



Banque Mondiale

Secteur Privé, Secteur Financier et Infrastructures
Région Moyen-Orient Afrique du Nord



ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET
LA MISE A NIVEAU DE L'ECONOMIE

DEPARTEMENT DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE

ROYAUME DU MAROC

Évaluation du Climat de l'Investissement

Juin 2005

ÉQUIVALENTS MONÉTAIRES

(Mai 2005)

Unité monétaire : Dirham marocain (DH)

1 DH = 0.1064 US\$

1 US\$ = 9.40 DH

POIDS ET MESURES

Le système métrique est utilisé dans ce rapport

EXERCICE BUDGETAIRE

1^{er} Janvier – 31 Décembre

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AMITH	Association Marocaine des Industries textiles et de l'Habillement
ANPME	Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise
BTPH	Bâtiment, Travaux publics et Habitat
CRI	Centres Régionaux d'Investissement
DH	Dirham Marocain
CGEM	Confédération Générale des Entreprises Marocaines
FACS	Firm Assessment and Competitiveness Survey
GPBM	Groupement Professionnel des Banques Marocaines
IBS	Impôt sur les bénéfices des sociétés
ICA	Investment Climate Assessment
MICMANE	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie
MNA	Région Moyen-Orient et Afrique du Nord (Banque mondiale)
MNSIF	Secteur financier, Secteur privé, et Infrastructure, MNA, Banque mondiale
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
PEP MENA	Project Enterprise Partnership – Middle-East and North Africa
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Productivité totale des facteurs
SFI	Société Financière Internationale
TVA	Taxe à la valeur ajoutée
UE	Union Européenne
USAID	United States Agency for International Development

ÉVALUATION DU CLIMAT DE L'INVESTISSEMENT AU MAROC

Table des matières

PREFACE	i
CHAPITRE I SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS	1
I.1. Aperçu de la situation économique au Maroc : des réformes importantes, mais une croissance en deçà des attentes	1
I.2. Le tissu industriel Marocain : aperçu et tendances 1999 – 2004.	4
I.3. Productivité de l'industrie marocaine : comparaisons internationales.....	9
I.4. Faiblesses du climat des affaires et défis de restructuration de l'économie marocaine	10
I.5. Réformes microéconomiques et stratégies industrielles : quel rôle pour l'Etat ?.....	18
I.6. Pour un plan d'actions prioritaires de réformes du climat des affaires, pilier nécessaire d'une stratégie de croissance.....	19
CHAPITRE II LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES ET DES INVESTISSEMENTS	24
II.1 La contrainte du financement : entre perceptions et réalités	24
II.2 Financement et structure financière des entreprises	28
II.3 Relations avec les banques	31
II.4 Un marché du crédit dual et segmenté.....	34
II.5 Recommandations.....	38
CHAPITRE III L'ACCES AU FONCIER INDUSTRIEL	41
III.1 Résultats de l'enquête.....	41
III.2 Analyse : les principaux problèmes du foncier industriel.....	42
III.3 Les actions entreprises par le Gouvernement.....	44
III.4 Recommandations.....	45
CHAPITRE IV ..LES RELATIONS D'AFFAIRES, L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET LE SYSTEME JUDICIAIRE	47
IV.1 Résultats de l'enquête.....	47
IV.2 Analyse des contraintes : les déficiences du cadre juridique et du système judiciaire.....	48
IV.3 Les actions entreprises par le Gouvernement.....	51
IV.4 Recommandations.....	52
CHAPITRE V MAIN D'ŒUVRE, QUALIFICATIONS, MARCHÉ DU TRAVAIL ET FORMATION	55
V.1 Les résultats de l'enquête	55
V.2 Analyse de la problématique de l'éducation et de la formation	65
V.3 Recommandations.....	68
CHAPITRE VI L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE ET ADMINISTRATIF	70
VI.1 Résultats de l'enquête.....	70
VI.2 Analyse des contraintes et recommandations.....	73
CHAPITRE VII LES INFRASTRUCTURES ET LA LOGISTIQUE	76
VII.1 Les Infrastructures.....	76
VII.2 La logistique	78
VII.3 Analyse des contraintes en matière de logistique	80
VII.4 Recommandations.....	80
ANNEXES	
Annexe I Evolutions macroéconomiques récentes	82

Annexe II :	Description des sources de données utilisées	83
Annexe III	Description du tissu industriel marocain – tendances 1999-2004.....	86
Annexe IV	Indicateurs <i>Doing Business</i> pour le Maroc.....	104
Annexe V	Questionnaire ICA Maroc 2004.....	108

Liste des Graphiques

	Page
<u>Graphique 1</u>	Une croissance positive, mais insuffisante et volatile 2
<u>Graphique 2</u>	Taux d'investissement privé 2
<u>Graphique 3</u>	Exportations manufacturières 2
<u>Graphique 4</u>	Distribution régionale des entreprises marocaines 5
<u>Graphique 5</u>	Répartition sectorielle de l'industrie marocaine 5
<u>Graphique 6</u>	Répartition de l'industrie marocaine, par statut légal, en pourcentage 6
<u>Graphique 7</u>	Structure de l'âge des équipements 7
<u>Graphique 8</u>	Productivité comparée de l'industrie marocaine 10
<u>Graphique 9</u>	Les contraintes auxquelles font face les entreprises marocaines 14
<u>Graphique 10</u>	Les contraintes prioritaires selon les entreprises 15
<u>Graphique 11</u>	Secteurs, régions et types d'entreprise : des perceptions de contraintes très diverses 17
<u>Graphique 12</u>	La contrainte du <i>coût du crédit</i> et le taux d'intérêt réel – comparaisons internationales 24
<u>Graphique 13</u>	La contrainte de l'accès au crédit et le financement bancaire des entreprises – comparaisons internationales 26
<u>Graphique 14</u>	Des garanties élevées et systématiquement requises 27
<u>Graphique 15</u>	Formes des garanties des prêts bancaires 27
<u>Graphique 16</u>	Sources de financement des entreprises 29
<u>Graphique 17</u>	Accès aux facilités de caisse – comparaisons internationales 32
<u>Graphique 18</u>	Utilisation des découverts bancaires – comparaisons internationales 32
<u>Graphique 19</u>	Durées moyennes des prêts – comparaisons internationales 33
<u>Graphique 20</u>	Vérification externe des comptes – comparaisons internationales 33
<u>Graphique 21</u>	<i>Insiders</i> et <i>outsiders</i> du marché du crédit : perceptions des contraintes 35
<u>Graphique 22</u>	Un marché du crédit efficace... quand on y est 35
<u>Graphique 23</u>	Segmentation du marché du crédit (I) 36
<u>Graphique 24</u>	Segmentation du marché du crédit (II) 37
<u>Graphique 25</u>	Segmentation du marché du crédit et contraintes d'accès 38
<u>Graphique 26</u>	Segmentation du marché du crédit et caractéristiques des entreprises 38
<u>Graphique 27</u>	La contrainte d'accès au foncier aménagé – comparaisons internationales 41
<u>Graphique 28</u>	Accès au foncier, types d'entreprise, et régions 42
<u>Graphique 29</u>	Contraintes à l'embauche et au licenciement 59
<u>Graphique 30</u>	Rigidité du marché de l'emploi 60
<u>Graphique 31</u>	Taille du marché informel : comparaisons internationales. 60
<u>Graphique 32</u>	Niveau d'éducation de la main d'œuvre et des dirigeants : comparaisons internationales. 62
<u>Graphique 33</u>	Formation offerte aux employés – comparaisons internationales 63
<u>Graphique 34</u>	Raisons du peu d'intérêt des entreprises pour la formation 64
<u>Graphique 35</u>	Efficacité de l'administration marocaine 70
<u>Graphique 36</u>	Jugement des entreprises sur les lois et règlements – comparaisons internationales 71
<u>Graphique 37</u>	Délais administratifs – comparaisons internationales 71
<u>Graphique 38</u>	Temps consacré aux procédures administratives – comparaisons 72
<u>Graphique 39</u>	Fréquences des inspections – comparaisons internationales 72
<u>Graphique 40</u>	Délais de dédouanement – comparaisons internationales 73
<u>Graphique 41</u>	Coupures d'électricité – comparaisons internationales 76
<u>Graphique 42</u>	Utilisation de l'Internet et de l'ordinateur 78
<u>Graphique 43</u>	Pertes dues aux délais de livraison 79

