatrices, devraient bénéficier des mêmes incitations.
- Cartographier les PME existantes qui pourraient devenir des fournisseurs dans les différents clusters, en particulier dans le secteur automobile en expansion.
- Réduire les droits d'importation (nation la plus favorisée, ou NPF) sur les biens de consommation afin de réduire le commerce informel et la contrebande transfrontalière. ■

IV. Entrepreneuriat et développement des PME

L'expérience mondiale montre que l'esprit d'entreprise stimule la création d'emplois dans l'économie, car la plupart des nouveaux emplois sont créés par de jeunes entreprises, généralement celles de trois à cinq ans (Haltiwanger et al 2012). Les analyses empiriques sur les entreprises de l'OCDE révèlent que les jeunes entreprises sont toujours plus dynamiques que les entreprises plus anciennes, et cela vaut pour toutes les catégories de taille, pas seulement pour les petites entreprises. Les nouvelles et jeunes entreprises contribuent également au dynamisme économique en injectant de la concurrence sur les marchés et en stimulant l'innovation. En moyenne, si les entreprises de cinq ans ou moins ne représentent que 21 % de l'emploi total, elles génèrent 47 % des emplois créés. Ce chiffre global masque toutefois une certaine hétérogénéité : seule une infime fraction des startups (en moyenne 4 % de toutes les micro start-ups) contribue de manière substantielle à la création d'emplois, alors qu'une majorité échoue dans ses premières années d'existence ou reste très faible. Le taux de sortie plus élevé semble être dû à l'expérimentation et à l'apprentissage au cours des premières années d'activité (OCDE 2016). Au Maroc, 37 % des entreprises inscrites au registre national (OMPIC) ont moins de cinq ans en août 2018. Mais il faut recueillir davantage de données pour connaître le taux de survie et leur contribution à la création d'emplois. De plus, les PME marocaines représentent plus de 95 % du nombre total d'entreprises en activité et contribuent, selon les estimations, à plus de 20 % du PIB et à plus de 30 % des exportations et créent une part importante des emplois informels (Bank Al-Maghrib).

Divers facteurs liés à l'écosystème de l'entrepreneuriat contribuent à la volonté des individus de s'engager dans une activité entrepreneuriale. Selon le Global Entrepreneurship Monitor 2017-18, le Maroc fait partie des sept pays qui doivent se pencher sur un tiers à plus de la moitié des 12 conditions-cadres qui régissent l'entrepreneuriat.[60] Ces conditions comprennent, en premier lieu, le niveau de concurrence et d'entrée sur de nouveaux marchés dans l'économie (voir chapitre III), le capital humain (voir « deep dives » sur l'enseignement supérieur et la formation professionnelle), l'internationalisation des entreprises, le soutien culturel, les compétences des startups, le capital-risque. Selon le GEM Maroc 2018, les trois domaines prioritaires pour dynamiser l'écosystème entrepreneurial marocain sont les systèmes d'éducation et de formation, l'accès au financement (crédit et capital) et l'éducation financière, le mentorat, le réseautage et autres soutiens aux entrepreneurs. Le rapport identifie également le risque d'échec comme un inhibiteur pour plus de la moitié de tous les répondants en 2017, en hausse par rapport à 33 % en 2016.

Alors que le Maroc a réalisé d'importants progrès dans le cadre de Doing Business, grimpant de 9 rangs en 2019 pour se hisser au 60ème rang et refléter de nombreuses années de réformes durables, cette partie aborde les contraintes qui doivent être levées pour promouvoir une culture entrepreneuriale, augmenter le nombre des entrants dans l'économie et appuyer le développement des PME. Il s'agit de savoir comment renforcer l'acquisition des nouvelles compétences nécessaires et exploiter les talents existants, mais aussi d'améliorer l'accès au financement aux stades critiques du développement ainsi que l'accès au foncier. Il s'agit également d'examiner de quelle manière les marchés publics et l'économie numérique peuvent être des moyens de soutenir le développement des PME. Ces domaines s'appuient sur le chapitre précédent qui a mis en évidence la nécessité d'uniformiser les règles du jeu entre les acteurs. Les nouveaux entrants sont beaucoup plus exposés aux faiblesses des politiques que les entreprises en place. Par exemple, l'impact d'une

mauvaise politique sur la dynamique de croissance des startups est beaucoup plus fort pour les nouveaux entrants que pour les opérateurs en place : pour créer un environnement dynamique pour les startups, il est essentiel de résoudre les retards de paiement, de garantir des procédures rapides en matière de faillite, une exécution stricte des contrats et une justice civile efficace.

A. FAVORISER LE TALENT ET LA CULTURE D'ENTREPRISE

L'entrepreneur marocain typique est moins instruit que les benchmarks mondiaux. L'entrepreneur marocain type est âgé de 25 à 34 ans (35 à 44 ans pour les entrepreneurs établis), a terminé ses études secondaires et vit dans un ménage dont le revenu est inférieur à 40.000 DH. C'est une situation très différente de celle d'un entrepreneur international typique qui a également 25-34 ans (45-54 ans pour les entrepreneurs établis), mais qui possède un diplôme universitaire et qui est issu d'un ménage financièrement sain. 42% des jeunes Marocains âgés de 18 à 29 ans déclarent avoir la ferme intention de devenir entrepreneurs,[61] ce qui reflète le fait que pour de nombreux jeunes Marocains, l'entrepreneuriat est une alternative à un emploi rémunéré dans un environnement de création d'emplois limitée et d'exigences relativement élevées en matière de formation.

Investir dans le capital humain est essentiel pour élargir le vivier d'entrepreneurs potentiels au Maroc. Le Maroc dispose d'un capital humain considérable, avec 5,7 millions (17 %) de jeunes âgés de 15 à 24 ans[62] qui offrent un grand potentiel de main-d'œuvre pour le monde de l'entreprise. C'est la tranche d'âge qui souffre le plus du chômage, avec le taux de chômage le plus élevé et en hausse au Maroc, soit 22 % en 2016, contre 17 % en 2010. Seule une petite fraction de ces jeunes s'inscrit dans l'enseignement supérieur et, malgré des améliorations, les étudiants marocains sont encore en retard dans les différentes évaluations standardisées de l'éducation. Sur les 56 pays participant au TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study* - tendances internationales en mathématique et sciences), qui couvre les élèves du premier cycle du primaire et du premier cycle du secondaire), le Maroc se classe parmi les trois derniers en mathématiques et en sciences. Il n'y a pas d'enquête de suivi systématique auprès des diplômés des universités. Par ailleurs, le Maroc se classe 53ème sur 54 économies pour la formation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement primaire et secondaire et 48ème sur 54 pour la formation à l'entrepreneuriat au stade postscolaire (GEM 2018).

Les entreprises marocaines ont la possibilité de devenir plus innovantes et de tirer profit de leur vivier de talents, y compris au sein de la diaspora. Les ressortissants marocains n'ont déposé que 213 brevets entre 2007 et 2012, soit moins de 10 brevets par million d'habitants, dont à peine 50 par des entreprises. Le Brésil, en revanche, a déposé 24 brevets par million d'habitants, la Turquie 65 brevets, la Pologne 124 et la Chine 400 brevets par million d'habitants. Les Marocains résidant à l'étranger ont déposé près de trois fois plus de brevets, soit 617 (Figure 24). De plus, contrairement à plusieurs autres pays émergents, les nouveaux entrepreneurs marocains se positionnent de plus en plus sur des marchés où de nombreuses entreprises offrent déjà des produits ou services connexes. Par conséquent, la contribution de l'esprit d'entreprise à l'innovation n'est pas substantielle (GEM 2015).[63]

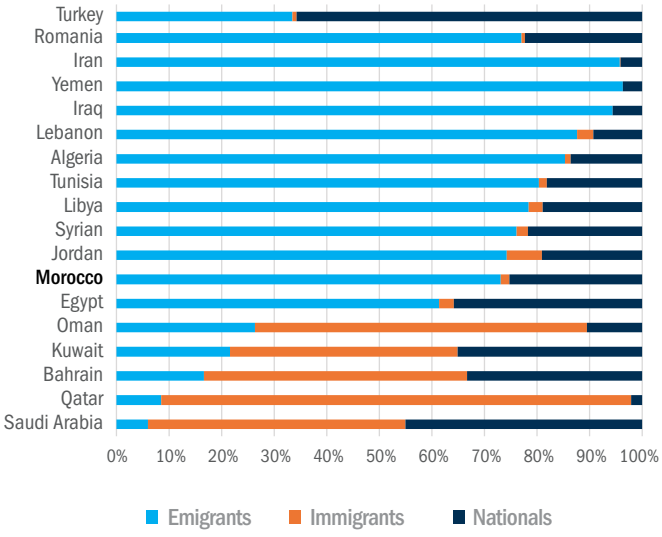


FIGURE 24 Proportion de brevets déposés par des émigrants, des immigrants et des ressortissants nationaux

Source : Données de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

Le défi à relever à l'avenir consistera à canaliser davantage de travailleurs talentueux vers l'entrepreneuriat et les emplois les plus productifs. La CGEM reconnaît la contribution potentielle de la diaspora et a développé une plateforme, « Marocains Entrepreneurs du Monde », pour faciliter aux Marocains résidant à l'étranger des investissements dans leur pays et pour jeter des ponts entre eux et l'**écosystème local du secteur privé**.

Les salaires dans la fonction publique sont relativement élevés au Maroc et peuvent être plus attrayants pour les Marocains très instruits que l'entrepreneuriat, y compris pour ceux qui étudient à l'étranger et rentrent chez eux. Une analyse utilisant les *big data* de l'annuaire professionnel en ligne LinkedIn montre que le Maroc se démarque nettement d'une tendance globale : lorsque les « meilleurs marocains de leur génération » rentrent chez eux, notamment les ingénieurs, ils évitent pour la plupart les secteurs de l'éducation, de l'ingénierie, de la recherche. Les ingénieurs marocains les plus talentueux ne travaillent pratiquement jamais dans l'ingénierie. Par contre, la plupart d'entre eux recherchent des emplois dans la gestion, l'administration et la finance (Banque mondiale, 2017). En revanche, lorsque de jeunes diplômés d'universités internationales de premier plan de la plupart des pays émergents, comme la Turquie, la Malaisie et le Brésil, reviennent au pays, la majorité d'entre eux travaillent dans l'enseignement et la recherche, en ingénierie ou comme entrepreneurs. Au Maroc, les grandes entreprises ou les agences gouvernementales et les entreprises offrent de bien meilleurs salaires et avantages sociaux que l'enseignement ou la recherche, et sans les risques inhérents à l'entrepreneuriat. Les salaires moyens du secteur public au Maroc sont presque aussi élevés que ceux du Conseil de coopération du Golfe (CCG), environ 2 à 3 fois plus élevés que les salaires moyens du

ENCADRÉ 3 Centres d'innovation

Il existe des exemples bien connus de clusters d'innovation universitaires réussis dans le monde développé : l'Université de Stanford (Silicon Valley) et Harvard-MIT (Boston's Route 128) aux États-Unis, Cambridge-Oxford (« Golden Triangle ») au Royaume-Uni. Des clusters émergent également dans les pays à revenu intermédiaire. L'Université de Malaya a créé huit groupes de recherche interdisciplinaires au cours de la dernière décennie, couvrant la science de la durabilité et la biotechnologie. L'Université de Pékin construit le Clinical Medicine Plus X, un cluster de recherche pour la médecine de précision, les big data de la santé et la médecine de l'intelligence. Dans le cadre de l'initiative Startup India, sept nouveaux pôles de recherche situés dans différents campus de l'Indian Institute of Technology sont créés pour promouvoir l'innovation par l'incubation et la collaboration entre universités et entreprises du secteur privé. Au Mexique, le Parc de la recherche et de l'innovation technologique abrite actuellement plus de 30 centres de recherche couvrant la R&D en biotechnologie, nanotechnologie et robotique, dont sept sont dirigés par des universités

Deux facteurs majeurs sont importants pour un écosystème d'innovation sain. Tout d'abord, prioriser la bonne université pour le bon secteur. Les effets d'agglomération des universités varient selon les secteurs. Il a été démontré que la R-D universitaire n'est pas pertinente pour des secteurs comme celui de l'ameublement. Deuxièmement, un écosystème d'innovation sain exige un environnement favorable. Ce n'est pas parce qu'il existe des clusters d'innovation performants qu'il y a une formule garantie pour leur création. Ceci dit, les gouvernements sont souvent responsables de la création d'un environnement propice à l'épanouissement des clusters d'innovation en fournissant les infrastructures locales nécessaires, en augmentant les dépenses de R&D, en aidant les universités à attirer des chercheurs de qualité et à se connecter avec le secteur privé et en allégeant la réglementation rigide du marché du travail.

Source : Rapport sur le développement dans le monde, 2018.

secteur privé, sans compter les avantages non salariaux substantiels dont bénéficient la plupart des employés du secteur public, comme les diverses indemnités et prestations, la retraite et la sécurité de l'emploi. Cet écart salarial public-privé est plus important qu'en Tunisie ou en Algérie, et en Égypte et en Jordanie, les travailleurs du secteur privé sont en moyenne mieux payés que ceux du secteur public. Le salaire du secteur public au Maroc est également élevé par rapport à son niveau de développement : il est de 3,2 fois le PIB par habitant, contre 2,5 fois, en moyenne, dans les pays de la région MENA, et 1,5 fois au niveau mondial (FMI 2018, Banque Al Maghrib 2018).

Les entrepreneurs, et plus généralement les emplois formels, exigent de plus en plus de compétences cognitives avancées, ce qui nécessite d'importants réajustements de compétences. Ceux-ci devront avoir lieu en dehors de l'enseignement obligatoire (et des emplois formels) et être adaptés aux cerveaux adultes qui apprennent différemment (WDR 2018). La demande en compétences cognitives transférables d'ordre supérieur comme la logique, la pensée critique, la résolution de problèmes complexes et le raisonnement augmente. Les compétences socio-émotionnelles sont également cruciales pour les entrepreneurs. Elles comprennent la capacité de reconnaître et de gérer les émotions, de prendre soin des autres et d'établir des relations positives. Pour la plupart des enfants du monde entier, ces bases de compétences se forment dans l'enseignement primaire et secondaire. Le Rapport sur le développement dans le monde de 2018 soutient cependant que l'acquisition des compétences de base que l'on pourrait s'attendre à voir dans les écoles n'a pas lieu dans de nombreux pays à revenu faible ou intermédiaire. Trois types d'investissements dans les compétences peuvent se révéler très payants dans la nature changeante du travail : les investissements dans la petite enfance, l'enseignement supérieur et l'apprentissage des adultes en dehors du travail.

Si la façon la plus efficace d'acquérir les compétences requises est de commencer tôt, il existe des programmes qui peuvent aider les adultes à acquérir ces compétences. (WDR 2018)— voir l'Encadré 3.

- Une année d'enseignement général supplémentaire a été ajoutée en 2012 aux programmes de premier cycle en RAS de Hong Kong, en Chine - axée sur la résolution de problèmes, la pensée critique, la communication, le leadership et la formation tout au long de la vie.
- Les écoles professionnelles néerlandaises proposent des cours d'entrepreneuriat dans le but d'améliorer les compétences non cognitives comme le travail en équipe et la confiance en soi.
- En Tunisie, la mise en place d'un parcours entrepreneurial combinant la formation commerciale et le coaching personnel a permis de remodeler les compétences comportementales des étudiants universitaires.
- Pour un groupe de femmes d'affaires au Sri Lanka, une approche subvention-formation a amélioré la rentabilité des entreprises, sachant qu'une approche formation seulement n'a pas eu d'influence sur les bénéfices, les ventes ou le capital social des entreprises.

Le renforcement de l'écosystème de l'entrepreneuriat peut aider à canaliser davantage de personnes vers la création de leur propre entreprise en tant qu'entrepreneurs par choix (par opposition aux entrepreneurs forcés). L'écosystème entrepreneurial est encore embryonnaire au Maroc, avec une couverture limitée en dehors de Casablanca, et souffre de lacunes en termes de capacités et de profondeur (Figure 25). Les initiatives entrepreneuriales réussies prospèrent au sein d'écosystèmes qui leur permettent d'obtenir une assistance technique spécialisée, d'avoir accès à des conseils et un mentorat expérimentés (locaux et mondiaux), d'avoir des options pour obtenir des fonds propres, de tirer avantage de pools de collaborateurs potentiels de grande qualité, de nouer des relations avec des clients potentiels et de s'entourer de réseaux de pairs et de modèles dans une culture propice.

Il est encourageant de noter qu'un diagnostic écosystémique du Maroc a montré que les incubateurs et les accélérateurs soutenaient un nombre croissant de startups à un stade précoce, même si les mécanismes publics ou privés de soutien étaient très rares pour leur permettre à un stade ultérieur de leur parcours de se développer davantage.[64]

FIGURE 25 Écosystème des startups au Maroc

Source : SFI.

Au Maroc, on dénombre 16 entités d'appui identifiées, dont 13 ont été créées après 2011 et huit depuis 2014. Il y a trois accélérateurs, tous lancés depuis 2015. Géographiquement, Casablanca représente la moitié des entités de soutien identifiées, tandis que Marrakech et Rabat en accueillent trois. La plupart offrent un service de conseil à des degrés divers. Par exemple, Mowgli, une entité basée au Royaume-Uni qui forme des mentors et les met en contact avec des entrepreneurs, a lancé un programme en 2011, financé par le Department for International Development du Royaume-Uni. Le Réseau Entreprise Maroc/Réseau Entreprendre Maroc (REM) met également en relation des entrepreneurs avec des mentors et leur accorde des prêts bonifiés pour les activités de pré-amorçage. Le Center for Entrepreneurship and Executive Development, créé en 2013, offre des services de conseil complets tout au long des différentes étapes du développement et de la croissance des entreprises. Le Technoparc de Casablanca offre des espaces de bureaux et l'accès à de multiples services aux start-ups. Un technoparc a récemment été lancé à Rabat et un autre le sera bientôt à Marrakech.

Le développement de la culture entrepreneuriale par le mentorat et les initiatives de réseautage est essentiel, y compris pour les femmes. Le gouvernement et le secteur privé peuvent travailler ensemble pour sensibiliser aux avantages de l'entrepreneuriat et pour créer une culture entrepreneuriale. De plus, pour encourager l'entrepreneuriat féminin, les gouvernements devraient soutenir un processus de transformation culturelle afin d'encourager davantage d'entreprises appartenant à des femmes en éliminant les restrictions juridiques et réglementaires discriminatoires à l'égard envers les femmes et en élaborant des programmes de soutien destinés aux femmes qui souhaitent se lancer ou participer à une initiative entrepreneuriale.[65] Les tentatives descendantes de « construction » d'écosystèmes ne sont cependant généralement pas efficaces. Les écosystèmes les plus efficaces se

développent de manière organique, le gouvernement jouant un rôle de catalyseur aux côtés du secteur privé et des réseaux communautaires. Les entrepreneurs prospèrent dans ce type d'écosystème, qui comprend non seulement une infrastructure matérielle et une offre diversifiée de capital intelligent, mais aussi des réseaux de mentors, d'experts et de fournisseurs de services d'accélération. Une récente plateforme prometteuse, Womenpreneur,[66] mise en place par une jeune entrepreneure marocaine en 2016, offre un tel espace de rassemblement pour créer une large communauté de soutien qui fournit des ressources et des opportunités de réseautage et de développement des compétences.

Un examen approfondi des programmes indique que les programmes d'entrepreneuriat, et plus généralement les programmes d'apprentissage pour adultes, améliorent souvent les connaissances en affaires mais ne créent pas d'emplois (WDR 2018). Même parmi les programmes d'apprentissage des adultes qui réussissent, les coûts sont élevés. Le Programme chilien de soutien aux microentreprises a permis d'accroître le travail indépendant de 15 points de pourcentage à court terme, mais il n'est pas clair dans quelle mesure cette augmentation est attribuable à la formation commerciale de 60 heures ou à l'injection de 600 USD en capital. Deux raisons principales expliquent cette faible efficacité : une conception sous-optimale et un diagnostic erroné des causes de l'échec des startups. Dans certains cas, la contrainte pourrait être le manque d'information ou le manque de crédit, et non le manque de compétences.

B. AMÉLIORER L'ACCÈS AU FINANCEMENT, L'INCLUSION FINANCIÈRE ET LE CRÉDIT INTERENTREPRISES

Les principales sources de financement des entreprises marocaines sont le financement bancaire, les fonds propres et le crédit commercial interentreprises. Bien que le pays ait fait des progrès considérables en matière d'inclusion financière au cours des dernières décennies, les PME continuent d'être confrontées à des défis considérables dans leur accès aux trois types de financement.

1. Élargir l›accès au financement

Le Maroc a fait d'importants progrès en matière d'inclusion financière au cours de la dernière décennie et le secteur financier est devenu l'un des plus développés et inclusifs de la région MENA. Le ratio du crédit privé au PIB (73 %) et le ratio du crédit aux ménages au PIB (31 %) sont supérieurs à la moyenne des groupes de revenu, et la part des PME qui ont obtenu un prêt ou une ligne de crédit a doublé depuis 2007. Un secteur financier compétitif et ouvert à tous peut contribuer à remédier au manque de possibilités d'emploi de qualité, en particulier grâce à des PME productives, en stimulant les possibilités économiques par l'affectation de l'épargne aux activités productives. Le secteur financier joue également un rôle central dans l'amélioration du niveau de vie des ménages en leur donnant la possibilité de mieux répartir leur épargne au fil du temps, en leur donnant accès aux besoins de base comme le logement et les études à un coût abordable.

Il reste néanmoins des défis à relever. L'inclusion financière demeure relativement limitée malgré les progrès récents et entrave sérieusement la croissance et l'esprit d'entreprise des PME, ce qui entrave la croissance de la productivité et l'expansion opérationnelle. Une infime partie des Marocains, à peine 3 %, déclarent épargner pour démarrer ou développer une entreprise. La base de données Global Findex 2017 montre néanmoins que seulement 29% des adultes marocains ont accès à un compte de transaction formel. Ce pourcentage est similaire à celui de l'Egypte (33 %) mais inférieur à celui de la Tunisie (37 %), de l'ensemble de la région MENA (44 %) et des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (58 %). [67] Peu de Marocains épargnent dans une institution financière - seulement 7 % des 5.110 Marocains interrogés, contre 20 % en Tunisie et 36 % en Malaisie. (Figure 26). Les principales sources de financement des entreprises en phase de démarrage sont les membres de la famille, les amis ou collègues de travail (45 %), suivis des banques et des institutions financières (17 %) et des programmes et subventions publics (8 %).[68] Pour l'ensemble des PME (et pas seulement les jeunes entreprises), environ un tiers d'entre elles comptent sur les banques pour financer leurs investissements. Comme c'est le cas dans de nombreux pays, la tendance est similaire en ce qui concerne le financement du

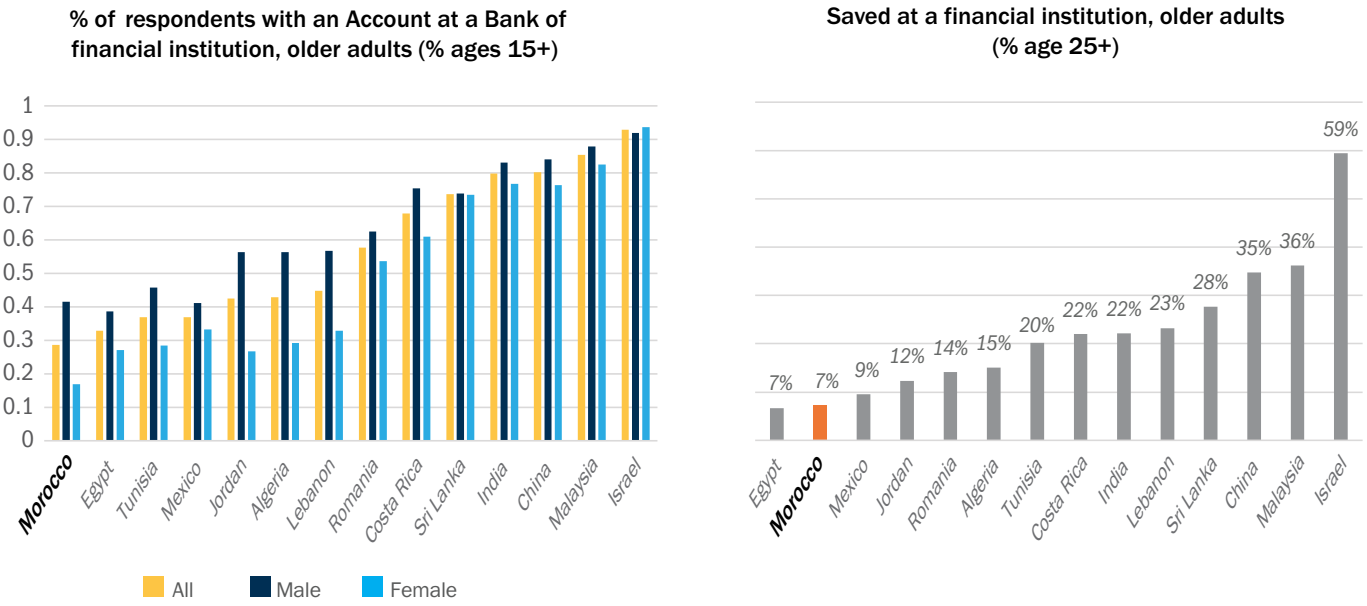


FIGURE 26 Inclusion financière au Maroc et dans les pays de comparaison

Source : Findex 2017 Note : Pour le Maroc, 5.110 entretiens en face à face ont eu lieu en arabe marocain. Une taille d'échantillon égale a été utilisée pour chaque région (échantillonnage disproportionné). Les données ont été pondérées en fonction de la répartition de la population.

fonds de roulement, où des segments importants des PME restent mal desservis : les petites entreprises, les nouvelles entreprises, les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises innovantes sont moins susceptibles d'obtenir un financement, car les risques et/ou coûts plus élevés sont susceptibles d'y être liés. Mais même les PME bien établies ont des difficultés à soutenir et à attirer de nouveaux financements extérieurs, difficultés qui sont exacerbées par les difficultés d'utilisation, d'enregistrement et d'exécution des garanties (Banque mondiale, 2016d). La proportion de prêts nécessitant une garantie et le montant de la garantie nécessaire par prêt n'ont diminué que marginalement depuis 2007, ce qui peut expliquer en partie la part relativement élevée des entreprises qui considèrent l'accès au financement comme une contrainte majeure. De plus, l'augmentation du nombre de titulaires de comptes depuis 2011 n'a pas profité de manière égale à tous les groupes. De larges segments de la population marocaine restent exclus financièrement et sont disproportionnellement féminins, pauvres et vivant dans les zones rurales. Le montant élevé des garanties exigées pour les prêts place les femmes dans une situation encore plus désavantageuse en raison de leur faible taux de propriété foncière.

Le PESF 2016 a noté que les stratégies nationales d'inclusion qui ont fonctionné dans d'autres pays étaient ancrées dans : (a) le renforcement de l'environnement favorable, (b) l'infrastructure financière, et (c) les instruments politiques qui soutiennent la réalisation d'objectifs spécifiques. En ce qui concerne l'environnement favorable, l'un des obstacles a été le plafonnement général des taux d'intérêt qui s'applique à tout prêt accordé par les banques et les sociétés de financement, quels qu'en soient le coût et le risque. Ceci a réduit la capacité des institutions financières d'évaluer adéquatement les prêts à risque et à coût plus élevé et freine la progression de l'accès au crédit. Une révision du plafonnement des taux des prêts est en cours et les établissements de microcrédit sont désormais autorisés à pratiquer des taux plus élevés que le plafond, en fonction du niveau de risque. Il est également nécessaire de revoir et de renforcer le cadre juridique, réglementaire et de supervision de la microfinance afin de permettre aux institutions de microfinance (IMF) qualifiées d'élargir

leurs services financiers, notamment en proposant des comptes d'épargne. L'amélioration de l'infrastructure financière permettrait de réduire les coûts des chaînes de paiement et de transfert de fonds et inciterait à recourir davantage aux paiements électroniques, y compris les paiements en provenance et à destination des entités publiques. Le système d'évaluation du crédit bénéficierait de données de meilleure qualité et d'une plus grande couverture de données au-delà des institutions financières, ainsi que d'une gouvernance et d'une surveillance accrues. Nombre de ces réformes sont actuellement traitées par Bank Al-Maghrib (BAM). À titre d'exemple, le Maroc est le premier pays de la région MENA à avoir accordé une licence à deux bureaux de crédit. D'autres mesures relativement récentes comprennent des programmes de garantie à l'appui du logement social et du financement des PME ; bien que leur impact ait été démontré, ils pourraient encore être améliorés pour accroître leur efficacité, efficience et mesure des résultats (Banque mondiale, 2016d).

Les banques sont la principale source de financement externe pour les PME. Toutefois les institutions financières non bancaires se développent et que les institutions de microfinance sont devenues une source viable de financement pour les microentreprises, les petites entreprises et les populations à faible revenu. Le volume de crédit bancaire octroyé au segment des TPE a connu une tendance à la baisse et affiche les ratios de PNP les plus élevés de tous les prêts, les banques déclarant que le portefeuille de ce segment est moins rentable que celui des autres segments. Dans le même temps, alors que les capacités des IMF au niveau des institutions et des fournisseurs ont augmenté, le cadre légal et réglementaire nécessaire pour permettre

ENCADRÉ 4 Soutien au financement des startups et à l'écosystème entrepreneurial au Maroc

Avec un financement de la Banque mondiale, le gouvernement marocain s'attelle à une lacune du marché dans l'offre de financement en fonds propres pour les jeunes PME innovantes et pour catalyser le marché du capital-risque. Le projet s'attaque aux faiblesses du savoir-faire en matière d'investissement des agences écosystémiques qui soutiennent les entrepreneurs et favorise la création d'entreprises financièrement viables. La mise en œuvre a commencé en 2017, y compris des investissements dans trois fonds de capital-risque gérés par le secteur privé qui ont permis d'obtenir un peu plus de 30 millions de dollars d'investisseurs privés. Des partenariats avec six fournisseurs de l'écosystème ont été signés pour aider les entrepreneurs à transformer leurs idées novatrices en startups. L'agence d'exécution (Caisse Centrale de Garantie, CCG) prévoit de lancer un appel à propositions auprès des réseaux d'investisseurs providentiels et de fonds et de signer un accord avec quatre autres fournisseurs d'appui à l'écosystème.

Le projet complète les activités de la SFI dans le domaine des investissements en fonds propres au stade de démarrage. Le projet sert de pont entre la phase de création et la phase initiale de développement de l'écosystème de la start-up et de l'accélération jusqu'à ce qu'elle puisse bénéficier du soutien de la SFI, en constituant une réserve potentielle pour les investissements futurs de la SFI. Une fois qu'une masse critique d'entreprises performantes aura été atteinte et que le risque initial posé par un écosystème d'investissement sous-développé aura été traité par un programme public, la SFI sera en mesure d'élargir davantage le marché et de relier l'écosystème marocain en démarrage à ses homologues mondiaux par des investissements et le renforcement des capacités. Les objectifs de développement du projet sont de mobiliser, d'ici la sixième année, 30 millions de dollars en capital privé (déjà réalisés), 25 millions de dollars en capital-risque et 5 millions de dollars en capital privé providentiel/de démarrage pour 120 PME et de fournir à 100 entrepreneurs des conseils et un soutien en matière d'innovation.

aux IMF d'atteindre leur potentiel reste à améliorer (les IMF atteignent actuellement environ 5 % de la population adulte). Le principal produit des IMF est le microcrédit à des fins productives et elles ne sont pas autorisées à fournir d'autres services financiers, comme le micro-leasing, l'épargne, les cartes de paiement, les transferts de fonds et les assurances, qui pourraient répondre aux besoins financiers des MPME. La définition actuelle de la microfinance comme microcrédit à des fins productives ne correspond pas aux besoins des groupes à faible revenu, qui utilisent les services financiers pour épargner, financer d'autres besoins (comme l'éducation) et s'assurer contre les risques. Le plafonnement du montant des prêts à MAD 50.000 par client constitue un autre obstacle qui limite la capacité des IMF à répondre aux besoins de financement des ménages et des entreprises. Leur forme juridique actuelle d'« **associations** » **limite leur capacité à diversifier et à renforcer leurs sources de financement. Les IMF pourraient néanmoins jouer un rôle plus important pour répondre aux besoins de financement des groupes à faible revenu en raison de leur modèle économique. Les données mondiales suggèrent que le modèle d›activité des IMF - basé sur des techniques de crédit de proximité, de suivi rapproché et de flux de trésorerie - est mieux adapté pour évaluer les risques et les besoins de financement des petites entreprises et des ménages à faible revenu, qui sont souvent caractérisés par des niveaux plus élevés de caractère informel. La réforme du cadre réglementaire de la microfinance pourrait avoir un impact transformationnel sur l›inclusion financière. L›expérience mondiale a également montré qu›un cadre réglementaire et de supervision solide pour la microfinance peut favoriser l›inclusion financière tout en préservant la stabilité financière (Banque mondiale, 2016d).**

Le secteur financier marocain n'a pas répondu aux besoins de nombreuses entreprises innovantes à fort potentiel de croissance dans les premières phases de leur développement. Une contrainte importante est le niveau élevé des garanties exigées lors d'une demande de prêt : 91 % des prêts font appel à des garanties financières au Maroc, et les banques exigent des niveaux de garantie supérieurs à 220 % en moyenne de la part des petites entreprises, ce qui est nettement plus élevé que dans les pays pairs dans les deux.[69]

Si la Caisse Centrale de Garantie (CCG) dispose de nombreux outils pour soutenir les prêts bancaires aux PME par le biais de garanties, ces outils s'adressent principalement aux entreprises ayant un flux de revenus existant et un historique d'au moins 3 ans. Ainsi, bien que l'accès financier aux PME établies se soit amélioré, les besoins de financement des jeunes entreprises et des entreprises en phase de démarrage et de développement initial sont encore peu couverts, bien que le gouvernement travaille avec la communauté du développement et le secteur privé pour combler ce manque (Encadré 5).

2. Fonds fournis par les actionnaires et marchés des capitaux

Le capital-investissement est relativement bien développé au Maroc, mais le capital-risque (CR) et les investisseurs providentiels (*business angels)* sont rares. Les entreprises ayant besoin de capitaux d'amorçage et de capital-risque n'ont reçu que 6 % du total des investissements réalisés en 2015, soit l'une des parts les plus faibles de la région. Les startups marocaines et les jeunes PME innovantes sont confrontées à la situation classique de la " vallée de la mort " : la période qui s'écoule entre le moment où une startup reçoit une contribution initiale en capital et le moment où elle génère des revenus. Une évaluation du GBM a conclu que le marché manque de financement à partir de l'étape pré-amorçage (20 000 dollars EU) jusqu'à l'étape précoce du CR (2 millions EU). Les 22 sociétés de gestion de fonds de capital investissement au Maroc investissent en moyenne 4 millions de dollars par société, soit beaucoup plus que ce que recherchent généralement les startups au Maroc. Si le financement collaboratif, ou *crowdfunding*, est apparu comme une forme alternative de financement de projets, les startups et les PME, surtout celles qui en sont à leurs débuts, se heurtent à des obstacles juridiques qui en empêchent l'utilisation au Maroc. L'un des défis du *crowdfunding* est le traitement des paiements, car les cartes de crédit au Maroc ne peuvent pas être utilisées sur les plateformes mondiales de *crowdfunding*.
En mars 2018, le ministère de l'Économie et des Finances a proposé un projet de loi établissant le cadre juridique tant attendu pour réglementer le financement collaboratif, mais il n'a toujours pas été adopté.

Le faible accès au financement de la plupart des petites entreprises et combiné aux retards de paiement d'entreprise à entreprise aggravent leurs problèmes de trésorerie.[70] Selon enquête de la COFACE de 2017 auprès de 256 entreprises de différents secteurs, les délais de paiement se sont allongés à 99 jours en moyenne (contre 82 jours un an auparavant). La proportion d'entreprises confrontées à des retards de paiement de 120 jours ou plus a également considérablement augmenté, menaçant ainsi de faillites des milliers d'entre elles. Selon l'assureur-crédit Euler Hermes, malgré une légère amélioration depuis 2011, le Maroc reste parmi les pays où les retards de paiement sont importants, avec en moyenne 83 jours en 2017 (devant la Chine, la Grèce, la Turquie et l'Italie). Les retards de paiement augmentent les besoins de financement des PME en fonds de roulement, ce qui a pour effet d'accroître la demande de crédit-bail et d'affacturage au Maroc.

Les autorités mettent en place des mesures pour améliorer la discipline de paiement dans le secteur privé, mais l'exécution peut se révéler difficile. La réforme du code de commerce, approuvée par le Parlement en août 2016, devrait contribuer à résoudre les problèmes chroniques de trésorerie dans le secteur privé en imposant un délai de 60 ou 90 jours pour le paiement des factures et en fixant des pénalités de retard (10 % de la valeur des factures). Toutefois, la mise en œuvre est cruciale pour améliorer la trésorerie des entreprises. Selon l'enquête de la COFACE, 83 % des entreprises n'appliquent pas de pénalités en cas de retard de paiement de leurs clients. Il conviendrait d'évaluer plus en détail le potentiel d'une plus grande utilisation de l'assurance-crédit par les entreprises marocaines. Pour les entreprises exportatrices et les chaînes de valeur, l'assurance-crédit est un élément important de soutien à la compétitivité, couvrant les ventes à compte ouvert entre fournisseurs marocains et acheteurs internationaux. Elle accroît également la stabilité et la prévisibilité des flux de trésorerie des exportateurs, réduisant ainsi le risque d'insolvabilité et les répercussions sur les chaînes de valeur à l'exportation. En outre, elle facilite l'accès au financement, car les vendeurs peuvent utiliser les polices d'assurance-crédit comme sûreté pour obtenir auprès des banques un financement après et avant expédition. Au niveau national, l'assurance-crédit a un impact positif sur la valeur ajoutée, la pénétration du marché, la diversification géographique et la stabilité des chaînes de valeur à l'exportation. Des études économétriques ont estimé l'effet multiplicateur à court terme de l'assurance-crédit sur le commerce transfrontalier entre 2.3 et 3.2, avec un impact à long terme encore plus important. (Petersen, M., et Rajan, R., 1997 ; van der Veer, K.J.M. 2014).

Il existe un écart important **entre le système bancaire bien développé au Maroc et le développement du marché des actions, ce qui signifie que même les grandes entreprises ne sont pas à l'abri des contraintes financières.** Les instruments de financement à long terme, le financement par actions et les marchés des capitaux sont sous-développés au Maroc. Bien que la Bourse de Casablanca (CSE) soit le deuxième marché d'Afrique, les entreprises l'utilisent rarement pour lever des capitaux. La capitalisation boursière de la CSE, qui est inférieure à 62 milliards de dollars EU (mars 2018), demeure inférieure à son sommet de 75 milliards de dollars EU atteint en 2008. Le marché marocain des actions a été rétrogradé, passant du statut de marché émergent à celui de marché frontière en 2013. Étant donné que le budget national (par le biais de prêts des IFI garantis par l'État), aux côtés de la CDG et des banques, finance la plupart des entreprises publiques, les liquidités sont rares et la CSE, notamment les grands émetteurs institutionnels, manque de nouveaux émetteurs. Les moyennes et grandes entreprises familiales financent généralement leur croissance avec leurs bénéfices et sont souvent réticentes à partager les informations concernant leur capital et leur gouvernance.

Les marchés des capitaux pourraient également faciliter l'accès des PME à des financements à long terme en mobilisant les investisseurs institutionnels. Le financement à long terme semble être quasi inexistant pour les PME ; la mutualisation des financements aux PME et les mini-obligations pour les PME sont parmi les solutions qui méritent une étude pour résoudre cette question. La CCG jouerait un rôle clé à cet égard en fournissant, par exemple, des garanties à un portefeuille de prêts aux PME, en complément des garanties directes qu'elle accorde actuellement pour les prêts aux PME. Ceci pourrait par exemple se

faire en créant un portefeuille de prêts aux PME qui pourrait ensuite être titrisé et garanti par la CCG. Ce type de mutualisation n'existe pas encore au Maroc, mais pourrait être un moyen moins coûteux d'accorder des crédits aux PME et pourrait permettre d'allonger les échéances. D'autres possibilités comprennent des émissions obligataires groupées pour les PME, des garanties pour le développement du secteur du capital-risque et le soutien à l'introduction en bourse des PME par la création de compartiments à la CSE. La CCG soutient le capital-risque par l'intermédiaire des fonds InnovInvest qui fournissent des capitaux propres, des prêts à l'innovation et de l'aide aux startups. Le programme conjoint sur les marchés financiers (JCAP) du Groupe de la Banque mondiale étudie, avec les autorités, la possibilité de promouvoir les fonds communs de placement (OPPC) comme source de capital-risque, éventuellement au moyen d'une garantie. Un tel arrangement amènerait les investisseurs institutionnels à soutenir un fonds d'emprunt purement axé sur les fonds propres, destiné aux startups et aux PME.

Un cadre réglementaire fragmenté et complexe limite les investisseurs potentiels et le montant de leur mobilisation et ne permet pas aux investisseurs institutionnels d'élargir le type d'émetteurs et de produits dans leurs portefeuilles. Les prochaines étapes du développement des marchés de capitaux comprennent une surveillance prudentielle plus appropriée et harmonisée, l'amélioration de l'infrastructure de marché (comme les notations et les informations sur les prix), le déploiement responsable de nouveaux produits et de transactions innovantes et, en particulier, l'instauration d'une culture du risque et d'évaluations des risques. Le JCAP travaille avec les autorités pour trouver des solutions en préparant des réformes complémentaires et en identifiant et finançant des transactions de démonstration. Recommander d'explorer des solutions qui permettraient de mobiliser les investisseurs institutionnels via le marché des capitaux pour financer les PME.

3. Les défis du crédit interentreprises

Le volume de crédit commercial interentreprises au Maroc a progressé rapidement pour atteindre 356 milliards MAD en 2016 (35% du PIB), contre un volume de 403 milliards MAD (40% du PIB) que le crédit au secteur financier accorde aux sociétés non financières et aux PME.[71] Ceci est facilité par un marché de l'assurance-crédit compétitif, dont la taille a progressé à 10-15 % par an ces dernières années - 2 ou 3 fois plus vite que le marché global de l'assurance non-vie.[72] Les flux commerciaux assurés s'élèvent aujourd'hui à environ MAD 70 milliards MAD par an, dont environ MAD 50 milliards MAD pour le commerce intérieur et 20 milliards MAD pour les ventes à l'exportation (essentiellement les exportations de phosphate de l'OCP). La pénétration actuelle de l'assurance-crédit au Maroc (7 % du PIB) est nettement plus élevée que dans les autres pays de la région MENA, mais ne représente encore que la moitié environ des niveaux observés dans d'autres marchés émergents comme l'Afrique du Sud (15 % du PIB). Seules quelque 600 entreprises au Maroc utilisent actuellement l'assurance-crédit. En général, les PME dont le chiffre d'affaires assurable dépasse 10 millions MAD ont accès à l'assurance-crédit, mais le marché ne dessert que les entreprises formelles disposant de systèmes de gouvernance, de facturation et de comptabilité adéquats.