Liste des tableaux

	Page
<u>Tableau 1</u>	Agrégat des passifs des entreprises 30
<u>Tableau 2</u>	Composition de la main-d'œuvre permanente 55
<u>Tableau 3</u>	Salaires et coût total de la main-d'œuvre permanente 56

<u>Tableau 4</u>	Masse salariale par employé dans chaque catégorie	56
<u>Tableau 5</u>	Coût moyen de la main-d'œuvre par région	57
<u>Tableau 6</u>	Coût moyen de la main-d'œuvre par taille d'entreprise	57
<u>Tableau 7</u>	Travailleurs temporaires	58
<u>Tableau 8</u>	Main-d'œuvre moyenne avec diplôme universitaire	63
<u>Tableau 9</u>	Type de formation offerte par l'entreprise	64
<u>Tableau 10</u>	Impact de l'interruption des services liées aux infrastructures	77

Liste des encadrés

<u>Encadré 1</u>	Typologie du foncier public au Maroc	42
<u>Encadré 2</u>	Un exemple parmi d'autres : la zone industrielle d'Aït Mellah	43

En quoi consiste une Evaluation du climat de l'investissement ?

Les Evaluations du Climat de l'Investissement (*Investment Climate Assessment, ICA*) analysent de manière systématique les contraintes et obstacles à la croissance de l'investissement privé dans un pays, à partir d'une enquête par sondage auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises locales. Cette première phase est complétée par toute une série d'analyses détaillées portant sur les principales contraintes identifiées lors de l'enquête. Des recommandations d'actions sont alors proposées pour réduire ces contraintes et éliminer les obstacles, sur la base des observations ainsi faites. L'objectif principal de cet exercice est de mettre en exergue les domaines où des réformes s'imposent afin d'améliorer la productivité et la compétitivité du secteur privé et de proposer des actions concrètes pour y parvenir. En fournissant une base de données rigoureuse pour étayer les recommandations de politique économique, et en assurant la participation des partenaires locaux dans son élaboration, les ICA sont conçues pour appuyer les politiques de réformes qui soutiennent la croissance du secteur privé.

Produites par le Groupe de la Banque mondiale en partenariat étroit avec une institution publique ou privée dans chaque pays, les ICA sont basées sur des enquêtes auprès d'un échantillon aléatoire d'entreprises locales. L'enquête mesure les contraintes des entreprises selon plusieurs dimensions — financement, fiscalité, contraintes administratives et réglementaires, gouvernance, relations professionnelles, résolution des conflits, services d'infrastructure, approvisionnement et marketing, foncier, technologie, main d'œuvre et formation. Il s'agit là de domaines où les difficultés rencontrées par les entreprises peuvent fortement accroître leurs coûts, réduire leur compétitivité et freiner leur croissance. L'enquête tente de quantifier ces coûts. Les enquêtes ICA appliquent une méthodologie standardisée dans les divers pays où elles sont pratiquées (à ce jour, plus de 30 pays ont ainsi été traités). Cela permet ainsi de comparer la situation d'un pays – rubrique par rubrique et globalement – avec d'autres pays, en particulier les pays comparables et ceux avec lesquels il est en compétition sur les marchés internationaux.

Les conclusions de l'enquête, jointes à d'autres informations pertinentes provenant d'autres sources, fournissent une base rigoureuse pour l'identification des principaux domaines nécessitant des réformes du climat d'investissement. Les ICA examinent en détail les aspects réglementaires et institutionnels qui affectent les services d'infrastructure et le fonctionnement des marchés de biens, du crédit et d'autres facteurs de production. Elles mesurent aussi l'effet de ces contraintes sur les coûts et la productivité des entreprises.

Dans chaque pays, les ICA bénéficient des conseils et de l'expertise de partenaires locaux au sein du Gouvernement et de la communauté des affaires. Les conclusions et les recommandations sont discutées en détail avec le Gouvernement, les opérateurs économiques et les autres groupes nationaux concernés. Les mises à jour de l'ICA (tous les 3 à 4 ans) permettent de suivre les progrès réalisés dans l'amélioration du climat de l'investissement.

Au Maroc, l'enquête fait suite à l'enquête FACS conduite en 2000. Environ 2/3 de l'échantillon de l'ICA 2004 est constitué d'entreprises figurant déjà dans le FACS. Cela permet de réaliser ainsi une analyse à partir d'un panel stable d'entreprise et de mesurer plus finement les évolutions du secteur au cours de la période. L'enquête ICA a été réalisée en 2004, conjointement avec le Ministère de l'Industrie et de la Mise à Niveau de l'Economie, auprès d'un échantillon de 857 entreprises.

PRÉFACE

L'équipe Maroc ICA 2005

Ce rapport est le résultat d'un travail conjoint entre le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie (MICMANE), et la Banque Mondiale (région MNA), en collaboration avec le bureau de Rabat de la Société Financière Internationale (SFI – PEP MENA). L'équipe du MICMANE, sous la supervision de Monsieur Semmar, Directeur des Etudes et de la Planification Industrielle, et sous la direction de Madame El Khadri, Chef de Division des Statistiques et de la Documentation, a réalisé l'enquête de terrain, participé à l'analyse des données, et contribué à la rédaction de ce rapport. De nombreux cadres du MICMANE et de ses antennes régionales ont participé à ce travail, et en particulier MM. El Basri, El Hamine et El Othmani qui ont réalisé une partie de l'analyse statistique et économétrique.