Malgré l'existence d'un marché de l'assurance-crédit au Maroc, les conditions du crédit interentreprises restent difficiles, en particulier pour les PME et plus encore pour les TPE (qui n'ont pas de pouvoir de marché et n'ont pas accès à l'assurance-crédit). Selon une enquête annuelle par sondage de Euler Hermes sur les conditions de paiement interentreprises au niveau mondial, les paiements au Maroc ont accusé un retard moyen de 83 jours en 2017, contre s une moyenne mondiale de 66 jours. Les retards sont les plus importants dans les secteurs de la technologie (140 jours), des transports (114 jours), de la pharmacie (95 jours) et de la construction (85 jours). Parmi les grandes économies, seuls quatre autres pays (Chine, Grèce, Turquie et Italie) ont connu une incidence de retards de paiement comparable à celle du Maroc. Une autre enquête menée par la Coface auprès d'un échantillon de 256 entreprises marocaines indique une aggravation des retards de paiement à 99 jours en moyenne en 2017 (contre 82 jours un an auparavant). Afin d'évaluer l'évolution du crédit interentreprises, Bank al-Maghrib a réalisé une enquête sur les états financiers 2016 de

plus de 72,000 entreprises réalisant un chiffre d'affaires global de 1036 milliards MAD (102% du PIB). L'étude souligne que, comme on peut s'y attendre, les grandes entreprises (disposant d'un pouvoir de marché plus important) bénéficient de manière disproportionnée de conditions de paiement plus favorables sur leurs ventes que sur les achats. En 2016, les plus grandes entreprises avaient en moyenne 113 jours de factures à payer contre 81 jours de factures à recevoir. Les PME avaient en moyenne 96 jours de factures à payer contre 93 jours de factures à recevoir. Les TPE se trouvaient dans une position beaucoup moins confortable, leurs factures à payer s'élevant en moyenne à 81 jours contre 107 jours de factures à recevoir.

Les retards ou défauts de paiement sont à l'origine de 40 % des insolvabilités au Maroc. Cela inclut les retards de paiement dans les contrats de marchés publics et de la part des entreprises publiques (en particulier depuis fin 2016, et qui atteignent désormais les 210-240 jours). Le nombre de procédures d'insolvabilité au Maroc a triplé au cours des neuf dernières années, dépassant les 8000 en 2017, dont plus de 7000 ont abouti à des liquidations. Les insolvabilités concernent essentiellement les TPE (96 %) et les PME (3.2 %) plutôt que les grands groupes (0.2 %). Elles concernent principalement trois secteurs : le commerce de détail, l'immobilier et la construction. Parmi les autres causes importantes d'insolvabilité figurent un environnement commercial difficile et des marges commerciales plus faibles pour les TPE, dont le volume des ventes a globalement diminué de 13 % au cours des deux dernières années. Une récente enquête post-création menée par le Centre Régional d'Investissement de Casablanca a identifié l'accès aux marchés comme le défi majeur auquel sont confrontées les PME et TPE (identifié comme tel par 71 % des personnes interrogées), avant même l'accès au financement. Le facteur le plus contraignant (identifié comme tel par 45 % des répondants) dans l'accès aux marchés est la lenteur des paiements des clients.

Le gouvernement a pris des mesures pour tenter d'endiguer le nombre d'insolvabilités. Il s'agit notamment d'un système permettant aux entreprises de récupérer les crédits de TVA accumulés (y compris, pour les entreprises d'État, un système d'affacturage financé par les banques et refinancé par la banque centrale). Une autre mesure consiste à créer un fonds de soutien pour aider 245 TPE viables, notamment dans les secteurs manufacturiers et de la construction, qui connaissent des difficultés temporaires de trésorerie. Ce fonds, mis en place de 2014 à 2016, a octroyé 1.55 milliard MAD de prêts subordonnés aux TPE (jusqu'à 50 millions MAD par entreprise bénéficiaire) et 1,1 milliard MAD de prêts seniors accordés par les banques commerciales. Par ailleurs, les autorités intègrent dans le code de commerce (approuvé par le Parlement en août 2016) l'obligation pour les débiteurs de payer les factures dans un délai de 60 ou 90 jours ainsi que des pénalités pour retard de paiement (10 % de la valeur de la facture). Mais selon une enquête Coface, 83 % des entreprises n'appliquent pas de pénalités de retard en cas de défaut de paiement des clients. L'impact de ces mesures n'a pas encore été évalué.

Sur le front des exportations, l'assurance-crédit et les services connexes sont reconnus comme un élément important de la compétitivité internationale. L'assurance-crédit permet des ventes à compte ouvert en toute sécurité entre exportateurs locaux et acheteurs internationaux et a un impact positif sur la valeur ajoutée, la pénétration du marché, la diversification géographique et la stabilité des chaînes d'approvisionnement des exportations. Des études économétriques ont estimé l'effet multiplicateur à court terme de l'assurance-crédit sur le commerce transfrontalier entre 2,3 et 3,2, avec un impact à long terme encore plus important (Petersen, M., et Rajan, R., 1997 ; van der Veer, KJM. 2014). Le Maroc dispose de régimes d'assurance publics spécifiques (gérés par Smaex, un assureur-crédit à l'exportation appartenant en partie au ministère des Finances) pour soutenir la prospection du marché et les salons commerciaux à l'étranger mais le succès a été limité et les effets sur les exportateurs locaux restent modestes.

C. DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

L'amélioration de l'accès au haut débit, en particulier le haut débit fixe, est le principal défi que doit relever le Maroc dans sa quête d'une économie numérique axée sur l'innovation, d'une productivité accrue de la

main-d'œuvre et de sa progression le long des chaînes de valeur mondiales. Le haut débit sera la principale source de développement potentiel dans les secteurs des télécommunications et des TIC dans les années à venir. Le haut débit fixe permet d'acheminer beaucoup plus de trafic que les réseaux sans fil et offre des vitesses plus rapides et une plus grande fiabilité, essentielles pour l'économie numérique. Lorsque le haut débit est plus largement disponible, la productivité du travail augmente dans les services et l'industrie. Des secteurs entiers qui sont stratégiquement essentiels à l'économie marocaine, comme l'agriculture et les industries automobile et aéronautique, sont, et continueront d'être, profondément affectés par l'utilisation des TIC dans leurs processus de fabrication. Dans les secteurs de l'éducation et de la santé, le haut débit pourrait jouer un rôle déterminant dans l'amélioration de la qualité des services. De même, le développement de l'économie numérique (développement du haut débit, du contenu, des applications et des compétences pour utiliser les TIC) contribuerait à une administration publique moderne en introduisant des services publics numériques accessibles à tous, réduisant la complexité des procédures administratives, ainsi que la corruption, les deux principaux obstacles au développement des entreprises.

Le taux de croissance du secteur des TIC a ralenti cependant au Maroc qui a pris du retard par rapport aux pays qu'il considère comme concurrents dans ce domaine, notamment en termes de pénétration du haut débit. En raison d'un manque de concurrence, d'une réglementation incomplète et inefficace et d'un sous-investissement dans les infrastructures fixes, le marché du haut débit au Maroc reste limité aux principaux centres urbains et routes du pays, aggravant la fracture numérique. Le taux de pénétration du haut débit est l'un des plus faibles de la région MENA (17,5 % des ménages pour le haut débit fixe et 41 % de la population pour le haut débit mobile en 2015, alors que la moyenne régionale en 2015 était respectivement de 41 et 85 pour cent), et est considérablement inférieur à celui de certains pays d'Europe de l'Est, où les taux sont proches de 50% pour le fixe et 100% pour le mobile.

La forte dépendance à l'égard du réseau mobile nuit à l'expansion de l'Internet haut débit et à l'adoption du numérique. L'accent mis sur le développement rapide du marché de la téléphonie mobile au cours des 15 dernières années a limité l'expansion de l'infrastructure à haut débit. Le taux de pénétration du mobile (nombre de cartes SIM par rapport à la population) a atteint 128% en 2015 ; le marché est saturé et n'est plus en croissance. Ceci explique à son tour, outre la baisse des prix de détail, la baisse des revenus des opérateurs, affaiblissant leur modèle économique, fortement dépendant de la téléphonie mobile (près de 70% du chiffre d'affaires de Maroc Telecom et la quasi-totalité de celui de Méditel et d'Inwi en 2016, selon l'ANRT).

Le nombre limité d'opérateurs dans le secteur des télécommunications reflète une réglementation incomplète et inefficace du secteur. Le secteur des télécommunications est limité à trois opérateurs[74] : à savoir, Maroc Telecom,[75] Meditel, et Inwi avec environ 61 %, 36 % et 3 % du marché, respectivement. La présence de Maroc Télécom reste forte plus d'une décennie après l'ouverture du secteur à la concurrence. Maroc Telecom est propriétaire du réseau de transmission fixe et a fortement investi dans le réseau de fibre optique, alors que d'autres opérateurs n'ont investi que modestement dans les infrastructures fixes.[76] Ceci reflète à la fois leur manque d'intérêt et le fait que les politiques de dégroupage de la boucle locale de cuivre mises en place par l'Agence nationale de régulation des télécommunications (ANRT) depuis plus de dix ans n'ont pas été mises en œuvre. En conséquence, Maroc Télécom détient toujours plus de 99% du marché de l'ADSL (haut débit fixe). De plus, contrairement à la situation dans d'autres économies émergentes, le Maroc n'a pas autorisé ou accordé de licences aux fournisseurs d'accès Internet pour déployer leur infrastructure, limitant ainsi le nombre de concurrents fournissant des services Internet aux trois opérateurs généraux. La concurrence dans le domaine de l'Internet à haut débit reste donc limitée et les prix sont élevés et inabordables pour les 60 % les plus pauvres de la population.

Le Plan Maroc Numeric 2020 du gouvernement prévoit plusieurs orientations pour promouvoir l'accès à l'Internet haut débit à tous les Marocains, avec comme objectif le développement de l'économie numérique et la création de nouveaux emplois. L'objectif de Maroc Numeric est de faire passer la contribution du secteur

des TIC à l'économie de 3 à 11% du PIB et de créer 125.000 nouveaux emplois. Les principales mesures du plan autoriseraient l'entrée de nouveaux acteurs afin d'accroître le niveau de concurrence et d'investissement privé sur les marchés du haut débit, de mettre en place un cadre juridique et réglementaire favorable aux investissements et de promouvoir l'utilisation des PPP pour déployer des infrastructures haut débit dans les zones moins rentables pour les investisseurs privés. Pour ce qui est de ce dernier point, bien que le Plan du gouvernement comporte des coûts d'investissement élevés, le Fonds de service universel (FSU) pour les télécommunications, créé en 2005 et financé par 2 % des recettes totales des opérateurs pour l'année, est actuellement largement sous-utilisé. Il pourrait donc contribuer au financement de nouvelles infrastructures et solutions haut débit, y compris dans les zones moins rentables pour les investissements privés, dont les zones péri-urbaines et rurales.

Au-delà de l'accès au haut débit, les autorités peuvent étendre et accélérer l'utilisation des solutions numériques dans l'ensemble de l'économie, créant ainsi un environnement propice à la croissance de l'économie numérique. La création de l'Agence pour le développement digital en décembre 2017 a été un pas important dans cette direction. Cette agence, qui est chargée d'optimiser et de moderniser les plateformes et les pratiques numériques du gouvernement, a pour mandat d'appuyer la mise en œuvre de programmes comme les services en ligne d'inscription et de connectivité des entreprises aux plateformes en ligne. L'agence aura besoin d'un mandat clair et de moyens suffisants pour assurer la supervision, promouvoir l'adoption, suivre et évaluer les progrès dans la mise en œuvre de Maroc Digital 2020 (OCDE 2018). D'autres mesures comprennent l'adoption par le gouvernement d'une stratégie de l'industrie numérique 4.0 pour soutenir le développement des services autour des secteurs manufacturiers dans lesquels le Maroc est bien positionné au niveau international, comme les industries automobile et aéronautique. Cela renforcerait la compétitivité de l'industrie avec des usines plus automatisées en Pologne, en Roumanie et en Turquie, dont les chaînes de valeur industrielles sont intimement intégrées aux grands centres industriels européens ; le Maroc devrait viser le même niveau d'intégration, pour renforcer encore sa position internationale.

Les plateformes numériques peuvent jouer un rôle plus important en soutenant le développement du secteur privé marocain et en élargissant les opportunités de marché. Le développement de ce type de plateformes nécessite un environnement réglementaire favorable et des services de paiement numérique (comme indiqué ci-dessus). Il exige également d'apprendre comment générer des revenus nationaux via les plateformes numériques, comment interagir avec des tiers et bâtir un écosystème numérique, et comment développer la responsabilité, la confiance et la réglementation autour des plateformes et écosystèmes numériques. La présence d'entreprises marocaines opérant à l'échelle régionale en Afrique subsaharienne, en particulier Maroc Telecom et l'OCP, permet au Maroc de développer des plateformes numériques panafricaines en appui aux chaînes de valeur clés, qui reposent sur le modèle des autres exemples de réussite comme Jumia (investissement panafricain d'Orange) et les différentes plateformes soutenant l'agriculture intelligente, les engrais utilisés et autres (Bayer, Yara, FNB).

Le paiement mobile est un élément essentiel pour soutenir la croissance de l'économie numérique. La nouvelle loi bancaire devrait permettre le décollage tant attendu des paiements mobiles. Le Maroc a pris du retard par rapport à ses pairs en matière de paiements mobiles et électroniques (la banque centrale marocaine et l'autorité de régulation des télécommunications ont lancé m-wallet fin novembre 2018).[77] Cela s'explique principalement par un cadre réglementaire imparfait en place avant la promulgation de la loi bancaire de 2015, ainsi que par le manque de concurrence et le faible degré d'innovation des banques. Celles-ci n'étaient autorisées à offrir que des portefeuilles électroniques et des services de paiement. Par conséquent, la plupart des services de paiement offerts étaient liés à des comptes bancaires ou à des comptes de monnaie électronique (ces derniers étant fournis par des banques ou par des banques opérant en partenariat avec des sociétés de télécommunications). La réglementation étant axée sur les banques, les portefeuilles n'ont pas pris de l'ampleur. Côté demande, le développement des paiements électroniques est entravé par des préférences profondément enracinées pour les espèces. Les transactions dans le secteur informel se font en espèces

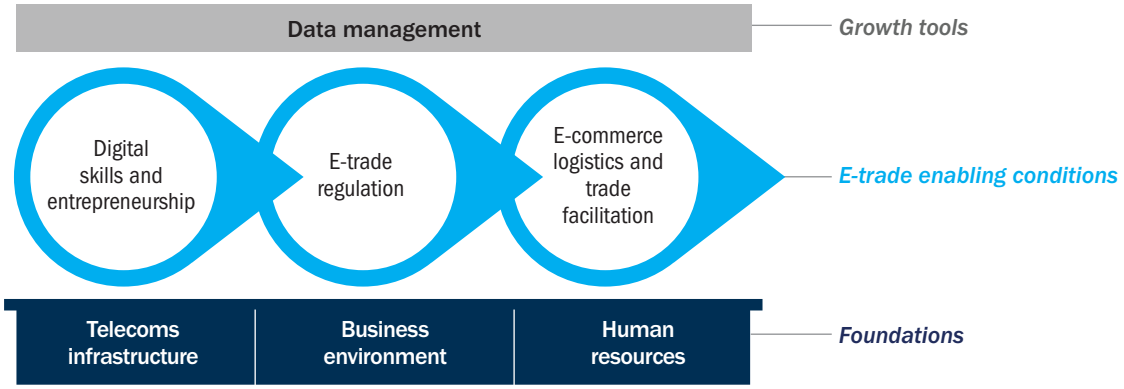


FIGURE 27 Composantes de l'environnement du commerce électronique

Source : Groupe de la Banque mondiale 201X.

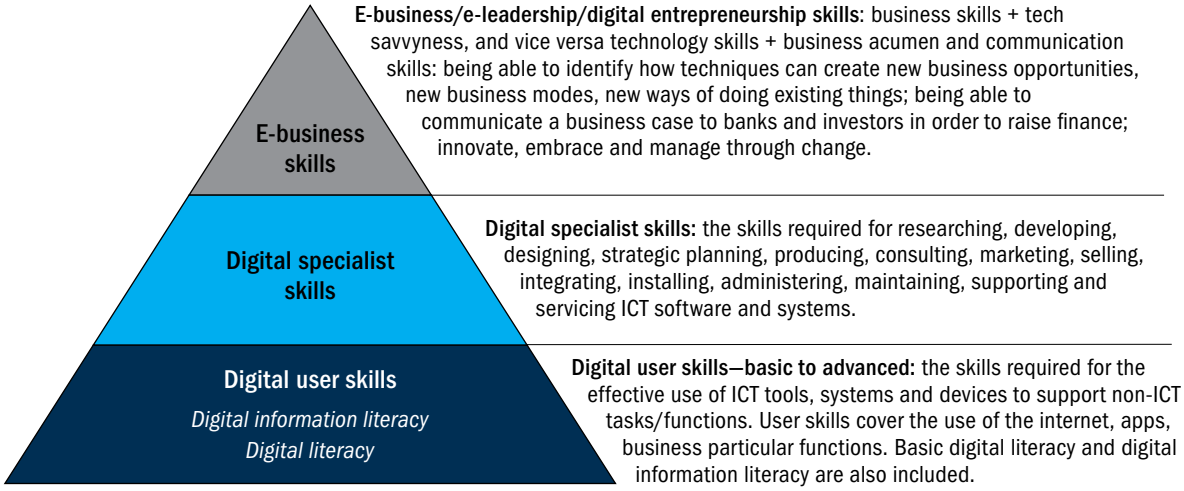


FIGURE 28 La pyramide des compétences numériques

Source : Groupe de la Banque mondiale 201X (basé sur un document de la Commission européenne (2004), van Welsum &Lanvin (2012).

et le gouvernement utilise des chèques pour payer ses fournisseurs.

Une économie numérique moderne contribuerait à stimuler le commerce électronique et profiterait aux jeunes, petites et moyennes entreprises. Elle élargit les débouchés commerciaux et permet aux producteurs, aux détaillants et aux fournisseurs de services d'atteindre et d'interagir de façon transparente avec les clients situés sur des marchés éloignés. Des transactions comme l'initiation d'un virement bancaire en ligne ou la vente de marchandises sur une plateforme mondiale de commerce électronique comme Amazon - font toutes partie de l'univers diversifié du commerce électronique. Chacune de ces transactions implique cependant des relations commerciales très différentes. L'Internet facilite à la fois le commerce de biens et services « traditionnels » (« commerce électronique traditionnel ») et fournit une plateforme pour le commerce de biens et services entièrement « numériques » (produits, livrés et consommés sous forme numérique). Les plateformes de commerce électronique sont particulièrement utiles pour encourager les exportations des petites et moyennes entreprises, et même des microentreprises,

qui ne disposeraient pas autrement des moyens nécessaires pour accéder aux marchés étrangers. De plus, les entreprises qui vendent sur eBay au Chili, en Jordanie, au Pérou et en Afrique du Sud sont plus jeunes que celles des marchés hors ligne. Le commerce électronique contribue également à l'efficacité économique en réduisant les coûts du commerce des biens et des services et en augmentant l'efficacité grâce à l'utilisation de services Cloud.

Les fondements du commerce électronique reposent sur trois piliers essentiels : une infrastructure de télécommunications moderne, fiable et abordable, un environnement commercial ouvert, transparent et prévisible, et la disponibilité de ressources humaines hautement qualifiées (Figure 27)**.** Pour profiter du commerce électronique, il faut élargir les programmes d'enseignement modernes afin d'y inclure le développement des compétences et de l'esprit d'entreprise sur les marchés numériques. En plus des compétences de base en lecture et en calcul, les participants au commerce électronique doivent posséder des connaissances dans le domaine du numérique et en développement des affaires, en adaptant les compétences cognitives, sociales et techniques à l'environnement commercial numérique. Il existe trois « couches » principales de compétences numériques, chacune couvrant un spectre allant des compétences de base aux compétences plus avancées, et incluant ou combinant différentes compétences complémentaires, comme le montre la Figure 28. La couche inférieure correspond aux « utilisateurs d'outils numériques/TIC ». La couche suivante correspond aux « producteurs d'outils numériques/TIC ». La couche supérieure correspond à ceux qui appliquent, créent ou inventent des modèles d'entreprise innovants et utilisent des outils numériques /TIC.

D. ACCROÎTRE LA PARTICIPATION DES PME AUX MARCHÉS PUBLICS

Le gouvernement peut également stimuler le développement des PME par le biais de marchés publics équitables et transparents. Historiquement, les PME ont été empêchées de participer à la concurrence sur les marchés publics en raison d'obstacles comme le manque de capacités techniques et financières, le manque d'accès à l'information, le temps et le coût nécessaires pour préparer les offres et la taille des contrats. Ces dernières années, le Maroc a mené à bien d'importantes réformes législatives, réglementaires et institutionnelles dans le domaine des marchés publics, notamment :

- La promulgation d'un décret sur les marchés publics qui, entre autres dispositions, exige que 20 % des marchés publics soient attribués aux PME.
- La création d'un organisme de réglementation des marchés publics (CNCP), qui est devenu pleinement opérationnel en janvier 2018 et représente un progrès important dans la mise en place d'un cadre réglementaire moderne en matière de marchés publics et renforce la confiance et la crédibilité des investisseurs nationaux et étrangers en offrant aux entreprises des garanties pour protéger ces derniers contre des excès ou injustices
- L'introduction du système de passation de marchés publics en ligne (e-GP). Depuis janvier 2017, l'utilisation des soumissions électroniques a accru l'accès à l'information liée à la passation des marchés, comme les possibilités de soumissionner, les appels d'offres, les demandes de devis, la documentation relative aux marchés et les résultats des soumissions ; cela rend la participation aux processus de soumission plus facile et facilite l'accès aux possibilités contractuelles, particulièrement pour les PME. Un système électronique de gestion des plaintes a également été mis en place.

Le décret sur les marchés publics contient également des dispositions spéciales visant à encourager la participation des entreprises nationales. Les entreprises nationales qui soumissionnent pour des marchés de travaux et des études bénéficient de préférences en vertu desquelles les prix des offres étrangères jugées acceptables sont majorés de 15 %.[78] Les exigences en matière de contenu local dans les partenariats public-privé (PPP) offrent aux PME de meilleures possibilités d'obtenir des marchés publics et/ou de devenir des sous-traitants, ce qui favorise les retombées sur le reste de l'économie et contribue à la création d'emplois et à la croissance économique.[79] Nonobstant les dispositions en matière de préférence nationale qui existent dans la réglementation, il est essentiel d'améliorer le cadre de la politique de concurrence. Il s'agit notamment des

réglementations qui régissent les marchés publics, les PPP et la gestion déléguée des services publics, ainsi que des pratiques qui permettent une concurrence ouverte au niveau de toutes les entités adjudicatrices publiques (État, autorités locales et entreprises publiques). Ceci est essentiel pour fournir des assurances et des garanties de transparence et pour que les soumissionnaires étrangers bénéficient d'un traitement juste et équitable lorsqu'ils sont en concurrence pour des projets d'investissement importants ou avec des entreprises nationales.

La nouvelle Constitution pose les jalons d'une plus grande transparence et d'une utilisation plus efficace des ressources publiques.[80] Dans le cadre institutionnel de lutte contre la fraude et la corruption, le gouvernement a créé l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC), chargée de coordonner, superviser et suivre la mise en œuvre des politiques de prévention de la corruption, et de collecter et diffuser des informations sur la fraude et la corruption. Bien que le nombre de plaintes ou de cas de dénonciation anonyme signalés chaque année par l'ICPC soit très faible, il est essentiel de continuer à améliorer l'environnement général contre les fraudes et la corruption pour renforcer la confiance dans les systèmes, notamment dans les procédures judiciaires.

E. AMÉLIORER L'ACCÈS AU FONCIER

L'accès au foncier et son coût posent problème aux entreprises marocaines, qu'elles soient nationales ou étrangères, petites ou grandes. L'investissement foncier a été une contrainte critique pour les activités des entreprises au Maroc. Il ne s'agit pas d'une question de disponibilité physique des terrains ; leur disponibilité semble raisonnable et semblable à celle des benchmarks mondiaux. En revanche, les contraintes comprennent un système foncier complexe (plusieurs administrations comme les gouvernements central, régional et local, et les entreprises publiques d'efficacité variable possèdent ou réglementent le foncier), la diversité des réglementations de gestion foncière, la capacité insuffisante de l'administration foncière (fiabilité des infrastructures, transparence des informations, couverture géographique, résolution des conflits fonciers et accès équitable aux droits fonciers) et des décisions en matière d'aménagement du territoire qui ne correspondent pas aux besoins réels des investisseurs.

L'achat et l'enregistrement de terrains continuent d'être difficiles en raison de la longueur et de la complexité des procédures, même pour les entreprises étrangères cherchant à investir au Maroc. (Figure 29). Les grandes entreprises considèrent l'accès au foncier comme un obstacle majeur ou sévère à l'expansion de leurs activités (43 %), car ce sont généralement elles qui souhaitent le plus souvent réaliser des plans de développement pour assurer la croissance de leurs activités. Selon la dernière enquête sur les entreprises, il faut plus de 4 mois pour obtenir un permis de construire, soit trois fois plus qu'en Jordanie ou en Turquie, et le double de la moyenne de la région MENA. Comme les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises n'incluent que les réponses des entreprises qui ont réussi à surmonter les contraintes liées à la création d'une entreprise, elles ne tiennent pas compte des projets qui n'ont pas été lancés et sous-estiment le problème de l'accès au foncier.

Les interventions massives de l'État sur les marchés fonciers ont rendu l'offre du foncier insensible à la demande. Ainsi, l'octroi de terrains publics à titre de subvention à l'investissement du secteur privé a encouragé la spéculation et créé des incitations perverses qui ont poussé certains acteurs du secteur privé à acquérir des terrains, dans l'espoir que le gouvernement continuera à fournir des terrains mieux subventionnés. Les spéculateurs considèrent les terrains subventionnés comme un investissement fructueux, dans l'espoir de revendre éventuellement leurs parcelles aux prix du marché et de générer des bénéfices exceptionnels. En réaction à cette tendance, les pouvoirs publics imposent souvent des limites légales très strictes à la transférabilité des parcelles attribuées, ce qui impose une contrainte supplémentaire aux ventes de terrains.[81] Les entreprises préfèrent également conserver des terrains qui peuvent servir de garantie pour des prêts bancaires et pour le financement de la construction, le crédit-bail foncier n'étant pas accepté comme garantie pour obtenir un prêt. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant, voire rationnel, que les entrepreneurs se détournent du secteur concurrentiel, des exportations et de la production industrielle au profit de secteurs mieux protégés et lucratifs en quête

de rentes, comme le foncier et l'immobilier.[82]

Le gouvernement a essayé de remédier aux difficultés d'accès au foncier en s'impliquant fortement dans le développement de zones industrielles et en appliquant de généreux programmes de subvention foncière, qui ont rendu l'offre sur le marché foncier insensible à la demande privée (Annexes 5 et 6). MEDZ, filiale à 100% de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)[83] créée en 2002, est leader dans le développement, la promotion et la gestion de parcs d'activités industriels, offshores et touristiques au Maroc. Elle assiste le gouvernement dans la mise en œuvre de diverses stratégies sectorielles. En 2015, elle disposait de 1 700 hectares de terrains aménagés et a aménagé 13 zones industrielles et logistiques, 5 zones touristiques et 4 zones d'activités offshores. Récemment, elle a participé au financement de plusieurs grands projets, dont le port de Tanger Med et Tanger Automotive City. La CGI, l'organisme de construction de la CDG, a joué un rôle clé dans le programme gouvernemental de relogement visant à transférer les familles des bidonvilles vers des logements sociaux. De plus, l'octroi de terres publiques comme subvention à l'investissement du secteur privé a encouragé la spéculation et créé de mauvaises incitations pour le secteur privé, ne faisant que susciter l'espoir que le gouvernement fournira davantage de terrains subventionnés.

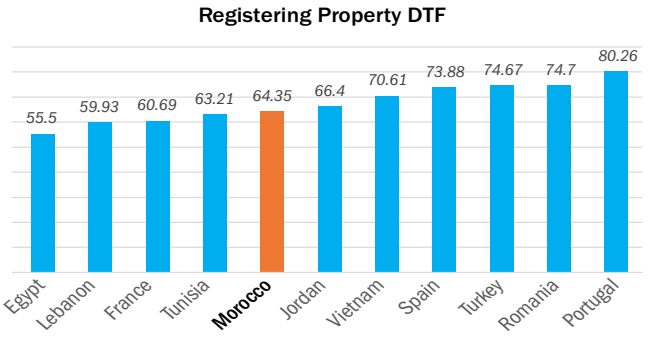


FIGURE 29 Enregistrement de biens - Distance à la frontière

Source : Doing Business 2018. L'enregistrement foncier examine les étapes, le temps et les coûts associés à l'enregistrement foncier, en supposant un cas normalisé d'un entrepreneur qui veut acheter un terrain et un bâtiment qui est déjà enregistré et qui ne fait pas l'objet d'un litige de titre. Le traitement des permis de construire permet de suivre les procédures, le temps et les coûts de construction d'un entrepôt, y compris l'obtention des licences et des permis nécessaires, la soumission de tous les avis requis, la demande et la réception de toutes les inspections nécessaires et l'obtention des raccordements aux services publics

F. RECOMMANDATIONS

Au-delà des points soulevés dans la section précédente sur l'égalité des chances et l'entrée de nouveaux acteurs sur plusieurs marchés, voici d'autres recommandations concernant plus directement l'entrepreneuriat et le développement des PME.

Entrepreneuriat

- Lancer des initiatives comme des concours de plans d'affaires, des programmes qui préparent les entrepreneurs à être prêts à investir, des initiatives de promotion des exportations et des services de soutien pour renforcer les liens entre les petites et les grandes entreprises.
- Promouvoir des espaces de *coworking* pour favoriser les idées, les échanges et la culture entrepreneuriale.
- Promouvoir des programmes médiatiques pour faire connaître les expériences réussies.
- Favoriser les programmes de mentorat et les occasions de réseautage.
- Mobiliser la diaspora pour élargir le vivier d'entrepreneurs et de mentors potentiels.
- Dispenser une formation en éducation financière aux nouveaux entrepreneurs.
- Dispenser aux entrepreneurs émergents une formation sur les compétences requises, comme le leadership, le travail d'équipe et la gestion.
- Introduire la formation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement primaire et secondaire.

Financement de nouvelles entreprises

- Approfondir l'examen du plafond général des taux de prêt et le remplacer par un cadre renforcé de protection des consommateurs et d'éducation financière. Redoubler d'efforts pour analyser les statistiques sur les plaintes des consommateurs présentées par les banques et d'autres fournisseurs de services financiers et envisager d'ajuster, au besoin, la réglementation et la surveillance des pratiques des institutions financières sur le marché.
- Modifier le cadre légal, réglementaire et de supervision de la microfinance pour permettre aux IMF qualifiées selon les critères de la BAM d'élargir leurs services financiers, notamment en offrant des comptes d'épargne.

Marché des capitaux

- Analyser la possibilité de mettre en œuvre les mesures suivantes : (a) une garantie de la CCG sur les portefeuilles de crédit aux micro-, petites et moyennes entreprises (PME) par les IMF, (b) le développement d'un marché pour l'affacturage inversé, (c) le regroupement des émissions obligataires des PME, (d) des garanties pour développer le capital-risque, et (e) le soutien aux inscriptions des PME par la création de compartiment(s) en bourse à la Casablanca
- Envisager la mise en place du cadre législatif et réglementaire d'une nouvelle agence locale de notation pour instaurer une culture du risque, aider à déterminer le prix des titres et encourager la croissance du marché de la dette non souveraine, via de nouveaux émetteurs et produits.

Crédit interentreprises

- Explorer la pertinence et la faisabilité de solutions à long terme comme un système de financement des bons de commande axé sur les marchés publics et un système gouvernemental visant à faciliter l'accès des TPME à l'assurance-crédit.

Économie numérique[84]

- Faciliter l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché des télécommunications. Cela nécessitera : a) d'amender la loi sectorielle afin d'introduire un régime général d'autorisation pour les fournisseurs de services Internet (FSI), leur permettant de devenir des opérateurs avec des installations propres ; et b) d'accorder des licences aux nouveaux FSI et opérateurs d'infrastructure dans les segments international et des données
- Réduire les coûts d'investissement en matière d'infrastructures pour les opérateurs télécoms. Cela exigera : a) de faciliter l'accès aux droits de passage locaux et d'introduire des redevances uniformes pour l'utilisation du domaine public ; b) de promouvoir la coordination intersectorielle des travaux de génie civil exécutés dans le cadre de projets d'infrastructures publiques ; c) d'exiger que les nouveaux logements comprennent des infrastructures de télécommunications ; et d) d'introduire/développer des cartes numériques des infrastructures.
- Optimiser l'utilisation de l'infrastructure existante par le partage entre les entreprises de télécommunications. Cela exigera : a) la publication par l'ANRT des décisions réglementaires encadrant les offres techniques et commerciales de gros (c'est-à-dire les catalogues de gros) des opérateurs de télécommunications considérés comme « exerçant une influence significative sur les marchés des télécommunications concernés » ; b) la modification des lois pertinentes afin que d'autres opérateurs d'infrastructures soient couverts par un régime particulier et que les contrats de location entre opérateurs alternatifs d'infrastructures et opérateurs de télécommunications soient réglementés par l'ANRT.
- Restructurer le Fonds de services universels des télécommunications (FSU), en le transformant en un outil transparent et efficace pour le financement des infrastructures à large bande dans les zones mal desservies où les investissements privés font défaut.
- Renforcer l'utilisation des solutions numériques dans l'ensemble de l'économie en développant une stratégie et un plan d'action gouvernemental

numérique pour compléter la stratégie Maroc Digital 2020 ; développer une stratégie 4.0 pour l'industrie numérique ; accélérer la mise en place de l'Agence de Développement ; et développer les plateformes numériques.

- Accroître l'offre de formation en TIC et en codage pour les étudiants et les entrepreneurs.
- Promouvoir l'utilisation des paiements numériques et mobiles.

Commande publique

- Mettre en œuvre le décret sur les marchés publics à tous les niveaux des entités gouvernementales (central, local et entreprises publiques).

Foncier

- Améliorer l'accès à l'information sur le foncier et sa disponibilité pour les activités économiques, tout en prenant des mesures pour réduire fortement les délais de transaction. Cela augmenterait considérablement l'attractivité du Maroc aux yeux des investisseurs étrangers.[85] Libérer des terres pour le développement du secteur privé en dehors des zones industrielles à tous les types d'entreprises, y compris par le biais de la location, et donner plus de responsabilités aux entreprises pour l'aménagement de leurs terrains industriels.
- Les entreprises existantes situées en dehors des zones industrielles prédéfinies peuvent obtenir le label de zone industrielle si elles s'engagent à viabiliser le terrain et y autorisent d'autres investissements. Ces entreprises bénéficieraient également d'incitations généralement accordées aux nouveaux investissements dans les zones industrielles.Améliorer la sécurité de la propriété privée. Cela peut se faire par l'adoption d'une loi unique sur la propriété, en encourageant l'enregistrement des transactions foncières au cadastre, en garantissant la protection des droits fonciers et en clarifiant le système d'expropriation, y compris sa transparence.[86]
- Décourager la spéculation. Compte tenu du problème de la spéculation, les terrains vacants pourraient être taxés pour encourager leur mise sur le marché.
- Renforcer le rôle des autorités régionales en matière d'attribution des terrains et de gestion des zones industrielles.
- Attirer des promoteurs privés pour développer, gérer et exploiter des zones industrielles. L'expérience internationale a montré que les gouvernements centraux et locaux sont des promoteurs et des gestionnaires de zones inefficaces. Les promoteurs de zones privées mettent l'accent sur des cadres réglementaires clairs et transparents comme leur priorité absolue. Il s'agit notamment de faire la lumière sur les droits, les obligations et les procédures, d'interagir avec les organismes gouvernementaux et d'agir en tant qu'interlocuteur unique ou de fournir des services efficaces à guichet unique à leurs locataires. La structure du contrat de concession est importante, en particulier la possibilité de posséder un terrain ou d'obtenir un bail à long terme (minimum de 49 ans) qui permet aux développeurs principaux de recruter des sous-développeurs ou locataires. ■

V. Infrastructures : Répondre aux nouveaux défis[87]

A. L'ÉTAT DES INFRASTRUCTURES AU MAROC

Les investissements du Maroc dans les infrastructures au cours des deux dernières décennies ont considérablement amélioré l'accès de la population aux services d'infrastructure de base (Tableau 8). Reflet de ces progrès, le classement international du Maroc en matière de qualité des infrastructures est passé de la 64ème place en 2006-07 à la 42ème place en 2017-18 (Tableau 9).[88] Le stock et la qualité des infrastructures se comparent favorablement à ceux des autres pays à revenu intermédiaire (WEF 2017) et le Maroc obtient des résultats bien supérieurs à ce que l'on pourrait attendre compte tenu son niveau de PIB (AFDB et al., 2015). En outre, le Maroc a clairement la capacité de concevoir et de mettre en œuvre des projets d'infrastructure de classe mondiale comme les systèmes de tramway dans le Grand Rabat et Casablanca, les projets successifs de ports à conteneurs à Tanger qui ont permis au pays de devenir une importante plateforme de transit en Méditerranée et en Afrique et le projet solaire Noor Ouarzazate 2000 MW, attendu devenir la première centrale à concentration solaire mondiale une fois achevée, en 2020.

Dans l'ensemble, les progrès ont été rapides et impressionnants, bien que des problèmes subsistent dans certains sous-secteurs et que de grandes disparités régionales persistent. La quantité et la qualité sont compromises par un entretien inadéquat (par exemple, dans le secteur routier) et par un manque d'investissement (par exemple, dans le haut débit et dans l'assainissement). Et si l'accès à l'électricité est pratiquement universel dans l'ensemble du pays, les coûts de connexion sont élevés et les prix de l'électricité pour les entreprises ont augmenté, ce qui reflète le fait que le Maroc importe encore 97 % de ses besoins énergétiques.[89] L'inégalité d'accès et d'allocation des ressources demeure une préoccupation importante.

TABLEAU 8 Accès aux infrastructures au Maroc, 2005 et 2016

	2005	2016
Accès à l'électricité (% de la population)	76.1	99
Source d'eau améliorée (% de la population raccordée)	81	85
Installations sanitaires améliorées (% de la population y ayant accès)	69	77
Lignes ferroviaires (total route-km)	1,907	2,109
Transport aérien, passagers transportés	3,492,984	7,738,640
Personnes utilisant Internet (% de la population)	15	58
Abonnements au cellulaire mobile (pour 100 personnes)	41	121

Source : Groupe de la Banque mondiale, 2018 via les indicateurs du développement dans le monde.

TABLEAU 9 Classement comparatif des infrastructures du Maroc, par secteur, 2007 et 2017

Catégorie	Classement sur 137 pays en 2017-18	Classement sur 131 pays 10 ans plus tôt (2007-08)
Qualité de l'infrastructure globale	42	67
Qualité des routes	43	67
Qualité de l'infrastructure ferroviaire	38	63
Qualité des infrastructures portuaires	32	65
Qualité des infrastructures de transport aérien	54	48
Nombre de sièges-kilomètres disponibles pour les compagnies aériennes	48	51
Qualité de l'approvisionnement en électricité	46	103
Abonnements à la téléphonie mobile-cellulaire pour 100 habitants	60	67
Lignes téléphoniques fixes	95	74

Source : GBM 2018, rapports sur la compétitivité dans le monde 2007–08 ; 2017–18

Les disparités entre les zones rurales et urbaines en matière d'accès à l'eau courante sont importantes : 93 % des ménages urbains étaient raccordés contre seulement 26 % des ménages ruraux en 2014. La qualité de l'eau pour ceux qui ne sont pas raccordés à un réseau d'adduction d'eau reste problématique : 35 % des ménages pauvres utilisent une eau non traitée et non raccordée à un réseau. L'accès aux réseaux d'assainissement est quasi universel dans les zones urbaines, mais presque inexistant dans les zones rurales (5 %). Les zones rurales accusent encore un retard en termes d'accès aux TIC, reflétant des disparités dans les principaux déterminants de l'accès : niveaux d'éducation, profession et type de logement. Ces défis sont susceptibles de devenir plus perceptibles à mesure que la demande continue de s'accélérer dans le pays et que les effets du changement climatique se font de plus en plus sentir.

Outre les lacunes en matière de services, les besoins du Maroc en infrastructures augmentent rapidement, sous l'impulsion de la croissance démographique, de l'urbanisation, de la croissance de la classe moyenne et d'une vision visant à élever le Maroc au rang de pays à revenu moyen de la tranche supérieure qui se caractérise par une productivité croissante et une économie diversifiée.[90] Une partie de la croissance de la demande a été rapide : dans le secteur routier, le trafic a atteint 99,5 millions de véhicules/kilomètre en 2016, contre seulement 93 millions un an plus tôt ; le trafic portuaire a augmenté régulièrement, soutenu par une politique officielle d'intégration de l'économie du Maroc aux marchés régionaux et internationaux ; le trafic aérien a dépassé 20 millions de passagers par an pour la première fois en 2017. Depuis 2002, la demande en électricité augmente à un taux annuel moyen d'environ 7 %.

Pour répondre à cette demande, tous les secteurs d'infrastructures ont élaboré des plans d'investissement à l'horizon 2030 ou 2035, avec des objectifs ambitieux d'augmentation des stocks et de la qualité. On peut citer à titre d'exemple les investissements dans de nouvelles capacités de production (projets d'électricité thermique et d'énergies renouvelables) : l'agence des énergies renouvelables Masen, par exemple, prévoit de porter sa capacité installée à 3 000 mégawatts d'ici 2020 et 6 000 mégawatts d'ici 2030. Dans le domaine des TIC, le plan numérique du gouvernement, Maroc Numeric, vise à fournir l'accès au haut débit à 100 % de la population d'ici 2020 (contre 41 % en 2015). On estime que l'investissement annuel total nécessaire pour répondre à cette demande se situera entre 7,3 % et 18,1 % du PIB, selon le scénario utilisé (faible croissance, maintien du statu quo ou forte croissance). Ces plans d'investissement sectoriels invitent le secteur privé à participer à des volumes beaucoup plus importants que ce qui s'est fait jusqu'à présent.

B. SITUATION DU FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES PAR LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

Jusqu'à présent, le secteur public a été le moteur du développement des infrastructures, les entreprises publiques étant le fer de lance de l'investissement et du financement. On estime que le Maroc a consacré environ 13,2 % de son PIB aux infrastructures, y compris les dépenses d'exploitation et d'entretien. Les entreprises publiques représentent 86 % de l'investissement total dans les infrastructures publiques, une part importante étant financée par des prêts concessionnels à long terme (« Aide publique au développement » ou APD).[91] Les entreprises publiques émettent également des obligations à long terme, garanties par l'État, et reçoivent des prêts à long terme du système bancaire national. Cette abondance de ressources publiques et concessionnelles a réduit la nécessité et la volonté de recourir à des financements commerciaux.

Il est permis de soutenir que le modèle des entreprises publiques a bien servi le Maroc, mais les possibilités d'investissement public s'amenui ent. Le modèle actuel atteint ses limites en raison des pressions exercées par la demande et des besoins d'infrastructure nécessaires pour faire passer le pays au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Cette situation est exacerbée par l'impact économique limité des niveaux élevés d'investissement (voir le chapitre II), qui suggère un rapport qualité-prix inadéquat, combiné à des pressions budgétaires croissantes. Il est tout à fait justifié que le secteur privé investisse davantage dans les infrastructures, non seulement en raison de leur impact potentiel sur les gains d'efficacité, mais aussi pour

introduire de nouvelles technologies et capacités.

Plus précisément, les faiblesses du modèle existant sont illustrées par ce qui suit :

a. Bien que les entreprises publiques génèrent des excédents de trésorerie d'exploitation, leurs bénéfices nets après amortissement, intérêts et impôts sont globalement négatifs. En 2016, les sept principales entreprises publiques d'infrastructure[92] ont subi des pertes globales de 270 millions de dollars pour des recettes de 4,8 milliards de dollars, en grande partie en raison des pertes importantes subies par les ADM ; Masen (alors non encore pleinement opérationnelle) et l'ONCF ont également enregistré des pertes. Leur valeur nette combinée ne représente que 17 % du total de leurs actifs.

b. Les flux de trésorerie d'exploitation générés par ces entreprises publiques couvrent moins de la moitié de leur volume d'investissement de 2,3 milliards de dollars. La subvention accordée par le budget de l'État aux grandes entreprises publiques d'infrastructure (0,5 % du PIB) a comblé moins de la moitié de ce déficit. Le cash-flow opérationnel tend à être soit beaucoup trop faible (cas de l'ONCF et, dans une moindre mesure, de l'ANP), soit négatif (Masen, ADM). Seuls l'ONEE et l'ONDA génèrent des excédents bruts d'exploitation viables par rapport à leur niveau d'investissement et d'endettement.

c. L'endettement financier total des sept principales entreprises publiques d'infrastructure s'élevait à 15,8 milliards de dollars (15,2 % du PIB), soit 13 fois les flux de trésorerie d'exploitation. En comparaison, pour une entreprise de services public entièrement commerciale, la norme bancaire serait généralement de l'ordre de trois fois l'excédent brut d'exploitation. La majeure partie de cette dette est libellée en devises étrangères, exposant ainsi les emprunteurs au risque de change.

d. Les garanties de l'État sont d'un montant considérable et soutiennent principalement l'endettement de quelques grandes entreprises publiques du secteur des infrastructures. L'endettement total des entreprises publiques garanties par l'État s'élevait à 150 milliards MAD (15 % du PIB), à fin 2017, dont 104 milliards MAD (10 % du PIB) pour les emprunts internationaux de l'ONEE, d'ADM, de l'ONCF, et de Masen ainsi que 19 milliards pour des emprunts domestiques contractés par ADM.