Les coûts locaux de l'enquête ICA ont été financés par la SFI (PEP MENA), qui a contribué à la préparation de l'enquête ainsi qu'au suivi du travail de terrain réalisé par le MICMANE. L'équipe de la SFI, en particulier Mme Joumana Cobein, et ses cadres, MM. Charaf, Botzung et Cherkaoui, ont apporté leur appui lors des consultations avec les divers opérateurs économiques.

L'équipe de la Banque Mondiale était dirigée par M. Najy Benhassine et a inclus M. Mehdi Benyagoub (analyse des données), M. Jalal Charaf (préparation du questionnaire puis, comme consultant, analyse de la formation continue), et Mme Mariem Malouche (contribution à l'écriture du rapport).

M. Patrick Tardy (consultant indépendant) et M. Marcel Fafchamps (Université d'Oxford) ont été consultants principaux pour la Banque Mondiale sur ce projet. M. Tardy est l'auteur d'une partie de ce rapport et a été responsable de l'analyse des politiques économiques en matière de climat d'investissement, notamment les questions relatives au foncier industriel, à certains aspects du système judiciaire, et aux contraintes administratives auxquelles font face les entreprises. M. Fafchamps a été responsable de la conception et de la préparation de l'enquête et de l'échantillonnage, ainsi que d'une partie de l'analyse des données.

Remerciements

De nombreuses personnes et institutions sont à remercier pour leur contribution à ce travail. En particulier, le MICMANE, qui, au-delà de la réalisation de l'enquête, a apporté tout son soutien au déroulement des différentes missions de la Banque, notamment du point de vue de l'organisation des rencontres et de leurs aspects logistiques. Les institutions suivantes ont été consultées et leurs représentants ont gracieusement offert de leur temps et de leur expérience à l'équipe : les ministères du Travail, du Commerce Extérieur, des Transports, des Affaires Générales ; Banque Al Maghrib; le GPBM ; les CRI de Rabat, Casablanca, Tanger, Agadir et Marakech ; la

Direction de l'Investissement, l'OFPPPT, et l'ANPME ; le secteur privé Marocain a apporté une contribution essentielle à ce travail, notamment à travers les 857 entreprises qui ont accepté de participer à l'enquête, mais aussi par leurs représentants, notamment la CGEM et l'AMITH ; les principales banques du Maroc ; et plusieurs bailleurs de fonds (UE, USAID, PNUD, AFD). Enfin, de nombreux juristes, chefs d'entreprises, consultants et chercheurs ont été consultés lors de la préparation du rapport.

Plusieurs experts de la Banque Mondiale et de la SFI ont apporté des commentaires et des contributions tout au long de ce projet – en particulier : Mmes Zoubida Allaoua , Nadereh Chamlou, et Joumana Cobein ; ainsi que MM. Theodore Ahlers, Ferid Belhaj, Michel Botzung, José Lopez Calix, Yasser Charafi, Mehdi Cherkaoui, Khalid El Massnaoui, Phil Keefer, Hedi Larbi, Mustapha Nabli, Jean Pesme, Gaël Raballand, et, enfin, Ricardo Haussmann (Université d'Harvard).

Enfin, nous remercions l'Université d'Oxford et en particulier le Professeur Fafchamps pour avoir bien voulu accueillir des membres de l'équipe pour réaliser l'analyse des données.

Contenu du rapport

Ce rapport débute par un « Sommaire et Recommandations », qui présente un résumé synthétique des principaux résultats de l'enquête ICA et des points essentiels concernant le climat d'investissement, en particulier les contraintes rencontrées par les entreprises. Il inclut aussi une brève description des réformes menées à ce jour et des performances économiques qui ont suivi, ainsi qu'un résumé des principales caractéristiques du tissu industriel marocain et ses évolutions récentes. Il résume enfin les principales recommandations proposées dans le rapport pour améliorer le climat des affaires, comme nécessité pour accompagner et compléter d'autres politiques appelées à accroître l'investissement et dynamiser la croissance des entreprises marocaines.

Les chapitres suivants traitent un à un de chacune des principales contraintes que rencontrent les entreprises.

L'accès au financement des investissements et des opérations (chapitre II) qui illustre le lien entre les difficultés exprimées par les entreprises, la réalité du fonctionnement du marché du crédit, et le problème des garanties bancaires. Il inclut un ensemble de recommandations pour améliorer l'efficacité de l'intermédiation bancaire.

L'accès au foncier industriel (chapitre III) qui présente les principaux problèmes de fonctionnement du marché du foncier, qui en font une contrainte majeure pour les entreprises. Il inclut aussi une revue sommaire du programme gouvernemental en cours, qui devrait en grande partie réduire cette contrainte.

L'environnement juridique et le système judiciaire (chapitre IV) qui résume les progrès significatifs réalisés au cours des ans dans le cadre juridique des affaires, certains

ajustements nécessaires et certaines faiblesses du système judiciaire dans l'application des décisions de justice – chantier où les efforts devraient s'accroître.

Les ressources humaines, le marché du travail et la formation (chapitre V), qui illustre comment les retards accumulés dans ce domaine se reflètent dans la composition des ressources humaines en entreprises. Il présente aussi le déficit de formation continue que les entreprises marocaines offrent à leurs employés, ainsi que les réformes en cours dans le système de formation professionnelle qui devraient améliorer les choses dans le moyen terme.

L'environnement réglementaire et administratif (chapitre VI) est brièvement passé en revue, car le Maroc a fait des progrès significatifs dans ce domaine, notamment au niveau des douanes et des Centres Régionaux d'Investissement, réussites sur lesquels d'autres administrations traitant avec les entreprises pourraient s'inspirer, afin d'améliorer leurs services elles aussi, en particulier par une orientation client accrue et par l'utilisation des technologies de l'information.

L'infrastructure et la logistique sont brièvement couverts dans le chapitre VII, qui confirme que, par rapport à la plupart des autres pays en développement, l'infrastructure n'est pas une contrainte majeure pour les entreprises marocaines. Par contre, les faiblesses du développement d'un secteur des transports et de la logistique moderne pour les entreprises y sont abordés.

Les annexes du rapport présentent une série de tableaux sur les récents développements macroéconomiques (I), un aperçu des données d'enquêtes utilisées dans ce rapport (II), une description sommaire du tissu industriel marocain et de ses développements récents (III), un résumé des indicateurs *Doing Business* pour le Maroc (IV), et le questionnaire ICA 2004 (V).