Si le secteur public a été dominant, le secteur privé a également joué un rôle important dans le domaine des infrastructures au Maroc. Le secteur privé a participé à l'exploitation de concessions (en particulier au niveau municipal) et à la construction et au financement de nouveaux projets, notamment de centrales électriques indépendantes et de ports à conteneurs. En règle générale, les projets d'infrastructure privés sont financés soit par un « financement de projet » (financement levé avec recours limité sur les développeurs, sur la base des flux de trésorerie futurs attendus d'une société de projet), soit par un financement corporatif (financement sur la base du cash-flow généré par les actifs existants de l'emprunteur ou financement garanti par des actionnaires privés). La première opération de financement de projets d'envergure au Maroc a été la centrale au charbon de 600 MW de Jorf Lasfar en 1997. Au cours des deux dernières décennies, au moins 20 nouveaux projets d'infrastructure à grande échelle ont été réalisés par des investisseurs privés, dont le coût cumulatif a dépassé 12 milliards de dollars. Depuis 2012, la production s'est accélérée : en moyenne, deux nouvelles opérations importantes ont été financées chaque année, pour un volume annuel d'environ 1,6 milliard de dollars, soit 1,6 % du PIB. Cette performance est similaire à celle d'autres marchés émergents ayant un niveau de revenu ou de notation de crédit similaire, que ce soit dans la région MENA ou dans d'autres parties du monde. Un grand nombre des nouveaux projets commerciaux réalisés ces dernières années (comme le projet d'énergie renouvelable impliquant Masen) ont été financés de manière hybride, combinant des structures de financement de projets avec des financements et garanties publics. L'État a facilité l'investissement privé dans les infrastructures grâce à des interventions pragmatiques ; ces interventions absorbent toutefois des ressources publiques et pourraient ne pas être durables à l'avenir étant donné la marge budgétaire restreinte dont dispose le Maroc.

Les maigres ressources publiques devront être mobilisées par le biais de stratégies visant à maximiser le financement du développement (MFD), bien qu'à l'avenir, le secteur public continuera à jouer un rôle essentiel dans le développement des infrastructures du Maroc. Cela est dû à l'ampleur des projets

d'infrastructure, à leur horizon à long terme, à la nécessité de planifier et de coordonner soigneusement les investissements, ainsi qu'à leur impact socio-économique et aux effets externes. En complément des efforts visant à renforcer la gouvernance et l'efficacité des entreprises publiques au Maroc, les autorités peuvent également optimiser l'utilisation des garanties de l'État pour s'assurer qu'elles catalysent plutôt que supplanter le financement commercial. Des mesures supplémentaires visant à soutenir davantage le développement de l'investissement du secteur privé et du financement commercial pourraient inclure :

e. **Soutenir les efforts des entreprises publiques pour financer leurs investissements sur une base commerciale, sans garantie de l'État.** Dans certains cas, cela pourrait impliquer la création d'une capacité d'emprunt intrinsèque. Les activités commerciales viables de certaines entreprises publiques pourraient peut-être être regroupées dans un véhicule générant suffisamment de liquidités pour qu'aucun autre soutien public ne soit nécessaire. Ces véhicules pourraient par la suite être ouverts à la participation du secteur privé.

f. **L'externalisation au secteur privé de l'exploitation des services d'infrastructure par le biais d'accords de PPP.** L'objectif est d'accroître l'efficacité globale en permettant aux entreprises publiques de se concentrer sur les activités essentielles pour lesquelles elles ont un avantage comparatif, de réduire les coûts d'exploitation supportés par le secteur public et d'améliorer le service aux utilisateurs. Certaines de ces opérations externalisées continueront de reposer sur les revenus payés par les entreprises publiques ou par l'État. D'autres actifs perçoivent des recettes stables auprès des usagers, comme les routes à péage, et pourraient être regroupés et mis aux enchères (par exemple, comme le fait l'Autorité nationale des routes en Inde).

g. **Encourager la création d'opérations propices à l'investissement du secteur privé,** de manière à accroître le volume et le nombre de transactions, ainsi que l'éventail des sous-secteurs de l'infrastructure qui attirent les investissements privés. Il pourrait s'agir de nommer des conseillers en matière de transactions précoces, d'établir un fonds de préparation de projets PPP, un fonds d'aide à la viabilité, éventuellement un fonds de garantie pour certains projets du secteur privé, et une révision des réglementations relatives aux PPP.

C. CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES PESANT SUR LE FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES PAR LE SECTEUR PRIVÉ

Les réformes visant à inciter le secteur privé à participer au financement des infrastructures le font en réduisant les risques et en intensifiant la concurrence. Cela nécessitera un programme ambitieux de réformes institutionnelles, juridiques et réglementaires pour réduire les coûts de production, améliorer l'efficacité et la qualité de la prestation des services, réduire le besoin de subventions et assurer l'accessibilité financière. Ces réformes permettraient non seulement d'améliorer la prestation des services aux utilisateurs, mais aussi d'accroître la viabilité budgétaire, sociale et politique, ce qui réduirait le coût du financement du capital. Certains des obstacles institutionnels à une plus grande participation du secteur privé dans le domaine des infrastructures sont décrits ci-dessous.

Structure du marché et entreprises publiques

La libéralisation des secteurs des infrastructures a été partielle et il est fréquent que les fournisseurs de services soient constitués en sociétés mixtes. L'eau et l'assainissement, les ports, les aéroports, les chemins de fer, le transport et la distribution d'électricité présentent des monopoles naturels, mais certains segments sont ouverts à de multiples acteurs, notamment le dessalement. D'autres secteurs d'infrastructure présentent un certain degré de concurrence, notamment la production d'électricité et les TIC. Peu d'actifs ou d'entreprises d'infrastructure sont entièrement privés (les IPP sont une exception), mais des accords de propriété mixte entre le gouvernement du Maroc et des financiers privés sont courants.

Des entités spécialisées sont parfois créées pour contourner les bureaucraties des fournisseurs de services traditionnels. Comme nous l'avons mentionné dans les précédents chapitres du présent rapport, les entreprises publiques débordent souvent de leurs fonctions premières, ce qui entraîne une organisation excessive, de l'inefficacité et un lourd fardeau financier. En réponse, des agences spécialisées ont

été créées, par exemple : l'Agence pour les Énergies renouvelables MASEN a été créée pour se concentrer sur l'énergie solaire ; son mandat a ensuite été élargi pour couvrir toutes les sources d'énergie renouvelables. Un autre exemple est l'Agence Nationale pour le Développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique (ADEREE), une institution de recherche dédiée aux questions d'efficacité énergétique. Dans le secteur des TIC, l'Agence du Développement Digital (ADD) a été créée pour accélérer le déploiement des infrastructures haut débit. La Tanger Med Port Authority (TMPA) a été créée pour apporter une expertise managériale et opérationnelle aux opérations quotidiennes de la zone Tanger Med.

L'amélioration de l'efficacité des entreprises publiques, par la rationalisation de leur mandat, contribuerait à rendre plus efficace la prestation des services. En collaboration avec les autorités de supervision, les entreprises publiques peuvent accélérer la mise en œuvre de mesures visant à accroître l'efficacité de la prestation des services et à renforcer la capacité de réaliser de nouveaux investissements, notamment par une utilisation plus fiable des contrats de programme. La cotation partielle en bourse d'entreprises publiques financièrement viables pourrait contribuer à améliorer leur gouvernance, leur transparence et leur efficacité, tout en mobilisant des capitaux supplémentaires.

Politiques publiques

L'amélioration de l'environnement institutionnel est l'ingrédient essentiel pour développer davantage de partenariats public-privé dans le domaine des infrastructures. Bien qu'une loi claire et complète sur les PPP serait un pilier essentiel pour soutenir une participation durable du secteur privé aux investissements dans les infrastructures, le cadre juridique pourrait ne pas être la contrainte majeure pour développer davantage de partenariats étant donné le nombre de PPP qui ont été conclus avant l'adoption de cette loi.[93] Les aspects institutionnels sectoriels essentiels qui permettraient d'attirer davantage d'investissements privés dans les infrastructures sont les suivants : la clarification du rôle subsidiaire de l'État dans certains secteurs des infrastructures (transports aériens et télécommunications, par exemple); la transparence et la compétitivité des procédures de création de joint-ventures publiques-privées ; une procédure unique pour attribuer ou étendre des concessions. Il faut également renforcer les capacités institutionnelles du secteur public pour créer, évaluer et contrôler les PPP, y compris leurs incidences sur le budget du secteur public.

En ce qui concerne le cadre juridique des PPP, seuls deux projets PPP ont été proposés depuis l'adoption de la loi 86-12 sur les PPP en 2014,[94] et son efficacité reste donc encore à tester. La loi a ses forces et ses limites. Côté positif, elle permet au concessionnaire de recevoir des biens de l'autorité contractante en échange de garanties, facilitant ainsi l'accès du concessionnaire à un financement privé. Elle introduit également des objectifs axés sur les performances, y compris des sanctions en cas de non-respect de ces objectifs. La condition selon laquelle une évaluation préliminaire doit être effectuée avant qu'un PPP puisse être sélectionné est une bonne pratique. Mais il existe des limites importantes. La suppression de dérogations à la loi sur les PPP devrait être envisagée : par exemple, l'interdiction pour un partenaire privé d'être payé exclusivement par des redevances d'utilisation (comme cela pourrait être le cas pour les routes à péage) ; il n'est pas possible de permettre aux entités infranationales (notamment les régions et municipalités) de passer des contrats en vertu de la loi relative aux PPP. Par ailleurs, des lois sectorielles spécifiques coexistent avec la loi sur les PPP et permettent de conclure des contrats avec des parties privées dans certains secteurs (ports, production d'énergie renouvelable, production d'électricité, dessalement et aéroports). Cela crée de la confusion parmi les investisseurs potentiels, d'autant plus que les lois ne sont pas alignées sur un certain nombre de questions, notamment la sélection des contrats, l'évaluation préliminaire des projets, les clauses minimales et les garanties. Une modification de la loi sur les PPP est en cours d'élaboration par le ministère de l'Économie en vue de remédier à certaines des lacunes identifiées. Bien que la loi fournisse un cadre permettant au gouvernement de s'engager dans des PPP, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour développer une réserve de projets bancables et pour atteindre les investisseurs potentiels.

Planification

Bien que les plans sectoriels soient détaillés et spécifiques, l'identification et la planification financière des projets d'investissement ne reposent pas sur une analyse quantitative approfondie et objective. Souvent, les plans n'identifient pas de sources de financement ou de plan pour mobiliser les fonds nécessaires. Par exemple, les ports, à l'exception de Tanger Med et Jorf Lasfar, sont situés dans des villes, ce qui rend l'expansion difficile. Un autre exemple est le développement de la ligne ferroviaire Tanger-Casablanca qui a été développée malgré l'existence d'une autoroute couvrant le même axe. Et bien que ne travaillant plus sur les énergies renouvelables, le contrat de programme de l'ONEE prévoit des allocations de dépenses pour les énergies renouvelables, ce qui reflète un décalage entre la planification stratégique et la budgétisation.

Passation de marchés

Le cadre juridique marocain actuel des marchés publics est bien équilibré et reflète pour l'essentiel les meilleures pratiques internationales, mais la structure institutionnelle est problématique. En principe, le Conseil de la concurrence est chargé de réglementer et de surveiller la concurrence dans divers secteurs, tandis que la Commission nationale de la commande publique (CNCP) réglemente les marchés publics. Toutefois, au cours des quatre dernières années, et comme nous l'avons mentionné dans les parties précédentes, malgré une réorganisation qui a eu lieu en août 2014, le Conseil de la concurrence est demeuré non opérationnel jusqu'en décembre 2018. Quant à la CNCP, elle a été créée en septembre 2015 mais n'est devenue opérationnelle qu'après la nomination de son président, en janvier 2018. De plus, ses pouvoirs et son autonomie en matière de réglementation des marchés publics ne sont pas bien définis, ce qui laisse un vide institutionnel important. Ces faiblesses institutionnelles ont entraîné de graves lacunes : il n'existe pas de modèles normalisés pour les appels d'offres, adaptés à chaque type de processus d'achat ; il n'existe pas de système fiable de collecte et de gestion des données statistiques ; les contraintes sur le plan des capacités entraînent un retard dans les évaluations techniques et financières ; et aucun système ne permet de suivre l'état d'avancement des demandes, compromettant la transparence et la responsabilité. S'agissant de l'exécution des contrats, les projets sont souvent retardés - parfois jusqu'au double du délai estimé - en raison d'exigences manquantes qui auraient dû être faciles à prévoir pendant la passation des marchés.

Réglementation

La révision de l'approche de la réglementation dans tous les secteurs contribuerait à garantir la transparence et la viabilité du financement des infrastructures. Les informations techniques nécessaires pour permettre une évaluation indépendante de la performance du secteur sont peu transparentes ; les informations existantes sont rarement rendues publiques, ce qui réduit les possibilités de feed-back utile des principaux acteurs. Les révisions tarifaires sont effectuées et décidées sans explication publique des motifs qui justifient les niveaux et les structures tarifaires. L'information financière est accessible pour un certain nombre de secteurs, mais n'est généralement pas conforme aux normes réglementaires internationales. Par exemple, le Maroc n'a pas de directives réglementaires en matière de comptabilité qui obligent les opérateurs à fournir suffisamment de détails dans leur comptabilité analytique. Ces informations sont nécessaires, par exemple, pour comparer les options visant à améliorer le recouvrement des coûts ou à rééquilibrer les tarifs dans l'intérêt social. Cette approche de la réglementation est ancrée dans une tradition qui suppose que le service public est par définition dans l'intérêt du public et que les coûts ne sont pas une préoccupation première. Les coûts sont toutefois importants, en particulier lorsque la viabilité et l'efficacité sont en jeu. Si la préférence politique est de maintenir les subventions à un secteur, des règlements peuvent être conçus pour s'assurer qu'elles offrent de la valeur aux contribuables et ce, de manière rentable. Ces préoccupations ne sont actuellement pas internalisées dans la pratique de la réglementation au Maroc.

D. ASPECTS SECTORIELS SPÉCIFIQUES

TRANSPORT

Qu'est-ce qui fonctionne bien ?

Le réseau routier s'est considérablement développé au cours des dernières décennies, les routes sont de meilleure qualité que dans les pays à revenu intermédiaire. Le réseau routier total s'étend sur 60.000 kilomètres (2017), dont 2.500 kilomètres sont des autoroutes (2 %), 41.500 kilomètres (71 %) sont des routes pavées et 16.000 kilomètres sont non pavées (27 %). Le gouvernement a accordé la priorité au développement des routes dans le cadre d'une stratégie visant à réduire la pauvreté, l'isolement et les inégalités sociales dans tout le pays. Grâce à des programmes successifs qui ont débuté en 1995, près de 25.000 kilomètres de routes rurales ont été construites ou remises en état. Le réseau routier revêtu dans les zones rurales a doublé entre 2000 et 2015, et près de 80 % de la population rurale vit désormais à moins d'un kilomètre d'une route praticable en toutes saisons, contre seulement 34 % en 1995. Le Maroc devance ses pairs en matière de densité de routes revêtues avec 29 kilomètres aux 100 kilomètres carrés, contre 23 kilomètres en moyenne pour les pays à revenu faible et intermédiaire, et dispose d'un réseau autoroutier développé.

Le niveau global de connectivité est bon par rapport à celui de la région, avec une excellente infrastructure portuaire et une infrastructure ferroviaire de bonne qualité. Le Maroc surpasse la moyenne régionale de la région MENA en termes de connectivité dans trois des quatre sous-secteurs de transport - routes revêtues, ports et aéroports - et se situe presque au niveau de référence dans les chemins de fer. Dans le dernier indice de la compétitivité mondiale (*Global Competitiveness Index* (2017-18), le Maroc s'est classé 38ème sur 138 pays pour la qualité de son infrastructure ferroviaire (WEF 2017). Le Maroc devance ainsi tous les pays africains et certains de ses pairs à revenu intermédiaire. Tanger Med est une plaque tournante portuaire internationale majeure et une porte d'entrée pour les importations et les exportations du Maroc. Le transport aérien a connu une croissance massive ces dernières années, stimulée par la signature de l'accord Ciel ouvert avec l'Union européenne en 2006.

Les perspectives de financement et d'exploitation privés dans le secteur de l'aviation semblent prometteuses. L'ONDA est déjà en partie financée par le secteur privé, avec l'émission de sa première obligation, d'un montant de 2 milliards MAD, pour financer l'extension des infrastructures aéroportuaires (Oxford Business Group, 2011). L'ONDA envisage de modifier sa structure organisationnelle en créant des filiales distinctes pour chacun de ses principaux aéroports sous gestion. Ces entités pourraient alors être partiellement privatisées ou faire l'objet d'un accord de concession, principalement pour attirer des partenaires internationaux du secteur privé afin d'accroître l'efficacité des opérations et l'expertise. L'ONDA travaille également avec le secteur privé sur des PPP potentiels pour de nouveaux terminaux ou aéroports (Tanger et Marrakech, principalement). Un PPP pour un aéroport spécialisé dans l'aviation d'affaires à Tit Mellil est à l'étude. Le secteur aéroportuaire est relativement compétitif sur les liaisons internationales, mais les vols intérieurs ne pourraient pas survivre sans subventions publiques.

Quelles sont les lacunes ?

Malgré la qualité globalement élevée du stock routier, les routes se sont considérablement détériorées depuis 2002. En 2015, près de la moitié du réseau routier était jugé en mauvais état. La part de la longueur de route considérée comme adaptée à la circulation est passée de 66 % en 2002 à 54 % aujourd'hui, pour revenir aux niveaux de 1990. Les routes secondaires (régionales et provinciales) ont été particulièrement touchées. Cette détérioration est due à l'insuffisance des dépenses d'entretien, à l'augmentation du trafic routier et à l'impact du changement climatique. S'agissant du changement climatique, le secteur des transports représente 40 % de la consommation nationale d'énergie, mais il existe peu de mesures concrètes pour écologiser le secteur. Si les plans sont assez détaillés sur l'expansion des infrastructures, le développement durable est largement ignoré.

Les transports publics urbains sont lents, congestionnés et inégalement répartis. Les villes marocaines souffrent d'une couverture insuffisante des transports

publics dans les quartiers pauvres. De plus, la vitesse commerciale des transports publics urbains rapportée par les opérateurs est particulièrement faible et imprévisible. Les vitesses chutent souvent à 5 km/h en moyenne dans les zones urbaines les plus denses aux heures de pointe. Le vieillissement de la flotte d'autobus a donné lieu à un service peu fiable.

La capacité de planification et la prédominance des entreprises publiques dans le secteur commercial sont des contraintes supplémentaires. La capacité de prioriser les projets est faible, ce qui mène à des actifs surdimensionnés. Les municipalités n'ont pas les capacités et les ressources nécessaires pour se procurer et gérer des contrats de transport urbain complexes. La Cour des comptes a également enregistré des retards et des dépassements de coûts importants dans la livraison des actifs. Le secteur public est impliqué dans des services qui peuvent peut-être être fournis par le secteur privé. L'activité logistique, par exemple, est entre les mains de la Société nationale du transport et de la logistique (SNTL) ; la SNTL a déjà délégué certaines de ses activités, notamment l'immobilier et les assurances, à des filiales, bien que certaines de ces fonctions puissent également être gérées par le secteur privé (Cour des Comptes, 2016). L'ONDA gère les aéroports du Maroc mais a d'autres fonctions qui vont au-delà de ce mandat central ; l'ONDA n'a jamais eu de contrat-programme avec l'État ; un tel instrument pourrait aider à clarifier son rôle et ses responsabilités.

ÉNERGIE

Qu'est-ce qui fonctionne bien ?

L'accès universel à l'électricité a été atteint et les réformes des années 1990 ont introduit la participation du secteur privé dans ce secteur. Le taux moyen national d'accès à l'électricité est passé de 18 % en 1995 à 98,9 % en 2018. La structure du secteur a également évolué au cours des 25 dernières années : la part de l'ONEE dans la production totale d'électricité est passée de 95 % à moins de 30 %. La libéralisation partielle du segment de la production a permis au secteur privé de participer à la production et à la distribution dans les grandes villes sous contrat de concession. Aujourd'hui, les producteurs d'électricité indépendants (PEI) représentent environ 52 % de l'approvisionnement énergétique du Maroc (sans compter ceux de la loi sur les énergies renouvelables), tandis que les importations (17 %) et les producteurs industriels privés (moins de 1 %) représentent le reste.

La Stratégie nationale de l'énergie fixe un nouvel objectif en matière d'énergie renouvelable, de 52 % de la capacité totale de production d'énergie installée d'ici 2030. La Stratégie a été adoptée en 2009 afin de réduire la dépendance du pays à l'égard des importations, de diminuer l'intensité énergétique de l'économie et d'atténuer le changement climatique. L'objectif d'énergie renouvelable, initialement fixé à 42 % de la capacité installée de production d'électricité d'ici 2020, a été porté à 52 % d'ici 2030 dans la Contribution nationale déterminée (CND) du Maroc.

Quelles sont les lacunes ?

Le Maroc importe plus de 97 % de ses besoins énergétiques nationaux, ce qui en fait le premier importateur d'énergie dans la région MENA. Les importations de pétrole représentent 20 % des importations totales et 50 % du déficit commercial actuel, ce qui rend le Maroc particulièrement vulnérable aux fluctuations des prix internationaux de l'énergie et aux chocs d'approvisionnement. Augmenter l'efficacité énergétique pour gérer la demande est un défi.

L'expansion du réseau s'est accompagnée d'une augmentation des pertes de réseau. Les pertes au Maroc (15 %) sont inférieures à celles de ses pairs régionaux, la Tunisie et l'Algérie, mais restent élevées par rapport aux autres pays de la région, y compris la Jordanie et l'Égypte (11 %) ou l'Arabie saoudite (7 %).

Les IPP doivent obtenir plus de clarté sur l'intégration des énergies renouvelables dans le réseau afin d'encourager l'investissement privé. L'organisation, la réglementation et la viabilité du secteur sont devenues plus complexes. La montée en puissance de MASEN et le changement de rôle de l'ONEE ont introduit des incertitudes quant à la gouvernance du secteur et la rationalisation des rôles des acteurs du secteur pour clarifier les responsabilités et éviter les chevauchements est nécessaire. De plus, la viabilité financière des acheteurs s'est détériorée : MASEN est une entreprise

déficitaire et la situation financière de l'ONEE s'est détériorée depuis la fusion des activités électricité et eau. Cela soulève des incertitudes pour les IPP. Les retards dans la mise en place de l'organisme de réglementation indépendant pour le secteur accroissent encore l'incertitude. La transmission est entièrement publique, sous l'ONEE. Les réformes visant à stimuler l'investissement privé sur le marché des petites et moyennes entreprises des énergies renouvelables devraient être poursuivies.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

Qu'est-ce qui fonctionne bien ?

La connectivité des télécommunications au Maroc est comparable à celle des pays à revenu intermédiaire d'Afrique et d'Asie. Le score de 58 sur 100 obtenu par le Maroc dans l'indice de connectivité du Système mondial de communications mobiles (GSMA), qui mesure la qualité des infrastructures, le caractère abordable des services et des appareils, la préparation des consommateurs ainsi que la pertinence et la disponibilité des contenus et services locaux est similaire à ceux de l'Égypte (56,5), l'Algérie (55,9), l'Inde (53,7). Le Maroc obtient de bons résultats en termes d'abordabilité (68) et de contenu (66,5). Le marché de la téléphonie mobile est désormais saturé (122 % en 2016), mesuré par le nombre de cartes SIM rapportées à la population. La qualité de la connexion et la vitesse Internet sont également considérées comme bonnes.

Quelles sont les lacunes ?

La pénétration du haut débit est faible. Comme indiqué dans les précédentes parties, le Maroc a l'un des taux de pénétration du haut débit les plus faibles de la région MENA et est loin derrière les autres pays émergents comparables. Par ailleurs, une enquête menée par l'ANRT, l'autorité de régulation, fait état d'une fracture numérique entre les zones urbaines et rurales : alors que 76 % des ménages urbains possédaient des équipements d'accès Internet en 2015, seuls 47 % des ménages ruraux en possédaient. La couverture en infrastructures est nettement plus faible dans les villes secondaires que dans les grandes villes.

La présence du secteur public dans le secteur des TIC est importante, avec des participations dans deux des trois opérateurs du secteur. L'État détient 30% du capital de Maroc Telecom et la CDG 25,5% d'Orange. Le troisième opérateur, Inwi, est détenu à 69 % par la Société Nationale d'Investissement (SNI), la société d'investissement détenue principalement par la famille royale. Le secteur souffre d'un manque de concurrence, d'une réglementation incomplète et inefficace et d'un manque d'investissements dans les infrastructures fixes. L'optimisation de l'utilisation des infrastructures numériques existantes appartenant aux entreprises publiques par le partage des infrastructures se fait toujours attendre.

EAU

Qu'est-ce qui fonctionne bien ?

Le Maroc assure les services d'eau essentiels à des fins domestiques, industrielles et agricoles. On estime que 99 % de la population urbaine a accès à des services d'approvisionnement en eau améliorés (principalement par canalisation). Pour la population rurale, l'écart entre le chiffre officiel fourni par l'ONEE pour l'accès à l'eau potable (95 % dans les zones rurales) et celui publié par le Programme commun OMS/UNICEF de surveillance de l'eau qui, d'après les enquêtes auprès des ménages, estime à 64 % le taux de pénétration de cette dernière est important.

Des mesures axées sur la demande sont mises en place pour contenir les utilisations agricoles de l'eau et pour la rendre plus disponible à des fins domestiques et industrielles. Afin d'accroître la productivité de l'eau dans l'agriculture, un plan national promeut une utilisation plus productive de l'eau grâce à des technologies d'irrigation efficaces (principalement le goutte à goutte) devant être introduites sur 555 000 hectares de terres irriguées d'ici 2020. Ce processus devra être soutenu par des subventions importantes pour l'adoption de l'irrigation au goutte-à-goutte et par micro-aspersion, et par des subventions de 70 % pour l'irrigation par aspersion. Le Maroc a l'un des niveaux de productivité de l'eau agricole et industrielle les plus faibles - quelques cents par dollar contre des

montants beaucoup plus élevés chez ses voisins, peut-être en raison de l'utilisation de cultures intensives en eau comme les pastèques et agrumes dans les régions arides.

Quelles sont les lacunes ?

La pression sur les ressources en eau s'est aggravée, avec des sécheresses successives et des ressources en eau réduites. La disponibilité en eau du Maroc, à 800 m^3/habitant/an, est bien en dessous du seuil global de rareté de l'eau de 1.000 m^3/habitant/an. Le déficit actuel en eau est estimé à environ 2 milliards de mètres cubes (MMC) par an et pourrait atteindre 3,8 MMC en 2030 et 5,4 MMC en 2050. Les projections climatiques au Maroc indiquent que le changement climatique devrait entraîner une augmentation des températures estivales allant jusqu'à 3,7°C d'ici 2030 et une réduction des précipitations dans la région de 5 à 15% d'ici 2030 et de 10 à 25% d'ici 2050. Ces changements pourraient réduire la recharge en eau souterraine disponible de 33 à 45 % d'ici 2030 (Banque mondiale, 2013). Le Maroc a l'un des niveaux de productivité de l'eau agricole et industrielle les plus bas - quelques cents par dollar par rapport à des montants beaucoup plus élevés chez ses voisins. Cela peut être dû à l'utilisation de cultures gourmandes en eau comme les pastèques et les agrumes dans les régions arides.

Le Maroc doit développer des méthodes non conventionnelles pour accroître ses ressources en eau. Alors que le nombre de stations d'épuration des eaux usées est passé de 21 en 2005 à 70 en 2014, la part des eaux usées traitées réutilisées sur l'ensemble des ressources en eau est encore inférieure à 5 %. La complexité des réglementations environnementales et la difficulté de traiter à la fois les eaux usées municipales et domestiques dans la même station ont ralenti l'expansion de la réutilisation des eaux usées pour l'agriculture au Maroc. Si le Maroc a mis en service une importante station de dessalement en mode PPP (pour Chtouka) et que l'ONEE exploite actuellement 10 petites stations de dessalement, le dessalement n'a pas encore eu de conséquences sur la disponibilité en eau dans le pays. La capacité de passation de marchés pour des projets privés dans ce domaine est faible.

E. RECOMMANDATIONS

- Encourager la mise en place de projets susceptibles d'être financés par le secteur privé, notamment en renforçant les capacités des fonctionnaires des entités responsables.
- Identifier les services d'infrastructure viables à externaliser au secteur privé, notamment en envisageant d'ouvrir une partie des activités de l'ONCF à la participation du secteur privé et en examinant les options de participation du secteur privé dans les sous-secteurs portuaire et aéroportuaire.
- Établir des lignes directrices claires pour l'octroi de garanties publiques aux entreprises publiques et encourager les entreprises publiques à financer leurs investissements sur une base commerciale.
- Appliquer les contrats-programmes de manière plus uniforme dans toutes les entreprises publiques d'infrastructure : par exemple, finaliser le contrat-programme entre l'État et l'ONEE.
- Améliorer la transparence de la réglementation sectorielle et éliminer les chevauchements entre le droit des PPP et les lois sectorielles spécifiques.
- Éliminer/limiter les exceptions à la loi sur les PPP.
- Améliorer l'information financière et l'information sur la performance dans les secteurs où l'investissement privé est nécessaire. Garantir des procédures transparentes et concurrentielles pour la création d'entreprises communes public-privé.
- Unifier les procédures d'octroi et d'extension des concessions. ■

VI. Deep Dives sectorielles

Les contraintes à la concurrence, à l'entrepreneuriat et au financement des infrastructures ont un impact réel sur l'entrée et la croissance des entreprises au Maroc. Le reste du CPSD illustre les impacts des contraintes qui ont été décrites dans les chapitres précédents sur le secteur privé dans des secteurs spécifiques : l'enseignement supérieur, la formation professionnelle et les industries automobile et aéronautique. Ces quatre secteurs sont essentiels à la vision du Maroc qui se projette comme étant un exportateur de biens et services à forte valeur ajoutée et une plaque tournante pour les investissements, l'industrie, les finances et l'éducation, reliant ainsi l'Europe et l'Afrique. Comme l'indique le Rapport sur le développement dans le monde 2019, les systèmes éducatifs tendent à résister au changement, et une part importante du capital humain et de l'amélioration de l'offre de compétences dans les pays se fait aujourd'hui en dehors de l'enseignement obligatoire ou des emplois formels. L'enseignement supérieur et l'apprentissage des adultes en dehors du monde du travail (ainsi que l'apprentissage des jeunes enfants) sont de plus en plus importants pour répondre aux besoins en compétences des futurs marchés du travail. (Banque mondiale, 2018b)

Les politiques publiques ont eu tendance à limiter les investissements privés dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, bien que des réformes soient à l'étude. L'enseignement supérieur et la formation professionnelle sont essentiels pour permettre à la jeunesse marocaine de participer à la modernisation de l'économie, tout en assurant un apport en capital humain qualifié pour le développement et la croissance des industries émergentes. Comme indiqué dans le présent rapport et dans de nombreuses autres études, le Maroc enregistre des résultats scolaires inférieurs à ceux de ses pairs ; les employeurs citent l'inadéquation des compétences comme un obstacle important à la croissance, ce qui se reflète également dans les mauvais résultats en matière d'emploi qui sont typiques d'une grande partie du système éducatif public. Le secteur privé marocain participe à la fois à l'enseignement supérieur et à la formation technique et professionnelle et a le potentiel de contribuer de manière significative à la mise à niveau du capital humain et des compétences dont le pays a grand besoin. Pourtant, les politiques n'ont pas toujours favorisé la participation du secteur privé dans l'un ou l'autre de ces secteurs. Les « *deep dives* » sur l›enseignement supérieur et la formation technique et professionnelle décrivent certaines contraintes politiques à une plus grande participation de l›investissement privé dans ces secteurs et proposent des options pour y remédier.

Les industries de l'automobile et de l'aéronautique ont connu une croissance remarquable au cours des dernières années, mais très peu d'entreprises nationales ont réussi à faire leur entrée dans ces chaînes de valeur. Les entreprises étrangères des deux secteurs se sont implantées au Maroc, attirées par la proximité de l'Europe, les bas salaires et les incitations[95] mises en place par le gouvernement (dans le cadre du Plan Émergence Industriel Maroc 2020), comme indiqué dans les chapitres précédents. Des clusters importants sont apparus, avec un nombre croissant de fournisseurs étrangers qui se sont installés au Maroc pour y établir des unités de production, en particulier dans le secteur automobile. Mais seule une poignée de fournisseurs locaux ont intégré ces chaînes de valeur et ces clusters. Malgré les incitations offertes par le gouvernement pour intégrer ces secteurs productifs, les investisseurs marocains ont préféré placer leurs ressources dans des secteurs non échangeables où les profits sont plus sûrs et la concurrence moins forte. L'intégration des entreprises marocaines dans les chaînes de valeur multiplierait les bénéfices pour l'économie nationale par la création d'emplois et les retombées. Les « *deep dives* » dans les secteurs de l›automobile et de l›aéronautique passent en revue le développement des deux secteurs et décrivent certains des défis auxquels font face les entreprises locales qui tentent d'entrer dans ces chaînes de valeur, ainsi que certaines recommandations pour surmonter ces obstacles.

A. ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Contexte

La massification de l'enseignement supérieur au Maroc a exercé une forte pression sur les universités publiques, dont les capacités en termes de qualité et de quantité ne correspondent pas à la demande sociale. Le taux d'inscription dans l'enseignement supérieur au Maroc a augmenté de façon spectaculaire au cours des dernières décennies. Le nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur est passé de 284,346 en 2000-2001 à 825,121 en 2016-2017. Ceci s'explique par l'augmentation du nombre de diplômés de l'enseignement secondaire résultant de la mise en œuvre du Plan d'urgence de l'éducation 2009-2012. Le nombre de nouveaux bacheliers a augmenté de 50 % entre 2010 et 2016, passant de 136,721 à 206,016. En 2014, le Conseil de l'enseignement supérieur a indiqué que l'utilisation des capacités des universités publiques à accès libre était de 175 %. La qualité et la pertinence de l'enseignement supérieur ont également souffert du surpeuplement et du manque d'enseignement permanent. Dans ce contexte, le développement du secteur privé est jugé pertinent pour compléter les efforts publics visant à accroître la capacité d'inscription du système.

Le secteur privé ne représente que 5,3 % des effectifs d'élèves, loin de l'objectif national de 20 % fixé par la Charte nationale d'éducation pour 2010. Depuis 2010, l'inscription de nouveaux étudiants dans les établissements privés d'enseignement supérieur a progressé lentement au Maroc. En 2016-2017, le système marocain d'enseignement supérieur a accueilli 825,121 étudiants, dont 83 % étaient inscrits dans des établissements publics à accès libre et 12 % dans des établissements publics à accès limité. Le secteur privé de l'enseignement supérieur comprend 164 établissements au total (Tableau 10 et Tableau 11). Il s'agit de 150 établissements d'enseignement supérieur, six universités privées, sept universités ou instituts créés dans le cadre d'un partenariat et l'université Al Akhawayn, université publique créée par décret royal mais avec un mode de gestion privé. En 2016-2017, près des deux tiers des étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur privés étaient concentrés dans les villes du Grand Casablanca et de Rabat. Le secteur privé de l'enseignement supérieur représente 13 % des effectifs d'étudiants à Casablanca, 11,6 % à Rabat, 6,3 % à Marrakech, 3,4 % à Fès, 2,3 % à Tanger, 1,6 % à Agadir, 2,2 % à Meknès, 1,7 % à Oujda.

Contraintes

La nouvelle réglementation relative à la reconnaissance par l'État, introduite en 2014 et jugée nécessaire pour améliorer la qualité des prestataires privés, a faussé le marché tant pour les acteurs existants que pour les nouveaux, affectant l'inscription des étudiants dans les établissements privés (Annexe 9). La reconnaissance par l'État est particulièrement cruciale au Maroc car elle est nécessaire pour obtenir un emploi dans l'administration publique et constitue donc un facteur déterminant pour les parents et les étudiants dans le processus de sélection. Les établissements qui ne sont pas reconnus par l'État sont clairement désavantagés si les emplois dans l'administration publique sont encore perçus comme étant plus sûrs. La nouvelle réglementation crée des distorsions pour deux raisons principales :

Certains critères pour obtenir la reconnaissance par l'État semblent excessivement stricts et s'adressent aux grandes universités plutôt qu'aux établissements privés

TABLEAU 10 Composition de la population estudiantine marocaine, 2018

	# d'établis-sements	# d'étudiants inscrits	% de femmes	% d'étudiants étrangers
Établissements d'enseignement supérieur	150	28,493	44,2%	18,7%
Universités privées	6	7,032	48,2%	19,3%
Universités en partenariat public-privé	7	6,030	53,0%	5,5%
Al Akhawayn	1	2,061	54,2%	2,8%
Total	**164**	**43.616**	**46,5%**	**16,2%**

Source : Les auteurs.

TABLEAU 11 Quelques universités au Maroc

	Statut	Type	Reconnaissance par l'État	Date de création	étudiants	étudiants étrangers	Frais (MAD '000)	Emplacement
HEM Casa	Privé	Établissement d'enseignement supérieur	Non	1988	1,019	12	70	Casablanca
ESCA	Privé	Établissement d'enseignement supérieur	Oui	1992	740	50	72	Casablanca
HEM Rabat	Privé	Établissement d'enseignement supérieur	Non	1993	306	15	70	Rabat
Université Mundiapolis	Privé	Université	Non	2009	926	299	50-70	Casablanca
UIC	Privé	Université	Oui	2010	1,701	148	60–72	Casablanca
UPM	Privé	Université	Oui	2012	2,235	497	25–74	Marrakech
Ecole d'Architecture de Casablanca	PPP	Établissement d'enseignement supérieur	Oui	2004	239	60	78	Casablanca
UIR	PPP	Université	Oui	2010	2,766	59	72–101	Rabat
Université Euro-Méditerannéenne de Fès	PPP	Université	Oui	2012	278	12	70	Fès
Ecole Centrale	PPP	Établissement d'enseignement supérieur	Oui	2013	104	25	50	Casablanca
Université internationale Abulcasis des Sciences de la Santé	PPP	Université	Oui	2014	892	36	24–94	Rabat

Source : Tableau compilé par les auteurs.

d'enseignement supérieur, qui sont plus susceptibles d'être créés par des prestataires privés. Ainsi, les établissements privés d'enseignement supérieur doivent avoir au moins 400 étudiants inscrits lorsqu'ils demandent la reconnaissance par l'État (il n'est pas clair si cela signifie dans chaque campus ou au total). De plus, le texte de loi ne fait pas de distinction entre les types d'établissements (grandes universités multidisciplinaires et établissements spécialisés). Ceci est important parce qu'il y a des exigences en matière d'espace, comme le besoin d'une cafétéria, de places de stationnement, de capacité minimale spécifique pour l'enseignement, de locaux administratifs et de soutien pédagogique, qui peuvent être discriminatoires pour des établissements privés. Tous les établissements doivent également disposer d'un département de

recherche, de nombreuses publications et doivent être construits ou en construction (aucun bail à long terme n'est possible) dans une zone urbaine (où les terrains sont rares et coûteux).

Les nouveaux établissements privés d'enseignement supérieur ne peuvent demander la reconnaissance par l'État qu'après au moins trois ans de fonctionnement (à moins que l'universalité n'ait un accord de partenariat avec l'État pour la formation ou la recherche), créant un avantage de fait pour les opérateurs en place. En l'absence de reconnaissance par l'État, un nouvel établissement privé d'enseignement supérieur pourrait ne pas être en mesure d'attirer autant d'étudiants que nécessaire.

Par conséquent, la nouvelle réglementation aurait détourné certains étudiants vers les grandes universités, souvent créées en partenariat avec des entreprises publiques ou leurs filiales (le nombre de nouveaux étudiants dans les universités privées a stagné) et comprimé les marges bénéficiaires des établissements privés de l'enseignement supérieur. Bien que l'utilisation de normes rigoureuses pour obtenir l'accréditation et la reconnaissance soit justifiée par des raisons de politique publique, la différence de traitement entre les établissements, notamment ceux qui ont recours à des partenariats avec des filiales des entreprises publiques et ceux qui ont recours au capital privé, crée des conditions inégales. D'une part, ce type de traitement discriminatoire fausse les incitations des opérateurs privés à entrer sur le marché et à fournir des services éducatifs. D'autre part, le rôle des filiales des entreprises publiques dans la prestation de ces services pourrait ne pas être conforme au rôle subsidiaire de l'État dans l'économie.

Les frais de scolarité restent élevés et les instruments de financement des études sont rares (Tableau 11). La plupart des universités privées facturent en moyenne 70,000 MAD (environ 7,940 dollars EU), hors logement et autres charges journalières, pour un cursus de quatre ans. Ces frais sont abordables pour l'élite marocaine, qui peut également se permettre d'étudier à l'étranger. Les entretiens avec des prestataires privés sélectionnés reconnaissent que les parents prennent souvent des prêts (commerciaux) pour payer les études de leurs enfants dans des établissements privés. La SFI a soutenu l'Institut des Hautes Études de Management (HEM) dans la création d'une nouvelle université privée à Casablanca ciblant les jeunes de milieux à revenus moyens et proposant, à l'avenir, des masters dans différentes disciplines « arts et métiers » dans des secteurs employables. La nouvelle entité propose des frais de scolarité annuels plus abordables au tarif réduit de 3,.400 dollars EU (un récent entretien avec le PDG de HEM indique que même ces frais restent relativement élevés pour la plupart des jeunes marocains).

Les inscriptions dans les universités privées sont compromises par l'absence d'indicateurs de qualité de l'enseignement et des résultats des étudiants dans les établissements publics et privés. Avec peu d'informations fournies aux étudiants et aux parents lors de la sélection du choix des universités, aussi bien publiques que privées, la reconnaissance par l'État devient cruciale et les frais élevés sont dissuasifs, jetant un doute sur la valeur des investissements éducatifs dans des établissements privés. La plupart des établissements ne font le suivi des emplois qu'après six mois et publient rarement ces chiffres. Les indicateurs du tableau de bord peuvent consister en une variété de mesures qui sont généralement liées à la mission stratégique de l'établissement. Ils peuvent comprendre des indicateurs sur le nombre d'admissions, les résultats des étudiants (taux de rétention, taux d'obtention du diplôme), le corps professoral, la satisfaction (étudiants, professeurs et emploi) et les données d'évaluation par les pairs.[96]

Recommandations

L'environnement réglementaire devrait être amélioré afin d'uniformiser les règles de concurrence. Le nouveau processus de reconnaissance par l'État des établissements privés d'enseignement supérieur vise à garantir des normes de qualité élevées dans le secteur privé. Toutefois, la reconnaissance par l'État devrait être accordée sur la base de critères qui garantissent une éducation de haute qualité plutôt que sur des critères physiques et d'infrastructure qui peuvent procurer un plus grand avantage aux PPP avec des entreprises publiques et leur accès privilégié au foncier et aux financements.