Liens avec d'autres travaux en cours

Ce rapport sur le climat de l'investissement est par nature multisectoriel. Outre des analyses publiées, des données de diverses sources, les enquêtes ICA 2004, FACS 2000, et les enquêtes annuelles du MICMANE, il s'appuie aussi sur deux autres travaux de la Banque Mondiale qui sont en cours : un rapport sur l'économie marocaine (*Country Economic Memorandum*) qui présente des pistes pour initier une croissance plus forte, qui incluent tant le climat de l'investissement (un de ses chapitres est en outre basé sur l'ICA), que les aspects macroéconomiques ou de dysfonctionnements des marchés qui seraient susceptibles de contraindre la croissance de l'économie marocaine. Le second rapport, finalisé celui-ci, est un rapport sur le transport et la logistique du commerce.

	Maroc		Chine	Inde	Brésil	Turquie	Philippines	Pologne
	1999	2003	2003	2003	2003	2003	2003	2003
Environnement macroéconomique^(a)								
PNB par habitant, (\$US courants, ajustés au pouvoir d'achat)	3330	3940	4980	2880	7510	6710	4640	11210
Population (millions)	28.20	30.10	1290.00	1060.00	176.59	70.71	81.50	38.20
Croissance du PNB (% annuel)	-0.08	5.24	9.29	8.60	-0.20	5.79	4.52	3.75
Balance des paiements (% du PNB)	-0.47	3.62	3.24	1.36	0.82	-3.29	4.15	-2.20
Formation brute de capital fixe, secteur privé (% du PNB)	18.97	18.72	..	17.42	15.46	11.41	..	15.43
Investissements directs étrangers, net (% du PNB)	3.90	5.21	3.78	0.71	2.06	0.65	0.40	1.97
Taux de chômage (% de la force de travail)	13.9	10.60	..	19.90
Secteur informel (% du PNB) ^(b)	..	36.4	13.1	23.1	39.8	32.1	43.4	27.6
Environnement microéconomique^(c)								
Délai moyen de dédouanement (importations)	2.70	3.22	8.40	10.45	13.76	3.67	10.22	3.08
Délai le plus long de dédouanement (importations)	5.57	5.91	12.24	21.59	32.44	5.56	18.32	5.91
Ratio d'incertitude dans le dédouanement (importations)	2.06	1.84	1.46	2.07	2.36	1.51	1.79	1.92
Délai moyen de dédouanement (exportations)	1.69	2.25	5.49	5.07	8.43	1.94	6.08	2.42
Délai le plus long de dédouanement (exportations)	2.75	4.41	8.13	9.29	16.89	3.04	9.66	5.18
Ratio d'incertitude dans le dédouanement (exportations)	1.63	1.96	1.48	1.83	2.00	1.56	1.59	2.14
Entreprises offrant de la formation formelle (%)	16.30	19.50	69.61	27.17	67.05	20.28	20.70	55.62
Employés qualifiés recevant de la formation (%)	..	33.60	47.70	..	22.59	68.30	25.43	68.52
Employés avec plus de 12 années de scolarité (%)	..	8.42	11.40	..	8.30	28.99	..	28.11
Nombre d'employés désirés (% du nombre actuel)	78.80	100.97	85.00	90.70	122.51	97.13	..	103.38
Nombre de procédures pour la création d'entreprise ^(d)	..	5	12	11	17	8	11	10
Nombre de jours pour la création d'entreprise ^(d)	..	11	41	89	152	9	50	31
Infrastructure^(c)								
Entreprises avec leur propre générateur (%)	16.73	13.81	17.04	68.53	16.95	..	36.60	..
Entreprises avec leur propre puits (%)	29.14	14.94	21.15	50.06	35.55	..	41.90	..
Lignes de téléphone fixes par 1000 habitants *	52.79	40.47	209.03	46.28	223.00	267.52	41.18	318.74
Lignes de téléphone mobiles par 1000 habitants*	13.25	243.42	214.77	24.75	264.00	394.38	269.54	450.91
Financement des entreprises^(c)								
Entreprises disposant d'une ligne de crédit (%)	78.90	68.60	24.00	57.50	74.43	..	29.65	..
Entreprises disposant d'un prêt bancaire (%)	45.05	54.71	56.98	..	34.65	..	30.92	..
Valeur de la garantie requise (% du montant du prêt)	..	237.70	85.10	101.40	125.07	56.42	57.77	145.37
Taux d'intérêt moyen sur la dette bancaire	39.23	11.53	14.90
Autofinancement (% de sources de financement)	..	71.12	27.20	..	56.25	82.46	59.74	66.72
Prêts bancaires (% de sources de financement)	..	18.97	36.40	..	14.37	4.08	8.84	11.64
Délai pour l'encaissement d'un chèque bancaire (jours)	..	2.10	4.50	11.10	..	3.15	5.52	3.30
Gouvernance/système judiciaire^(c)								
Confiance des entreprises dans le système judiciaire (% des entreprises)	..	82.50	82.50	70.60	77.50	66.95	84.80	58.05
Litiges de paiements réglés en justice (%)	..	9.96	5.39	..	1.21	35.45	1.54	28.00
Corruption (% des entreprises la jugeant sévère)	..	16.94	22.38	..	66.91	23.67	33.25	25.27
Nombre procédures pour faire appliquer un contrat ^(e)	..	17.00	25.00	40.00	25.00	22.00	25.00	41.00
Liberté d'expression/responsabilisation des agents de l'Etat vis-à-vis des citoyens (indice) ^(e)	..	-0.55	-1.54	0.27	0.34	-0.15	0.02	1.13
Stabilité politique (indice) ^(e)	..	-0.23	-0.07	-0.81	-0.13	-0.6	-1.01	0.35
Efficacité de l'administration (indice) ^(e)	..	-0.03	0.11	-0.04	0.02	0.01	-0.23	0.47
Qualité réglementaire (indice) ^(e)	..	-0.26	-0.45	-0.59	0.19	-0.07	-0.06	0.64
Etat de droit (indice) ^(e)	..	-0.05	-0.47	-0.09	-0.21	0.04	-0.62	0.51
Contrôle de la corruption ^(e)	..	-0.02	-0.51	-0.31	-0.15	-0.23	-0.55	0.16

Sources: (a)SIMA World Development Indicators 2004, (b)Schneider (2004), (c)WB, ICA Surveys,(d)WB, Cost of Doing Business 2005, (e)WB, Governance matters IV 2004,

CHAPITRE I SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS

I.1. Aperçu de la situation économique au Maroc¹ : des réformes importantes, mais une croissance en deçà des attentes

1. *L'économie marocaine fonctionne à deux vitesses : y coexiste un secteur industriel moderne et dynamique ainsi qu'un secteur évoluant à la marge de l'informalité, dans un environnement où lourdeurs et archaïsmes limitent la compétition.* Il y a d'une part une économie moderne qui se manifeste par une relativement bonne infrastructure, des entreprises présentes sur les marchés mondiaux, un secteur bancaire relativement ouvert qui a bénéficié de réformes significatives², une monnaie stable, et une administration qui se modernise. D'autre part, une économie en développement caractérisée par un important secteur informel, un retard considérable en matière d'éducation, un déficit de gouvernance au niveau des entreprises et de l'administration publique et des archaïsmes persistant en matière foncière, judiciaire, et administrative.

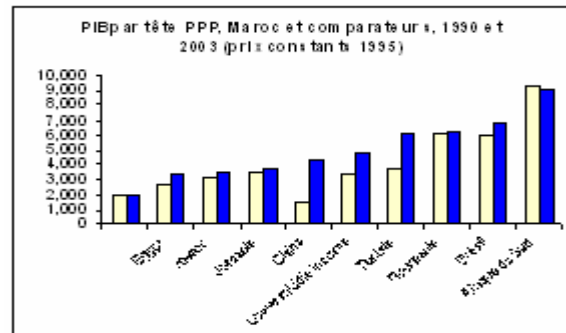
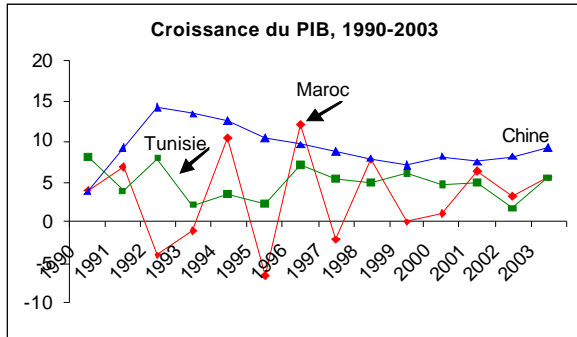
2. Du point de vue macroéconomique, l'économie marocaine se caractérise par une croissance à long terme volatile, fortement dépendante des performances de son agriculture (voir graphique 1). Elle est aussi singulière par l'absence de périodes longues de croissance positive. Cette instabilité n'a pas permis de relever le niveau des revenus par habitant. Le Maroc se situe dans la partie basse du groupe des pays à revenus moyens. Au cours de la période allant de 1990 à 2003, son PIB par tête d'habitant s'est accru de 3.095 à 3.488 dollars US seulement, soit 12,7 pour cent en 13 ans. Au cours de la même période, la Chine a triplé son PIB par tête d'habitant (voir graphique 1).

3. Comme la plupart des pays de la région MENA, le Maroc souffre d'un déficit d'investissement privé. Par comparaison, la formation brute de capital fixe réalisée par le secteur privé des pays de l'Europe de l'Est et la Chine affiche des niveaux supérieurs. L'évolution dans le temps est tout aussi inquiétante : l'investissement privé au Maroc a décliné entre 1990 et 2003 (voir graphique 2). De plus, les exportations marocaines de produits manufacturés sont plus faibles que dans des pays comparables comme la Tunisie, la Turquie et la Chine (voir graphique 3).

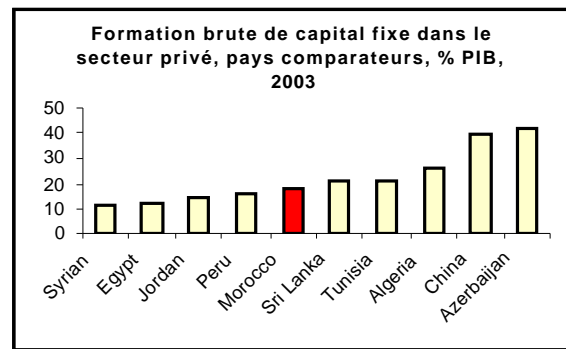
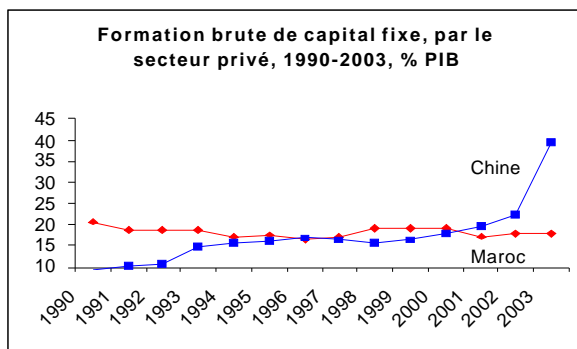
¹ Les principaux indicateurs économiques et leur tendance récente sont résumés en Annexe 1

² Même si les taux de créances douteuses restent importants et que la compétition de la place bancaire n'est probablement pas encore très intense, sauf sur le segment des grandes entreprises établies.

Graphique 1 : Une croissance positive, mais insuffisante et volatile.



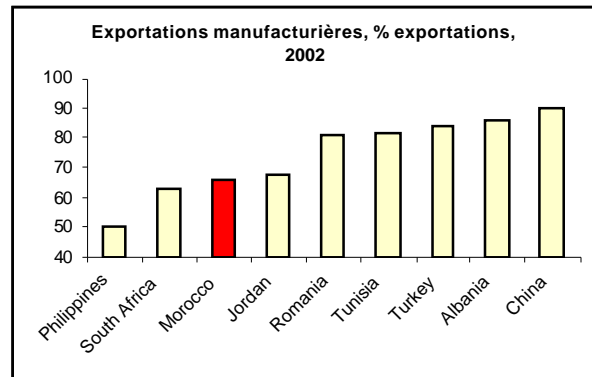
Graphique 2 : Taux d'investissement privé



Source : Banque Mondiale, World Development Indicators

4. Au cours de la dernière décennie, le Maroc s'est engagé, avec succès, dans un vaste programme d'ajustement macro-économique et de réformes structurelles. Ces réformes ont plus particulièrement porté sur la libéralisation du commerce extérieur, l'ouverture du système financier, les privatisations, la libéralisation des télécommunications mobiles et certaines réformes institutionnelles telles que celles des douanes, de la justice commerciale ou de la gouvernance. Le Gouvernement a aussi pris la mesure de l'importance de créer un environnement favorable au développement des entreprises et un dialogue franc et vigoureux s'est engagé entre l'Etat et les entreprises pour y arriver. D'importants chantiers de réforme ont été engagés : éducation et formation, système judiciaire, le foncier, l'administration publique, le code du travail, la facilitation de la création d'entreprise, la promotion de l'investissement et de la PME, etc. Certaines de ces réformes sont abordées plus en détail dans les chapitres qui suivent. Par ailleurs, des grands projets de partenariat public et privé ont été lancés, en particulier l'ambitieux plan d'accueil de 10 millions de touristes à

Graphique 3 : Exportations manufacturières (comparaison internationale)



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement : divers pays et dates (2002-2004).

l'horizon 2010 et le plan de développement industriel, de tourisme et de l'infrastructure de la région Tanger-Tétouan.