Le gouvernement, par l'entremise des entreprises publiques, devrait cibler les segments du marché qui ne sont pas desservis par le secteur privé et qui pourraient contribuer à la prestation d'un service public. Actuellement, la plupart des établissements privés d'enseignement supérieur et les universités en PPP, qui sont des établissements destinés à accueillir le plus grand nombre d'étudiants, appliquent des frais de scolarité relativement élevés et difficilement accessibles à la classe moyenne marocaine (environ 70,000 MAD par an). Les prestataires privés pourraient également cibler la classe moyenne plus importante qui offre des frais de scolarité moins élevés et un programme d'études plus court (Bac+3), comme l'investissement dont HEM a bénéficié de la SFI.

Les inscriptions dans le secteur privé seraient probablement plus nombreuses si les instruments de financement étaient plus largement mis à la disposition des étudiants, notamment par le biais de bourses d'études fondées sur le mérite. Dans le système actuel, les étudiants peuvent demander des crédits pour financer leurs études dans des établissements privés. Plusieurs banques commerciales (BMCE, Société Générale, Attijari Wafa Bank, etc.) offrent des prêts étudiants à un taux d'intérêt compris entre 6.5 et 8.5 %. Mais comme l'ont signalé de nombreuses parties prenantes, le système de garantie n'est pas adapté pour garantir le bon fonctionnement des prêts étudiants. Une garantie gouvernementale de prêt étudiant a été mise en place en 2015 (par l'intermédiaire de la Caisse Centrale de Garantie, ou CCG), mais les banques commerciales n'utilisent pas ce système et l'information n'est pas bien diffusée au sein de la population. La garantie de la CCG ne couvre que 60 % du crédit et les banques commerciales exigent d'autres garanties des étudiants. Quelques organismes externes offrent des bourses d'études aux étudiants qui souhaitent poursuivre leurs études dans n'importe quel établissement d'enseignement supérieur privé, comme la Fondation de l'Étudiant Marocain. De nombreuses universités privées accordent des bourses d'études qui offrent un rabais sur les frais de scolarité pour leurs programmes d'études, mais cette option est limitée en raison de préoccupations liées à la viabilité financière.

Les établissements publics et privés devraient être invités à publier les données sur les résultats et la satisfaction des élèves de leurs différents programmes afin d'améliorer la qualité de l'information mise à la disposition des élèves et des parents lors du choix des établissements. Ils devraient publier des statistiques sur l'employabilité des diplômés au-delà de six mois.

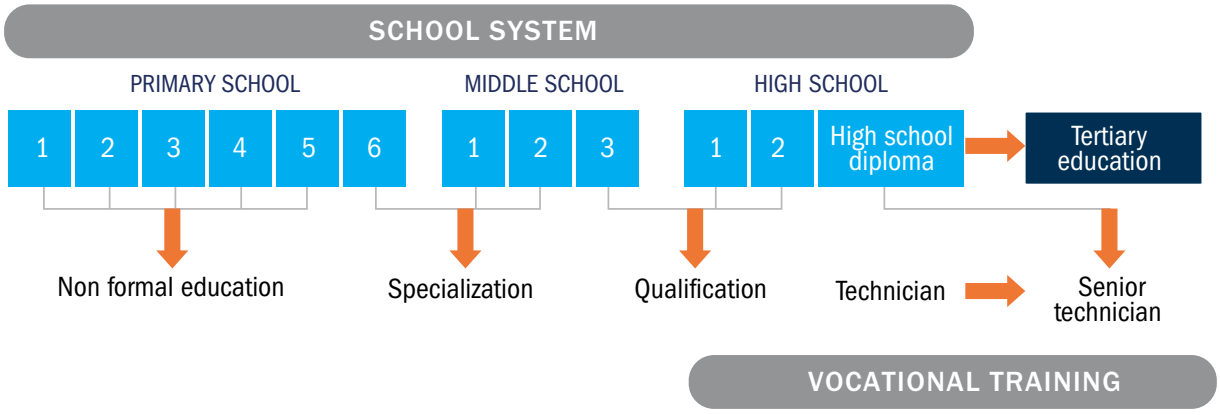


FIGURE 30 Vue d'ensemble du système de formation professionnelle

Source : CSEFRS, 2014.

B. FORMATION PROFESSIONNELLE

Contexte

La formation professionnelle est dispensée par des instituts privés et publics, ainsi que par des PPP, et il existe un potentiel inexploité de montée en puissance des PPP. La formation professionnelle comporte deux niveaux principaux : la formation initiale et la formation continue. Le premier est structuré selon quatre niveaux, en commençant par les candidats ayant au moins achevé la sixième année de l'enseignement primaire jusqu'aux candidats titulaires du baccalauréat (Figure 30). Des passerelles sont possibles avec l'enseignement supérieur par le biais de la licence professionnelle. La formation continue est destinée aux employés des entreprises. Elle leur permet de conserver leur emploi en développant leurs compétences et qualifications professionnelles en fonction des besoins et des évolutions du marché, et de bénéficier d'une évolution professionnelle. Elle permet également aux entreprises d'améliorer leur productivité et leur compétitivité. Les activités de formation continue sont financées par une fraction de la TFP (taxe/prélèvement pour la formation professionnelle.

Bien que le nombre de prestataires privés opérant dans l'Enseignement et la formation technique et professionnels (EFTP) dépasse de loin le nombre d›établissements publics d›EFTP, les inscriptions dans les établissements publics représentent près de 80 % des inscriptions totales dans le sous-secteur de l›EFTP (Figure 31). En 2017-2018, le système d'EFTP non universitaire comprenait 584 instituts publics, 1.221 instituts privés, dont 403 accrédités, 103 centres de formation gérés par des ONG (48) et des entreprises (55), et 125 résidences. Les instituts privés sont en général de petite taille, pour la plupart non accrédités, et offrent une formation au travail indépendant.

La plupart des établissements d'EFTP entièrement privés sont autorisés à exercer leurs activités mais ne sont pas agréés et ont tendance à dispenser une formation professionnelle initiale axée davantage sur la formation dans le secteur tertiaire/services, nécessitant moins d'investissements en infrastructures et en équipements. De nombreux établissements privés ne ressentent pas le besoin de passer par la procédure

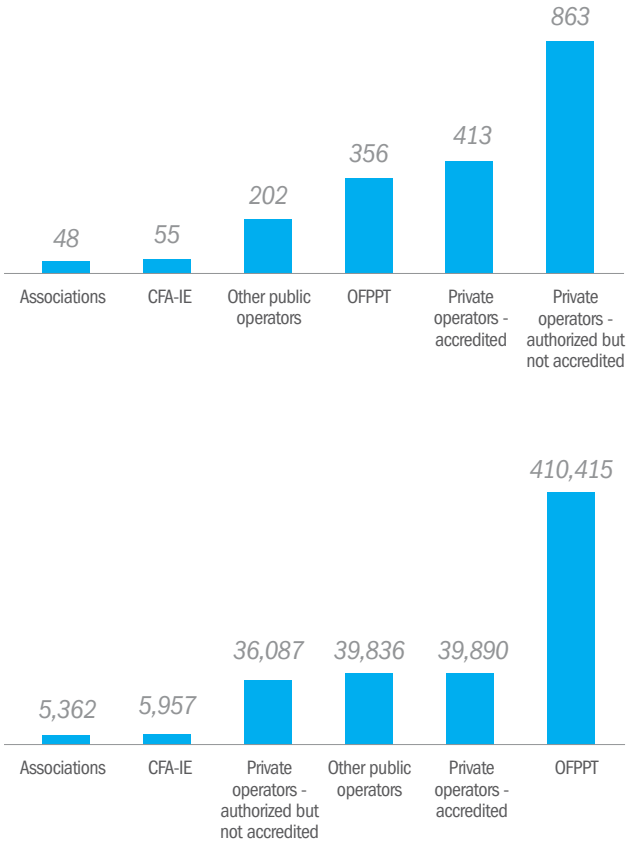


FIGURE 31 Nombre d'institutions et de stagiaires, 2016–17

Source : Auteurs avec les données du département de la formation professionnelle du ministère.

administrative d'accréditation, car ils dispensent principalement des formations de courte durée pour des activités indépendantes dans le secteur privé (comme la coiffure et la confection) et dans des domaines comme le marketing, la comptabilité ou les TIC, à ceux qui ne souhaitent pas intégrer le service public. La plupart des établissements privés agréés d'EFTP offrent une formation résidentielle, travaillent généralement en étroite collaboration avec le Département de la Formation Professionnelle et l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), et s'adressent surtout aux milliers de jeunes qui ne réussissent pas le test d'admission de l'OFPPT.

TABLEAU 12 Institutes à Gestion Déléguée (IGDs) au Maroc

SECTEUR	INSTITUT	PARTENAIRES	DATE DE CRÉATION
AÉRONAUTIQUE	Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) de Casablanca	GIMAS UIMM/Bombardier	2011
AUTOMOBILE	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Tanger Med	Renault	2011
	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Casablanca	AMICA Koica (Corée)	2013
	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Kénitra	Consortium Industriel Espagnol/ AMICA	2014
	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de TFZ	AMICA	2016
TEXTILE/CUIR	École Supérieure de Création et de Mode (ESCM) de Casablanca	AMITH/ESITH	2013
ÉNERGIES RENOUVELABLES	Institut de Formation aux Métiers de énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (IFMREE) d'Oujda	FIMME, FENELEC, MAsEN, ONEE	2015
	Institut de Formation aux Métiers de énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (IFMREE) de Tanger		2017
	Institut de Formation aux Métiers de énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (IFMREE) d'Ouarzazate		2018
TRANSPORT ET SÉCURITÉ ROUTIÈRE	Institut de formation dans les métiers du transport et de la sécurité routière	Fédérations du secteur du transport	2018

Source : Auteurs .

Note : Certains IGD augmentent actuellement le nombre d'installations, comme l'automobile, avec le soutien massif du gouvernement et l'adaptation à la récente implantation de PSA au Maroc. L'IGD mis en place pour le secteur automobile est également devenu presque financièrement indépendant de la contribution gouvernementale. Cependant, l'IGD de l'aéronautique semble toujours fortement tributaire de la contribution du gouvernement à hauteur d'environ 40 % de ses coûts de fonctionnement. L'industrie aéronautique a clairement identifié le besoin d'augmenter le nombre de programmes de formation pour au moins deux nouveaux clusters, mais elle attend la contribution du gouvernement (terrain, infrastructures).

Actuellement, le paysage du secteur privé est dominé par les PPP ou Instituts à Gestion Déléguée (IGD), qui ont principalement contribué à attirer des investisseurs étrangers dans des secteurs nécessitant une main-d'œuvre hautement qualifiée et spécialisée. Il existe actuellement 10 IGD en activité, qui ont été créés en partenariat avec des organisations professionnelles privées nationales et internationales (Tableau 12). Le gouvernement couvre tous les coûts de création et de fonctionnement de ces instituts, y compris les salaires, le matériel d'apprentissage, l'entretien, etc. (aucun montant officiel n'est disponible). Généralement, la gestion est confiée à l'association des entreprises privées du secteur. L'État ne participe pas à la gestion quotidienne et les instituts sont libres de définir le contenu de la formation en fonction des besoins spécifiques des partenaires, comme dans le cas de l'IMA. (Encadré 6). De plus, il existe également des exemples de collaboration public-privé dans l'EFTP sous forme de CFA-IE (Centre de formation par apprentissage inter-entreprises), où l'État subventionne une partie des frais de scolarité. Cinq centres de

ENCADRÉ 5 Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA)

L'institut a été le premier des 10 IGD actuellement en activité. La gestion de l'Institut est assurée par le Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS), l'association professionnelle des entreprises de l'industrie aéronautique et spatiale au Maroc. Comme les autres IGD, le gouvernement, par l'intermédiaire du Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, assure le financement de l'IMA. L'Institut a également bénéficié d'un financement de l'AFD et d'un jumelage avec un centre français de formation aéronautique et spatiale. Apparemment, l'IMA est devenu un modèle pour d'autres IGD, qui demandent souvent l'avis de l'institut.

L'IMA est doté d'équipements ultramodernes et se présente comme un centre bien géré avec un comité et une équipe de direction compétente. Par l'intermédiaire du GIMAS, la direction entretient des liens très étroits avec les entreprises aéronautiques présentes dans le pays. Les formations, d'une durée de six à neuf mois, sont adaptées aux besoins et aux normes spécifiques de chaque entreprise. Les entreprises sélectionnent les stagiaires au moyen d'un test d'admission (environ 10 % des candidats réussissent le texte) et leur versent une allocation pendant la formation. Il est fondé sur le modèle de l'alternance, c'est-à-dire qu'environ 50 % de la formation se fait en cours d'emploi. À la fin de la formation, le stagiaire reçoit un certificat de qualification professionnelle. Toutefois, le certificat ne donne pas d'accréditation pour la formation continue. Plus de 95 % des personnes qui terminent la formation trouvent un emploi dans l'industrie.

Bien que les clients de l'IMA aient droit à une partie de la formation financée dans le cadre du programme de formation continue, ils ne semblent pas profiter de cette opportunité. La procédure de demande est jugée trop bureaucratique et lourde et n'est pas en phase avec la contribution financière potentielle.

Source : Sur la base d'entretiens avec la direction de l'IMA et du GIMAS.

l'OFPPT sont également cogérés avec le secteur privé. Bien qu'il existe des exemples isolés d'établissements de formation qui ont reçu du matériel de partenaires privés, ce phénomène n'est pas courant et l'OFPPT n'en fait pas la promotion actuellement. Il semblerait qu'il n'est pas prévu d'ouvrir d'autres IGD avant qu'une évaluation complète du système n'ait été effectuée.

La stratégie 2021 envisage également de nouvelles formes de PPP : (a) la création d'établissements mixtes avec des investissements conjoints public-privé et un mode de gestion privé ; et (b) la mise au point d'un système de contractualisation (sur la base d'un cahier de charges) avec des instituts privés agréés, dont les établissements qui ciblent les populations défavorisées (pauvres et à faible revenu ou habitant dans les zones rurales) afin de réaliser les objectifs nationaux d'EFTP. L'accréditation offre plus de possibilités aux diplômés des instituts privés d'EFTP accrédités parce qu'ils peuvent demander l'équivalence de leur diplôme avec les diplômes publics et, par conséquent, travailler dans l'administration publique, et bénéficier de passerelles avec une formation supérieure à l'étranger.

Le gouvernement a pris les mesures suivantes pour réglementer et promouvoir davantage le rôle du secteur privé dans l'EFTP : (a) introduction d'un processus d'accréditation pour les instituts de formation privés afin de permettre de distinguer les instituts qui dispensent une formation de qualité des autres instituts. L'accréditation des programmes signifie que les diplômés des établissements privés peuvent demander l'équivalence de leurs diplômes avec ceux des établissements publics et, par conséquent, postuler dans la fonction publique ; (b) octroi de bourses aux étudiants des ménages pauvres pour leur inscription dans tout établissement d'EFTP, même privé (mais à échelle limitée : un tiers du coût annuel de formation,

à hauteur de 4,000 MAD et pour les techniciens spécialisés) ; (c) exemption fiscale aux établissements privés pour tous investissements pédagogiques.

Contraintes

Bien que le gouvernement reconnaisse l'importance du secteur privé dans sa Vision 2020 de la formation professionnelle, il peut avoir faussé le marché en étant à la fois bailleur de fonds, fournisseur, propriétaire et régulateur. Le secteur public a élargi son rôle en proposant des formations initiales, auparavant dispensées uniquement par des instituts de formation privés, par l'intermédiaire de l'OFPPT depuis 2000.[97] Son champ d'action s'est également progressivement étendu à la plupart des secteurs. L'OFPPT gère aujourd›hui un réseau de 371 instituts à travers le pays. L›OFPPT offre une formation spécialisée aux techniciens. Elle traite également de questions comme l›élaboration des programmes d›études, le placement des diplômés et l›accréditation des prestataires de formation privés.

Le secteur privé affirme que l'OFPPT détourne les étudiants des fournisseurs privés d'EFTP et critique le manque de compétences pratiques de ses diplômés. L'OFPPT dispense une formation à environ 500,000 jeunes (formation initiale) dans 320 professions différentes et compte en moyenne 230,000 lauréats par année dans le secteur industriel, de la fabrication et des services. L'OFPPT estime qu'environ 72 % des diplômés trouvent un emploi dans l'année qui suit l'obtention de leur diplôme. La plupart des diplômés sont employés (travailleurs autonomes) dans le secteur privé. En termes d'accueil des étudiants, l'OFPPT indique qu'il reçoit quatre demandes pour chaque place disponible (1 million de candidats pour 250,000 places en formation initiale). De plus, l'EFTP offert par le secteur public est actuellement gratuit au Maroc, à l'exception de frais administratifs minimes à payer à l'inscription. Les critères d'accès sont également moins stricts que dans les IGD. Par conséquent, de nombreux stagiaires potentiels ont tendance à se rendre d'abord dans les centres de formation de l'OFPPT, puis certains d'entre eux s'inscrivent dans les IGD.

De plus, il semble que les ressources allouées à l'EFTP, consacrées davantage à la formation initiale qu'à la formation continue, soient insuffisantes. Le système d'EFTP au Maroc est financé par une combinaison de financements publics directs par le biais du budget national, de la taxe/prélèvement pour la formation et des partenaires au développement. La taxe sur la formation professionnelle (TFP) initialement établie pour financer la formation continue a été détournée au profit de la formation initiale au fil des ans. Toutes les organisations privées et publiques comptant plus de 10 employés doivent consacrer 1.6 % de leur masse salariale mensuelle totale à la formation professionnelle.[98] En vertu d'un décret gouvernemental toutefois, 70 % de la redevance sont désormais affectés au financement des programmes de formation initiale dispensés par le réseau des établissements d'EFTP relevant de l'OFPPT, les autres 30 % étant réservés au financement des besoins des entreprises pour le développement continu des compétences. L'accès à ces fonds est également lourd pour les PME dont les salariés ne peuvent pas bénéficier d'une formation continue pour développer et acquérir de nouvelles compétences.

Les instituts de formation de l'OFPPT feraient face à de nombreux défis, notamment le manque de moyens financiers, humains et matériels pour prodiguer une formation de qualité à tous les stagiaires/étudiants. L'OFPPT est financièrement autonome avec un budget de 3.4 milliards MAD en 2018. Environ 60 % sont couverts par la TFP, les 40 % restants provenant de sources telles que les frais administratifs d'inscription des étudiants (600-800 MAD), les services de conseil, les partenaires au développement, la formation à temps partiel et payante des clients externes, les conventions et accords avec certains conseils régionaux. Le budget couvre tous les frais de fonctionnement, y compris les salaires, liés au réseau des instituts de formation gérés par l'OFPPT. Les instituts relevant de l'OFPPT sont confrontés à de graves problèmes de qualité et souffrent d'un manque de flexibilité, ce qui entrave la pertinence de la formation sur le marché du travail.

Recommandations

» **Les PPP nécessitent une redéfinition du rôle traditionnel du gouvernement, qui n'est plus celui de bailleur de fonds, de fournisseur, de propriétaire et d'organisme de réglementation, mais un rôle dans**

lequel le gouvernement demeure bailleur de fonds et principalement un organisme de réglementation, qui se met en partenariat avec le secteur privé qui assure et s'approprie l'éducation.

- Le gouvernement devrait se concentrer sur la reproduction du modèle IGD dans les secteurs stratégiques, identifier les besoins spécifiques des programmes de formation supplémentaires à développer et le budget requis. Ensuite, des solutions de financement peuvent être identifiées avec l'aide des entreprises, des partenaires au développement et du gouvernement.
- **Le gouvernement devrait réduire la portée de la formation initiale dispensée par le secteur public et établir davantage de partenariats avec le secteur privé.** Le gouvernement pourrait réduire cette inefficacité en réduisant le nombre de programmes publics de formation initiale. Il devrait également accroître l'autonomie de l'OFPPT vis-à-vis de la délégation régionale et de l'administration centrale pour améliorer sa pertinence sur le marché du travail. L'OFPPT peut conclure des protocoles d'accord avec le secteur privé par lesquels il met ses installations à la disposition de partenaires du secteur privé qui peuvent concevoir des programmes et former des formateurs et de jeunes Marocains aux compétences requises immédiatement.
- **Le gouvernement devrait promouvoir la formation commerciale payante et fournir des solutions d'atténuation pour compenser les effets sociaux de la hausse des frais de formation.** Le fait qu'un nombre considérable de jeunes participent à des programmes d'EFTP fournis par le secteur privé et payants suggère que le système public d'EFTP attirerait principalement des jeunes de ménages à faible revenu. Toutefois, étant donné le grand intérêt pour l'EFTP public (l'OFPPT n'admet qu'un quart des candidats et les IGD encore moins), cela montre que l'introduction de frais de formation peut réduire la demande en EFTP des ménages à faibles revenus et avoir des conséquences sociales. Pour cette raison, plusieurs pays ont mis en place des stratégies d'atténuation ciblant les jeunes issus de familles à faible revenu, notamment les suivantes :
  - Proposer des prêts subventionnés pour couvrir les frais de scolarité et de subsistance, qui doivent être remboursés après l'obtention du diplôme, lorsque le stagiaire commence à percevoir un salaire. Ces systèmes, souvent mis en place dans le contexte de l'enseignement supérieur, ont tendance à être coûteux à gérer et souffrent d'un faible taux de remboursement en raison de la difficulté de retrouver les diplômés.
  - Exonérer les stagiaires à revenu faible du paiement des frais de scolarité sur la base d'un examen de leurs ressources financières. Cet instrument exige des méthodes transparentes et non corrompues de contrôle des ressources. Il est plus susceptible de fonctionner dans des systèmes décentralisés, où les principales responsabilités de gestion incombent aux établissements de formation.
- **Le gouvernement devrait faciliter l'utilisation de la taxe de formation professionnelle (TFP) pour la formation continue et impliquer le secteur privé dans la gestion de la TFP.** Les taxes de formation perçues auprès des employeurs du secteur formel pourraient servir d'instrument de subvention croisée de la formation, en particulier du secteur formel au secteur informel. Toutefois, compte tenu de leurs besoins de formation, de nombreuses entreprises, en particulier les petites, ne bénéficient pas de ce régime, ce qui engendre du ressentiment et de l'opposition et compromet le statut des taxes à la formation en tant que taxes déloyales, comme c'est également le cas au Maroc. Dans les pays où le secteur privé a réellement son mot à dire sur la manière dont la taxe est dépensée et dont la collecte s'effectue de manière transparente, la résistance semble être moins prononcée.

C. INDUSTRIE AUTOMOBILE

Contexte

Les perspectives du secteur automobile marocain sont prometteuses, en croissance régulière, et le pays devrait devenir le premier constructeur automobile d'Afrique d'ici 2020, dépassant l'Afrique du Sud. Les perspectives du secteur automobile marocain sont prometteuses, en croissance régulière, et le pays devrait devenir le

premier constructeur automobile d'Afrique d'ici 2020, dépassant l'Afrique du Sud. Les véhicules automobiles ont déjà dépassé les phosphates comme principal produit d'exportation du pays. Un certain nombre d'avantages importants ont soutenu la croissance de l'industrie. Le Maroc a mis à profit sa position géographique et ses ressources pour promouvoir sa base industrielle. Ce qui était à l'origine un débouché bon marché pour les entreprises européennes pour l'assemblage de véhicules s'est transformé en un centre dynamique entre l'Est et l'Ouest. Et à mesure que l'Afrique subsaharienne se développe, le Maroc s'est positionné comme une plaque tournante idéale pour que les constructeurs automobiles puissent l'atteindre. La proximité géographique du Maroc avec l'Europe, avec seulement 16 kilomètres séparant le port de Tanger Med du sud de l'Espagne, facilite les liaisons avec 37 ports dans 21 pays. Les accords de libre-échange comme ceux signés avec l'Union européenne et les États-Unis ont bien positionné le Maroc. Les coûts de main-d'œuvre représentent environ un tiers de ceux de la Roumanie ou de la Turquie. Enfin et surtout, la politique gouvernementale a été prévoyante et favorable. Cela dit, la production automobile marocaine reste modeste par rapport à celle des autres grands acteurs. En 2016, ses exportations ne se classaient qu'au 27ème rang mondial, derrière bon nombre de ses concurrents d'Europe de l'Est, et ne détenaient que 0,4 % du marché mondial. Toutefois, si le Maroc peut tirer parti de cette dynamique, il a le potentiel de devenir un constructeur automobile de premier plan dans la région.

Le secteur automobile a enregistré une forte croissance des IDE, de l'emploi et des exportations, et il est l'un des principaux moteurs du développement industriel et de l'emploi au Maroc. En 2017, la production automobile s'élevait à environ 400.000 unités avec un chiffre d'affaires sectoriel de 6 milliards d'euros et un total de 150.000 emplois (Figure 32). La performance positive de l'industrie automobile au Maroc se reflète également dans le rapport importations-exportations de ce secteur. En 1998, les importations représentaient plus de 20 fois la valeur des exportations. En 2016, le ratio importations/exportations était tombé à 1,4. Le Maroc a gagné des parts de marché au niveau mondial sur un marché en croissance, en vendant principalement à la France (qui absorbe près de la moitié de toutes ses exportations automobiles), l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne (Vidikan-Auktor & Hahn, 2017).

Dans le cadre de la stratégie sectorielle, le gouvernement et l'association professionnelle de l'automobile, l'AMICA, sont convenus en 2014 d'un ensemble d'objectifs ambitieux pour 2020 avec des engagements mutuels. Le secteur privé s'est engagé à créer 66.500 emplois supplémentaires, à augmenter la

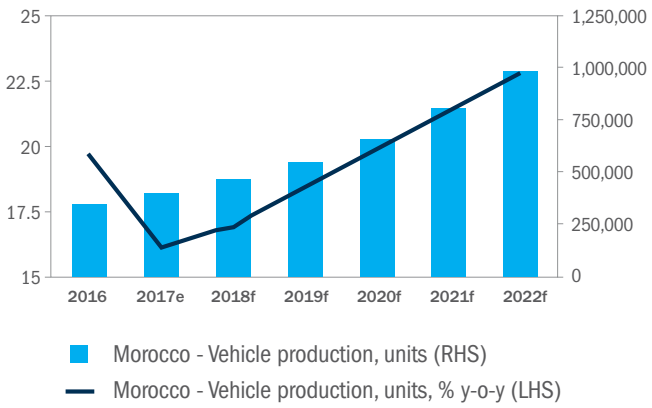


FIGURE 32 Construction de véhicules, 2016-22

Source : OICA, BMI.

TABLEAU 13 Pacte public-privé dans le secteur automobile

Clusters		2014	Objectif 2020	En 2017
Câblages	Emplois	39,800	70,000	82,080
	VA Locale	*33%*	*66%*	*50%*
Intérieur et sièges	Emplois	10.500	30.000	22.708
	VA Locale	*26%*	*65%*	*45%*
Emboutissage de métal	Emplois	1.000	5.000	4.670
	VA Locale	*30%*	*76%*	*55%*
Batteries	Emplois	1.200	1.500	1.570
	VA Locale	*30%*	*90%*	*85%*
Groupe motopropulseur	Emplois	1.200	10.000	5.180

Source : Présentation de l'AMICA, février 2018.

valeur ajoutée locale de 21 points de pourcentage et à réaliser 2,2 milliards € d'exportations supplémentaires (Tableau 13). Pour sa part, le gouvernement s'est engagé à fournir 110 hectares supplémentaires de surfaces locatives à des prix attrayants, à former environ 66.500 personnes en fonction des besoins des écosystèmes, à fournir 170 millions d'euros de subventions d'investissement et à prendre des mesures spécifiques pour soutenir localement une plus forte valeur ajoutée.

Toutefois, le Maroc ne détient que de faibles parts de marché en France, en Espagne, en Italie et en Allemagne, et il a le potentiel pour vendre davantage de véhicules. De plus, alors que les exportations automobiles sont actuellement fortement concentrées, le potentiel de diversification des exportations semble élevé étant donné la position des véhicules automobiles dans l'espace produit, reliant des produits susceptibles d'être exportés conjointement et pouvant servir à prédire l'évolution de la structure des exportations d'un pays. Les principales connexions comprennent les machines de levage, les ressorts en fer, les autres produits en caoutchouc, les pièces de véhicules, le verre de sécurité et les sièges. Les perspectives de poursuite de la croissance sont confortées par les projets annoncés par Renault en 2016 d'investir plus de 900 millions d'euros pour soutenir son écosystème, permettant aux entreprises de s'approvisionner localement pour 65 % des composants (contre 32 % auparavant) et de générer un chiffre d'affaires supplémentaire estimé à 2 milliards d'euros et 50.000 nouveaux emplois d'ici 2023. L'entrée en production de la nouvelle usine de Peugeot en 2019 ajoutera à court terme 100.000 véhicules par an à la production totale du Maroc, qui passera ensuite à 200.000 véhicules par an en 2023, avec 4.500 employés et au moins 80 % de ses composants achetés localement.

La base de fournisseurs locaux ne cesse de croître au Maroc ; la croissance continue de la base de fournisseurs est essentielle à la création d'un cercle vertueux pour soutenir l'industrie. Avec le démarrage imminent de la production chez PSA et la clarté grandissante sur le projet industriel du fabricant chinois BYD, les fournisseurs peuvent bénéficier d'économies d'échelle plus importantes et diversifier les risques chez les OEM, en faisant du Maroc un emplacement très attrayant. Une base de fournisseurs solide et croissante est essentielle pour permettre aux constructeurs automobiles de maintenir le rythme de leur croissance et de tirer parti de la réduction des coûts et des obstacles, y compris les retards d'approvisionnement et les règlements d'importation chronophages. Depuis le milieu des années 2000, le nombre d'acteurs de l'écosystème automobile marocain n'a cessé d'augmenter avec l'acquisition par Renault de la société publique SOMACA en 2003 (Figure 33). L'ouverture de l'usine Renault de Tanger en 2012 a donné un coup de pouce à la chaîne d'approvisionnement automobile au Maroc, car cette usine construit des véhicules à partir de zéro plutôt que de les assembler à partir de kits complètement démontés. Depuis, la base d'approvisionnement s'est densifiée, l'investissement de Renault ayant permis d'attirer plus de 30 équipementiers automobiles au Maroc. L'entrée du Groupe PSA Peugeot Citroën attire de nouveaux fournisseurs au Maroc. Dans l'intervalle, Ford prévoit d'accroître son approvisionnement local auprès de fournisseurs marocains pour son usine de Valence, en Espagne, tandis que la Chine et l'Inde sont entrées sur le marché marocain avec des investissements importants. Au fur et à mesure que la chaîne de valeur du Maroc se développera, il sera plus à même d'augmenter encore sa production de véhicules pour satisfaire la demande croissante en Europe et dans la région MENA. L'industrie prévoit[99] que les ventes de véhicules en Europe et dans la région MENA augmenteront en moyenne de 2,9 % et 8,5 %, respectivement, en 2018-2012, pour atteindre un volume record de 24,3 millions et 5,3 millions d'unités, respectivement, en 2022. Ceci met en évidence l'important potentiel de croissance des constructeurs automobiles au Maroc.

Bien que Renault ait joué un rôle crucial dans le déclenchement de cette dynamique, les politiques sectorielles du gouvernement marocain ont facilité un développement réussi en améliorant les conditions, en incitant les fournisseurs internationaux et en favorisant la formation professionnelle. Plus récemment, les politiques ont également mis l'accent sur la mise à niveau et l'intégration plus poussée le long de la chaîne de valeur. Toutes ces mesures ont contribué à attirer un plus grand nombre de fournisseurs, au-delà de ceux qui

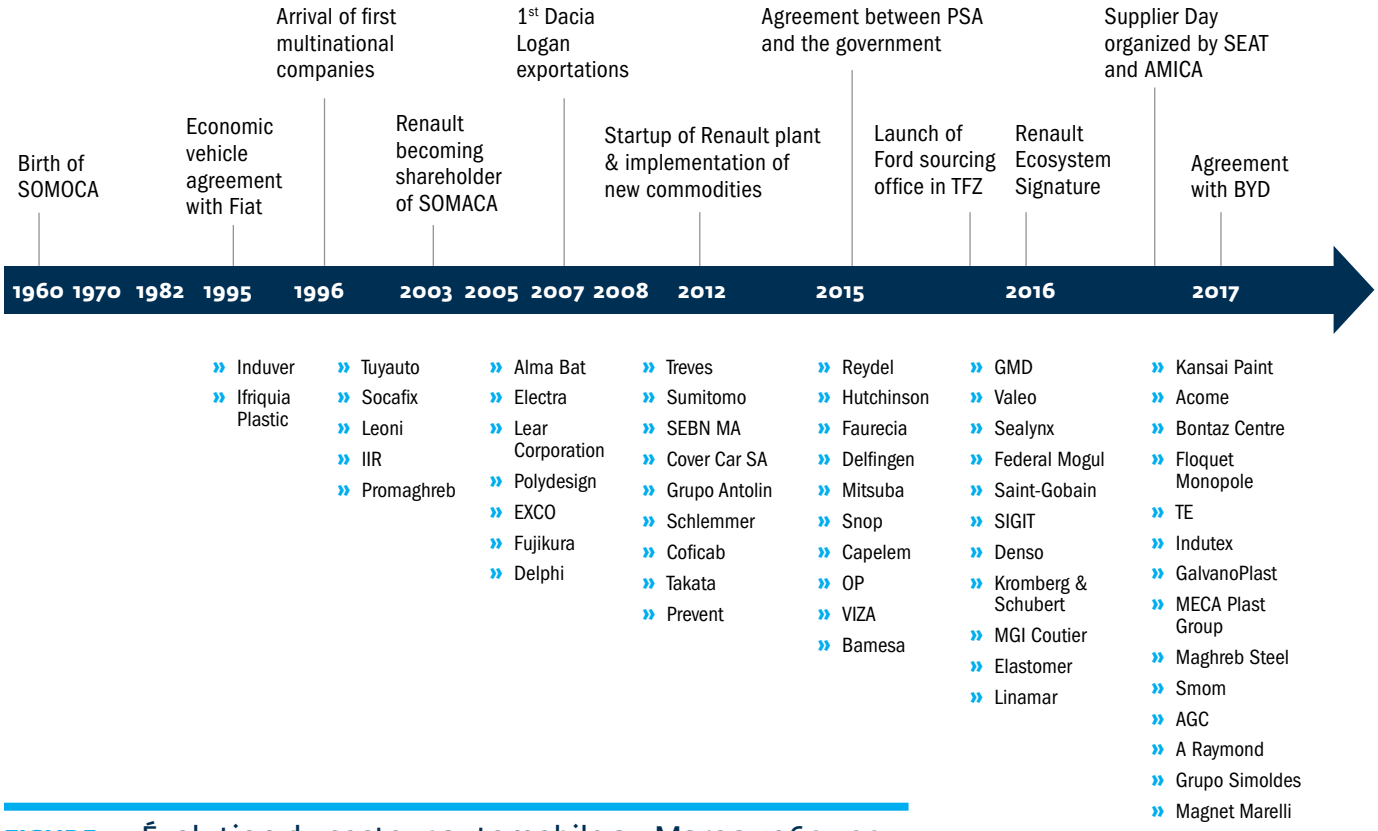


FIGURE 33 Évolution du secteur automobile au Maroc, 1960 - 2017

Source : Présentation de l'AMICA, février 2018.

ont suivi Renault. A titre de comparaison, le concurrent le plus proche du Maroc dans la région en termes d'exportations automobiles est la Tunisie, mais ce pays n'accueille pas d'équipementiers automobiles (OEM). L'Egypte a un secteur de l'assemblage de base beaucoup plus petit qui ne produit que pour le marché local (les exportations s'élevant à 400 millions de dollars en 2012), et le secteur automobile en Algérie est encore plus petit (Vidikan-Auktor & Hahn, 2017).

À l›avenir, le gouvernement entend stimuler l›expansion locale de l›industrie automobile et attirer de nouveaux constructeurs et fournisseurs automobiles. Le gouvernement a conclu de nouveaux accords avec le constructeur automobile espagnol SEAT en 2016 et avec le constructeur automobile chinois BYD en 2017. Ce dernier sera le troisième constructeur automobile du pays et le premier projet de véhicule électrique au Maroc. Le Maroc a pour objectif d'ajouter une quatrième usine de grands constructeurs automobiles d'ici fin 2021 et de se doter des capacités nécessaires pour produire 1 million de véhicules par an d'ici 2025. La réalisation de ces objectifs modifiera radicalement le contexte opérationnel, créant d'importantes économies d'échelle pour attirer d'autres grands fournisseurs.

Contraintes

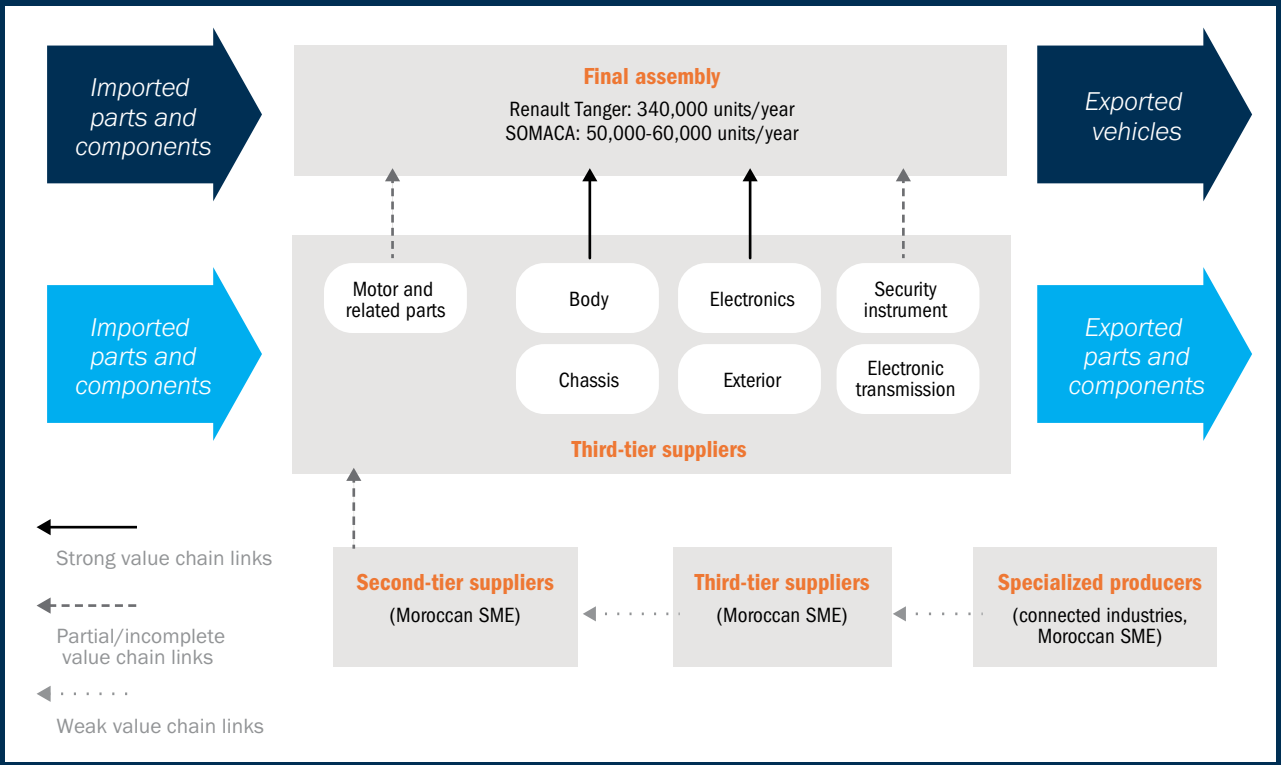
Le principal défi pour l'avenir du secteur automobile au Maroc réside dans l'inclusion plus forte des entreprises locales dans la chaîne de valeur et dans le passage progressif à une plus grande valeur ajoutée. L'industrie automobile au Maroc reste toutefois dominée par des activités à forte intensité de main-d'œuvre, comme l'assemblage et le câblage des véhicules. Elle commence seulement à s'étendre vers des activités à plus forte valeur ajoutée, comme les moteurs (l'accord avec Peugeot porte non seulement sur l'assemblage des véhicules, mais aussi sur la production de moteurs (Vidikan-Auktor et Hahn, 2018). Pour atteindre des niveaux plus élevés de compétitivité sur les marchés mondiaux, il faudra approfondir le niveau d'intégration locale, combler les lacunes dans la chaîne d'approvisionnement, moderniser la chaîne

ENCADRÉ 6 Organisation par niveaux de l'industrie automobile

L'industrie automobile est organisée en écosystèmes et comprend deux grands constructeurs automobiles français (Renault et plus récemment PSA) et des fournisseurs de niveau 1, 2 et 3. Elle compte environ 160 entreprises, principalement des entreprises étrangères et quelques coentreprises (figure ci-dessous et annexe 9). L'exception est l'écosystème des batteries, qui est entièrement composé d'entreprises marocaines.

Le modèle de chaîne d'approvisionnement à plusieurs niveaux prévaut dans les industries où le produit final consiste en composants et sous-ensembles complexes (comme dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique). Les entreprises qui fabriquent le produit final pour le vendre au consommateur sont appelées fabricants d'équipement d'origine (OEM). Les fournisseurs de premier niveau (ou de niveau 1) fournissent les composants directement à l'équipementier. Les fournisseurs de niveau 2 fournissent leurs produits (biens ou services) aux fournisseurs de premier niveau, et non pas directement aux OEM. Les niveaux inférieurs fournissent des produits moins transformés (sous-ensembles, composants, matériaux, jusqu'aux matières premières).

La Supply Chain Automobile au Maroc



Source: Vidikan-Auktor and Hahn 2018, adapted from JICA.

d'approvisionnement et se doter de capacités par le transfert technologique et la formation (Vidikan-Auktor et Hahn, 2018). Le prochain défi - faire prospérer les petites entreprises locales - s'avérera probablement plus difficile que d'attirer de grandes entreprises étrangères. Par ailleurs, les fournisseurs sont censés partager les coûts d'investissement et les risques liés au développement de nouveaux composants (The Economist, 2016).

Réussir l'intégration des entreprises locales dans les chaînes d'approvisionnement exigera un changement explicite de politique visant à soutenir les fournisseurs potentiels, en particulier les petits fournisseurs des niveaux 2 et 3 (Encadré 7). L'arrivée d'un plus grand nombre de fournisseurs de niveau 1 au Maroc nécessite de mettre l'accent sur les entreprises de niveau 2 et de niveau 3 pour faire de l'industrie automobile un « package » réussi. En d'autres termes, l'industrie automobile marocaine atteint une taille suffisante pour attirer des chaînes d'approvisionnement complètes, d'où la nécessité d'une croissance rapide du nombre de fournisseurs des niveaux 2 et 3. Les fournisseurs des niveaux 2 et 3 gagnent beaucoup à produire au Maroc, dans la mesure où la proportion de leurs coûts attribuable à la main-d'œuvre peut atteindre près de 50 % ; pour les fournisseurs des niveaux 1 et 2, le contenu des coûts de main-d'œuvre est souvent de seulement 4-8 % des coûts totaux, de sorte que les avantages directs de produire au Maroc sont limités.[100] Cette situation est accentuée par la compétitivité relativement faible des coûts de l'acier et de l'électricité. Ainsi, un objectif clé pour les constructeurs automobiles est de localiser les composants achetés au Maroc. Dans le même temps, les constructeurs automobiles, ainsi que les fournisseurs de niveau 1 et les principaux fournisseurs de niveau 2, sont bien préparés à tirer parti des conditions spéciales offertes par les incitations gouvernementales, les conditions de financement spéciales et le soutien à la formation et à l'éducation. Il n'en va pas de même pour les petites sociétés de niveau 2 et les acteurs de niveau 3. Le développement de ces petits fournisseurs nécessitera d'importantes ressources financières, ainsi qu'un soutien technique et commercial.[101]

Les entreprises locales qui envisagent d'entrer dans le secteur de l'automobile sont confrontées à certaines contraintes courantes lorsqu'elles se lancent sur le marché de l'automobile : a) L'accès limité aux financements pour investir et financer le fonds de roulement et le manque de conseils financiers ; b) la nécessité de modifier structurellement leur approche de la qualité, qui peut être nettement plus exigeante mais réalisable avec des investissements appropriés ; c) un manque de planification, y compris tous les aspects des nouvelles activités ; et d) une sous-estimation du coût des études de ce nouveau marché et de la formation dans le secteur automobile. S'ils atteignent une taille critique, les fournisseurs des niveaux 2 et 3 seraient en mesure de servir les constructeurs automobiles européens, grâce à des prix compétitifs et à des avantages logistiques permettant une livraison « juste à temps », ce qui permettrait de remplacer les fournisseurs actuels en Asie. Les défis auxquels ils sont confrontés, y compris ceux dont il est question dans la première partie du présent rapport, limitent néanmoins les incitations des entreprises locales à entrer sur le marché des exportations (Voir l'Encadré 2 pour découvrir deux exemples d'entreprises locales qui ont fait leur entrée dans le secteur de l'automobile).