5. La stabilisation macroéconomique a permis de ramener le taux d'inflation autour de 2 pour cent depuis 2000, alors qu'il dépassait 10 pour cent à la fin des années quatre-vingt. L'équilibre de sa balance courante a été rétabli ; le niveau des réserves est élevé et s'accroît ; les taux d'intérêt sont bas et la dette extérieure nette du Maroc est pratiquement négligeable (sa dette brute se situant au même niveau que ses réserves). Tout en libéralisant son commerce extérieur, le Maroc s'est engagé de manière prometteuse dans des accords de libres échange, notamment avec l'Union Européenne (signé en 1996 et mis en application en 2000), les Etats-Unis (signé en 2004, mais pas encore mis en application) et d'autres pays de la région, comme la Turquie ou la Jordanie.

6. On espérait alors que ces réformes – effectivement réalisées – permettraient à l'économie Marocaine de doubler son taux de croissance, pour atteindre un rythme de l'ordre de 7 à 8 pour cent par an. L'économie est aujourd'hui plus ouverte et plus diversifiée. Les comptes publics et les comptes extérieurs sont plus équilibrés qu'il n'y a dix ans. Les taux d'épargne et d'investissement ont augmenté durant cette période, respectivement, de 18 à 26 pour cent et de 20 à 25 pour cent.

7. *Hélas, le résultat de ces efforts, pourtant méritoires, reste encore à se concrétiser: la croissance économique demeure trop faible pour permettre un véritable essor de la société et de l'économie et créer les emplois indispensables pour absorber les nombreux marocains arrivant sur le marché du travail chaque année. Après une décennie de réformes, la croissance tellement attendue n'est toujours pas au rendez-vous. Celle-ci n'atteint en moyenne que 3,5 pour cent par an sur la période 1996-2000 et 4 pour cent au cours de la période 2001-2004. De plus, cette croissance a connu une forte volatilité en raison des aléas climatiques. Cette performance a été inférieure à celle de nombreux autres pays de la région.*

8. Cette croissance insuffisante, probablement combinée avec des rigidités sur le marché du travail, a fait que la création d'emplois fut plus lente que l'accroissement de la population active (notamment l'augmentation d'offre de travail des femmes). Le taux de chômage bien qu'ayant diminué depuis 1995 – il était alors de 23 pour cent – se situe encore aujourd'hui autour de 20 pour cent. Il atteint 34 pour cent chez les jeunes.

9. Les perspectives ne sont guère plus prometteuses. Le Gouvernement prévoit un taux de croissance inférieur à 2 pour cent pour 2005, mais cela dépendra en grande partie de la production agricole qui est très sensible à la pluviométrie (elle fut déficiente au cours de l'hiver 2004-05), et de la progression des cours du pétrole. Les recettes budgétaires sont en baisse alors que la dépense publique reste soutenue. Le déficit budgétaire est compensé par les recettes de privatisation, mais le processus de privatisation arrive à sa fin. La dette publique est trop élevée. L'environnement des affaires – tel qu'il est évalué par l'étude comparative *Doing Business* de la Banque

mondiale³ – montre que le Maroc, malgré des progrès notables, notamment en termes de facilitation de création d'entreprise, demeure en retard sur certains chapitres en matière d'attractivité par rapport aux pays similaires.

10. Cependant, les flux d'investissement étrangers (hors privatisation), bien qu'encore modestes, s'accroissent régulièrement, ce qui semble indiquer qu'en dépit d'un environnement des affaires qui reste à améliorer, le Maroc demeure un pays relativement attractif pour les investisseurs internationaux et qu'il possède des atouts importants. Cela prouve aussi qu'il gagnerait davantage à rendre son climat de l'investissement encore plus attrayant.

11. Le grand défi auquel est confronté le Gouvernement est donc d'augmenter le taux de croissance, de son plateau actuel, pour atteindre un niveau de 7 à 8 pour cent du produit intérieur brut. C'est la seule manière d'obtenir un véritable décollage économique, de créer des emplois et de permettre au Maroc de s'intégrer dans le grand marché mondialisé qui se dessine. Pour cela, il faut maintenir un cadre macroéconomique stable et équilibré et poursuivre les réformes. La plupart de ces réformes sont de nature microéconomique. Elles touchent tout particulièrement l'environnement des affaires. Les enquêtes réalisées au cours des années 2000-2004 ont permis d'identifier les contraintes auxquelles sont confrontés les opérateurs économiques. Cela constitue une précieuse base d'information pour cibler les réformes microéconomiques qui restent à réaliser pour mobiliser l'investissement local et étranger, améliorer la compétitivité des entreprises et faciliter la création d'emplois.

12. Les chapitres qui suivent reprennent systématiquement les types de contraintes rencontrées par les entreprises, par ordre d'importance, en fournissant à chaque fois des éléments statistiques permettant d'affiner les analyses. Dans chaque cas, des commentaires et recommandations sont proposés afin de fournir un canevas précis de réformes microéconomiques, susceptibles d'améliorer l'environnement des affaires et, de contribuer à accélérer durablement la croissance.

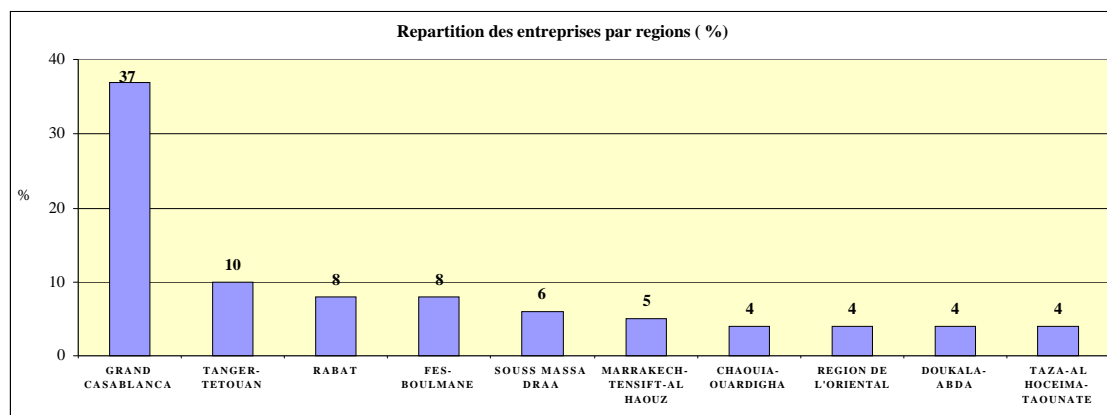
I.2. Le tissu industriel Marocain : aperçu et tendances 1999 – 2004⁴.

13. **Localisation :** Les entreprises marocaines demeurent fortement concentrées à Casablanca et dans ses environs. Trente-sept pourcent des établissements industriels sont implantés dans la région du Grand Casablanca (graphique 4). Ils y réalisent 48% de la production industrielle, 36% des exportations et 51% du PIB industriel, et y emploient 43% de l'effectif industriel total. En termes de contribution au PIB, suit la région de Tanger-Tétouan, avec 8% de la production industrielle, 10% du PIB industriel, 10% des établissements et 14% des exportations industrielles. C'est une région à forte croissance qui - notamment par la création récente d'une zone de libre-échange et par sa proximité à l'Europe - a su attirer un volume croissant d'investissements, notamment étrangers.

³ Voir annexe III.

⁴ Une description plus détaillée des principaux résultats de l'enquête figure en annexe III.

Graphique 4 : Distribution régionale des entreprises marocaines

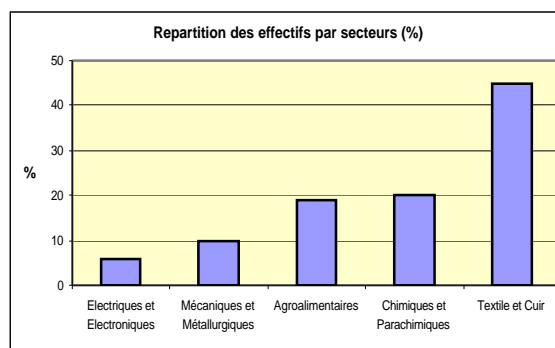
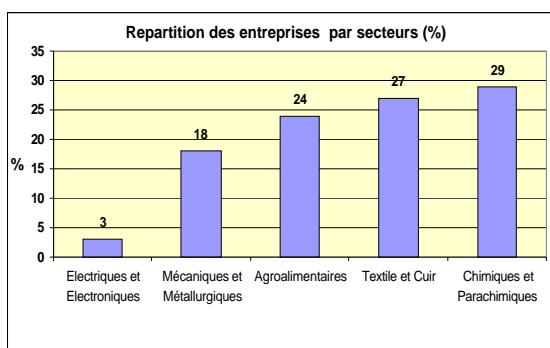


Source : MICMANE ; enquête annuelle (2003)

14. **Secteurs :** Plus des deux tiers du PIB industriel, soit 68%, sont réalisés par cinq branches industrielles : les industries alimentaires (22%), l'industrie chimique (13%), l'industrie de l'habillement et des fourrures (12%), la fabrication de produits minéraux non métalliques (11%), et l'industrie de tabac (9%). Les branches qui ont le plus grand poids dans la production du secteur des industries de transformation sont les industries alimentaires (31%), l'industrie chimique (12%), l'industrie d'habillement et des fourrures (8%), et la fabrication d'autres produits minéraux non métalliques (7%). Le secteur des industries du textile et du cuir utilise la plus grande part de la main d'œuvre employée dans le secteur manufacturier, soit 45%, dont 71% de sexe féminin (voir graphique 5 et table ci-dessous).

15. **Taille des entreprises :** Quatre-vingt treize pourcent du tissu industriel est composé de PMI qui réalisent 40% de la production industrielle, dégagent près d'un tiers du PIB industriel, participent à hauteur de 30% des exportations industrielles et emploient plus de 45% de l'effectif global. _Quinze pourcent des entreprises industrielles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 20 millions de Dirhams contribuent à hauteur de 88% de la production industrielle, 87% des exportations industrielles, 87% du PIB industriel et 64% de l'emploi industriel.

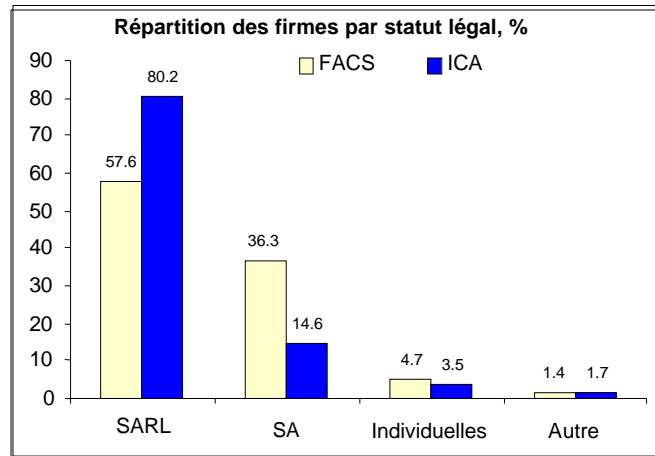
Graphique 5 : Répartition sectorielle de l'industrie marocaine.



Source : MICMANE ; enquête annuelle (2003)

16. **Forme juridique :** La forme juridique des entreprises a considérablement changé entre 1999 et 2004. En 1999, à l'époque de l'enquête FACS, 57 pour cent des entreprises de l'échantillon étaient des sociétés à responsabilité limitée (SARL) et 36 pour cent étaient des sociétés anonymes (SA) (graphique 6). Les entreprises individuelles ne formaient que cinq pour cent de l'échantillon. Trois ans plus tard, la proportion des SARL a considérablement augmenté : elles constituent 80 pour cent de l'échantillon ICA, bien que ce soit largement les mêmes entreprises qui ont participé aux enquêtes FACS et ICA. Cette hausse s'est faite au détriment du nombre des SA dont la part est tombée à 15 pour cent. Cette situation est la conséquence d'un changement dans la loi fiscale. On verra plus loin que cela a eu un impact significatif dans la distribution de prêts et crédits bancaires.

Graphique 6 : Répartition de l'industrie marocaine, par statut légal, en %.



17. **Investissement des entreprises :** Fin 2003, dix-sept pourcent des capitaux investis dans le secteur industriel provenait des investissements étrangers, dont près des deux tiers proviennent des pays de l'Union Européenne. Le secteur des industries chimiques et parachimiques draine à lui seul plus de 46% du capital étranger.

18. La grande majorité des entrepreneurs marocains a investi dans les années qui ont précédé l'enquête ICA. En moyenne, 60 à 75 pour cent des entreprises ont investi aux cours des trois dernières années. La moitié des entreprises ont investi soit dans le foncier, soit dans l'équipement. Seulement 10 pour cent des entreprises n'ont rien investi.