Recommandations

Des défis restent à relever, notamment en ce qui concerne l'approfondissement de l'intégration locale, l'intensification des niveaux de transfert de technologie et de connaissances et la diversification des marchés d'exportation. Une plus grande attention politique et une assistance technique accrue aux entreprises locales sont nécessaires pour les aider de manière proactive à accéder aux financements et à améliorer leurs normes de qualité et de compétences afin de les intégrer plus facilement dans la chaîne d'approvisionnement automobile. Jusqu'à présent, la politique s'est concentrée presque exclusivement sur l'attraction de grandes entreprises étrangères de niveau 1 ; il faudrait que cela change si l'on veut profiter des retombées et créer davantage d'emplois, et si l'industrie automobile marocaine doit devenir plus intégrée et liée à l'économie nationale.

Assistance au niveau des entreprises

La participation des entreprises marocaines à la chaîne d'approvisionnement automobile reste limitée, principalement en raison des difficultés à satisfaire aux normes de qualité et à suivre les niveaux internationaux des coûts et des prix.

1. Mettre en place une assistance technique pour améliorer la qualité des entreprises existantes qui souhaitent s'intégrer dans les chaînes de valeur de l'automobile et de l'aéronautique. Cette assistance serait axée sur l'amélioration de l'accès aux informations sur les certifications requises, les implications en termes de machines et de

compétences, ainsi que sur le coût et la durée du processus. (Il existe un programme de mise à niveau mis en place par le ministère de l'Industrie et du Commerce, l'association professionnelle et les constructeurs automobiles, qui vise à identifier les fournisseurs potentiels et à faciliter les processus de normalisation et de certification.)[102]

2. Fournir une assistance technique aux PME existantes qui ont le potentiel de conclure des joint-ventures avec des entreprises étrangères afin d'améliorer leur préparation financière. Les JV et l'octroi de licences contribueraient à l'acquisition des technologies nécessaires pour permettre à ces entreprises de continuer à remonter la chaîne de valeur vers une fabrication davantage axée sur la technologie et de cesser d'être un centre manufacturier à faible coût.

Appui au niveau des politiques

3. Uniformiser les règles du jeu entre les exportateurs en offrant les mêmes incitations à tous et ce, peu importe où ils se trouvent et s'il s'agit d'entreprises nouvelles ou existantes.
4. Analyser les coûts logistiques des entreprises basées en dehors des clusters automobiles. Un projet de décret serait en cours d'élaboration pour rembourser les frais logistiques des entreprises qui expédient des marchandises au port de Tanger ou des entreprises basées dans la zone industrielle de Tanger.
5. Renforcer les capacités locales en élargissant les programmes de formation et en facilitant la reproduction d'une formation publique-privée réussie pour répondre à la demande, actuellement beaucoup plus élevée que l'offre disponible.
6. Diversifier davantage les exportations. La dépendance du Maroc à l'égard des marchés d'exportation européens accroît sa vulnérabilité aux changements sur le marché mondial. Le marché automobile européen a fortement baissé entre 2007 et 2014 et ne fait que commencer à se redresser lentement. Le succès du Maroc dépend de la diversification de ses marchés d'exportation vers d'autres pays en développement et émergents. Le marché africain présente des opportunités prometteuses pour une telle expansion à moyen terme, ce qui permettrait également de réaliser des économies d'échelle.

D. INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

Contexte

Tendances mondiales du secteur

Le secteur de l'aviation commerciale connaît une croissance importante à l'échelle mondiale, soutenue par l'expansion des classes moyennes et l'essor de la demande de transport de passagers. Une croissance du chiffre d'affaires de 4,8 % est attendue en 2018,[103] principalement en raison de la hausse de la production aéronautique, les constructeurs s'efforçant de répondre à la demande accrue d'avions. La demande des voyageurs, ou le nombre de passagers-kilomètres payants (PKP), a également connu une croissance annuelle constante de 5 % au cours des dix dernières années, et des tendances similaires sont prévues pour les deux ou trois prochaines décennies.[104] Le nombre de personnes qui prennent l'avion chaque année a quintuplé entre 1981 et 2017, et le nombre annuel d'embarquements de passagers est passé d'environ 2.5 millions EU à plus de 4.0 milliards EU au cours de la dernière décennie.[105] Selon Boeing, la demande sur le marché commercial devrait plus que doubler au cours des deux prochaines décennies. Pour répondre à cette demande, le nombre d'appareils devrait presque doubler pour atteindre 47,000, et plus de 41,000 nouveaux appareils seront nécessaires pour faire face à la croissance et au remplacement au cours des 20 prochaines années, pour un montant estimé à plus de 6,000 milliards EU.[106]

Le marché de l'aéronautique devrait connaître d'importants changements au cours des prochaines années, notamment en ce qui a trait à l'intensification de la concurrence par les coûts. La croissance continue du transport aérien de passagers et de fret à l'échelle mondiale entraîne une augmentation de la demande et des carnets de commandes massifs pour de nouveaux appareils. La forte pénétration du marché par les transporteurs low cost dans l'industrie aéronautique a conduit les transporteurs conventionnels à réduire le nombre de vols et à baisser les prix. La volatilité

des facteurs macroéconomiques dans les coûts du carburant a poussé les grands transporteurs à s'adapter en réduisant les prix et en élaborant de nouvelles stratégies pour faire face à une concurrence féroce. Par conséquent, les fournisseurs du secteur aéronautique ont dû devenir plus innovateurs, plus compétitifs et plus flexibles pour suivre le rythme du changement et faire face à la pression croissante sur les coûts de production. De plus, la combinaison de la concurrence entre les fabricants et la croissance des commandes des compagnies aériennes pousse les grands OEM et fournisseurs à recentrer leurs activités, à externaliser la fabrication des pièces et à étendre l'empreinte de leur chaîne logistique aux pays émergents pour réduire leurs coûts.

De plus, la convergence des équipementiers entre eux est une tendance qui risque d'accroître les défis auxquels sont confrontés leurs petits fournisseurs. Airbus a déjà pris le contrôle du programme Bombardier Série C, et une association potentielle entre Boeing et Embraer pourrait entraîner d'autres changements dans la structure de ce segment de marché. Plus l'OEM est grand, plus son impact sur les fournisseurs est important. L'aéronautique est l'un des rares secteurs où les entreprises réalisant un chiffre d'affaires de 50 milliards de dollars EU traitent directement avec des entreprises réalisant un chiffre d'affaires de 50 millions de dollars EU. Ce rapport de force de plus en plus inégal pousse les fournisseurs vers de plus grandes fusions et acquisitions dans le but de créer des fournisseurs viables capables de faire face aux changements du secteur, d'obtenir plus facilement des certifications et de se donner plus de moyens de pression face aux grands fabricants d'équipement et aux équipementiers d'origine (OEM).

Les OEM restructurent leurs chaînes logistiques pour répondre à la demande croissante, aux conditions mondiales changeantes, à la hausse des prix des matières premières et à l'augmentation des délais de livraison. Dans leur quête de possibilités pour satisfaire la demande, les entreprises aéronautiques recherchent les localisations les plus avantageuses pour développer leurs activités. Pour décider où externaliser, les majors de l'aéronautique évaluent plusieurs critères, y compris des facteurs quantitatifs et qualitatifs. Actuellement, l'un des principaux attraits des pays émergents est leur faible coût de main-d'œuvre. Selon une étude récente menée par McKinsey, le coût de la main-d'œuvre est en moyenne trois à cinq fois moins élevé dans les pays émergents que dans les pays développés, ce qui rend les marchés émergents attrayants pour les services de maintenance et de réparation à forte intensité de main-d'œuvre. De plus, même en tenant compte des coûts logistiques et de la complexité de la coordination de la gestion et des chaînes d'approvisionnement, le coût global de fabrication des structures d'aéronefs peut encore être inférieur d'environ 20 à 25 % sur les marchés émergents. Mais aujourd'hui, les pays émergents ne sont pas seulement des « destinations à bas prix ». Ils vont au-delà de leurs services d'entretien, de réparation et de révision (MRO – acronyme anglais) établis pour devenir des fournisseurs d'aéronefs, de moteurs et d'équipements. Ils développent également des opérations d'assemblage et de fabrication aéronautiques avancées, ainsi que des activités de recherche et développement (R&D).

Toutefois, l'avantage en termes de coûts reste une raison insuffisante pour attirer les principaux acteurs de l'industrie aéronautique. Seul un faible pourcentage (11 %) de la production aéronautique a lieu dans les marchés émergents, comparativement à 33 %, 18 % et 85 % dans les secteurs de l'automobile, des équipements lourds et des biens électroniques de consommation, respectivement. Les raisons en sont la nécessité d'un niveau élevé de qualité réglementaire, les exigences de sécurité, la complexité de la technologie du secteur et l'importance de protéger la propriété intellectuelle, en particulier lorsqu'il s'agit de conception avionique ou moteur. Comme les marchés émergents représentent un risque important, les entreprises tiennent compte de la réglementation, des lois sur la protection de la propriété intellectuelle et des politiques fiscales propres à chaque pays avant de faire leur choix. De plus, les entreprises examinent de près les questions de ressources humaines, comme la formation, le recrutement et le maintien des talents. L'encadré 7 passe en revue quelques-uns des principaux acteurs émergents de l'industrie aéronautique.

L'industrie aéronautique marocaine

Au cours des 15 dernières années, l'industrie aéronautique marocaine s'est considérablement

développée pour se positionner sur un marché très concurrentiel et constitue aujourd'hui l'un des secteurs émergents du pays pour la croissance et la création d'emplois. Selon l'AMDI, le secteur a enregistré un taux de croissance de 17 % en 2017, avec plus de 130 entreprises aéronautiques, 15.500 employés et 1,22 milliard de dollars de revenus.[107] Sur le plan géographique, l'industrie aéronautique marocaine est concentrée sur trois sites : Casablanca, Tanger et Kenitra. L'industrie s'appuie sur des plateformes industrielles dédiées comme Midparc et des instituts de formation spécialisés, comme l'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA), l'Institut Spécialisé des Métiers de l'Aéronautique et la Logistique Aéroportuaire (ISMALA) et l'Académie internationale Mohammed VI de l'aviation civile (AIAC). Aujourd'hui, le Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS) est le partenaire principal pour le développement de tout l'écosystème industriel aéronautique et vise à consolider et à renforcer la compétitivité de l'industrie marocaine et à contribuer à son exposition sur le plan mondial.

Le développement de sous-secteurs aérospatiaux diversifiés positionne le Maroc comme une destination compétitive pour la sous-traitance et la chaîne d'approvisionnement aéronautique, attirant des acteurs majeurs dans le domaine. Les principales capacités intégrées de l'industrie sont : l'usinage, le traitement de surface, les aérostructures, les équipements aéronautiques, l'ingénierie, le câblage électrique, les MRO et la tôlerie. Jusqu'à récemment, l'industrie s'était concentrée sur quatre écosystèmes industriels : l'assemblage d'aérostructures, les MRO, le câblage de systèmes électriques complexes et l'ingénierie. En octobre 2017, le ministre de l'Industrie a annoncé le lancement de deux nouveaux écosystèmes, celui des moteurs et celui des composites, pour compléter et renforcer l'écosystème existant. Ce développement devrait permettre d'augmenter sensiblement la valeur ajoutée et d'améliorer le taux d'intégration locale de 29 % (AMDIE, 2017). On s'attend à ce que d'ici 2020, ces écosystèmes industriels représentent 23.000 emplois, portent le chiffre d'affaires à l'exportation à 1,6 milliard de dollars EU et le taux d'intégration locale à 35%, et attirent plus de 100 nouveaux fournisseurs.

Appui et mesures incitatives du gouvernement

Le succès précoce du Maroc est dû à plusieurs facteurs, notamment un environnement politique et commercial relativement stable et des conditions macroéconomiques, notamment une faible inflation et des coûts de main-d'œuvre compétitifs (en moyenne 3,57 USD/heure). La position géographique du Maroc à la croisée des continents est également privilégiée, permettant l'accès aux marchés européens et africains. Cette proximité a un impact direct sur les coûts de logistique et de transport, qui représentent une part importante du coût total de l'externalisation. Par ailleurs, le Maroc a développé ses relations commerciales en concluant de nombreux accords de libre-échange. Le Maroc compte 18 aéroports et 44 ports, Tanger Med étant l'un des plus importants de la zone méditerranéenne, ainsi que des milliers de kilomètres d'autoroutes et de voies ferrées.

Grâce à des programmes de formation ciblés, le Maroc a également été en mesure d'assurer au secteur une main-d'œuvre qualifiée. L'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) propose des programmes de formation flexibles avec un système d'apprentissage dual qui répondent aux besoins des entreprises et les accompagne du processus de sélection des candidats à leur qualification professionnelle finale. L'IMA utilise les subventions gouvernementales pour financer les coûts de formation. L'Institut Spécialisé des Métiers de l'Aéronautique et la Logistique Aéroportuaire (ISMALA), qui a été créé pour réorienter et compléter rapidement le système éducatif du secteur public marocain dans le domaine de l'aéronautique, constitue une autre ressource importante. Enfin, l'Académie internationale Mohammed VI de l'aviation civile (AIAC), qui est un établissement d'enseignement supérieur public de l'aviation, a été créée pour former des contrôleurs aériens, des électroniciens de sécurité aérienne et des ingénieurs en aéronautique.

Le développement de zones franches principalement à Casablanca, Tanger et Kénitra, et la création de plateformes industrielles intégrées (P2I) comme Midparc ou MedZ sont des incitations supplémentaires pour renforcer l'attrait du Maroc pour les investisseurs et son avantage compétitif. Ces plateformes représentent des guichets uniques

ENCADRÉ 7 Acteurs émergents de l'industrie aéronautique

Le secteur de l'aviation de la Chine devrait être le plus important du monde d'ici 2024, produisant non seulement des pièces aéronautiques, mais aussi des avions commerciaux entièrement fabriqués. Le marché chinois, vaste et en expansion, est très attrayant pour les grandes entreprises, et Airbus et Boeing ont toutes deux déplacé une partie de leurs chaînes manufacturières en Chine, un pays dont la société américaine estime à quelque 1.100 milliards USD le besoin en avions dans les 20 années qui viennent. La croissance est toutefois modérée, peut-être en raison de la forte hausse des coûts de la main-d'œuvre. La Chine vise une production de meilleure qualité, ce qui entraîne une baisse du facteur de compétitivité des coûts. Les salaires horaires dans le secteur manufacturier ont augmenté de 12 % par année depuis 2001, et les salaires corrigés pour tenir compte de la productivité dans ce secteur ont presque triplé entre 2004 et 2014. En 2018, les salaires horaires dans le secteur manufacturier se situent en moyenne à 4.71 dollars EU (Trading Economics), soit plus que dans la plupart des autres pays émergents.

La Malaisie cherche à devenir le premier pays aéronautique de la région au cours des 15 prochaines années, avec une contribution prévue de 7,7 milliards de dollars EU en revenus et 32.000 emplois bien rémunérés. Cette croissance s'explique par l'expansion de la taille de la flotte du pays et la migration croissante des activités commerciales de maintenance, de réparation et de révision (MRO) vers la région Asie-Pacifique ; le segment MRO représente désormais 55 % de l'industrie aéronautique de Malaisie. Le pays est à l'avant-garde de plusieurs marchés, dont la conception et la fabrication de composites, la conception et la fabrication de composants aéronautiques, la conception et la fabrication de produits avioniques et de systèmes. Les défis qui restent à relever comprennent des coûts de main-d'œuvre à la hausse, avec un salaire horaire moyen de 5.32 dollars EU dans le secteur manufacturier, des problèmes de qualité et de logistique, ainsi que la volatilité de la politique commerciale et du cadre réglementaire.

L'industrie aéronautique indienne est l'un des marchés aéronautiques qui connaît la croissance la plus rapide au monde en termes de nombre de commandes d'avions et sera probablement le troisième marché aéronautique en importance d'ici 2025. DLa demande soutiendra principalement la croissance des transporteurs aériens low-cost, qui représentent plus de 60 % de l'ensemble des vols du pays. L'industrie du transport aérien connaît une croissance annuelle de 20 % et commande de nouveaux appareils à un rythme rapide. Il est à noter que le gouvernement indien exige que les équipementiers s'approvisionnent auprès de fournisseurs indiens pour certains composants. De plus, la situation stratégique de l'Inde en Asie du Sud-Est et le développement rapide de sa main-d'œuvre, de ses services et de sa R&D en ingénierie en font une plaque tournante mondiale potentielle tant pour la fabrication que pour la maintenance et la réparation. Les coûts de production très bas de l'Inde, avec des salaires horaires moyens de 3.40 dollars EU dans le secteur manufacturier, lui confèrent un avantage compétitif majeur. Le pays n'a cependant que peu d'expérience dans l'industrie aéronautique, en particulier dans la conception et l'intégration d'avions commerciaux, une échelle limitée dans tous les segments de la chaîne de valeur de l'industrie et aucune base de fournisseurs appréciable.

L'industrie aéronautique mexicaine affiche des exportations annuelles de 8 milliards de dollars EU, soutenant plus de 60 000 emplois et comprenant plus de 330 entreprises aéronautiques, soit une augmentation de 65 % depuis 2009. La croissance du secteur repose sur la proximité du Mexique avec les États-Unis et le Canada et sur l'existence d'accords bilatéraux comme l'ALENA qui octroient des exemptions de droits d'importation, qui ont permis la décentralisation des composantes aéronautiques et des activités de fabrication des ensembles. Le Mexique est l'un des pays les plus compétitifs en termes de coûts de main-d'œuvre dans l'industrie aéronautique, avec un salaire horaire moyen de seulement 2.50 dollars EU en 2018. Le gouvernement mexicain a renforcé et développé sa base de fournisseurs nationaux, soutenu la création de clusters, les infrastructures et les certifications. Un conseil d'approvisionnement composé d'importants fournisseurs a été mis sur pied pour déterminer les maillons manquants dans les chaînes d'approvisionnement mexicaines, attirer les talents et promouvoir la création d'entreprises internationales d'approvisionnement. L'industrie aéronautique est encore relativement jeune et n'a pas encore vu l'émergence de toutes les industries de soutien qui sont un complément nécessaire pour que les grands fournisseurs envisagent de sous-traiter au Mexique. On constate également un manque de coordination entre les opérateurs et les autorités, ainsi qu'un manque de connectivité par le biais des infrastructures logistiques, qui ont tendance à affecter les nœuds de distribution de la production.

regroupant les différents services administratifs clés pour les investisseurs. Comme pour les autres grands investisseurs, l'ensemble des mesures incitatives comprend également le financement pour couvrir les frais de location ou d'acquisition de terrains, la location ou la construction de bâtiments et l'achat de nouveaux biens d'équipement, des incitations fiscales dans les zones franches (avec des exonérations moins étendues et de plus courte durée en dehors de ces zones), ainsi que des formations. Plus récemment, l'écosystème de Boeing s'est vu offrir un financement non plafonné à hauteur de 20 % des investissements matériels et immatériels.

Cycle de vie et présence des aéronefs au Maroc

Le Maroc est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéronautique et spatiale, mais à des niveaux de maturité différents (Figure 34).

a. CONCEPTION

La conception technique est un domaine qui exige une expertise et une expérience considérables. Les OEM développent la plupart des concepts et des systèmes majeurs d'un avion et sont propriétaires des conceptions. Ceci est considéré comme une compétence de base et est très bien protégé. Certains grands fabricants de composants et de systèmes peuvent obtenir la délégation des pouvoirs de conception, mais ils ont généralement une solide expérience dans le domaine de la conception.

Le Maroc n'a pas de stratégie ou d'ambition claire pour se positionner en tant que concepteur d'avions. Toutefois, il y a un intérêt évident à faire partie de la solution en créant une capacité d'ingénierie de conception compétitive en mode offshoring. La capacité actuelle au Maroc comprend les filiales européennes qui ont développé des capacités à bas coûts au Maroc, qui s'inscrivent dans une telle stratégie de délocalisation. En outre, les universités marocaines proposent un programme de formation complet pour les ingénieurs, de la phase conceptuelle à la phase de conception détaillée ; les étudiants sont bien formés mais il y a peu de liens entre le contenu de la formation et les besoins réels de l'industrie. Pour pouvoir travailler en mode de co-développement avec les OEM et les fabricants de systèmes, les programmes devront être créés de manière plus structurée, plutôt qu'opportuniste, pour soutenir le développement des centres de compétences en ingénierie de conception.

b. CONSTRUCTION

La fabrication est la principale force de l'industrie aéronautique marocaine. Le pays possède un niveau de maturité et d'expertise approprié pour développer une chaîne d'approvisionnement manufacturière complète. Les principaux défis et recommandations dans ce domaine sont abordés dans la partie suivante.

c. ENTRETIEN, RÉPARATION ET RÉVISION (MRO)

Le marché mondial des services MRO devrait atteindre 60 milliards de dollars d'ici 2023, et le Maroc peut envisager de se positionner pour servir une partie de ce marché. La croissance proviendra principalement des marchés de l'Asie-Pacifique et de la Chine. Les modèles d'avions qui représenteront les coûts de MRO les plus élevés sont les A320, A321 et A330 d'Airbus et les 737 et 777 de Boeing.

Le marché potentiel des activités de MRO est calculé sur la base de la zone géographique couverte par un réservoir plein de carburant, ce qui représente quatre heures de vol pour tous les modèles. Sur la base de cette règle, le marché potentiel pour le Maroc en tant que plaque tournante régionale de services MRO serait l'Europe, le Moyen-Orient et la plupart des régions africaines autres que l'Afrique australe. Ce marché représente environ 9.200 avions commerciaux autour du Maroc et 6.104 avions commerciaux dans les quatre heures de vol.

Le Maroc a une longue tradition et expérience des services de MRO, dirigée par Royal Air Maroc. (RAM). Depuis 1958, RAM a créé des départements techniques pour ses besoins de maintenance. En 1999, RAM, SNECMA et Matis ont créé une joint-venture, la SMES (Snecma Morocco Engine Services), qui assure la maintenance complète des moteurs d'avions équipant les Boeing 737 et la famille Airbus A320. Le Maroc bénéficie de nombreux avantages par rapport aux services MRO : les coûts de main d'œuvre par rapport à l'Europe dans ce secteur à forte intensité de main d'œuvre sont très attrayants ; les coûts de fonctionnement liés aux besoins en chauffage et climatisation sont avantageux grâce au climat doux ; la culture de services MRO, assortie de compétences

complexes en maintenance, bien établie.

En conséquence, un cluster MRO pourrait éventuellement être créé au Maroc, sur quatre sites potentiels présentant des avantages différents :

- Tanger : Site le plus proche de l'Europe ; zone franche ; aéroport international ; toutes infrastructures prêtes
- Rabat : Proximité de bases militaires ; aéroport international ; toutes les infrastructures sont prêtes.
- Benslimane : Proximité de Rabat et Casablanca ; terrains à des prix abordables ; près du pôle aéronautique et spatial de Casablanca (Nouacer) ; atterrissage peu coûteux.
- Casablanca : proximité de l'industrie aéronautique, du centre de formation IMA, des hangars Royal Air Maroc ; hub aéronautique international pour l'Afrique ; zone franche

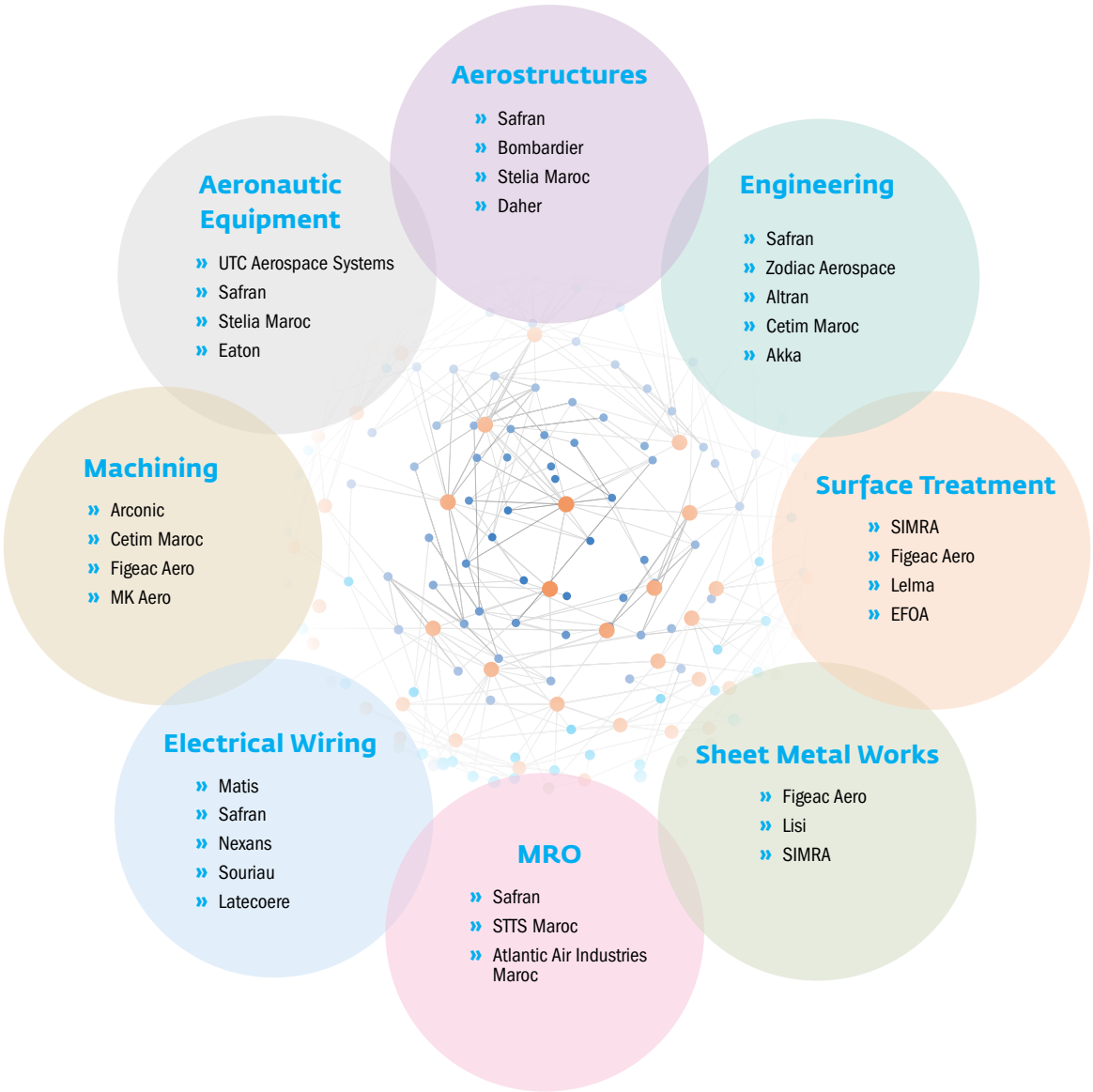


FIGURE 34 L'écosystème aéronautique au Maroc

Source : AMDIE, 2017.

Le Maroc n'a cependant pas réussi à attirer des acteurs majeurs dans ce domaine. Les sociétés existantes ont été établies pour bénéficier des besoins de la RAM, et il est peu probable que de nouveaux investisseurs MRO s'installent au Maroc sans une certaine garantie de part de marché avec la RAM ou dans le cadre de contrats militaires. La plupart des compagnies aériennes accordent des contrats de maintenance par appel d'offres à des entreprises ayant une capacité réelle et non basée sur une installation potentielle. De plus, le marché européen est actuellement bien desservi avec 560 sociétés MRO àquatre heures de vol au départ du Maroc. Étant donné qu'il n'y a pas suffisamment de contrats locaux pour qu'un investisseur en MRO songe à investir au Maroc, un programme de financement permettrait de créer de nouvelles capacités compétitives pour répondre aux nouveaux appels d'offre. Cela pourrait résoudre la situation de la « poule et de l'œuf » et favoriser l'émergence d'un véritable pôle africain de MRO.

d. DÉMANTÈLEMENT

L'Aircraft Fleet Recycling Association estime qu'au cours des 20 prochaines années, 12 000 aéronefs, soit 600 à 750 par année, d'une valeur de 1,3 milliard de dollars, seront à la fin de leur vie utile. Au cours des cinq dernières années, la durée de vie moyenne d'un avion est passée de 32 à 26 ans, et Boeing évalue le taux annuel de renouvellement des flottes à 2 à 3 %. Cette réduction de la durée d'utilisation, conjuguée à l'augmentation du trafic, soulève la question du démantèlement et du recyclage des aéronefs. Le marché du démantèlement et du recyclage est un marché en pleine expansion et pourrait représenter une opportunité importante pour le Maroc. Le pays est bien placé pour promouvoir ce secteur, principalement en raison de ses avantages géographiques, d'un climat favorable et de l'espace illimité dans le désert. Cependant, la technique et l'expertise en matière de démantèlement et de recyclage ne sont pas développées au Maroc et devraient être soutenues.

Recommandations

Malgré ces facteurs positifs, le Maroc continue d'être confronté à des défis similaires à ceux du secteur automobile pour créer des liens entre les équipementiers, les grands fournisseurs et les petites entreprises nationales. Certains problèmes affectent à la fois les investisseurs étrangers et nationaux, tandis que d'autres sont spécifiques à un segment donné.

IMMOBILIER. Aujourd'hui, le principal problème concernant l'immobilier pour le secteur aéronautique est la demande croissante de terrains autour de Casablanca. Cette région est très attrayante en raison de sa proximité avec d'autres entreprises aéronautiques, ainsi qu'avec le port et l'aéroport. En conséquence, les prix ont fortement augmenté, affectant principalement les petites entreprises. Pour compliquer les choses, la durée des baux de la Technopole de l'ONDA à Casablanca n'est que de 10 ans, ce qui crée une grande incertitude pour les industries et l'empêche d'être considérée comme une bonne option d'emplacement, malgré des coûts intéressants. Des solutions à ce problème doivent être étudiées, y compris la possibilité de trouver d'autres emplacements.

Recommandation : Envisager des alternatives à Casablanca. Par exemple, la zone franche de Tanger en est une avec ses prix compétitifs, tout comme la proximité de l'aéroport et du port Tanger Med. Un programme d'incitation pourrait être envisagé pour inciter les entreprises à s'installer à Tanger.

CERTIFICATIONS DE NOUVEAUX FOURNISSEURS. Le fort degré de réglementation, de certification et d'audit propre à l'industrie aéronautique constitue un obstacle majeur à l'entrée de nouveaux fournisseurs dans le secteur et à leur expansion dans de nouveaux secteurs d'activité. La complexité du processus et la longueur du cycle de certification contrastent fortement avec la pression constante sur les coûts et le rythme que les fournisseurs doivent respecter. De plus, il existe un déséquilibre de pouvoir entre les OEM, les entreprises de niveau 1 et leurs fournisseurs quant aux conditions appliquées et aux certifications imposées. Cet équilibre du pouvoir place les fournisseurs potentiels dans une position de faiblesse parce qu'ils doivent suivre un processus très long, coûteux et incertain pour répondre aux besoins de leurs clients.

Recommandation : Une organisation externe agissant en tant qu'intermédiaire centralisé et spécialisé entre les OEM, les entreprises de niveau 1 et leurs fournisseurs, pourrait jouer un rôle important dans la promotion

de l'efficacité en assurant des fonctions d'audit et de certification pour aider les nouveaux fournisseurs dans leurs procédures et réduire leurs délais de certification.

FORMATION. Les centres de formation spécialisés semblent répondre à la demande de l'industrie avec grand succès. L'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) propose un programme de formation flexible avec un système d'apprentissage dual qui s'adapte aux besoins des entreprises. L'Institut Spécialisé des Métiers de l'Aéronautique et la Logistique Aéroportuaire (ISMALA) se concentre davantage sur un diplôme générique, qui ne répond peut-être pas adéquatement aux besoins de l'industrie. Parmi les questions en suspens à traiter, citons un manque important de techniciens Bac+3. En termes d'expertise, ils se situent entre les opérateurs et les ingénieurs, et peuvent jouer un rôle de supervision. De plus, il n'y a pas non plus de formation pratique dans des domaines de haute technologie répondant aux normes internationales. Bien que le nombre d'ingénieurs diplômés de différentes universités soit important, les étudiants manquent de formation pratique.

Recommandation : La question de la formation des techniciens Bac+3 peut être traitée, par exemple, par un partenariat avec une institution ayant une expérience de formation à ce niveau et bénéficiant d'une reconnaissance internationale. S'agissant de la formation pratique, un programme structuré pourrait être reproduit pour permettre aux étudiants de devenir stagiaires dans des entreprises tout en poursuivant leurs études.

COÛTS DE TRANSFERT. Les coûts de transfert pour les investisseurs étrangers sont élevés et pourraient être prohibitifs pour certaines entreprises. Ces coûts comprennent le coût du transfert des machines et des ensembles de travail dans un autre pays, le coût de l'installation des machines et de la formation des nouveaux employés à leur utilisation, la courbe d'apprentissage des performances et la mise au rebut du matériel pendant la courbe d'apprentissage et les frais d'expatriation. En raison de la complexité de l'industrie aéronautique, ces coûts sont particulièrement élevés. Les programmes de subventions marocains ne couvrent pas ces deux coûts.

Recommandation : Envisager d'étendre les programmes incitatifs pour couvrir les coûts de transfert, ce qui pourrait avoir un impact majeur sur la croissance de l'industrie aéronautique marocaine.

ACCÈS AU FINANCEMENT. Pour bénéficier de subventions, les entreprises et entrepreneurs locaux sont tenus de travailler avec les banques marocaines. Toutefois, les banques locales ne fournissent pas de soutien à l'investissement ou à la trésorerie, imposent des taux d'intérêt élevés et exigent des garanties importantes. Cela crée un obstacle majeur à l'entrée de nouvelles entreprises dans le secteur aéronautique. Sans un soutien financier adéquat, il est difficile pour les startups de se développer et pour les PME d'investir dans l'innovation.

Recommandation. Évaluer la possibilité d'un programme de soutien bien conçu pour les entreprises et les entrepreneurs locaux, peut-être à l'instar de l'aide actuellement fournie au secteur des PME (par exemple, garanties, cofinancement). ■

Annexes

1 Programme de mise en œuvre conjointe
2 Principaux secteurs d'exportation au Maroc
3 Cartographie des entreprises publiques et des principaux acteurs du secteur privé
4 Présence et rôle des entreprises publiques dans certains secteurs
5 La voie progressive vers le succès : les leçons de la corporatisation de l'OCP au Maroc
6 Régime foncier au Maroc
7 Rôle de l'État dans le développement des zones industrielles
8 Structure institutionnelle du port de Tanger
9 Environnement réglementaire de l'enseignement supérieur
10 Principaux acteurs des écosystèmes automobiles

ANNEXE 1: PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE CONJOINTE

	INTERVENTION PUBLIQUE	PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ
Uniformiser les règles du jeu		
Concurrence	» Procéder à une analyse de subsidiarité sur les activités commerciales des entreprises publiques (nouvelles / existantes) (*assistance technique de la Banque mondiale*) » Éliminer les différences fiscales en matière d›impôt sur les sociétés entre les entreprises publiques et les opérateurs privés » Publier des données sur les investissements du secteur privé dans les principales activités économiques, y compris les investissements directs étrangers. » Cartographie du secteur privé dans les principales activités économiques (*assistance technique de la Banque mondiale/SFI*)	
Promouvoir les exportations et les chaînes de valeur locales	» Modifier la Charte de l'Investissement pour étendre les incitations à tous les exportateurs, quelle que soit leur situation géographique. » Abaissement des droits de douane à l'importation « Nation la plus favorisée » sur les biens de consommation pour réduire les trafics transfrontaliers et le commerce informel	
Entrepreneuriat et développement des PME		
Accès au financement et inclusion financière	» Adopter une stratégie nationale d'inclusion financière (*assistance technique de la Banque mondiale*) » Approuver le projet de loi (projet de mars 2018) établissant le cadre juridique pour réglementer le financement coopératif (crowdfunding). » Approuver la création d'un deuxième bureau de crédit privé (*assistance technique de la Banque mondiale/SFI*) » Établissement par le gouvernement d›un fonds de garantie pour soutenir les incubateurs et les accélérateurs de startups (y compris à travers les banques) (*Banque mondiale/SFI Assistance technique)* » Revoir les plafonds d'intérêt pour stimuler l'inclusion financière	» La SFI fournit des financements en fonds propres/ garanties aux incubateurs et aux accélérateurs les reliant à leurs homologues mondiaux. » Augmentation du nombre de comptes d'épargne (par exemple, comptes postaux) » Application par les entreprises de pénalités de retard pour améliorer leur situation financière

	INTERVENTION PUBLIQUE	PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ
Procurement	» Le gouvernement clarifie/modifie la loi qui a introduit une politique de « préférence nationale » (contenu local) pour les marchés publics (la manière dont les 20% sont calculés) et étend la loi au niveau régional/local » Instaurer une évaluation et un contrôle de la conformité à la loi » Mettre pleinement en œuvre la loi sur la passation de marchés par voie électronique	
Espace de co-working pour favoriser les idées, les échanges et la culture entrepreneuriale.		» Identifier des investisseurs pour créer plus d'espaces de co-travail
Mobiliser la diaspora de manière stratégique		» Identifier les secteurs et les programmes dans lesquels la diaspora marocaine peut apporter des idées innovantes, des partenariats avec des partenaires à l'étranger et des financements
Catalyseurs		
Meilleur accès au foncier	» Prévoir une taxe sur les terrains vacants » Clarifier la neutralité concurrentielle en termes d'accès au foncier par rapport aux autres concurrents privés. » Libérer des terrains à des fins de développement du secteur privé en dehors des zones industrielles à tous les types d'entreprises » Améliorer l'accès à l'information sur le foncier et leur disponibilité. » Adopter une loi foncière unique	» Identify private investors to develop industrial zones

	INTERVENTION PUBLIQUE	PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ
Développer les TIC/l'économie numérique	» Modifier la loi 24/96 : » - de sorte que les fournisseurs de services Internet et les opérateurs d'infrastructure soient soumis au régime d'autorisation générale plutôt qu'au régime d'octroi de licences ; et/ou l'octroi de licences aux nouveaux fournisseurs de services Internet et aux opérateurs d'infrastructure dans les segments international et des données – pour mettre en place une base de données de l'ensemble des infrastructures mises en place par les opérateurs – pour légiférer sur le partage des réseaux nationaux de fibres optiques déployés par les opérateurs – pour restructurer le FSU et permettre l'utilisation des ressources du Fonds en complémentarité avec d'autres ressources publiques et privées » Adopter un texte réglementant les droits de passage locaux et les redevances d'utilisation du domaine public » Agence de Développement du Digital pour le lancement et la mise en œuvre de programmes numériques (y compris la plateforme jeunesse, la plateforme e-gov, la plateforme citoyenne unique, la plateforme numérique pour créer une entreprise)	» Promouvoir les PPP en identifiant les acteurs privés pour déployer l'infrastructure à haut débit dans les zones moins rentables pour les investisseurs privés, notamment en utilisant les ressources du FSU. » Dispenser une formation aux TIC pour promouvoir l'initiation aux TIC (par exemple, le codage). » Les grandes entreprises et les entreprises publiques sous-traitent des projets TIC à des PME locales

	INTERVENTION PUBLIQUE	PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ
Marchés des capitaux *(JCAP en cours)*	» Assouplir les exigences en matière de reporting pour les entreprises plus petites et plus innovantes cotées en Bourse pour créer une bourse junior, ou un conseil d'administration de PME » Identifier et isoler les projets rentables (au sein d'une ou deux entreprises) et examiner la possibilité d'introduire des obligations liées au projet. Une réforme réglementaire supplémentaire serait nécessaire dans le cadre juridique existant, ainsi qu'une éventuelle structure d'amélioration de la dette publique. Ces travaux devraient également explorer la faisabilité d›une structure de d'amélioration de la dette publique pour réduire les risques résiduels. » Introduire le cadre législatif et réglementaire pour la création d'une ou plusieurs nouvelles agences locales de notation. » Construire les bases de données essentielles à la notation des produits structurés » Simplifier et moderniser les dispositions réglementaires relatives à l'évaluation des risques, ainsi que les dispositions prudentielles de Bâle III et de Solvabilité II. » Renforcer les capacités des autorités de surveillance dans le domaine de l'évaluation des risques.	
Développer des PPP	» Éliminer/limiter les exceptions à la loi sur les PPP » Unifier les procédures d'octroi et d'extension des concessions » Garantir des procédures transparentes et concurrentielles pour la création de JV public-privé » Clarifier le rôle subsidiaire de l'État dans la plupart des secteurs, en particulier le transport aérien et les télécommunications/TIC.	» Les besoins d'investissement des PPP concernent principalement l'électricité, les TIC, l'eau et l'assainissement. » Possibilité d'accroître la participation du secteur privé à la maintenance axée sur les performances du réseau provincial secondaire et au développement et à l'exploitation de nouveaux tronçons du réseau routier au moyen de PPP. » Des PPP avec des filiales de l'ONDA pour de nouveaux terminaux ou aéroports à Tanger et Marrakech principalement, mais aussi un aéroport spécialisé dans l'aviation d'affaires à Tit Mellil et l'expansion de l'aéroport de Casablanca

	INTERVENTION PUBLIQUE	PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ
Deep Dives		
Enseignement supérieur	» Modifier le décret n° 2.14.665 de la loi 01-00 : – pour que la demande de reconnaissance soit possible le plus rapidement possible (actuellement possible après 3 ans) – pour réduire les exigences strictes en matière d'infrastructure ; nombre de doctorats... pour étendre la reconnaissance aux établissements d'enseignement de niveau intermédiaire » Augmenter considérablement le nombre de bourses d'études fondées sur le mérite pour les étudiants à faible revenu (assistance technique de la Banque mondiale/SFI). » Au niveau universitaire, mettre en place des enquêtes systématiques de suivi des diplômés et de leur employabilité après 6 mois et 12 mois pour aider à réorienter les étudiants vers les programmes universitaires qui sont les plus demandés (*Banque mondiale/SFI Assistance technique*)	» Opportunités pour : – des PPP pour les grandes universités multidisciplinaires – des instituts privés offrant des programmes d'études en administration des affaires et en ingénierie afin d'améliorer le vivier d'entrepreneurs potentiels » Les établissements privés devraient recueillir et partager les résultats des enquêtes de suivi et d'employabilité des diplômés après 6 mois et 12 mois. » Partenariat entre les secteurs public et privé pour la formation des enseignants et des professeurs » Les banques offrent des prêts étudiants garantis par le gouvernement
Formation professionnelle	» Limiter le rôle de l'OFPPT à son mandat initial, le financement de la formation continue. » L'OFPPT doit conclure des protocoles d'accord avec le secteur privé par lesquels elle met ses installations à la disposition de partenaires du secteur privé qui peuvent concevoir et former des formateurs et des jeunes marocains aux compétences dont le Maroc a besoin dans l'immédiat	» Élargir les partenariats public-privé existants qui ont donné de bons résultats pour assurer la formation professionnelle dans des secteurs stratégiques. » Proposer des prêts bonifiés pour couvrir les frais de scolarité et de subsistance des stagiaires
Automobile	» Élargir l'orientation des politiques, en accordant plus d'attention et d'aide aux fournisseurs de niveau 2 et 3 plus petits pour les aider à s'intégrer aux chaînes de valeur et à se développer. » Élargir/mettre en place une assistance technique d'amélioration de la qualité pour les PME existantes intéressées à entrer dans la chaîne de valeur de l'automobile.	» Attirer 1 à 2 constructeurs automobiles supplémentaires » Se concentrer sur les fournisseurs des niveaux 2 et 3, y compris en identifiant les joint-ventures en dehors de l'industrie automobile comme par exemple Textile, métal/acier, électronique...pour fournir et rejoindre la chaîne de valeur automobile. » Fournir des services de conseil (par exemple, une assistance technique financière) aux PME existantes qui pourraient conclure des accords de joint-venture avec des entreprises étrangères pour améliorer leur préparation financière.

	INTERVENTION PUBLIQUE	PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ
Aéronautique	» Élargir/mettre en place une assistance technique d'amélioration de la qualité pour les PME existantes intéressées à entrer dans la chaîne de valeur de l'aéronautique. » Les douanes autorisent l'admission temporaire d'aéronefs (une garantie de 20 millions MAD est actuellement exigée) » Augmenter la durée des baux, par exemple au Technopole de Casablanca, au-delà de la période actuelle de dix ans. » Envisager d'élargir le programme d'incitations destiné aux entreprises de l'industrie pour y inclure les coûts de transfert.	» Élargir les PPP existants en matière de formation professionnelle (peut-être avec des institutions reconnues à l›échelle internationale) afin de fournir des stagiaires plus qualifiés, notamment pour les fonctions d›encadrement intermédiaire et de baccalauréat + 3. » Explorer la possibilité de positionner le Maroc sur le marché de la maintenance, de la réparation et de la révision, en particulier sur le marché africain. » Étudier la possibilité de développer une expertise dans les procédés de démantèlement et de recyclage des aéronefs. » Explorer des sites alternatifs à Casablanca pour l'expansion du secteur aéronautique (par exemple, la zone franche de Tanger) » Étudier la possibilité de créer un organisme intermédiaire pour appuyer la certification des fournisseurs par l'industrie.

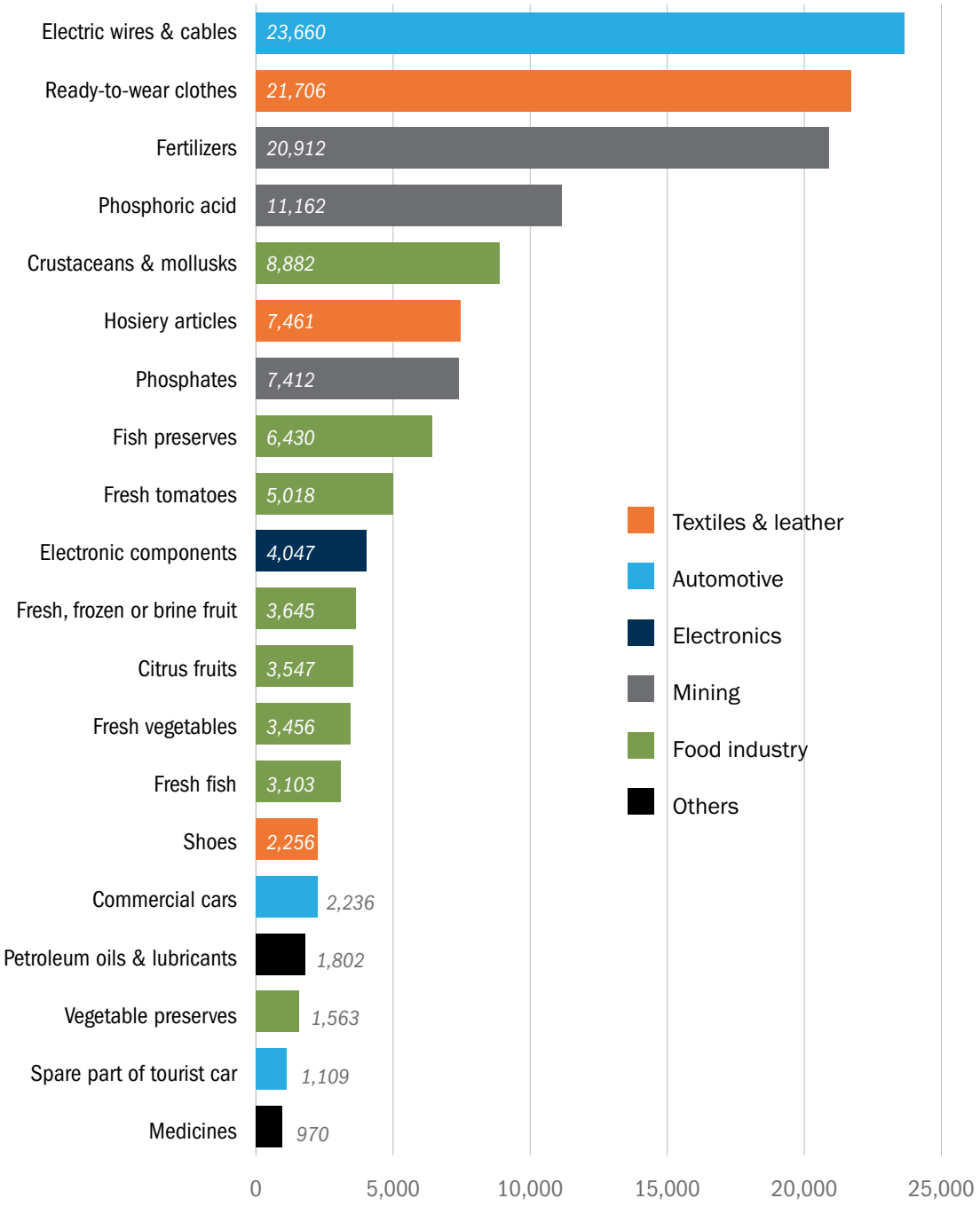
ANNEXE 2: PRINCIPAUX SECTEURS D'EXPORTATION AU MAROC

TABLE A2.1 les secteurs les plus compétitifs

Sector	Description	Export Volume 2015	Attractiveness	Growth differential to global 3Y CAGR (%pts)	Growth differential to global 5Y CAGR (%pts)
CHEMICALS	Phosphoric acid & polyphosphoric acids, whether/not chemically defined	$1,780,090,415	0.42	0%	-1%
	Diammonium hydrogenorthrophosphate (diammonium phosphate)	$597,301,599	0.45	0%	2%
	Ammonium dihydrogenorthrophosphate (monoammonium phosphate) & mixtures thereof with diammonium hydrogenorthrophosphate (diammonium phosphate)	$589,802,183	0.46	-9%	-5%
MACHINERY AND ELECTRICAL	Ignition wiring sets & other wiring sets of a kind used in vehicles/aircraft/ships	$2,066,489,965	0.37	10%	-2%
MINERAL PRODUCTS	Natural calcium phosphates, natural aluminium calcium phosphates & phosphatic chalk, unground	$915,886,201	0.13	-4%	-4%
	Natural calcium phosphates, natural aluminium calcium phosphates & phosphatic chalk, ground	$549,319,330	0.13	9%	4%
TRANSPORTATION	Vehicles principally designed for the transport of persons (excl. of 87.02 & 8703.10-8703.24), with C-I internal combustion piston engine (diesel/semi-diesel), of a cylinder capacity >1500cc	$851,676,594	0.69	12%	73%
	Vehicles principally designed for the transport of persons (excl. of 87.02 & 8703.10-8703.24), with C-I internal combustion piston engine (diesel/semi-diesel), of a cylinder capacity >1500cc but not >2500cc	$583,549,485	0.90	54%	148%
VEGETABLE PRODUCTS	Tomatoes, fresh/chilled	$671,877,825	0.18	4%	4%
SERVICES	Travel, Personal	$5,977,864,471	<0.01	-8%	-13%
	Transport, Passenger	$1,504,872,206	<0.01	-6%	-8%
	Manufacturing services on physical inputs owned by others	$1,256,416,309	0.12	-10%	-11%
	Transport, Freight	$1,211,478,141	<0.01	11%	8%
	Government goods and services n.i.e.	$571,a,630	<0.01	11%	1%
	Construction	$549,581,496	0.03	155%	50%

Source: IFC

TABLE A2.2 Les 20 premières exportations, par produit



Source : Tableau élaboré par les auteurs à partir des données du HCP « Le Maroc en Chiffres (2017). »

ANNEXE 3: CARTOGRAPHIE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET DES PRINCIPAUX ACTEURS DU SECTEUR PRIVÉ

TABLE 3.1 Strategic SOEs as defined by the Organic Law No 02.12

	A – ÉTABLISSEMENTS PUBLICS CRÉÉS PAR LA LOI
1	Caisse de dépôt et de gestion
2	Fonds Hassan II pour le développement économique et social
3	Agence nationale de la conservation foncière, du cadastre et de la cartographie
4	Agence nationale de réglementation des télécommunications
5	Agence Maghreb Arabe Presse
6	Agence nationale des ports
7	Agence pour l'aménagement de la vallée du Bou Regreg
8	Agence pour l'aménagement du site de la lagune de Marchica
9	Office national des chemins de fer
10	Office national des aéroports
11	Agence marocaine de développement de la logistique (AMDL)
12	Office national de l'électricité et de l'eau potable "ONEE"
13	Office national des hydrocarbures et des mines
14	Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique
15	Caisse nationale de sécurité sociale
16	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
17	Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Étranger
18	Institut Royal pour la recherche sur l'Histoire du Maroc
19	Fondation nationale des musées
20	Archives du Maroc

	B – ENTREPRISES PUBLIQUES
1	Royal Air Maroc
2	OCP S.A.
3	Barid Al-Maghrib
~~4~~	~~Banque centrale populaire~~ (voir les notes ci-dessous)
5	Crédit Agricole
6	Crédit Immobilier et Hôtelier
7	Moroccan Financial Board chargée du projet "Casablanca Finance City"
8	Holding d'aménagement Al Omrane
9	ITHMAR AL MAWARID (Former Fonds marocain de développement touristique)
10	Société nationale des autoroutes du Maroc
11	Société d'Exploitation des Ports
12	Agence spéciale Tanger-Méditerranée
13	Société Marchica pour le développement
14	Moroccan Agency for Solar Energy (MASEN)
15	Société d'investissements énergétiques
16	Sociétés nationales de l'audiovisuel public
17	Société Royale d'encouragement du cheval

Notes : Cette liste a été établie en 2012. De nombreuses mises à jour ont été effectuées depuis et doivent être prises en considération (la liste actualisée de cette loi n'est pas disponible sur Internet). Par exemple, la loi organique n° 17.08 a ajouté trois nouveaux établissements publics à cette liste :

1. *Agence marocaine de développement des investissements et des exportations*
2. *Agence de développement numérique*
3. *Fonds de solidarité contre les événements catastrophiques*

De plus, en 2014, l'État marocain, la CDG ainsi que l'OCP ont cédé leurs participations dans la BCP. Seule la CMR (Caisse Marocaine des Retraites) reste actionnaire avec 5,89% en décembre 2017 (rapport annuel 2017). Cette société sera probablement supprimée de la liste initiale.

TABLE 3.2 List of the 43 large limited liabilities controlled by the state and ownership rights

	Société	Participation directe du Trésor public (%)	Total des participations directes et indirectes de l'État (%)
ADER	AGENCE POUR LE DEVELOPPEMENT ET LA REHABILITATION DE LA MEDINA DE FES	100,0	100,0
ADM	SOCIETE NATIONALE DES AUTOROUTES DU MAROC	68,5	98,9
AGA INGENIERIE	SOCIETE POUR L'INGENIERIE DES INDUSTRIES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES	24,3	24,3
ASMA	ASMA INVEST	50,0	50,0
BAM	BARID AL-MAGHRIB	100,0	100,0
BIOPHARMA	SOCIETE DE PRODUCTIONS BIOLOGIQUES ET PHARMACEUTIQUES VETERINAIRES	100,0	100,0
CAM	CREDIT AGRICOLE DU MAROC	75,2	87,2
CASA TRANSPORTS	SOCIETE CASABLANCA TRANSPORTS SA	89,0	99,7
DIYAR AL MADINA	DIYAR AL MADINA	16,0	99.7
FONCIERE UIR	FONCIERE UNIVERSITE INTERNATIONALE DE RABAT	16,7	83,3
HAO	HOLDING D'AMENAGEMENT AL OMRANE	100,0	100,0
IAM	ITISSALAT AL-MAGHRIB	30,0	30,0
IDMAJ SAKAN	IDMAJ SAKAN	55,0	88,1
ITHMAR AL MAWARID	ITHMAR AL MAWARID	66,6	100,0
JZN	JARDIN ZOOLOGIQUE NATIONAL SA	100,0	100,0
LABOMETAL	LABORATOIRE METALLURGIQUE D'ETUDES ET DE CONTROLE	7,5	10,6
MAROCLEAR	MAROCLEAR	25,0	56,1
MASEN	MOROCCAN AGENCY FOR SUSTAINABLE ENERGY	25,0	100,0
MIA	MOROCCO INVESTISSEMENT AUTHORITY	100,0	100,0
MDJS	LA MAROCAINE DES JEUX ET DES SPORTS	90,0	100,0
NWM	NADOR WEST MED	36,3	100,0
OCP	OCP SA	94,1	95,2
RAM	RAM COMPAGNIE NATIONALE DE TRANSPORT AERIEN ROYAL AIR MAROC	53,9	98,0
SADM	SOCIETE D'AMENAGEMENT ET DE DEVELOPPEMENT DE MAZAGAN	49,0	97,5
SALIMA HOLDING	SOCIETE ARABE LIBYO-MAROCAINE HOLDING	24,3	24,3
SAPT	SOCIETE D'AMENAGEMENT POUR LA RECONVERSION DE LA ZONE PORTUAIRE DE TANGER VILLE	50,0	100,0
SAR	SOCIETE D'AMENAGEMENT RYAD	100,0	100,0
SIE	SOCIETE D'INVESTISSEMENTS ENERGETIQUES	71,0	100,0
SMAEX	SOCIETE MAROCAINE D'ASSURANCE A L'EXPORTATION	35,0	40,6
SMIT	SOCIETE MAROCAINE D'INGÉNIERIE TOURISTIQUE	77,9	100,0

	Société	Participation directe du Trésor public (%)	Total des participations directes et indirectes de l'État (%)
SNED	SOCIETE NATIONALE D'ETUDES DU DETROIT DE GIBRALTAR	100,0	100,0
SNRT	SOCIETE NATIONALE DE LA RADIO ET DE LA TELEVISION	100,0	100.0
SNTL	SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS ET DE LA LOGISTIQUE	100,0	100,0
SODEP	SOCIETE D'EXPLOITATION DES PORTS	100,0	100,0
SONACOS	SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION DE SEMENCES	90,2	96,0
SONADAC	SOCIETE NATIONALE D'AMENAGEMENT COMMUNAL	19,7	97,8
SONARGES	SOCIETE NATIONALE DE REALISATION ET DE GESTION DES STADES	100,0	100,0
SOREAD	SOCIETE D'ETUDES ET DE REALISATIONS AUDIOVISUELLES "SOREAD" SA	76,0	76,1
SOREC	SOCIETE ROYALE D'ENCOURAGEMENT DU CHEVAL	99,7	99,7
SOTADEC	SOCIETE TANGEROISE D'EXPLOITATIONS COMMERCIALES	40,0	40,0
SRRA	SOCIETE RABAT REGION AMENAGEMENT	66,7	84.6
TM2	TANGER MED	50,0	100.0
TMSA	AGENCE SPECIALE TANGER MEDITERRANEE	8,2	100.0
	Moyenne	64,7	85,5
	Médiane	68,5	99,7
	Min	7,5	10,6
	Max	100,0	100,0

TABLE 3.3 Major investors among SOEs in 2016

	Investissements en 2016 (millions MAD)	Investissements en 2016 (millions (USD)	% du total des investissements des entreprises publiques	Secteur
OCP	10 872	1 184	15%	Énergie, mines, eau et environnement
ONEE	10 213	1 112	14,1%	Énergie, mines, eau et environnement
HAO	5 875	640	8,1%	Logement et développement urbain
ONCF	5 796	631	8%	Infrastructures et transport
CDG	5 457	594	7,5%	Finance
RAM	2 516	274	3,5%	Infrastructures et transport
TMSA	2 177	237	3%	Développement urbain
TOTAL	**72 675**	**7 915**	**59,0%**	

Source: Established by authors from MINEFI data (MINEFI Morocco, 2017).

TABLE A3.4 Revenus des principales entreprises publiques

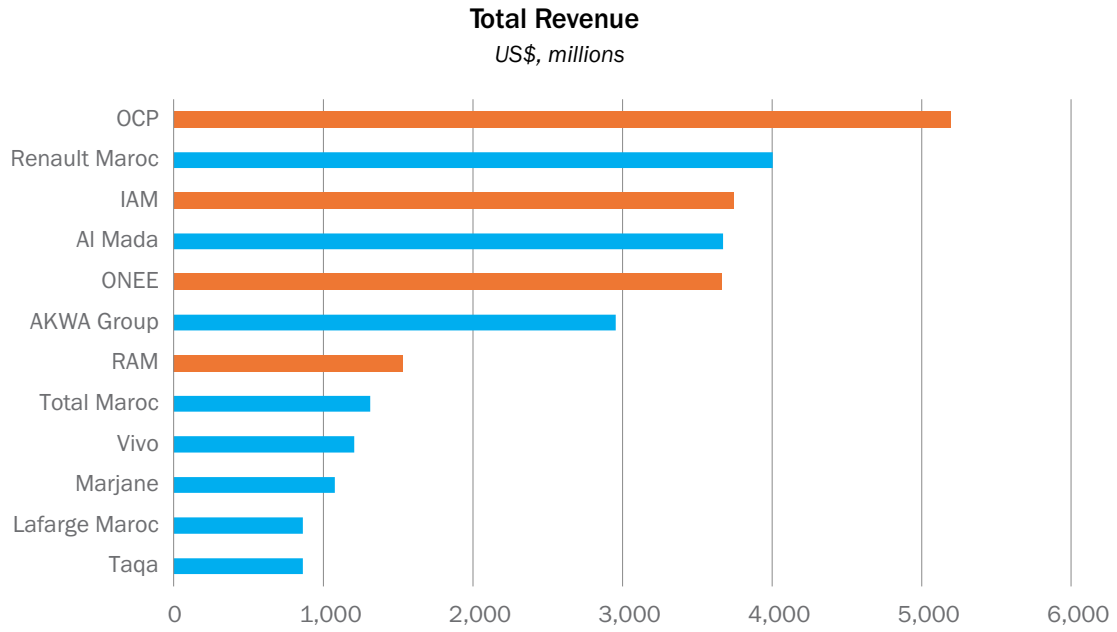


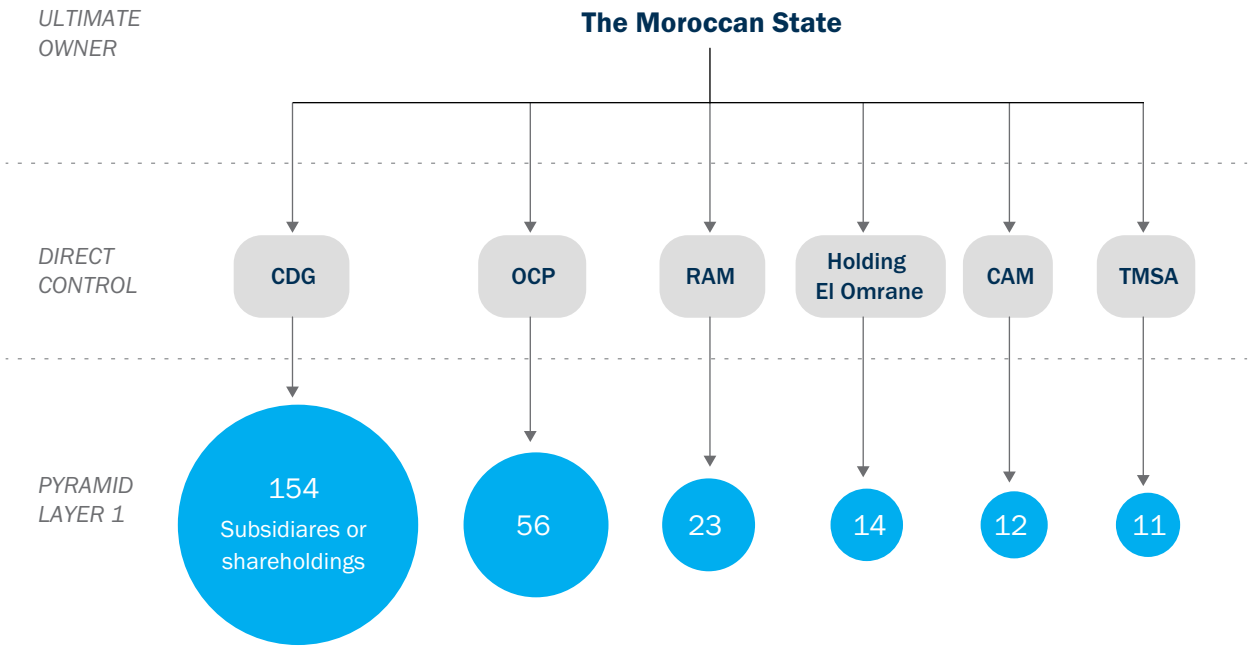
TABLE A3.5 TOP 10 des sociétés non financières marocaines par chiffre d'affaires en 2016-17

		Entreprise	Total des revenus (USD, millions)	Total des revenus en % du PIB (2017)	Secteur d'activité	Année	Source des données
1.	OCP	Office chérifien des phosphates *	5,194	4.3%	Exploitation minière	2017	Rapport annuel de la société
2.	RENAULT MAROC	Renault Maroc (Tanger exploitation + Renault commerce)	4,006	3.3%	Automobile	2017	Rapport annuel de la société
3.	IAM	Ittisalet El Maghreb (Maroc Telecom) *	3,744	3.1%	Télécom	2017	Rapport annuel de la société
4.	AL MADA	Al Mada since 2018 (Fomer SIN - royal family)	3,675	3.0%	Holding englobant plusieurs secteurs d'activité	2017	Site web de l'entreprise
		Notamment					
		Marjane holding (subsidiary of Al Mada)	1,076		Secteur du commerce de détail	2016	www.maroc1000.net
		LafargeHolcim Maroc (Al Mada owns 50%)	866		Matériaux de construction	2017	Communiqué de presse de la société
5.	ONEE	Office national de l'eau et de l'électricité *	3,663	3.0%	Services d'utilité publique (eau et énergie)	2016	DEPP, rapport sur les entreprises publiques
6.	AKWA GROUP	Afriquia (SMDC: Sté marocaine de distribution de carburants) & Afriquia gaz	2,958	2.4%	Secteur des hydrocarbures	2016	www.maroc1000.net
7.	RAM	Royal air Maroc *	1,531	1.3%	Transport aérien	2016	Rapport du DEPP sur les entreprises publiques, P181
8.	TOTAL MA	Total Maroc	1,316	1.1%	Secteur des hydrocarbures	2017	Rapport annuel de la société
9.	VIVO	Vivo Energy Maroc	1,206	1.0%	Secteur des hydrocarbures	2016	www.maroc1000.net
10.	TAQA	Taqa Morocco	865	0.%	Services d'utilité publique (production d'électricité)	2017	Rapport annuel de la société
		TOTAL	**24,969**	**23.2%**			

Source : Tableau élaboré par Ben Abdelkader à partir des rapports annuels des sociétés, du rapport du DEPP sur les entreprises publiques et www.maroc1000.net.

*Notes : * Sociétés dans lesquelles l'État marocain détient directement ou indirectement des participations. Cette liste ne comprend pas les sociétés opérant dans les secteurs de la finance et de l'assurance, à savoir les trois plus grandes institutions financières : Attijariwafa Bank, BCP et BMCE Bank.*

FIGURE A3.6 Comment les filiales sont-elles détenues en 2014[108] (6 entreprises publiques contrôlent 67% de l'ensemble des filiales)



Source : Figure établie à partir de (Belfahmi, 2014).

TABLE A3.7 Liste des compagnies avec participation directe ou indirecte de l'État, mai 2018

Société	Secteur	Cap. boursière (USD, millions)	en % de la cap. boursière totale	Action-nariat direct de l'État	Fonds publics/ Fonds d'investis-sements (fonds de pension sous CDG)*	Actionnariat indirect par l'intermédiaire des établissements statutaires	Propriété	Total des partici-pations	Droits afférents aux flux de trésorerie (USD, millions)
Itissalat Al-Maghrib	Télécom	14,214	20.5%	30%	0%	0%	L'État	30%	4,264
Attijariwafa Bank	Financier	10,526	15.2%	0%	1.7%	9.4%	RCAR, CIMR, CMR	11.1%	1,171
Banque Centrale Populaire	Financier	5,659	8.2%	0%	6.1%	8.7%	RCAR, CIMR, CMR	14.8%	838
BMCE Bank	Financier	4,070	5.9%	0%	9.5%	4.0%	CIMR	13.5%	549
Ciments du Maroc	Financier	2,744	4.0%	0%	5.9%	8.2%	FIPAR Holding, CIMR	14.1%	387
Cosumar	Biens de consom-mation	1,863	2.7%	0%	0%	24.1%	CIMR, RCAR, CMR	24.1%	449
Managem	Matériaux de base	1,763	2.5%	0%	0%	8.2%	CIMR	8.2%	145
Marsa Maroc	Produits industriels	1,462	2.1%	60%	3.3%	3.3%	L'État, CDG, CMR	66.7%	974
CIH Bank	Financier	912	1.3%	00%	65%	3.8%	Massira Capital, RCAR	68.8%	627
Lydec	Services d'utilité publique	523	0.8%	0%	16%	0%	FIPAR Holding	16%	84
Miniere Touissit	Matières premières	324	0.5%	0%	0%	12%	CIMR	12%	39
	TOTAL	**44,059**	**64%**						**9,527**

Source : Ben Abdelkader, 2018, de la Bourse de Casablanca.

Notes : La liste des sociétés avec des participations de l'Etat n'est pas exhaustive. Cette étude s'est concentrée sur les plus grandes entreprises à forte capitalisation boursière (supérieure à 3 milliards MAD). La capitalisation boursière a été enregistrée le 15 mai 2018 ; CIMR : Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraites ; CMR : Caisse Marocaine des Retraites ; RCAR : Régime Collectif d'Allocation de Retraite ; FIPAR Holding est un fonds d'investissement privé détenu par la CDG avec une « stratégie d'investissement destinée à soutenir à la fois les opérateurs nationaux promoteurs de grands projets et les opérateurs internationaux souhaitant établir une présence ou développer des partenariats stratégiques au Maroc ». FIPAR est l'un des principaux investisseurs en capital investissement au Maroc, gérant 7 milliards MAD d'actifs ; Massira Capital est un fonds d'investissement privé détenu par la CDG ; les droits dans les flux de trésorerie représentent la part des titres détenus dans le nombre total d'actions émises. Ils peuvent être définis comme la créance totale de l'actionnaire sur chaque euro de bénéfice généré par l'entreprise contrôlée.

**Compte tenu des normes prudentielles, les fonds de pension doivent investir l'essentiel de leurs réserves dans des titres cotés en bourse afin de préserver les intérêts de leurs petits investisseurs (retraités actuels et futurs). Le mandat de gérer les actifs de RCAR, le plus important fonds de pension du pays (pour les employés des entreprises d'État), avec des actifs représentant environ 10% du PIB, incombe à la CDG. En tant qu'agent, CDG investit conformément aux indices de référence définis par le comité d'investissement de RCAR, qui respecte à son tour les réglementations de l'autorité de réglementation en matière de retraite et d'assurance (ACAPS).*

TABLE A3.8 Top 10 des sociétés privées par chiffre d'affaires (hors entreprises publiques)

		Société	Total des revenus en millions MAD,	Total des revenus en millions USD,	Total des revenus en % of de PIB	Secteur d'activité	Année	Source des données
1.	RNO MAROC	Renault Maroc (Tanger exploitation + Renault commerce)	37,415	4,006	3.3%	Automobile	2017	Rapport annuel de la société
2.	AL MADA	Al Mada since 2018 (Fomer SNI) (Holding royale)	34,320	3,675	3.0%	Plusieurs secteurs d'activité	2017	Site web de l'entreprise
		Dont						
		Marjane holding (subsidiary of Al Mada)	10,051	1,076	0.9%	Secteur du commerce de détail	2016	www.maroc1000.net
		LafargeHolcim Maroc (Al Mada owns 50%)	8,083	866	0.7%	Matériaux de construction	2017	Communiqué de presse de la société
3.	AKWA GROUP	Afriquia (smdc: Sté marocaine de distribution de carburants) & Afriquia gaz	27,620	2,958	2.4%	Secteur des hydrocarbures	2016	www.maroc1000.net
4.	TOTAL MAROC	Total Maroc	12,288	1,316	1.1%	Secteur des hydrocarbures	2017	Rapport annuel de la société
5.	VIVO	Vivo Energy Maroc	11,264	1,206	1.0%	Secteur des hydrocarbures	2016	www.maroc1000.net
6.	TAQA	Taqa Morocco	8,082	865	0.7%	Services d'utilité publique (production d'électricité)	2017	Rapport annuel de la société
7.	SMT	Société marocaine des tabacs	7,635	818	0.7%	Secteur du tabac	2016	www.maroc1000.net
8.	PETROM	Petrom	7,016	751	0.6%	Produits pétroliers, pétrochimie	2016	www.maroc1000.net
9.	DANONE	Centrale Danone	6,519	698	0.6%	Agroalimentaire	2017	Rapport annuel
10.	ADDOHA	GROUPE ADDOHA	5,917	634	0.5%	Immobilier	2017	Rapport annuel
		TOTAL	**158.076**	**16.926**	**13,9%**			

Source : Tableau élaboré par les auteurs à partir des rapports annuels des entreprises, de la Bourse de Casablanca, et du site http://www.maroc1000.

ANNEXE 4: SOE PRESENCE AND ROLE IN SELECTED SECTORS

TABLE A4.1 Moroccan sectors/subsectors with SOE presence among those reviewed by the PMR questionnaire

LES GOUVERNEMENTS NATIONAUX, RÉGIONAUX OU PROVINCIAUX CONTRÔLENT AU MOINS UNE ENTREPRISE DU SECTEUR	OUI	NON	SOCIÉTÉ
Production, importation, transport, distribution et fourniture d'électricité	X		Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE)[109]
Production, importation, transport, distribution et fourniture de gaz	X		ONEE, Office national des hydrocarbures et des mines (ONHYM)[110]
Services de téléphonie fixe, mobile et Internet dans le domaine des télécommunications		X[111]	
Services postaux et de messagerie de base	X		Barid Al-Maghrib [112]
Transport ferroviaire	X		L'Office National des Chemins de Fer Marocains (ONCF)[113]
Transport aérien	X		Royal Air Maroc
Transport routier - transport de marchandises par route	X		Société Nationale des Transports et de la Logistique (SNTL)[114]
Transport maritime - transport de marchandises et de passagers		X	
Exploitation d'infrastructures de transport aérien	X		Office National des Aéroports (ONDA)[115]
Exploitation d'infrastructures de transport par eau	X		Société d'Exploitation des Ports (Marsa Maroc), Autorité portuaire de Tanger Med[116]
Exploitation de l'infrastructure routière	X		Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM)[117]
Exploitation de l'infrastructure ferroviaire	X		Office National des Chemins de Fer Marocains (ONCF)[118]
Collecte, traitement et distribution de l'eau	X		Office National de l'Eau Potable, régie autonome de distribution d'eau (RADEEMA)[119]
Fabrication de produits du tabac		X[120]	
Fabrication de produits pétroliers raffinés	X		Société Nationale des Produits Pétroliers (SNPP) [121]
Métallurgie de base	X		Mines d'AOULI [122]
Fabrication de produits métalliques, de machines et d'équipements		X	
Construction et réparation de navires et de bateaux	X		L'Agence Nationale des Ports (ANP) [123]
Fabrication de locomotives de chemin de fer et de tramway et de matériel roulant		X	
Fabrication d'aéronefs et d'engins spatiaux	X		SMES: une JV entre RAM & Safran [124]

LES GOUVERNEMENTS NATIONAUX, RÉGIONAUX OU PROVINCIAUX CONTRÔLENT AU MOINS UNE ENTREPRISE DU SECTEUR	OUI	NON	SOCIÉTÉ
Construction	X		IDMAJ SAKAN, Al Omrane (HAO), [Ciments du Maroc CIMA] [125]
Commerce de gros, y compris de véhicules automobiles	X		Société Nationale de Commercialisation des Semences au Maroc (SONACOS)[126]
Commerce de détail, y compris de véhicules automobiles	X		Maghreb Arab Trading Company (MARTCO), Coopérative Vinicole Des Béni Snassen (Vinicoop) [127]
Hébergement, restauration et boissons	X		SMIT
Autres transports urbains, suburbains et interurbains de voyageurs	X		CASA TRANSPORTS, RATS, RATAG, RATC, RATF, RATM, RATMA, RATR, RATT [128]
Activités de services financiers, à l'exception des activités de banque centrale, d'assurance et de caisses de retraite	X		Crédit Agricole du Maroc Fonds de dépôt et de gestion (CDG) [129]
Assurance, réassurance et financement des retraites	X[130]		Société centrale de réassurance (SCR)
Autres activités commerciales		X	
Activités liées à la santé humaine	X		CH5
Distribution et projection de films cinématographiques		X	
TOTAL	**23**	**7**	

Source : Questionnaire PMR adressé au Maroc.

TABLE A4.2 Participation des principales entreprises publiques/anciennes entreprises publiques et participations publiques dans tous les secteurs/marchés et problèmes de concurrence potentiels

Secteur	Marché	Monopole (légal/de fait)	Type de participation des entreprises *	Justification de la participation des entreprises publiques	Concurrence du secteur privé/ entreprises politiquement liées (+) **	Drapeau rouge en termes de compétition pour évaluation plus approfondi
L'OFFICE NATIONAL DE L'ELECTRICITÉ ET DE L'EAU POTABLE (ONEE), PART DE L'ÉTAT DE 100%						
ÉLECTRICITÉ	Production	Non	1.3	Garantir un approvision-nement suffisant	Oui (+)	Capacité installée bien en deçà des prévisions
	Transport	Oui (de fait)	1	Monopole naturel	Non	Préoccupations concernant la mise en œuvre discriminatoire de l'accès des tiers et l'absence d'organisme de réglementation pour l'appliquer
	Distribution	Non	1, 2	Service universel uniquement dans les régions éloignées	Oui	Conditions d'octroi/ de renouvellement des concessions
GAZ	Exploration	Non	3	Garantir un approvision-nement suffisant	Oui	Conditions de partenariat avec le secteur privé/rôle des entreprises publiques sur le marché
	Production	Non	3	Garantir un approvision-nement suffisant	Oui	
	Importation	Non	1	Garantir un approvision-nement suffisant	Oui (+)	
	Distribution[1]	Non	3	Service universel uniquement dans les régions éloignées	Oui (+)	

1 = direct participation of the SOE; 2 = participation through a subsidiary; 3 = participation in partnership with the private sector.

***The notion of "politically connected firms" is severely underestimated as the table only accounts for the market participation of the three economics groups covered by Table 2.*

Secteur	Marché	Monopole (légal/de fait)	Type de participation des entreprises *	Justification de la participation des entreprises publiques	Concurrence du secteur privé/ entreprises politiquement liées (+) **	Drapeau rouge en termes de compétition pour évaluation plus approfondi
EAU	Collection	Non	1, 3	Garantir l'approvisionnement	Oui	Conditions de partenariat avec le secteur privé
	Treatment	Non	1, 3	Garantir l'approvisionnement	Oui	
	Approvisionnement	Non	1, 3	Garantir l'approvisionnement	Oui	
MAROC TELECOM (IAM) (PART DE L'ÉTAT DE 30 %)						
TÉLÉCOMMUNICATIONS[2]	Réseau fixe	Oui (de fait)	1	Monopole naturel	Non	Préoccupations liées au non-dégroupage de la boucle locale
	Services de téléphonie fixe	Oui (de fait)	1	Assurer la connectivité des régions éloignées	Non	
	Services de téléphonie mobile	Non	1	Assurer la connectivité des régions éloignées	Oui (+)	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Services Internet	Oui (de fait)	1	Assurer la connectivité des régions éloignées	Non	
INGÉNIERIE INFORMATIQUE[3]	TOC	Non	3		Oui (+)	
	Solutions informatiques	Non	3		Oui	
	Services cloud	Non	3		Oui	
	Services en ligne	Non	3		Oui	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État

**1 = direct participation of the SOE; 2 = participation through a subsidiary; 3 = participation in partnership with the private sector.*

***The notion of "politically connected firms" is severely underestimated as the table only accounts for the market participation of the three economics groups covered by Table 2.*

Secteur	Marché	Monopole (légal/de fait)	Type de participation des entreprises *	Justification de la participation des entreprises publiques	Concurrence du secteur privé/ entreprises politiquement liées (+) **	Drapeau rouge en termes de compétition pour évaluation plus approfondi
ROYAL AIR MAROC (RAM) (PART DE L'ÉTAT DE 100%)						
TRANSPORT AÉRIEN[4]	Transport aérien de passagers	Non	1	Assurer la connectivité des régions éloignées	Oui (+)	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Transport aérien de passagers low cost	Non	2	Assurer la connectivité des régions éloignées	Oui	
	Services aériens (restauration)	Non	3		Oui	Conditions de partenariat avec le secteur privé
	Entretien d'aéronefs	Non	3		Oui	
	Transport de marchandises	Non	2		Oui	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Formation et simulation	Non	3		Oui	
	Services de voyage	Non	3		Oui	Conditions de partenariat avec le secteur privé/ préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Recrutement (interne)	Non	2		Oui	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Services aéroportuaires (vente, manutention)	Non	2		Oui	

1 = direct participation of the SOE; 2 = participation through a subsidiary; 3 = participation in partnership with the private sector.

***The notion of "politically connected firms" is severely underestimated as the table only accounts for the market participation of the three economics groups covered by Table 2.*

Secteur	Marché	Monopole (légal/de fait)	Type de participation des entreprises *	Justification de la participation des entreprises publiques	Concurrence du secteur privé/ entreprises politiquement liées (+) **	Drapeau rouge en termes de compétition pour évaluation plus approfondi
OFFICE CHÉRIFIEN DES PHOSPHATES (OCP) (PART DE L'ÉTAT DE 94%)						
PHOSPHATE ET DÉRIVÉS DU PHOSPHATE[5]	Extraction	Yes (local monopoly of phosphate mining)	1,2	Exploitation stratégique des ressources naturelles	Oui	Oui
	Traitement		2,3	Exploitation stratégique des ressources naturelles		
	Commerce d'engrais	Non	3	Lien avec les activités d'exploitation minière/ exploitation des ressources naturelles	Oui	Conditions de partenariat avec le secteur privé/ préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Ventes internationales	Non	2	Lien avec les activités d'exploitation minière/ exploitation des ressources naturelles	Oui	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Conseil et ingénierie	Non	3		Oui	Conditions de partenariat avec le secteur privé/ préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Ingénierie du transport et conseil en gestion	Non	2		Oui	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Services technologiques	Non	3		Oui	Conditions de partenariat avec le secteur privé/ préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Développement de l'écosystème	Non	2		Oui	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État

Secteur	Marché	Monopole (légal/de fait)	Type de participation des entreprises *	Justification de la participation des entreprises publiques	Concurrence du secteur privé/ entreprises politiquement liées (+) **	Drapeau rouge en termes de compétition pour évaluation plus approfondi
CAISSE DE DÉPÔT ET DE GESTION (CDG) (PART DE L'ÉTAT DE 100%)						
GESTION DES RETRAITES[6]	Sécurité sociale	Oui (de fait)	1	Service public	Non	
	Retraites et assurances	Non	1		Oui	Absence potentielle de neutralité concurrentielle vis-à-vis d'autres concurrents privés
DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL[7]	Aménagement de zones industrielles	Non	2		Oui	Contrôle de l'accès au foncier et possibilités limitées pour d'autres entreprises d'entrer sur le marché/absence potentielle de neutralité concurrentielle vis-à-vis d'autres concurrents privés
	Développement résidentiel	Non	2		Oui	
	Aménagement de bureaux et de centres commerciaux	Non	2		Oui	
	Développement industriel	Non	2		Oui	
	Développement urbain	Non	2		Oui	
	Ingénierie et TI	Non	2		Oui	
	Nouvelles technologies	Non	3		Oui	Conditions de partenariat avec le secteur privé/ préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
TOURISME[8]	Aménagement de zone	Non	2		Oui	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Hôtels	Non	2, 3		Oui (+)	Contrôle de l'accès au foncier et possibilités limitées pour d'autres entreprises d'entrer sur le marché/absence potentielle de neutralité concurrentielle vis-à-vis d'autres concurrents privés
FINANCES ET INVESTISSEMENT[9]	Banque de détail	Non	2		Oui (+)	Préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État
	Banque d'investissement	Non	2		Oui (+)	
	Assurance	Non	2		Oui (+)	
	Réassurance	Non	1	Soutien au secteur de l'assurance pour offrir de la sécurité	Oui (+)	

Secteur	Marché	Monopole (légal/de fait)	Type de participation des entreprises *	Justification de la participation des entreprises publiques	Concurrence du secteur privé/ entreprises politiquement liées (+) **	Drapeau rouge en termes de compétition pour évaluation plus approfondi
AUTRES ACTIVITÉS[10]	Éducation	Non	3		Oui	
	Télécom-munications	Non	3		Oui	
	Énergie	Non	1	Contribuer à la réalisation des objectifs nationaux en matière d'efficacité énergétique	Non	Conditions de partenariat avec le secteur privé/ préoccupations liées au rôle subsidiaire de l'État

*1 = *participation directe de l'entreprise publique ; 2 = participation à travers une filiale ; 3 = participation en partenariat avec le secteur privé.*

***La notion « d'entreprises politiquement connectées » est fortement sous-estimée car le tableau ne tient compte que de la participation au marché des trois groupes économiques couverts par le tableau 2.*.

Source des tableaux :

1 L'ONHYM, filiale hydrocarbures de l'ONEE, est en concurrence avec Afriquia Gaz, le leader de la distribution de gaz liquéfié sur le marché (qui est également impliqué dans les opérations d'importation de gaz), avec une part de marché de 46 % pour la distribution des gaz de pétrole liquéfiés et de 20 % des stations service dans le pays appartenant au groupe politiquement connecté Akwa. Afriquia Gaz a récemment fait l'objet d'un boycott social sur certaines marques, parmi lesquelles les stations Afriquia Gaz.

2 Maroc Telecom (IAM) est fortement implantée à l'international à travers dix filiales actives dans les services de téléphonie fixe, les services Internet et/ou les services mobiles : Mauritel (Mauritanie) (41.2 % IAM) ; Onatel (Burkina Faso) (51 % IAM) ; Gabon Telecom (Gabon) (51 % IAM) ; Sotelma (Mali) (51 % IAM) ; Atlantique Telecom Côte d'Ivoire (85 % IAM) ; Etisalat Bénin (100% IAM) ; Atlantique Telecom Togo (100% IAM) ; Atlantique Telecom Niger (100% IAM) ; Atlantique Telecom Centrafrique (100% IAM) ; Prestige Telecom Côte d'Ivoire (100% IAM). Maroc Telecom (IAM) est le leader du marché des télécommunications, avec une part de marché de 60%, mais est en concurrence avec deux autres opérateurs, Inwi, filiale du groupe Al-Mada (ex-SNI ou ONA), et Orange Maroc dans les services mobiles. Elle dispose d'un quasi-monopole dans l'ADSL (services Internet) et en téléphonie fixe.

3 Maroc Telecom est notamment en concurrence dans le domaine des TI avec des entreprises comme Mercure.com, une filiale informatique du groupe Al-Mada, politiquement connecté.

4 Royal Air Maroc (RAM) compte douze filiales (Transport aérien) : RAM Express (100 %), Atlas Servair (60 %), Aerotechnique Industrie (50 %), Snecma Maroc Engine Services (SMES) (49 %), RAM Vending (100 %), Atlas Online (100 %), Casa Aero (50 %), Amadeus Maroc (70 %), Atlas Multiservices (AMS) (100 %), RAM Handling (100 %), STTS MA (50,1 %) et RAM Cargo (100 %) Royal Air Maroc est en concurrence avec des compagnies aériennes politiquement liées comme Air Arabia Maroc, à laquelle participe le groupe Holmarcom.

5 L'OCP est leader sur le marché avec un monopole dans l'extraction et la transformation du phosphate sur le marché intérieur. 80 % de son activité commerciale est internationale. Elle compte plus de dix filiales et entreprises communes dans les secteurs de l'extraction et de la transformation au niveau national et international, ainsi que dix autres filiales et JV dans d'autres secteurs. Certains de ses partenaires sont des sociétés privées internationales dont, entre autres, DuPont de Nemours, Jacobs Engineering ou IBM. Elle entretient également des partenariats avec des entreprises publiques internationales. Par exemple, elle participe à Paradeep Phosphates Limited (PPL) (détenue à 80,45 % par ZMPL) par le biais de sa participation de 50 % dans ZMPL, l'autre moitié appartenant au gouvernement indien. Les principales filiales d'OCP dans le domaine de l'exploitation minière et de la transformation sont Prayon S.A. (45 %), Phosphates de Boucraa S.A. (100 %), Euro Maroc Phosphore (EMPAHOS) (33,3 %), Jorf Fertilizer Company V (JFC V) (95,58 %) et Pakistan Maroc Phosphore (PAKMAROC) (47,79 %). Dans le domaine de l'international et du commerce : Black Sea Fertilizer Trading Co. (BSFT) (70 %), OCP Afrique (100 %), SAFTCO (95 %), OCP International (95,58 %). Les filiales d'ingénierie et de conseil le sont : Dupont Ocp Operations Consulting (50 %), Jacobs Engineerings S.A. (50 %), Transportation Engineering and Management Consultants (Team Maroc) (100 %) et TEAL Technology Services (JV : 50 % (50 % IBM)). Elle opère également dans d'autres secteurs comme celui du développement des écosystèmes, où elle possède deux filiales principales, la Société d'Aménagement et de Développement Vert (SADV) (100 %) et la Société d'Aménagement et de Développement de Mazagan (SADM) (100 %).

6 En tant que fonds de gestion des retraites, son activité principale, la CDG gère la Caisse Nationale de Retraites et d'Assurances (CNRA) et le Régime Collectif d'Allocation de Retraite (RCAR).

7 La CDG est également très active dans le secteur du développement territorial. Elle opère, par l'intermédiaire de filiales, en tant que promoteur immobilier. Elle développe des zones industrielles, où elle détient 80 % des parts de marché du développement des zones franches, ainsi que des zones résidentielles, des bureaux et centres commerciaux, des industries et de nouvelles zones urbaines.

8 La CDG opère en tant que promoteur touristique et hôtelier à travers des filiales comme SAPST (dont elle détient 45 %), Saidia (66 %), Madaef (100 %), ou Sothermy (99 %).

9 La CDG compte sept filiales principales dans les domaines de la finance et de l'investissement : CDG Capital (CDG Gestion, CDG Bourse, CDG Private Equity, CDG Capital Infrastructures) (100 %), CIH Bank (65,88 %), FINEA (99 %). Dans ce secteur, elle est en concurrence avec des banques comme Attijariwafa Bank, leader du marché (avec, par exemple, 35 % de part de marché en crédit d'investissement), propriété du Groupe Al-Mada. Dans le secteur de l'assurance, la CDG est en concurrence avec Wafa Assurance, le leader du marché avec 20,8 % de part de marché, une filiale d'Al-Mada. La Société Centrale de Réassurance (SCR), filiale de la CDG, détient une position dominante sur le marché. Les autres concurrents sont Atlanta Assurance, une filiale du groupe politiquement connecté Holmarcom.

10 La CDG a créé une ESCO (Société de services énergétiques) en partenariat avec l'ONEE et l'Agence marocaine de l'efficacité énergétique (AMEE) pour la fourniture de services d'efficacité énergétique.

ANNEXE 5: LA VOIE PROGRESSIVE VERS LE SUCCÈS : LES LEÇONS DE LA CORPORATISATION DE L'OCP AU MAROC

L'Office Chérifien des Phosphates (OCP) a été transformé en société anonyme en 2008, après avoir fonctionné en tant qu'entreprise publique statutaire ad hoc dans un contexte de grande opacité. Dans le cadre du processus de corporatisation, l'OCP a fait l'objet d'une série de mesures de restructuration visant à améliorer sa capacité concurrentielle sur les marchés internationaux.[131] L'OCP est l'un des principaux producteurs et le premier exportateur mondial de roches phosphatées, d'acide phosphorique et d'engrais phosphatés. C'est aussi la plus grande entreprise du Maroc (publique et privée) et compte plus de 20 000 employés. L'OCP est un exemple intéressant de réforme des entreprises publiques dans lequel les quatre principes de la réforme des entreprises publiques ont été appliqués à des degrés divers. La direction de l'OCP a définitivement acquis l'autonomie de gestion et les moyens financiers d'investir et de recruter, alors que l'entreprise continue à avoir un mandat de développement important pour le pays.

L'OCP reste fortement contrôlée par l'État ; son conseil d'administration est composé exclusivement de personnes nommées par le pouvoir politique (pas de membres indépendants), mais son président-directeur général (CEO) a un profil managérial. L'État (par l'intermédiaire du ministère des Finances) reste l'unique actionnaire et une petite participation au capital (environ 5 %) est détenue par la Banque centrale populaire (BCP), une banque publique partiellement privatisée. Le conseil d'administration de l'OCP, de type unitaire, est composé de 10 membres, en plus de son président et du CEO. Ses fonctions sont comparables à celles des entités du secteur privé. Les directeurs restent toutefois essentiellement des hommes politiques et des hauts fonctionnaires : trois sont ministres, cinq sont secrétaires généraux de divers ministères et les deux autres sont le directeur du Trésor et le CEO de la BCP. Tous sont nommés par le gouvernement ou le roi. En revanche, l'équipe de direction est composée d'une série de professionnels ayant une formation en administration des affaires. Ils sont recrutés par le conseil d'administration, qui fixe également leur rémunération.

L'OCP remplit un vaste mandat de développement dans divers domaines en plus de son mandat commercial. Il s'agit notamment de promouvoir l'agriculture (cartographie des terres fertiles au Maroc, promotion de l'utilisation durable des engrais par les petits agriculteurs ou promotion de projets agricoles novateurs par le biais de son fonds agricole novateur), la promotion de l'emploi (par exemple, un programme de formation de grande envergure pour les jeunes appelé OCP Skills et un projet destiné au développement des PME), la promotion du secteur industriel chimique (et la proposition que certaines installations de l'OCP soient mises à la disposition de l'industrie comme les laboratoires de recherche et développement) et sa participation globale à une réflexion sur les moyens de favoriser la sécurité alimentaire dans le monde (conçue comme mandat de politique publique).

L'OCP a acquis de l'autonomie dans la gestion quotidienne et a réformé sa structure organisationnelle pour ressembler à celle d'une entreprise du secteur privé. Elle est également devenue beaucoup plus transparente, en particulier dans le domaine de l'information financière. Elle a pu emprunter des fonds sur les marchés financiers sans garantie de l'État et investir massivement. Dans un contexte économique mondial difficile, elle a également réussi à maintenir sa position d'entreprise exportatrice leader.

Lorsqu'elle a été corporatisée, l'OCP a obtenu le statut de monopole en vertu de la Loi 46-07. La loi prévoit également que les conditions d'exploitation des phosphates seront fixées dans un contrat séparé à conclure avec l'État. Or, un tel contrat n'a jamais été conclu et l'étendue exacte du monopole accordé à l'OCP n'est donc pas très claire.[132] Aucun débat n'est également documenté sur la question de savoir si l'ouverture de l'exploitation des phosphates au Maroc au secteur privé a été envisagée.

Tous les contrats de travail ont été transférés sans modification (la loi 46-07 précisait que ce transfert ne pouvait aboutir à une situation moins favorable pour les employés, notamment en matière de pensions et de couverture médicale). Aucun programme de départ massif n'a été mis en œuvre à la suite de la corporatisation, bien qu'un programme de départ volontaire ait entraîné le départ d'environ 800 employés. Une réorganisation importante de la gestion des ressources humaines a également été lancée dans le but d'insuffler une dynamique de marché dans les relations de travail. Le régime d'emploi a été clarifié par l'établissement de profils d'employés et de politiques salariales claires. D'importantes ressources ont été allouées à la formation, tant technique que managériale (en partenariat avec les meilleures institutions universitaires internationales) et à la modernisation des systèmes d'information pour permettre une communication transversale. Une campagne de recrutement a également été lancée pour faire face à l'augmentation de la production (qui devrait générer des milliers de nouveaux emplois dans un proche avenir), rajeunir la main-d'œuvre et remplacer les employés qui prennent leur retraite, ce qui entraînera une croissance nette de l'effectif. De même, l'externalisation du système de retraite, entamée en 2001, a été achevée. Globalement, le coût de la main-d'œuvre a légèrement augmenté depuis la corporatisation (ce qui s'explique probablement par une série de mesures sociales mises en œuvre en 2011 à la suite du printemps arabe). En 2012, il représentait encore le troisième poste de dépenses le plus élevé.

Il est extrêmement difficile de lier les réformes de la gouvernance à des changements de performance spécifiques. Il ressort toutefois des entretiens avec diverses parties prenantes que les réformes récentes de la gestion de l'OCP ont permis d'améliorer les résultats. Par exemple, la contribution de l'OCP à l'État marocain est en augmentation. En 2012, la contribution financière totale de l'OCP à l'État (impôts et dividendes) s'élevait à 4,72 milliards MAD (soit plus de 500 millions de dollars), ce qui en fait le principal contributeur des entreprises publiques au budget de l'État. Aujourd'hui, l'OCP reste le premier exportateur mondial de produits phosphatés et détient des participations dans le capital de plusieurs filiales, principalement dans l'industrie chimique mais pas exclusivement (par exemple, l'immobilier), dont une série de joint-ventures dans des marchés émergents comme le Brésil, l'Inde et la Turquie.

Source : Extrait de « Middle East and North Africa: Governance Reforms of State-Owned Enterprises (SOEs) Lessons from four case studies (Egypt, Iraq, Morocco and Tunisia), août 2015 http://documents.worldbank.org/curated/en/829511468279359781/pdf/P143247-AAA-Final-Output.pdf

ANNEXE 6: ÉGIME FONCIER AU MAROC

Le régime foncier est une question complexe au Maroc et est souvent critiqué pour la diversité excessive de ses statuts et de ses autorités de contrôle. La propriété foncière au Maroc est soumise à un double système, du fait de la coexistence d'un système « traditionnel » régi par les principes du droit musulman et les coutumes locales, et d'un système « moderne » d'enregistrement foncier (qui remonte à l'année 1913). Ce dernier système présente des avantages juridiques, économiques et sociaux. Il existe cinq catégories distinctes de terres qui présentent des caractéristiques très différentes et une asymétrie administrative. Il s'agit des cinq types suivants :

1. *Melk*—terres privatisées et titrées : Selon l'USAID, 28 % des terres marocaines et 76 % des terres agricoles sont classées comme des terres melk, bien que les responsables du ministère marocain de l'Agriculture estiment que le tiers des terres du Maroc sont officiellement des terres titrées et privatisées (USAID 2011). Les propriétés *Melk* sont surtout concentrées dans les zones urbaines modernes et les grandes exploitations agricoles. Les quatre autres types de terres ne peuvent pas être enregistrées comme melk en raison des codes légaux et des Dahirs historiques (décrets royaux). Les terres *Melk* sont les seules terres à être entièrement taxées par le gouvernement. Le *Melk* est le mode de propriété préféré, car il permettait aux propriétaires fonciers d'exercer le plus grand contrôle sur leurs terres en dehors des modestes lois de zonage, de les vendre ou de les louer, et de les transmettre à leurs enfants sans interférence.
2. *Les terres domaniales publiques* et privées représentent environ 30 % des terres au Maroc et comprennent des parcs, des forêts, des parcours, des installations gouvernementales et des terres agricoles saisies par l'État après l'indépendance, principalement aux colons français (Berkat et Tazi, 2004). Les terres domaniales relèvent principalement du ministère de l'Équipement, des Transports et de la Logistique, bien qu'elles puissent être occupées et gérées par des entreprises publiques (comme les entreprises de transport) et des autorités. Les terres domaniales relèvent principalement du ministère de l'Équipement, des Transports et de la Logistique, bien qu'elles puissent être occupées et gérées par des entreprises publiques (telles que des entreprises de transport) et des autorités locales. Les terres domaniales privées sont placées sous la tutelle de la Direction des Domaines de l'État du ministère de l'Économie et des Finances ; ces terres peuvent également être occupées et gérées par divers organismes publics. On estime que le gouvernement détient environ 260 000 hectares de terres agricoles, dont la totalité a été donnée à bail dans le cadre du Plan Maroc Vert (PMV). Ces chiffres pourraient sous-estimer la taille des terres appartenant à l'État, car la société holding du roi, l'ONA, détient d'importants investissements fonciers dans tout le pays, bien que les actifs qu'elle contrôle ne soient pas accessibles au public.
3. *Guiche*— terres accordées historiquement par la monarchie aux militaires partisans des sultans alaouites d'avant l'indépendance. Les terres *Guiche* sont toujours du ressort de l'État, les habitants jouissant de droits d'usage du fait du service de leurs ancêtres dans les forces armées. Les terres *Guiche* ne peuvent pas être vendus ou loués officiellement, mais les droits d'usage peuvent être hérités. USAID estime que les terres guiche représentent aujourd'hui environ 210.000 hectares, sachant qu'au début de la période du protectorat, elles englobaient 768.000 hectares (USAID 2011, Bouderbala 1999). Cette contraction s'explique en partie par les cycles de privatisation qui ont eu lieu pendant la période du protectorat, mais aussi par l'expulsion par le gouvernement des ayants droit pour faciliter l'expansion urbaine et périurbaine (Bouderbala 1999).
4. *Habous* : dotations foncières religieuses qui peuvent être louées mais non vendues (connues sous le nom de waqf dans le reste du monde islamique). Les *Habous* sont des dotations religieuses accordées à une institution islamique pour financer des projets de service public. Les terres habous appartiennent à perpétuité à l'institution à laquelle elles ont été concédées et sont louées à un prix ostensiblement modeste avec le double objectif de lever des fonds

pour l'institution religieuse et de faciliter l'accès aux terres. Les *habous* sont pour la plupart cooptées par le gouvernement marocain et sont sous la tutelle du ministère des *Habous* et des Affaires islamiques (MHAI) qui gère la majorité des terres *habous* au Maroc. Les habous sont concentrées dans les médinas et la campagne. Elles ne représentent pas une superficie importante - bien que le MHAI ne publie pas de chiffres officiels sur la superficie des terres *habous*, qui est estimée à environ 100 000 hectares (Bouderbala 1999).

5. *Terres tribales collectives* (soulaliya ou jema'a) détenues en fiducie par l'État (ministère de l'Intérieur-MoI) pour le compte de la tribu et caractérisées par des formes d'administration très asymétriques qui peuvent varier d'un village à un autre. USAID estime que 42 % des terres marocaines sont classées comme terres collectives, mais des entretiens avec des responsables du Ministère de l'intérieur ont révélé que 15,4 millions d'hectares de terres, soit 34,5 %, sont gérés collectivement et que 300 000 hectares supplémentaires de terres irriguées ont été privatisés depuis (USAID 2011, MdI). Ces terres sont gérées par une combinaison de contrôle central et d'administration locale, ce qui aboutit à un système foncier très complexe et opaque, souvent inintelligible pour des tiers (Scott 1998).

Source: Balgley, David, 2015.

ANNEXE 7: RÔLE DE L'ÉTAT DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ZONES INDUSTRIELLES

Le succès des zones industrielles a été mitigé en fonction de leur localisation au Maroc. Une grande partie des parcelles de terrain des zones industrielles publiques reste inexploitée longtemps après leur attribution aux investisseurs. Le taux d'inoccupation élevé dans les zones industrielles situées dans des zones peu attrayantes implique que le prix ou la disponibilité des terrains ne suffit pas à attirer les investissements. Qui plus est, l'offre de terrains disponibles pour l'investissement industriel ne correspond pas nécessairement aux diverses demandes des investisseurs : proximité des infrastructures de transport et des marchés du travail ; taille adéquate des parcelles et planification pour assurer l'expansion future ; services publics fiables et accès aux routes ; organisation, entretien et gestion adéquats des zones industrielles ; coût abordable de l'acquisition et financement accru (Banque Mondiale 2008).

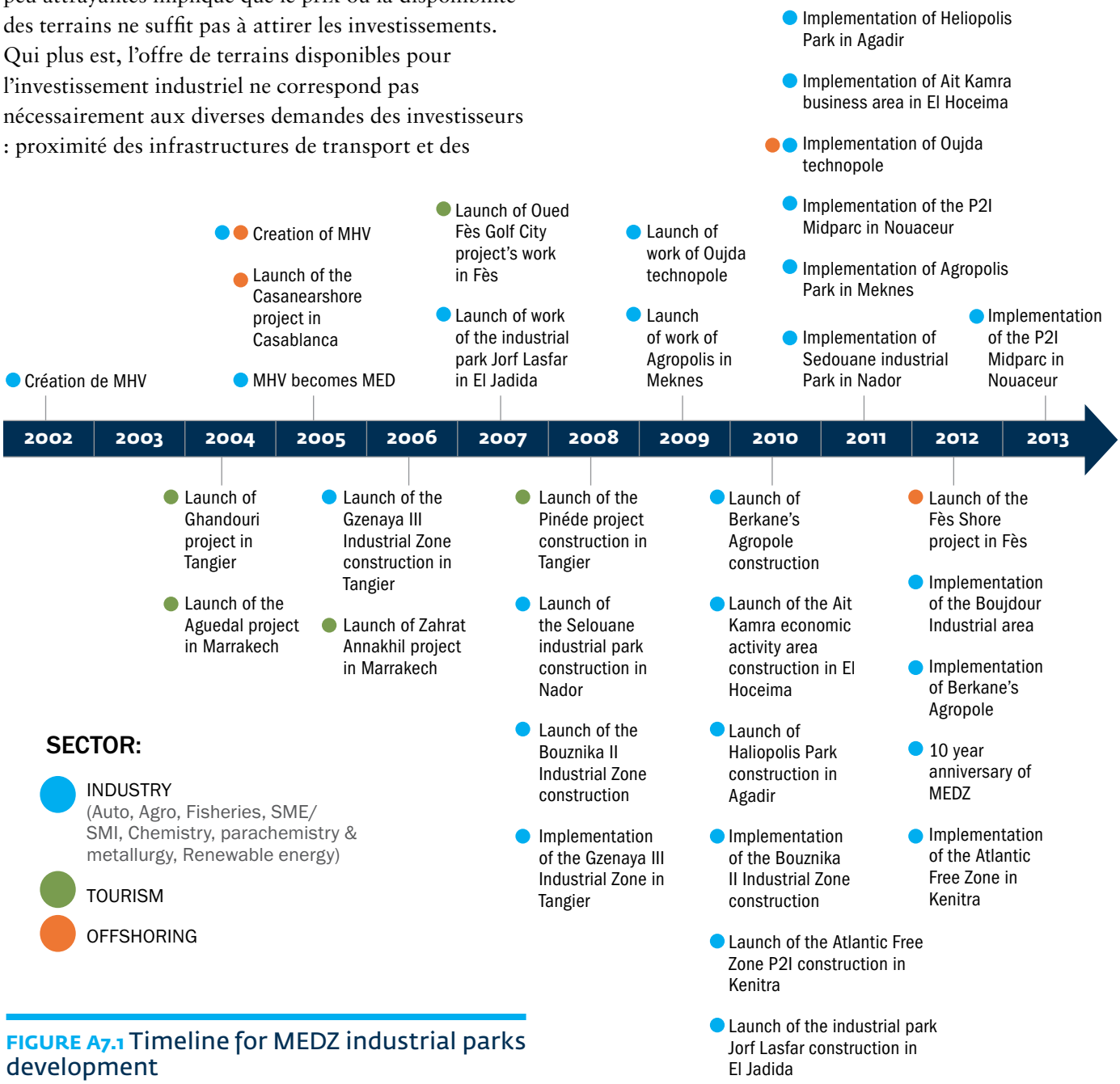


FIGURE A7.1 Timeline for MEDZ industrial parks development

ANNEXE 8: STRUCTURE INSTITUTIONNELLE DU PORT DE TANGER

Au Maroc, la structure organisationnelle du secteur maritime, et en particulier des ports et des zones associées, est complexe, avec une participation entrelacée de l'État, des entreprises publiques, et du secteur privé. L'Agence Nationale des Ports (ANP) est un organisme public chargé de la mise en œuvre et du contrôle des politiques maritimes définies par le Ministère. Bien qu'il s'agisse d'une institution publique et supervisée par le ministère, l'ANP a ses propres pouvoirs et responsabilités en matière financière. Les appels d'offres publics pour l'ensemble des ports nationaux (construction, services, équipements), hors Tanger Med et Nador West Med, sont supervisés par l'ANP. Le Port de Tanger Med n'est pas soumis à l'ANP, mais possède sa propre autorité portuaire à savoir l'Agence Spéciale Tanger Med (TMSA). L'activité quotidienne au port de Tanger Med est placée sous la responsabilité de la Tanger Med Port Authority (TMPA), société anonyme à conseil d'administration, au capital de 1.250 milliards MAD (environ 118 millions d'euros). Le capital est réparti comme suit : 70 % pour TMSA et 30 % pour FIPAR, la société d'investissement du Groupe CDG. Le développement du nouveau port énergétique Nador West Med relève de la supervision de la TMSA.

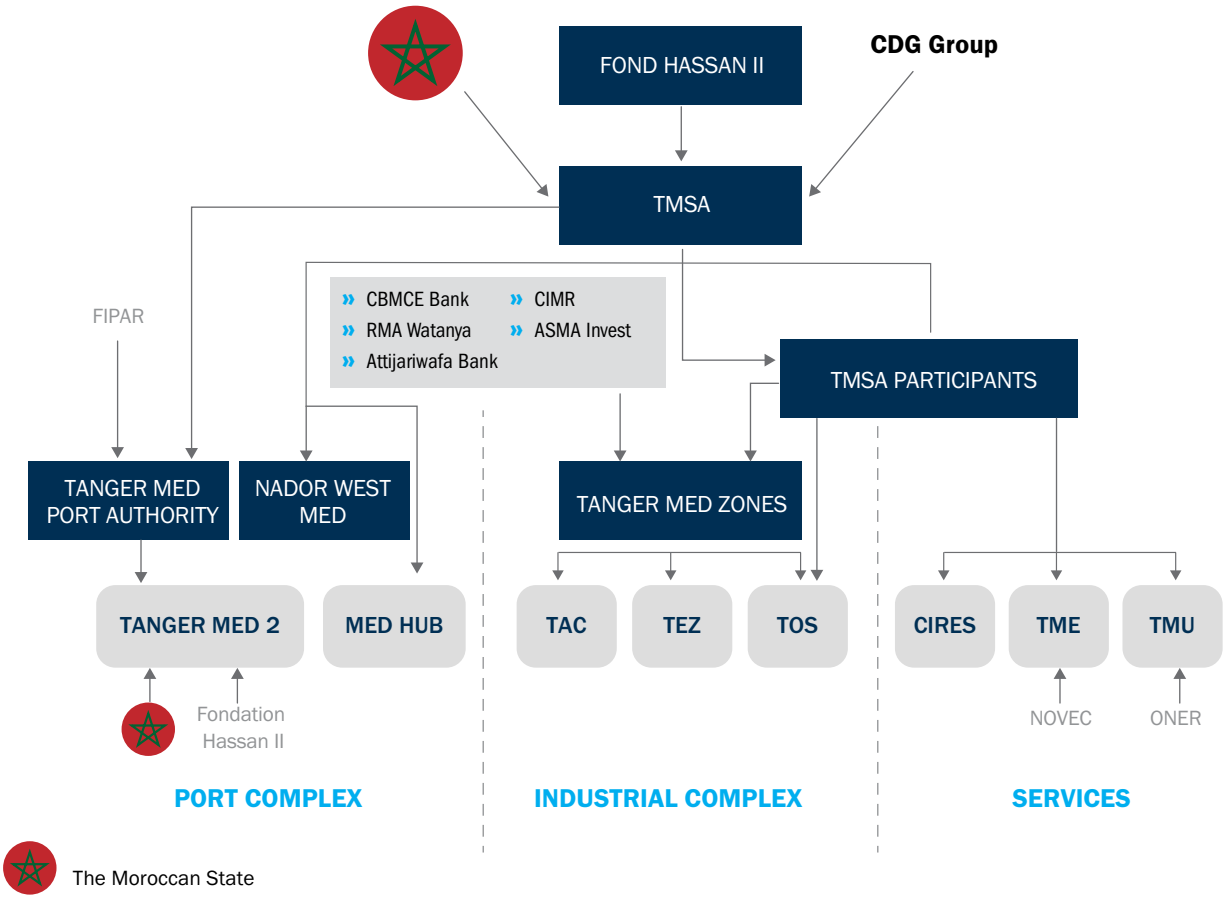


FIGURE A8.1 Zones industrielles du port de Tanger : principaux acteurs

Source : Ministère néerlandais des Affaires étrangères, 2018

ANNEXE 9: ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Les établissements privés d'enseignement supérieur (universités, facultés, établissements scolaires, instituts ou centres) travaillent sous la supervision pédagogique et administrative de l'administration publique, qui réglemente principalement par le biais de la Commission de coordination de l'enseignement supérieur privé.[133] La Commission : (a) émet un avis sur l'autorisation d'ouvrir de nouveaux établissements privés d'enseignement supérieur et sur les demandes d'accréditation de programmes universitaires ; (b) élabore des normes de qualité pour l'enseignement supérieur privé et veille à leur application ; (c) met en place des mécanismes de suivi, définit des stratégies et un plan d'action pour développer le secteur privé ; (d) encourage la coopération entre établissements privés, publics et PPP de l'enseignement supérieur et (e) contribue à maintenir en activité tout établissement privé d'enseignement supérieur qui serait défaillant ou temporairement incapable de fonctionner par ses propres moyens. La Commission est présidée par le représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur et se compose des membres suivants : (a) deux membres de droit, le directeur de l'enseignement supérieur privé et le directeur de l'enseignement supérieur du Ministère de l'enseignement supérieur ; (b) six membres élus représentant les établissements privés d'enseignement supérieur ; (c) des membres nommés par les établissements publics d'enseignement supérieur : deux présidents, trois doyens et deux directeurs ; et (d) deux membres nommés des secteurs économique et social.

La réglementation du secteur privé comprend trois étapes. Si la première étape de l'autorisation est obligatoire pour dispenser un enseignement supérieur privé au Maroc, l'accréditation et la reconnaissance sont facultatives. Elles ont toutefois une incidence sur la capacité des établissements privés d'attirer et de recruter des étudiants dans la mesure où la reconnaissance par l'État est nécessaire pour obtenir un emploi dans l'administration publique.

1. **L'autorisation** d'ouvrir un établissement privé est accordée par l'autorité responsable de l'enseignement supérieur, après avis de la Commission de coordination de l'enseignement supérieur privé (*article 61 de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur*) et de la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (*article 81 de la loi 01-00*).
2. **L'accréditation :** Les établissements d'enseignement supérieur privés agréés peuvent être accrédités pour un ou plusieurs programmes universitaires, sur proposition de la Commission de coordination de l'enseignement supérieur privé, sur la base d'un dossier de candidature pour chaque programme. L'accréditation d'un programme académique constitue une reconnaissance de qualité[134] pour ce parcours et est accordée pour une durée déterminée, par le ministère, après avis de la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur. Les qualifications délivrées pour les cours accrédités sont susceptibles d'être admises comme équivalentes aux qualifications nationales (mais pas systématiquement), selon des méthodes déterminées par la loi..
3. **Reconnaissance :** Les établissements privés d'enseignement supérieur peuvent être reconnus par l'État. La reconnaissance se veut la reconnaissance du niveau élevé de qualité de la formation dispensée par cet établissement. Elle est attribuée à un établissement privé sur avis de la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur, sur la base du dossier de candidature fourni par l'établissement. Les diplômes délivrés par des établissements d'enseignement supérieur privés reconnus sont automatiquement admis comme équivalents aux diplômes nationaux. Toutefois, une demande de reconnaissance n'est possible qu'après au moins trois ans d'existence d'une institution privée (sauf accord de partenariat avec l'État pour la formation ou la recherche), créant de fait un

avantage de fait pour les établissements en place. En effet, un nouvel établissement d'enseignement privé peut ne pas être en mesure d'attirer autant d'étudiants que nécessaire sans avoir la reconnaissance de l'État. De plus, les établissements privés d'enseignement supérieur doivent avoir au moins 400 étudiants inscrits lorsqu'ils demandent la reconnaissance de l'État. Enfin, le texte de loi ne fait pas de distinction entre les types d'institutions (grandes universités multidisciplinaires et institutions spécialisées). Ceci est important en raison de certaines exigences en matière d'espace, comme le besoin d'une cafétéria, d'un stationnement, d'une capacité minimale spécifique pour l'enseignement, de locaux administratifs et de soutien à l'éducation, qui peuvent être discriminatoires pour les établissements. Tous les établissements ont besoin d'un département de recherche, de publications et doivent être construits (car aucun bail à long terme n'est possible) dans des zones urbaines (où les terrains sont rares et coûteux).

La nomination d'un directeur de l'enseignement dans tout établissement privé d'enseignement supérieur est soumise à l'accord du ministère de l'Enseignement supérieur. Ces établissements doivent disposer d'un personnel enseignant permanent en nombre suffisant et possédant les qualifications appropriées à la nature et à la durée de la formation qu'ils dispensent. Les étudiants d'établissements d'enseignement supérieur privés reconnus peuvent être autorisés à accéder à des cours et à participer aux examens des établissements d'enseignement supérieur publics et à accéder à des postes de la fonction publique dans l'administration publique.

Bien que l'utilisation de normes rigoureuses pour obtenir l'accréditation et la reconnaissance soit justifiée par des raisons de politique publique, la différence de traitement entre les institutions qui s'appuient sur des partenariats avec des filiales d'entreprises publiques et celles qui font appel au capital privé ne permet pas toujours des conditions de concurrence équitable pour toutes. D'une part, ce type de traitement discriminatoire fausse les incitations des opérateurs privés à entrer sur le marché et à fournir des services éducatifs. D'autre part, le rôle des filiales des entreprises publiques dans la prestation de ces services pourrait ne pas être conforme au rôle subsidiaire de l'État dans l'économie.

ANNEXE 10: PRINCIPAUX ACTEURS DES ÉCOSYSTÈMES AUTOMOBILES

WIRE HARNESS

Tier 1

- 1 Kromberg & Schubert
- 1 YURA
- 1 Cofat
- 2 Fujikara
- 3 Yazaki
- 3 Lear Corp.
- 4 Delphi
- 5 Leoni
- 8 Sumitomo

Tier

- Coficab
- Acome
- NP Morocco
- Teknia
- GMD Groupe
- SIGIT
- Hirschmann Automotive
- Cablisys
- ATG Italy
- Relats
- Kostal
- Delfingen
- Schlemmer
- Elastomer Solutions
- Premo
- Frankische
- Sacred
- One Tech
- Delphi
- Gecam
- TE
- Federal Mogul
- A Raymond
- Cofat

Subcontractors

MAINTENANCE	ENGINEERING	PACKAGING	ASSEMBLING	SPECIAL MACHINES
Malintech	EngiMA	PWL	Promacab	Emdep Engineering
Elopar	Akka	Sonofet	Sulimet	Komax
EMDS	Altran	Helios Dica	Taza Cables	Schleuniger
		Sonacar		Dinefer

	Situation 2014	Situation end 2016	Engagement 2020
Turnover	1.5B Euros	2B Euros	2.5B Euros
Jobs	39.800	82.080	70.000
Local Value Addition	33%	50%	66%

INTERIOR AND SEATING

Tier 1

- 1 Indutexa
- 1 Treves
- 1 Polydesign
- 1 Faurecia
- 1 Takata
- 1 Denso
- 1 Sigit
- 1 GMD
- 1 Antolin
- 1 Reydel
- 1 Viza
- 1 Gergonne
- 3 Trèves
- 5 Lear Corp.

Tier 2

- Nova Erum
- Sintex NP
- Jobelsa
- CoverCar
- Dolidol
- Mafaco
- Proinsur
- Leman Industrie
- One Tech
- Savoy Moulage
- MecaPlast
- Galvarplast
- Gergonne
- Natur
- Inotecha
- Teknia
- CIE Automotive
- AutoPlast
- FaW
- Automotive
- Ifriquia Plastic
- Socafix
- Polyfil
- Treves
- Viza
- ProMaghreb
- Elastomer Solutions
- QAPI

Subcontractors

MAINTENANCE	ENGINEERING TOOLING	PACKAGING	TESTING CENTRE	LOGISTIC SERVICES
SITES	Altran	GPC	Cetiev	UPS
Hispamoldes	EngiMA	Sonacap		Decoexsa
Aida	Simoldes	Tecnicarton		Marcotran
		Novecia		
		LMN		

	Situation 2014	Situation end 2016	Engagement 2020
Turnover	300M Euros	655M Euros	1M Euros
Jobs	10.500	22.708	30.000
Local Value Addition	26%	5.180	65%

METAL STAMPING

Tier 1

- Viza
- Snop
- GMD
- Socafix
- Tuyauto
- Gestamp

Renault
PSA Groupe

Tier 2

- ProMaghreb
- Baldwin Filters
- Tools Press
- Bamesa
- Restagraf
- Leman Industrie
- Maghreb Steel
- MMB
- Aeroauto Maroc
- Batifer

Subcontractors

MAINTENANCE	ENGINEERING	PACKAGING	SURFACED TREATMENT	SPECIAL MACHINES
EMDS	Altran	GPC	Yometal	ABB
EM Energie	MMO	Tecnicarton	Kansai Paint	Aida
Nordi Service	SMOM	Comega	FMTM	Kuka
EM Energie	SITES		GalvanoPlast	Sara Technologies
	Akka		Promaghreb	
			Mecatim	

	Situation 2014	Situation end 2016	Engagement 2020
Turnover	100M Euros	250M Euros	500M Euros
Jobs	1000	4670	5.000
Local Value Addition	30%	55%	76%

BATTERIES

Tier 1

- Electra
- Tecna
- AlmaBat
- Maribat

Tier 2

- Ifriquia Plastic
- SCD
- Accumalux
- Accuma

Subcontractors

MAINTENANCE	ENGINEERING	LOGISTIC SERVICES	SPECIAL MACHINES
CCetiev	Somasic	SJL Maghrev	Rimet
Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes		SNTL	

	Situation 2014	Situation end 2016	Engagement 2020
Turnover	30M Euros	46M Euros	150M Euros
Jobs	1.200	1.570	1.500
Local Value Addition	30%	85%	90%

POWERTRAIN

Tier 1

- MecaPlast
- CFD Cooling
- Denso
- Bontaz
- JTEKT
- Nexteer
- PSA Group
- Floquet Monopole
- Xiezhong International
- OIIR
- Sogefi
- MGI Coutier
- Baldwin Filters

Tier 2

- Mecalp
- ARaymond
- Capelem

Subcontractors

MAINTENANCE	ENGINEERING	LOGISTIC SERVICES	SPECIAL MACHINES
Cetiev	Altran	SJL Maghreb	ABB
		Arkas	Sara Technologies
		SEC	Kuka
		M&M	
		Gefco	

	Situation 2014	Situation end 2016	Engagement 2020
Turnover	50M Euros	357M Euros	600M Euros
Jobs	1.200	5.180	10.000

Bibliographie

Al-Dahdah, E., et al. 2016. “Rules on Paper, Rules in Practice: Enforcing Laws and Policies in the Middle East and North Africa,” World Bank Group, Washington, DC.

AMICA (Association Marocaine pour l’Industrie et le Commerce de l’Automobile). 2018. « Présentation de l’industrie automobile marocaine », février.

ANAPEC (Agence Nationale de Promotion des Emplois et des Compétences). 2017. « Veille Prospective sur le Marché de l’Emploi. »

Balgley, David. 2015. Morocco’s Fragmented Land Regime: An Analysis of Negotiating and Implementing Land Tenure Policies University of Puget Sound IPE Summer Research Grant Report October 14, 2015.

Bank Al-Maghrib. 2014. Rapport annuel.

Banque mondiale. 2009, “From Privilege to Competition: Unlocking Private-Led Growth in the Middle East and North Africa.” MENA Development Report.

Banque mondiale. 2012. SMEs for Job Creation in the Arab World: SME Access to Financial Services. Rapport no. 71551.

Banque mondiale. 2013. Enterprise Survey, Morocco Country Profile.

Banque mondiale. 2016a. « Mémorandum économique : le Maroc à l’horizon 2040 - Investir dans le capital immatériel pour accélérer l’émergence économique ».

Banque mondiale. 2016b. « Le haut débit : plateforme de l’économie numérique et enjeu critique pour le développement du Maroc ». Note à l’intention du Ministère de l’industrie, du commerce, de l’investissement et de l’économie numérique (MICIEN), novembre.

Banque mondiale. 2016c. Maroc : Maroc : Évaluation du secteur financier.

Banque mondiale. 2016d. Note technique sur l’inclusion financière, Maroc : Programme d’évaluation du secteur financier.

Banque mondiale. 2017. Améliorer la gouvernance économique pour relever le défi de la compétitivité, l’investissement et l’emploi, mimeo.

Banque mondiale. 2017a. “Middle East and North Africa Governance Reforms of State-Owned Enterprises (SOEs) Lessons from four case studies (Egypt, Iraq, Morocco and Tunisia).” August.

Banque mondiale. 2017b. « Une gestion des affaires publiques qui améliore l’efficience, l’équité, l’éducation et l’endurance ». Diagnostic pays systématique

Banque mondiale. 2017c. “Igniting Climate Entrepreneurship in Morocco: Findings from the Climate Entrepreneurship and Innovation Ecosystem Diagnostic.”

Banque mondiale. 2018. E-trade for Development Opportunities, Challenges, and Policy Considerations for Developing Countries.

Banque mondiale. 2018a. “Creating Opportunity out of Progress.” Maghreb Infrastructure Diagnostic background note, mimeo.

Banque mondiale. 2018b. « Rapport sur le développement dans le monde : Le travail en mutation. » 2019. Groupe

de la Banque mondiale.

BMI Research, Morocco Autos Report. Q3 2017. http://www.bmiresearch.com.

Brookings Institution. 2018. “High-growth firms and cities in the US: An analysis of the Inc. 5000.”

Centre Régional d’Investissement (CRI) – Banque mondiale, 2018, Étude du parcours Post-Création des entreprises créées dans la région de Casablanca-Settat via le CRI, octobre 2018

Comité de développement. 2017. « Maximiser les finances pour le développement : Tirer parti du secteur privé pour la croissance et le développement durable » DC2017-0009, 19 septembre 2017.

Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). 2017. « Changement de Paradigme pour une Industrie Dynamique au Service d’un Développement Soutenu, Inclusif et Durable ».

CSEFRS (Conseil Supérieur de l’Enseignement). 2014. “La Mise en Œuvre de la Charte Nationale d’Éducation et de Formation : Acquis et Déficit 2000–2013.”

Fonds monétaire international. 2017. Morocco: Selected Issues. Distributional Effects of Tax Reforms in Morocco. Rapport du FMI n° 18/76

Fonds monétaire international. 2018. Public Wage Bills in the Middle East and Central Asia. https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2018/01/09/Public-Wage-Bills-in-the-Middle-East-and-Central-Asia-45535.

GIMAS (Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales). 2018. “Aeronautics in Morocco,” Janvier

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2017. “La dynamique Entrepreneuriale au Maroc en 2016,” Rapport National Global Entrepreneurship Monitor.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2018. “La dynamique Entrepreneuriale au Maroc en 2017,” Rapport National Global Entrepreneurship Monitor. Gouvernement marocain, Banque africaine de développement (BAD) et la Millennium Challenge Corporation (MCC). 2014. « Diagnostic de la croissance au Maroc : identifier les contraintes majeures du Maroc à une croissance large et inclusive. »

Gouvernement marocain, Banque africaine de développement (BAD) et la Millennium Challenge Corporation (MCC). 2014. « Diagnostic de la croissance au Maroc : identifier les contraintes majeures du Maroc à une croissance large et inclusive. »

Gouvernement marocain. « Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle. »

Haltiwanger, John C., Jarmin, Ron S., Miranda, Javier. 2012. “Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young,” NBER Working Paper No. 16300.

International Finance Corporation. 2015. “Student Finance: Learning from Global Best Practice and Financial Innovations,” Washington, DC.

Koen J. M. van der Veer. 2014. “The Private Export Credit Insurance Effect on Trade, Journal of Risk and Insurance.” https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jori.12034.

Marzak, Mohamed. 2014. « Industrialisation et Compétitivité Globale au Maroc, » septembre.

Ministère de l’Économie et des Finances, 2018. Project de Loi de Finances, 2019. Rapport sur les Dépenses Fiscales.

Ministère néerlandais des Affaires étrangères. 2018. “Business opportunities, Dutch companies in Transport & Logistics sector, Morocco.” March. https://www.rvo.nl/sites/default/files/2018/03/Transport-and-Logistics-sector-Morocco.pdf.

OCDE. 2016. “No Country for Young Firms? Policy failures and regulations are a greater obstacle for start-ups

than for incumbents." STI Policy Note, June. https://www.oecd.org/sti/ind/Policy-Note-No-Country-For-Young-Firms.pdf.

OCDE. 2018, « La revue du gouvernement numérique du Maroc : Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc. »

OCP Policy Center. 2017. "La Complexité de la Remontée des Chaînes de Valeur globales, Cas des Industries Automobile et Aéronautique au Maroc et en Tunisie." Policy Paper, septembre.

Petersen, M. and Rajan, R. 1997. "Trade Credit: Theories and Evidence," Review of Financial Studies 10, 661-691. Saadi, Mohamed Said, 2016, Moroccan Cronyism: Facts, Mechanisms, and Impact, Economic research Forum, Working paper No. 1063.

Schiffbauer, M., Sahnoun, H., Keefer, P., Sy, A., & Hussain, S. (2015). Emplois ou privilèges, libérer le potentiel de création d'emplois dans la région Moyen-Orient Afrique du Nord. Banque mondiale. Vidikan-Auktor, G. & Hahn, T. 2017. "The Effectiveness of Morocco's Industrial Policy in Promoting a National Automotive Industry." Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Document de travail 27/2017.

Société financière internationale. 2017. Diagnostic du secteur privé marocain. Guide méthodologique.

The Economist Intelligence Unit. 2017. Evaluating the Environment for Public-Private Partnerships in Eastern Europe, Central Asia and the Southern and Eastern Mediterranean: The 2017 Infrascope. The EIU, London.

The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI). 2017. The 2018 Global Entrepreneurship Index, Washington, DC.

Références

1 L'industrie automobile est organisée en écosystèmes avec des fournisseurs des niveaux 1, 2 et 3. Les entreprises qui fabriquent le produit final destiné à la vente au consommateur sont appelées fabricants d'équipement d'origine (OEM). Les fournisseurs de niveau 1 fournissent les composants directement aux OEM. Les fournisseurs de niveau 2 fournissent leurs produits (biens ou services) aux fournisseurs de premier niveau, et non pas directement à l'OEM. Les niveaux inférieurs fournissent des produits moins usinés (sous-ensembles, composants, matériaux, jusqu'aux matières premières).

2 Selon le FMI, les salaires moyens du secteur public dans le CCG et au Maroc sont environ 2 à 3 fois plus élevés que ceux du secteur privé. […] Ces écarts seraient probablement encore plus importants si l'on incluait les avantages non salariaux substantiels dans le secteur public, comme les diverses allocations, les prestations de retraite et la sécurité de l'emploi - informations qui ne sont généralement pas disponibles. FMI, 2018, *Masses salariales de la fonction publique au Moyen-Orient et en Asie centrale*

3 Les entrepreneurs par nécessité sont des personnes qui créent de petites entreprises par nécessité. Il peut s'agir de vendeurs de rue ou de personnes ayant fait des études supérieures mais n'ayant guère accès à un emploi formel. Ce qui les unit toutefois, c'est la nécessité de survivre. Les entrepreneurs par choix se caractérisent généralement par leur volonté à prendre des risques et leur motivation à réussir. Ils abandonnent d'autres sources de revenus viables et un mode de vie confortable pour créer quelque chose qui leur est propre.

4 Il s'agit de la troisième tentative après le lancement par Maroc Telecom du service Mobicash en 2010 en partenariat avec Attijariwafa Bank, Méditel (aujourd'hui Orange) et BMCE Bank qui ont lancé conjointement une plateforme de paiement en espèces en 2013. Ces deux services ne sont pas très utilisés au Maroc.

5 En supposant un scénario de croissance moyenne, les dépenses d'exploitation et d'entretien associées à ces investissements dans les infrastructures publiques devraient représenter 9,5 % de plus du PIB.

6 Le crédit bancaire aux entreprises publiques est resté stable à 5 %.

7 L'accumulation de capital physique a dominé la croissance du PIB au Maroc, représentant plus des deux tiers de la croissance du PIB non agricole, alors que la contribution du travail est de 25 %, une forte baisse par rapport à 1990 (Banque Mondiale, 2016a)..

8 OIT, Protection sociale, 2017. http://www.social-protection.org/gimi/gess/ShowCountryProfile.action?lang=EN&id=312.

9 Conclue en décembre 2014.

10 Le TEA (total de l'activité entrepreneuriale en phase de démarrage, acronyme anglais) mesure le pourcentage de la population adulte (18 à 64 ans) qui est en train de démarrer ou qui vient de démarrer une entreprise (Source : Global Economic Monitor 2018).

11 Définie comme le nombre de sociétés nouvellement enregistrées pour 1 000 personnes en âge de travailler (âgées de 15 à 64 ans).

12 Bien qu'il soit probable que ces chiffres soient nettement sous-estimés en raison de l'imprécision des données sur le secteur informel. Il convient également de noter que le niveau d'emploi enregistré dans les PME est inférieur en tant que pourcentage de l'emploi total dans la région MENA par rapport aux autres régions. (SFI, 2012).

13 Aucune date n'est indiquée, mais très probablement entre 2014 et 2016

14 Les données de 2012–14 ne coïncident pas avec les données du recensement de l'industrie du Tableau 1 ; de même, les données du site Web du gouvernement http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/automobile font état de 92.000 emplois dans le secteur automobile en 2016.

15 Jaud. 2012. « Dynamique et performance des entreprises marocaines », document de travail.

16 Le concept de capacités cachées est utilisé dans l'analyse de la complexité et de la santé économiques : la structure productive d'un pays met en lumière les *capacités* dont il dispose et les nouvelles possibilités qui peuvent être saisies. Cet axe de recherche présente la croissance économique comme l'évolution d'un écosystème de technologies et de capacités industrielles. Les approches analytiques offrent de nouvelles possibilités de cartographier empiriquement ces écosystèmes au sein des pays et des industries afin de comprendre leur dynamique et de mesurer leur adéquation. L'approche est basée sur des données historiques et représente un filtre d'opportunités potentielles. Pour déterminer des domaines d'investissement concrets, il combine les résultats avec une analyse prospective de la demande du marché.

17 La loi distingue trois grandes catégories : les organismes publics, les sociétés à responsabilité limitée dans lesquelles l'État détient des participations, directement ou indirectement, exclusivement ou partiellement, et les joint-ventures avec un contrat de concession (sociétés chargées d'exploiter un service d'intérêt économique général, en vertu d'un contrat de concession dont l'État est le pouvoir adjudicateur.

18 OCP (Office chérifien des phosphates) ; ONEE (Office nationale de l'eau et de l'électricité); HAO (Holding d'aménagement Al Omrane) ; ONCF (Office national de chemins de fer) ; CDG (Caisse de dépôt et de gestion) ; RAM (Royal Air Maroc) ; TMSA (Agence spéciale Tanger Méditerranée).

19 Alors que la CDG fait état de l'utilisation de deux critères : l'additionnalité (dans le business model ou l'objet) et le caractère structurel (de leur contribution à un marché donné quand elle propose la création de nouvelles filiales) les autorités publiques comme les autres opérateurs économiques font de la rentabilité globale un facteur essentiel pour ces décisions sans tenir compte de la position des opérateurs privés déjà présents sur ce marché.

20 Cela est confirmé par les entreprises publiques interviewées pendant la mission CPSD. Voir le paragraphe ci-dessous pour plus de détails.

21 La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) investit à la Bourse de Casablanca en tant qu'agent du RCAR, premier fonds de pension du Maroc, avec un portefeuille estimé à 9,5 milliards USD en mai 2018 et représentant 22 % de la capitalisation totale du marché.

22 Voir le Rapport annuel 2016 de la CDG, page 22, qui inclut la gestion foncière dans ses activités de base. Dans le même temps, plusieurs sources font état de difficultés rencontrées par les investisseurs privés pour accéder aux terrains. Ceci est considéré comme l'une des principales contraintes à l'investissement. Voir *diagnostic de croissance du Maroc. Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive*, Banque africaine de développement, page 172 disponible à l'adresse : https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Diagnostic_de_croissance_du_Maroc_%E2%80%93_Analyse_des_contraintes_%C3%A0_une_croissance_large_et_inclusive.pdf.

23 Lors des discussions avec des entreprises publiques et des conseillers juridiques spécialisés dans les coentreprises public-privé, il est généralement admis que ces entreprises concluent ce type d'accords comme si elles étaient des opérateurs privés, c'est-à-dire sur la base de la réputation d'une entreprise ou de leur position de leader à l'étranger, sans envisager de lancer des procédures ouvertes/de concurrence qui pourraient offrir aux autres entreprises l'opportunité de proposer de meilleures conditions en termes d'efficience et d'innovation.

24 À titre d›exemple, au Royaume-Uni, conformément aux règles générales de l›UE en matière de marchés publics, les entreprises publiques doivent se soumettre à un processus de sélection concurrentiel, comprenant une présélection des soumissionnaires, pour conclure des contrats de joint venture. Voir « Joint Ventures : a guidance note for public sector bodies forming joint ventures with the private sector », UK HM Treasury (2010), p. 3, sur la manière dont les procédures concurrentielles s'appliquent aux « Joint Ventures (JV), où un organisme du secteur public et le secteur privé contribuent tous deux à une entreprise commerciale et acceptent de développer et gérer cette entreprise sur une base conjointe ». Ces JV sont régies par le droit des sociétés. De plus, à la page 8, le rapport examine certaines exceptions réglementées auxquelles les règles de l'UE en matière de marchés publics ne s'appliquent pas. Toutefois, en général, la sélection des partenaires de la JV comprend différentes étapes comme la publication du mémorandum d'information, la présélection des soumissionnaires, la phase de dialogue, l'accord sur la forme initiale du business plan, l'accord sur les formulaires du document, l'appel d'offres définitif, la désignation du ou des partenaires privilégiés, la diligence raisonnable. Disponible à l'adresse : http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130102211814/http://www.hm-treasury.gov.uk/d/joint_venture_guidance.pdf.

25 Amegroud, Tayeb. 2017. "Rethinking Power Sector Reform (P157376) Initiative Information Collection to Support. Country Case Studies: Morocco Inception Report." 26 novembre. (Tel que mentionné dans le rapport de la Banque mondiale, 2018, p. 33.)

26 Art. 7 de la loi 69-00.

27 La RAM est chargée de relier certaines régions du pays en maintenant des liaisons non rentables pour lesquelles elle reçoit une compensation des régions. Il est à noter que les régions peuvent conclure ce type d'accords avec d'autres transporteurs et pas seulement avec la RAM.

28 Article 23 de la loi 69-00.

29 2012. Towards New Arrangements for State Ownership in the Middle East and North Africa, Paris : Éditions OCDE.

30 Conformément à la norme établie dans la littérature, le pouvoir de marché est calculé par approximation à l'aide de la marge prix-coût, qui est dérivée de l'indice Lerner. La MPC mesure les marges (c'est-à-dire la différence entre le prix et le coût marginal) en tant que proportion du prix. En l'absence d'informations sur les prix et les coûts marginaux, le pouvoir de tarification dans un secteur est représenté par la différence entre la valeur ajoutée et les coûts de main-d'œuvre en tant que part des ventes (toutes mesurées en prix courants), comme suit : Les ventes, les coûts des matériaux et les salaires sont tous tirés de l'Enquête sur les entreprises. Les coûts financiers du capital ne sont pas inclus dans les coûts moyens.

31 L'enquête sur les entreprises a été menée en 2013 en Tunisie et en 2016 pour l'Égypte.

32 Une régression transversale a été estimée pour expliquer la performance de la marge sur coûts et marges des prix en utilisant les caractéristiques suivantes comme covariables : l'intensité de travail (mesurée comme le nombre d'employés à temps plein), l'âge (mesuré en catégories d'âge), la propriété - si détenue ou pas par une société étrangère, le secteur d'activité (saisi au travers des effets fixes de secteur à deux chiffres) et les pays (représentés par des variables nominales au Maroc, Tunisie et Égypte). La valeur prévue de la marge prix-coût pour le Maroc, la Tunisie et l'Égypte, après contrôle de toutes ces covariables, est indiquée à la Figure 8. Ces résultats sont robustes si l'on limite l'analyse aux seules entreprises manufacturières.

33 Dans un souci de promotion de la concurrence, l'ANRT a fait du dégroupage de la boucle locale une priorité dès 2004 par une décision qui a débouché sur des négociations avec l'opérateur historique Maroc Telecom qui devait fournir des spécifications techniques sur son infrastructure cuivre existante et des options tarifaires pour l'accès opérateur. Toutefois, ce n'est qu'à la suite d'un arrêté du Premier ministre que les dates de mise en œuvre du dégroupage de la boucle locale ont été fixées, le dégroupage partiel étant attendu pour janvier 2007 et le dégroupage total pour juillet 2008. Un accord définitif sur le dégroupage total a été conclu le 27 décembre 2007 après une série de correspondances entre l'ANRT et Maroc Telecom. De nouvelles modifications ont également été apportées à la tarification du dégroupage partiel. Voir également la décision ANRT/DG/No.19 (26 décembre 2014).

34 Inwi, l'opérateur marocain de télécommunications, a intenté une action en justice contre Maroc Telecom (IAM) pour non-respect des dispositions réglementaires relatives au partage des infrastructures de télécommunications, réclamant plus de 5,7 milliards de dirhams (620 millions de dollars) en dommages intérêts. Pour plus d'informations, voir : https://www.telegeography.com/products/commsupdate/articles/2018/03/26/inwi-sues-maroc-telecom-over-access-to-the-local-loop/.

35 Décret N° 94-503 du 23 septembre 1994.

36 Loi 48-15 disponible à l'adresse : https://www.droit-afrique.com/uploads/Maroc-Loi-2015-48-regulation-secteur-electricite.pdf. Selon une analyse récente, le Maroc accuse un retard par rapport à ses pairs en termes de mise en œuvre des réformes prévues dans le secteur de l'électricité. Selon l'Indice mondial de la réforme du secteur de l'électricité, le Maroc se classe au 55e rang sur 88 pour quatre dimensions de la réforme (réglementation, concurrence, participation du secteur privé et restructuration). Les domaines dans lesquels les efforts de réforme sont les plus faibles sont la réglementation et la restructuration. Par rapport aux pays à revenu intermédiaire pairs, les progrès du Maroc en matière de renforcement de la concurrence ne sont pas aussi importants que ceux de pays comme l'Argentine, la Turquie, le Guatemala, le Mexique, la Roumanie et le Ghana qui ont tous fait davantage pour promouvoir la concurrence (Banque mondiale, 2017a). S'agissant de la restructuration, un projet de loi visant à dégrouper le secteur et à introduire la concurrence dans les activités de production et les activités commerciales a été préparé par le gouvernement au tout début des années 2000, l'ONEE allant jusqu'à lancer une offre pour développer une capacité de production sans garantie quant aux possibilités d'acheter l'électricité produite. Ce processus a été interrompu en 2008, l'accent ayant été mis sur des réformes fondées sur des projets de production plutôt que sur des réformes institutionnelles en profondeur (Amegroud, 2016).

37 Voir l'article 2 de la loi n° 104-12 sur la liberté des prix et la protection de la concurrence. Disponible à l'adresse url suivante : http://adala.justice.gov.ma/production/legislation/fr/Nouveautes/Libert%C3%A9%20des%20prix%20et%20de%20la%20concurrence.pdf

38 Fin 2014, le Maroc a éliminé les subventions pour l'essence, le diesel et le mazout, réduisant considérablement les dépenses qui grevaient le budget et le compte courant du pays. Toutefois, l'arrêté n° 3086.14 du Ministre délégué auprès du Premier Ministre publiée le 29 décembre 2014 (http://www.mag.gov.ma/index.php/ar/2014-11-10-11-21-42/2014-11-27-17-11-54.html) établit la liste des biens, produits et services suivants dont les prix peuvent être déterminés par l›État comme suit : Farine nationale de blé tendre ; Sucre ; Industrie du tabac ; Électricité ; Eau potable ; Assainissement liquide ; Gaz butane ; Transport de voyageurs par route ; Produits pharmaceutiques ; Services commerciaux et médicaux dans le secteur médical privé ; Travail effectué par des infirmières privées et des infirmières dans le secteur privé ; Livres scolaires ; Contrats des commissaires judiciaires ; Frais notariaux ; Transport urbain par autobus ; Transport par taxi des classes I et II ; Transport retour personnes ; Actes notariés, administratifs & juridiques.

39 Bien que le Maroc ne soit pas inclus dans l'ensemble de données PMR, l'équipe a basé cette cartographie sur le questionnaire relatif à la réglementation des marchés de produits appliqué au Maroc par comparaison avec l'ensemble de données de l'OCDE pour les pays de l'OCDE, les pays de l'OCDE élargie et celui de l'OCDE-Groupe de la Banque mondiale pour les économies moins avancées. Pour de plus amples informations, veuillez consulter : http://www.oecd.org/eco/growth/indicatorsofproductmarketregulationhomepage.htm.

40 OCDE, Table ronde sur la neutralité en matière de concurrence, Note de réflexion du Secrétariat, 2015, 4.

41 Il s'agit d'une évaluation préliminaire axée principalement sur ce qui est écrit. La prise en compte d'une évaluation détaillée de la mise en œuvre dans tous les secteurs pourrait révéler d'autres préoccupations.

42 Il n'existe pas de définition officielle des services publics/activités non commerciales, ce qui constitue une lacune majeure pour la mise en œuvre au Maroc du principe de la neutralité concurrentielle. Alors que l'article 6 de la loi 15-95 (Code de commerce) établit 18 activités identifiées comme actes commerciaux, certaines d'entre elles pourraient également correspondre/être fournies en tant que services publics, c'est-à-dire le transport, la distribution d'eau, d'électricité et de gaz ou les postes et télécommunications.

43 La loi n° 69-00 ne fait pas de distinction entre les entreprises publiques en fonction de la nature de l'activité : tant les institutions à finalité commerciale que les institutions à vocation sociale sont incluses dans le champ d'application de la loi (Banque mondiale 2015). Bien qu'il n'existe pas d'obligation générale de séparer les activités commerciales et non commerciales des entreprises publiques, certaines d'entre elles définissent des obligations de « service public » pour lesquelles elles obtiennent une compensation. C'est le cas de la RAM qui dispose de différentes lignes comptables pour les liaisons non rentables desservies sur la base d'accords avec différentes régions pour assurer la connectivité. L'absence de séparation entre les activités commerciales et non commerciales implique l'absence de séparation entre les coûts et les revenus liés aux activités commerciales et non commerciales. Toutefois, compte tenu des obligations comptables avancées des entreprises publiques, quand il est clair qu'un bien ou un service donné est fourni conformément à une obligation non commerciale, les coûts et les recettes de ce service sont clairement répartis. C'est le cas des liaisons intérieures non rentables pour la RAM.

44 Les entreprises publiques n'ont aucune obligation générale de séparer leurs activités commerciales et non commerciales, ce qui a une incidence sur leur capacité de superviser l'affectation des coûts et le rendement du capital aux activités commerciales. Les entreprises publiques ne sont pas tenues de rendre compte du rendement de leurs investissements. Toutefois, une VAN positive est requise pour les entreprises publiques au moment de la création d'une nouvelle filiale. Pour ce faire, elles doivent obtenir l'approbation du ministère des Finances et on leur demande de fournir un business plan avec une estimation de la VAN. De plus, si les entreprises publiques présentent un solde de fonctionnement positif en tant que groupe, le montant du déficit de fonctionnement accumulé par les entreprises publiques sous-performantes a augmenté au cours des trois dernières années. (Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc 2017).

45 Seules certaines entreprises publiques sont soumises à l'impôt sur les sociétés. Bien que l'article 2 du Code général des impôts soumette explicitement à l'impôt sur les sociétés « les sociétés, quels que soient leur forme et leur objet » ainsi que les établissements publics, l'article 6 exonère certaines entreprises publiques de son application.

46 Bien qu'aucune référence n'ait été trouvée sur les taux préférentiels appliqués aux prêts des entreprises publiques par les banques publiques, la Cour des comptes indique que la dette intérieure des entreprises publiques diminue et ne représente que 33,9 % du total de leurs dettes. En revanche, la Cour attire l'attention sur le montant considérable de la dette extérieure accumulée par les entreprises publiques au cours de ces dernières années. Il convient de noter qu'une grande majorité de cette dette extérieure est garantie par l'État.

47 Certaines entreprises publiques (en général ou pour des types spécifiques de contrats) sont exemptées de l'application de la loi sur les marchés publics (articles 2 et 4 du décret 2-12-349) ; cependant, elles déclarent suivre des procédures similaires afin d'assurer leur position devant la Cour des comptes. Par exemple, dans le cas de la CDG, la sélection des promoteurs immobiliers ne suit pas le cadre général des marchés publics, mais elle lance des appels d'offres lorsque la sélection est fondée sur des critères généraux de prix et de qualité. Ceci étant, les entreprises publiques d'État concluent également divers accords avec des opérateurs privés (par exemple des joint-ventures, des concessions) qui sont expressément exemptés de la loi sur les marchés publics.

48 Voir l'article 2 de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence. Disponible à : http://adala.justice.gov.ma/production/legislation/fr/Nouveautes/Libert%C3%A9%20des%20prix%20et%20de%20la%20concurrence.pdf.

49 Fin 2014, le Maroc a supprimé les subventions à l'essence, au diesel et au fioul, réduisant ainsi considérablement les dépenses qui pesaient sur le budget et le compte courant du pays. Toutefois, l'arrêté n° 3086.14 du 29 décembre 2014 du Ministre délégué auprès du chef du gouvernement (http://www.mag.gov.ma/index.php/ar/2014-11-10-11-21-42/2014-11-27-17-11-54.html) liste les biens, produits et services suivants, dont les prix peuvent être déterminés par l'État: la farine nationale de blé tendre; le sucre; le tabac manufacturé; l'électricité; l'eau potable; l'assainissement liquide; le gaz butane; le transport de voyageurs par route; les produits pharmaceutiques; les actes et services médicaux dans le secteur médical privé; les actes pratiqués par les sages-femmes, infirmiers et infirmières du secteur privé; les livres scolaires; les actes des huissiers de justice; les actes des notaires; le transport urbain de personnes par autobus; le transport par taxis de 1ére et 2ème catégories; le transport mixte de personnes; et les insertions légales, administratives et judiciaires.

50 Les Observateurs France 24, Lait, eau, carburant : les Marocains lancent le boycott de la vie trop chère. 5 février 2018. Accessible à l'adresse : http://observers.france24.com/fr/20180502-maroc-videos-boycott-danone-afriquia-sidi-ali (dernière consultation le 25 mai 2018).

51 Affaire S/0425/12 (2015) Industrias Lacteas 2 de l'autorité espagnole de la concurrence (CNMC) disponible à l'adresse suivante : https://www.cnmc.es/sites/default/files/559001_4.pdf. D'autres enquêtes pour abus de position dominante ont également été clôturées au cours des années précédentes en raison de l'absence d'éléments de preuve. Voir le dossier d'enquête R 657/05 du CNMC à l'adresse suivante : https://www.cnmc.es/sites/default/files/73259_3.pdf.

52 Affaire S/0331/11 : Commission Nationale de la Concurrence (CNC) contre la COMPAGNIE MARITIME MAROC. En 2016, l'Audiencia Nacional de Española a annulé la décision de l'Autorité Nationale de la Concurrence pour des raisons de forme au motif que les inspections utilisées pour rassembler les preuves pertinentes dans cette affaire étaient entachées de lacunes, annulant ainsi les amendes infligées à 6 des 11 entreprises, dont Comarit et IMTC. Voir les décisions SAN 4950/2016 et SAN 4957/2016 disponibles à l'adresse suivante : https://www.cnmc.es/expedientes/s033111. Pour plus d'informations, voir «Transport & Logistics sector Morocco» (Netherlands Enterprise Agency, 2018) disponible à l'adresse : https://www.rvo.nl/sites/default/files/2018/03/Transport-and-Logistics-sector-Morocco.pdf.

53 Le calcul de ce pourcentage prend en compte : Le montant des amendes représente 10 % du chiffre d'affaires des entreprises pour un exercice fiscal. Par conséquent, nous utilisons cette valeur pour calculer le revenu total sur un exercice. Nous considérons une surtaxe moyenne de 20 % pour la durée de l'entente, car elle variait de 15 à 25 % d'une année à l'autre. L'amende couvre huit années de l'entente (bien qu'elle ait duré plus longtemps). En multipliant le revenu total par le nombre d'années (8) et la surfacturation moyenne, on obtient une approximation des gains illicites de l'entente. Enfin, nous évaluons la proportion de l'amende par rapport aux gains illicites.

54 Institué par le Dahir n° 1-02-02 du 29 janvier 2002.

55 Les secteurs sont l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, la chimie et la parachimie, la pharmacie et les activités manufacturières liées aux nanotechnologies, à la microélectronique et aux biotechnologies. http://lavieeco.com/news/economie/ou-va-le-fonds-hassan-ii-12749.html.

56 Banque mondiale, 2017. « Améliorer la gouvernance économique pour relever le défi de la compétitivité, l'investissement et l'emploi. » (Document de travail du CEM).

57 L'introduction progressive de la fiscalité dans le secteur agricole a commencé en 2016, en ciblant dans un premier temps les grands producteurs

58 Al-Dahdah, E. et al., 2016. Rules on Paper, Rules in Practice: Enforcing Laws and Policies in the Middle East and North Africa. Groupe de la Banque mondiale.

59 IMF, Morocco Selected Issues, report 18/76, November 2017.

60 La dépendance des droits d'importation a considérablement diminué entre 2000 et 2015, passant de 13 % en 2000 à 3 % en 2015 (https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=REVMAR).

61 Les sept pays sont la Croatie, l'Égypte, l'Iran, le Maroc, Porto Rico, l'Afrique du Sud et l'Uruguay.

62 GEM 2016.

63 14 millions d'adultes âgés de 25 à 54 ans (42 %).

64 GEM 2015.

65 Banque mondiale (2017) Igniting Climate Entrepreneurship in Morocco, Findings from the Climate Entrepreneurship and Innovation Ecosystem Diagnostic, World Bank, Washington DC.

66 Rapport sur la compétitivité dans le monde arabe 2018, https://www.weforum.org/reports/arab-world-competitiveness-report-2018.

67 Voir http://womenpreneur-initiative.com/.

68 Une précédente évaluation a noté que 41 % des adultes marocains utilisent un produit ou un service financier formel, également au-dessus de la moyenne régionale et du groupe de revenu (Banque mondiale, 2016d). La différence entre les chiffres reflète des méthodologies différentes.

69 La dynamique entrepreneuriale au Maroc 2016, Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Maroc 2016.

70 Document de travail DPS et CEM.

71 Depuis février 2018, les retards de paiement du secteur public aux PME sont pris en charge par les autorités, les banques et la BAM au moyen d'un système d'affacturage par lequel a) le Ministère des finances certifie les reconnaissances de dette ; b) les banques remboursent aux PME en contrepartie d'une déduction de 3% (c) la BAM refinance les banques ; d) le MEF rembourse les banques lorsque ces reconnaissances de dette arrivent à échéance. Ce régime d'affacturage a permis de supprimer une cause de retard de paiement à partir de 2018.

72 Bank al-Maghrib, Rapport annuel sur la stabilité financière 2017.

73 L'assurance-crédit présente divers avantages pour les PME et autres entreprises bénéficiaires, notamment : (a) la protection du bilan. Les créances commerciales constituent un poste important (souvent le plus important) du bilan d'une entreprise. Tout comme les immobilisations et les stocks, les créances doivent être assurées. L'assurance des créances contre le risque de crédit accroît la stabilité et la prévisibilité des flux de trésorerie des ventes, réduisant ainsi le risque d'insolvabilité et ses répercussions sur les chaînes de valeur ; b) l'accès au financement. Les créances adossées à une assurance-crédit peuvent être utilisées par les vendeurs pour lever des fonds sans donner en nantissement des actifs immobilisés à leur banque. Les formes de financement des créances (également appelées financement des factures) comprennent l'escompte sur facture et l'affacturage de facture. L'escompte sur facture peut se faire avec ou sans recours au vendeur en cas de défaut de paiement de l'acheteur. Dans le cas de l'affacturage de factures, les factures sont acquises par une société d'affacturage (au Maroc, généralement la filiale d'une des principales banques) qui est elle-même assurée par un assureur-crédit. Les intervenants sur le marché indiquent que le Maroc pourrait davantage développer l'escompte et l'affacturage des factures.

74 Maroc Telecom a fait l'objet de plusieurs privatisations depuis janvier 2001, date à laquelle il a transféré 35 % de son capital et le contrôle de gestion à Vivendi Universal pour 23,3 milliards de dirhams (2,3 milliards USD). La part de Vivendi est passée à 53 % avant d'être cédée en 2014 à Etisalat, le premier opérateur téléphonique du Golfe, détenu majoritairement par le gouvernement d'Abu Dhabi (Financial Times, 2013). Ces réformes ont apporté des bénéfices significatifs à l'économie marocaine et ont conduit au développement spectaculaire de la téléphonie mobile qui s'étend même aux régions éloignées et défavorisées.

75 IAM pour sa dénomination en langue arabe, Itissalat Al Maghrib.

76 Au début de l'année, l'un des opérateurs a intenté une action en dommages et intérêts de 620 millions de dollars contre Maroc Telecom pour manque de partage d'infrastructures devant les tribunaux de commerce. Si l'accès à la téléphonie fixe est limité au Maroc, cette évolution reflète la nécessité d'un cadre réglementaire/institutionnel capable de favoriser la concurrence dans ce secteur.

77 Il s'agit de la troisième tentative après le lancement du service Mobicash par Maroc Telecom en 2010 en partenariat avec Attijariwafa Bank puis Méditel (désormais Orange) et BMCE Bank ont lancé conjointement une plateforme en espèces en 2013. Ces deux services ne sont pas répandus au Maroc.

78 L'application de ces préférences est mentionnée dans les documents d'appel d'offres.

79 Les mesures de soutien au contenu local peuvent être indirectes ou indirectes. Par exemple, dans le secteur de l'énergie, les mesures indirectes comprennent les investissements pour la création de nouvelles capacités de production, les activités d'entretien, l'ingénierie ou un centre de recherche et développement. Les mesures directes comprennent pour leur part : a) l'acquisition d'équipements produits dans le pays avec une valeur ajoutée minimale définie dans le pays ; b) la passation de marchés de services relatifs à la construction d'usines, à réaliser localement, avec des sociétés constituées localement ; et c) les frais de logement et de restauration, les travaux et fournitures de bureau, le matériel et les fournitures de bureau, l'installation de systèmes de télécommunication, les fournitures de bureau temporaires, le matériel électrique, le carburant et la location de bureaux, notamment.

80 Titres II et XII (titre II sur les conflits d'intérêts, les irrégularités dans la passation des marchés publics, l'utilisation abusive des fonds publics, une transparence accrue, la responsabilité et la lutte contre la fraude et la corruption, et titre XII sur la bonne gouvernance).

81 Banque mondiale, 2008.

82 Banque mondiale, CEM, 2017.

83 La CDG, Caisse de Dépôt et de Gestion, est une institution financière publique qui gère l'épargne à long terme au Maroc. La CDG gère notamment l'épargne du RCAR (Régime Collectif d'Allocations de Retraite) et de la CNRA (Caisse Nationale de Retraites et d'Assurances) qui regroupe les cotisations de retraite des salariés des entreprises et organismes publics. Entre 2005 et 2008, la CDG a considérablement gagné en fonds lorsqu'elle a acquis la gestion de l'épargne retraite de l'OCP, premier producteur et exportateur mondial de phosphate. Compte tenu de ses atouts considérables, elle agit également en tant que gros investisseur dans le pays, en particulier dans le secteur du tourisme. Elle possède de nombreuses filiales opérant dans divers secteurs de l'économie. La CDG s'inspire de la Caisse des Dépôts et Consignations (France).

84 Banque mondiale, 2018. Opportunities for catalyzing private sector investment and creating jobs: Tackling the remaining ICT reforms in Morocco. Mimeo.

85 CEM, 2017.

86 CEM, 2017.

87 Cette partie s'appuie en grande partie sur le rapport « *Maghreb infrastructure Diagnostic: Enabling Private Investment and Commercial Financing in Infrastructure in Morocco* », version préliminaire, Groupe de la Banque mondiale, août 2018.

88 Forum économique mondial : Rapport sur la compétitivité mondiale.

89 L'électricité est considérée comme une contrainte majeure par 24,5 % des entreprises manufacturières dans la dernière enquête sur les entreprises au Maroc.

90 On définit ici les infrastructures comme la somme de tous les réseaux de transport (aéroports, ports, chemins de fer et routes) et de tous les services publics (énergie, TIC, eau et assainissement). Elles excluent les infrastructures sociales (principalement l'éducation et la santé).

91 Selon les estimations de l'OCDE, les décaissements d'APD en faveur du secteur des infrastructures du Maroc se sont élevés à 1,7 % du PIB en 2016. Les autres flux officiels (AFO - ceux dont la concessionnalité est inférieure à 25 %) représentaient 0,8 % du PIB. Par rapport à la taille de sa population, le Maroc reçoit des flux d'APD plus importants (notamment pour le financement des infrastructures) que la plupart des autres pays.

92 Les principales entreprises publiques intervenant dans le domaine des infrastructures sont : l'ONEE (approvisionnement en électricité et en eau), l'ADM (autoroutes), l'ONCF (chemins de fer), Masen (énergies renouvelables), l›ONDA (aéroports), l›ANP (ports), et TMSA (ports). Par ailleurs, l›État détient également une participation de 30% dans Maroc Telecom, l'un des trois principaux opérateurs télécoms du pays. L'État détient toujours 60% de l'opérateur portuaire Marsa Maroc, qui a été partiellement privatisé en 2016.

93 Une trentaine de PPP environ ont été conclus entre 1986 et 2017, presque tous sous forme de concessions ou de délégation de services dans des secteurs commerciaux, notamment les autoroutes, les transports urbains, la distribution d'eau et d'électricité, l'assainissement, la collecte des déchets solides ménagers, la production d'électricité, l'irrigation, la gestion des terres agricoles. Ces PPP ont été négociés au cas par cas par les collectivités locales ou par contrat avec l'État. Si les concessions de transport urbain n'ont pas toutes été couronnées de succès, les concessions de distribution d'eau et d'électricité et d'assainissement ont donné de bons résultats.

94 La première proposition concernait la construction et l'entretien du barrage de Bab Ouendar, qui a été rejetée. La seconde concerne la construction, le cofinancement, l'exploitation et la maintenance d'une station de dessalement et d'un parc éolien à Dakhla. Le projet a été approuvé par la commission pour des évaluations préliminaires et le ministre des Finances, et un appel d'offres est en cours.

95 Bien que les incitations offertes aux entreprises qui investissent dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique créent des conditions de concurrence inégales (et contribuent à un système fiscal plus complexe par le biais d'exonérations fiscales) puisqu'elles ne sont pas accessibles à tous les investisseurs, il est important de noter que leur objectif est d'attirer des entreprises leaders afin de soutenir des exportations compétitives au niveau mondial. Dans les cas décrits au chapitre III, des règles du jeu non concurrentielles aboutissent au résultat inverse, à savoir la protection des opérateurs en place et la dissuasion de l'entrée de nouvelles entreprises.

96 Terkla, Dawn. 2011. "The Most Common Performance Indicators for Institutions and their Boards." *AGB Trusteeship Magazine*. janvier/février. https://www.agb.org/trusteeship/2011/januaryfebruary/the-most-common-performance-indicators-for-institutions-and-their/.

97 Créé en 1971, l'OFPPT s'est d'abord consacré à la formation continue des employés. Par la suite, l'OFPPT a reçu un mandat social et est devenu un instrument pour l'inclusion des jeunes (en dehors du système éducatif) sur le marché du travail. Toutes les formations sont conçues avec la participation des professionnels de l'industrie concernés. Son conseil d'administration est composé de représentants des pouvoirs publics, du secteur privé et des syndicats.

98 Le prélèvement est perçu à la source (auprès de l'employeur) par la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) avec les autres impôts et cotisations sociales. De plus, le budget consacré à l'EFTP correspond à 0,2 % du PIB (hors budget consacré aux PPP). À titre de comparaison, le gouvernement consacre environ 27 % de son budget à l'éducation, soit 5,3 % du PIB.

99 BMI, rapport du 3ème trimestre 2017 - Maroc.

100 Même si, dans le cadre de leur stratégie et pour protéger leurs parts de marché européennes contre les nouveaux arrivants, de nombreux fournisseurs européens de niveau 1 délocalisent une plus grande partie de leurs activités au Maroc.

101 À titre d›exemple, pour les fournisseurs des niveaux 2 et 3, l›augmentation du contenu local imposée par le gouvernement aux constructeurs automobiles, et le développement de l›écosystème métal et emboutissage, moteurs et transmissions, implique d›accélérer le développement de nouveaux fournisseurs, notamment dans les domaines suivants : traitement thermique, revêtement de surface, usinage, fonderie, moulage aluminium, pièces plastiques et revêtement pièces plastiques, ressort spiral. L›industrie automobile manque d›entreprises capables de concevoir et de fabriquer des outillages de presse, des moules en plastique, des outils d›usinage et d›assemblage. La plupart de ces produits reposent sur des investissements moyens ou lourds (fonderie de fonte, fonderie d›aluminium) et surtout sur des connaissances approfondies. Cela signifie qu›il sera nécessaire soit de négocier une alliance ou une coentreprise avec des acteurs existants, soit de fournir un soutien technique important aux acteurs locaux. Le développement des entreprises de niveau 2 devrait être basé sur une association avec les acteurs existants, ou sur la délocalisation au Maroc par des entreprises spécialisées. Dans le cas des entreprises de niveau 3, le type d›aide dépendrait de l›intensité capitalistique de l›activité. Pour les produits ou procédés à forte intensité de capital, tels que la fonderie de fonte ou le moulage des matières plastiques, des connaissances importantes et des niveaux d›investissement élevés sont nécessaires, ce qui implique la nécessité d›une fusion avec une entreprise spécialisée ou un investissement direct par une telle entreprise. Pour les fournisseurs de produits à moindre intensité capitalistique, l›association avec des entreprises spécialisées n›est pas essentielle.

102 " La complexité de la remontée des Chaînes de valeur Mondiales : Cas des industries automobile et aéronautique au Maroc et en Tunisie," Larabi Jaidi et Yassine Msadfa, document de travail de l'OCP Policy Center, septembre 2017.

103 Analyse de Deloitte—On a solid profitable growth path: 2018 Global aerospace and defense industry outlook.

104 Analyse de Deloitte des données suivantes : The Boeing Company Current Market Outlook (2017–36), July 2017.

105 Analyse de Deloitte —On a solid profitable growth path: 2018 Global aerospace and defense industry outlook.

106 Boeing, CURRENT MARKET OUTLOOK 2017–36.

107 The Aerospace Industry in Morocco, Moroccan Investment and Export Development Agency 2017.

108 En 2017, on observe quelques incohérences entre le nombre de filiales figurant dans les rapports annuels sur les entreprises publiques et le nombre de filiales figurant dans les différents rapports annuels des entreprises.

109 Il semblerait qu'actuellement, les IPP représentent 45 % de l'énergie produite au Maroc. Le reste des segments, le transport et la distribution en gros, ainsi que le transport, sont un monopole de l'ONEE. Entretien avec M. Abderrahim El Hafidi, Directeur Général de l'ONEE, le mardi 8 mai 2018. Pour plus d'information : http://www.one.org.ma/FR/pages/index.asp (dernière consultation : 15 mai 2018).

110 L'ONEE importe du gaz principalement d'Algérie. *The WB, Infrastructure in Morocco: Creating Opportunity out of Progress1 February 2018. e plus, la production de gaz naturel au Maroc est principalement assurée par deux sociétés privées en collaboration avec l'ONHYM. Norton Rose Fulbright, A guide to LNG markets Morocco, November 18, 2015.* Accessible à l'adresse https://www.insideafricalaw.com/publications/a-guide-to-the-lng-market-in-morocco (dernière consultation : 15 mai 2018). Pour plus d'information : http://www.onhym.com/onhym-en-bref/presentation.html (dernière consultation : 15 mai 2018).

111 Le gouvernement marocain détient une participation de 30 % dans Maroc Telecom, sans preuve de contrôle. Maroc Telecom, 1er trimestre 2018 Résultats consolidés. Accessible à l'adresse : https://www.iam.ma/Lists/TelechargementFinance/Attachments/1084/Maroc%20Telecom_PR-Q1%202018%20Results_EN.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018).

112 Pour plus d'information : https://www.albaridbank.ma/wps/portal/GPM/NotreGroup/NosDomaines (dernière consultation : 15 mai 2018).

113 L'Office National des Chemins de Fer Marocains « est responsable de l'ensemble du trafic voyageurs et marchandises sur le réseau ferroviaire national ». Voir pour plus de détails : https://www.oncf.ma/en/Company/Oncf-profile/Missions-values (dernière consultation : 15 mai 2018).

114 La SNTL est une société anonyme créée le 1er janvier 2007 en vertu de la loi 25-02, en remplacement de l'ONT (Office National des Transports). La SNTL est le leader national du transport et de la logistique. Voir http://sntlgroup.ma/home-en/sntl-group/ (dernière consultation : 15 mai 2018).

115 L'ONDA gère les aéroports du Maroc. Voir https://goo.gl/NW5F6v (dernière consultation : 15 mai 2018).

116 Le gouvernement du Maroc détient 60 % de Marsa Maroc. Voir Marsa Maroc Capital distribution. Disponible à l'adresse : http://www.sodep.co.ma/en/web/marsamaroc/repartition-du-capital (dernière consultation : 15 mai 2018). Il détient également 70 % par l'intermédiaire de TMSA dans l'Autorité Portuaire de Tanger Med. Voir http://www.tmpa.ma/en/autorite-portuaire/complexe-portuaire/ et http://www.tmsa.ma/en/organisation/ (dernière consultation : 15 mai 2018).

117 Le gouvernement marocain détient (directement et indirectement) 98,63 % d'ADM. Rapport du Ministère des Finances sur les établissements publics, 2016. Disponible à l'adresse : http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/depp_ar.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018).

118 L'Office National des Chemins de Fer Marocains « ONCF » est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) doté de l'autonomie financière. Il est responsable de l'ensemble du trafic voyageurs et marchandises sur le réseau ferroviaire national. Voir pour plus de détails https://www.oncf.ma/en/Company/Oncf-profile/Missions-values (dernière consultation : 15 mai 2018).

119 Réponse basée sur les activités de l'ONEE. Voir http://www.one.org.ma/FR/pages/index.asp (dernière consultation : 15 mai 2018). Voir également sur RADEEMA https://www.radeema.ma/accueil (dernière consultation : 15 mai 2018).

120 Il semblerait que l'entreprise publique concernée ait été privatisée et que le Parlement ait adopté une loi pour libéraliser le secteur depuis 2005. Voir http://elaphjournal.com/Web/Archive/1043245371411337100.htm (dernière consultation : 15 mai 2018).

121 La cession de la SNPP est à l'étude. La participation du Gouvernement du Maroc n'est pas divulguée dans le Rapport du Ministère des Finances sur les établissements publics, 2016. Disponible à l'adresse : http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/depp_ar.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018).

122 La cession des mines d'AOULI est à l'étude. La participation du Gouvernement du Maroc n'est pas divulguée dans le Rapport du Ministère des Finances sur les établissements publics, 2016. Disponible à l'adresse : http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/depp_ar.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018).

123 Voir https://www.anp.org.ma/Ar/Grandschantiers/Pages/Chantiersinfrastructures.aspx (dernière consultation : 15 mai 2018).

124 Voir http://gimas.org/pdf/brochuregimas.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018).

125 Le gouvernement marocain détient 88,13 % d'IDMAJ SAKAN et 100 % de HAO. La cession de CIMA est à l'étude. La participation du Gouvernement du Maroc n'est pas divulguée dans le Rapport du Ministère des Finances sur les établissements publics, 2016. Disponible à l'adresse : http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/depp_ar.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018).

126 La Société nationale de commercialisation des semences SONACOS est une société publique créée en 1975 sous les auspices du Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime. Son but est d'acheter, y compris d'importer, d'emballer et de vendre des engrais, des semences, des plantes et des arbres ou de toute autre partie de plantes utilisées entre autres à des fins reproductives. Il semblerait que cela inclut les activités de vente en gros. Voir http://www.sonacos.ma/fr/missions-de-la-sonacos (dernière consultation : 15 mai 2018).

127 La cession des deux entités est à l'étude. La participation du Gouvernement du Maroc n'est pas divulguée dans le Rapport du Ministère des Finances sur les établissements publics, 2016. Disponible à l'adresse http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/depp_ar.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018). https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods_Rabat_Morocco_12-28-2017.pdf

128 Le gouvernement marocain détient 99,65% de CASA Transport et RATS. Rapport du ministère des Finances sur les établissements publics, 2016. Disponible à l'adresse : http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/depp_ar.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018).

129 Le gouvernement marocain détient 87,2 % du Crédit Agricole du Maroc et 100 % de la CDG. Rapport du ministère des Finances sur les établissements publics, 2016. Disponible à l'adresse : http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/depp_ar.pdf (dernière consultation : 15 mai 2018).

130 Voir le rapport annuel 2016 de l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale (ACAPS). Disponible à l'adresse : http://www.acaps.ma/wp-content/uploads/2018/02/Rapport-ACAPS-2016-ENG.pdf http://sntlgroup.ma/home-en/sntl-group/ (dernière consultation : 15 mai 2018).

131 Malgré d'importantes améliorations en matière de communication d'informations au Maroc, celles-ci restent insuffisantes et parfois difficiles à vérifier. Les développements décrits dans le reste de cette partie sont assujettis à cette réserve générale.

132 Le monopole s'applique à l'exploitation mais aussi à la distribution et à la commercialisation des phosphates et de leurs sous-produits.

133 Malgré les dispositions de la loi 01-00 promulguée en 2000, les universités privées ont dû attendre le décret d'application promulgué en 2010 pour obtenir officiellement le nom d'université et être reconnues comme telles par l'administration publique. Auparavant, elles opéraient uniquement en tant qu'écoles, instituts ou centres.

134 Cependant, les exigences incluses dans les spécifications d'accréditation tendent à être davantage fondées sur les intrants et ne garantissent pas la qualité des résultats des étudiants.

IFC
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

ifc.org

Contacts
ZEINAB PARTOW | zpartow@ifc.org
MARIEM MALOUCHE | mmalouche@worldbank.org

WORLD BANK GROUP
THE WORLD BANK IBRD • IDA | IFC International Finance Corporation

JUNE 2019