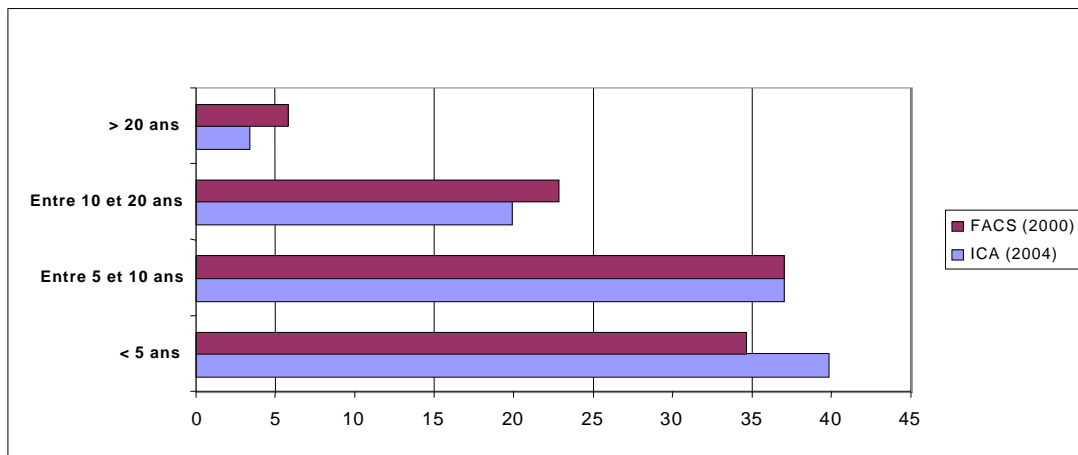
19. Sur la seule année 2003, plus de la moitié de l'investissement manufacturier total a été réalisé par un nombre très réduit d'entreprises, soit moins d'un demi pour-cent de la population de l'enquête. Cependant, les agrégats masquent des variations considérables des montants d'investissements entre les entreprises. L'investissement brut médian – de l'ordre de 50.000 à 200.000 Dirham – est beaucoup plus petit que la moyenne. Le coefficient de Gini⁵ de l'investissement brut se situe à environ 0,9, ce qui est extrêmement élevé. Ces inégalités reflètent le *caractère dual du tissu industriel marocain* mentionné précédemment.

20. Au cours des dernières années, les industriels marocains ont fait un effort d'investissement notable pour moderniser leur équipement. Plus de la moitié des entreprises ICA utilise des machines automatisées et 27 pour cent des machines à commande numérique, ce qui est légèrement plus élevé que dans l'enquête FACS. Entre

⁵ Mesure standard des inégalités.

les deux enquêtes, ce sont les entreprises de taille moyenne qui ont fait les plus gros efforts d'équipement en machines automatisées : la proportion d'entreprises ainsi équipées a augmenté de 58 à 65 pour cent (graphique 7).

Graphique 7 : Structure de l'âge des équipements



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004) et enquête FACS (2000).

21. Une analyse plus approfondie des résultats des enquêtes FACS et ICA – par taille et par secteur – montre que ce sont les petites entreprises et surtout les moyennes entreprises qui ont fait le plus gros effort de modernisation de leur équipement. Alors que la proportion des machines de moins de cinq ans n'a augmenté que de deux points de pourcentage parmi les grandes entreprises, elle est passée de cinq à huit points de pourcentage pour les petites et les moyennes entreprises respectivement. En ce qui concerne les secteurs manufacturiers, on observe aussi des différences notables (voir Tableau 3). Entre les enquêtes FACS et ICA, l'équipement a vieilli dans les industries agroalimentaires et les industries chimiques. Par contre, l'équipement a sensiblement rajeuni dans les autres industries, en particulier dans celles de l'électricité, du textile, de la confection et du plastique.

22. **Recherche, innovation et développement :** Très peu d'entreprises marocaines sont explicitement engagées dans la recherche et le développement (R&D). En combinant la recherche directe et celle qui est sous-traitée, on constate que seulement neuf pour cent des entreprises pratiquent la recherche et le développement. Peu d'entreprises ont un budget spécifique pour la R&D – quatre pour cent dans l'enquête FACS et trois pour cent dans l'enquête ICA. Celles-ci dépensent en moyenne 180.000 Dirhams en R&D par an, ce qui est très faible.

23. Malgré cela, de nombreuses entreprises innovent dans le développement de produits. Un quart des entreprises ont introduit de nouveaux produits dans les cinq années qui ont précédé l'enquête. Par ailleurs, au cours des trois années précédant l'enquête ICA, 42 pour cent des entreprises ont amélioré un produit existant et un tiers a amélioré un procédé de fabrication. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les entreprises exportatrices ne développent pas plus de nouveaux produits que les autres.

24. **Les exportations et leurs déterminants :** En 2004, les entreprises marocaines exportent davantage qu'en 2000. La proportion de production exportée est passée de 45 pour cent lors de l'enquête FACS à 51 pour cent lors de l'enquête ICA. Cette proportion varie avec la taille de l'entreprise. Sur la période étudiée, l'augmentation des exportations est essentiellement le fait des petites et moyennes entreprises.

25. Avec le temps, la concentration sur l'Europe en tant que destination principale des exportations a augmenté. Leur part est passée de 83 pour cent à 89 pour cent entre 1999 et 2004. Parallèlement, les exportations vers les pays du Maghreb ont chuté de six à trois pour cent.

26. La polarisation entre exportateurs et non-exportateurs est toutefois marquée et semble s'approfondir. Entre les deux enquêtes FACS de 2000 et ICA de 2004, la proportion de non-exportateurs diminue de 44 à 40 pour cent tandis que la proportion des entreprises exportant toute leur production augmente de 36 à 44 pour cent.

27. Le laps de temps moyen entre le lancement d'un nouveau produit et son exportation est de deux ans. Toutefois, dans 76 pour cent des cas, les exportations commencent la même année. Contrairement à ce qui est souvent cru, le marché intérieur ne semble pas servir de banc d'essai pour les nouveaux produits. Les entreprises exportatrices produisent essentiellement pour le marché étranger. Les entreprises qui n'exportent pas dans les deux premières années qui suivent leur création ne le feront probablement jamais. En fait, la plupart des entreprises industrielles semblent avoir été créées dès le départ pour servir soit le marché intérieur soit le marché international, et non les deux. Cela suggère que la plupart des exportateurs connaissent déjà le marché d'exportation quand ils démarrent leur production.

28. La familiarité avec les marchés d'exportation s'acquiert essentiellement par une expérience antérieure dans une entreprise exportatrice ou dans une entreprise étrangère du même secteur. Les exportateurs ont une probabilité beaucoup plus grande d'avoir travaillé dans une entreprise exportatrice du même secteur : 5,5 années d'expérience dans une entreprise exportatrice contre 1,1 pour les non-exportateurs. Enfin, les exportateurs sont plus généralement le propriétaire ou le dirigeant de l'entreprise dans laquelle ils ont travaillé précédemment : 45 pour cent d'entre eux contre 29 pour cent pour les non-exportateurs.

29. La familiarité avec les besoins du client s'acquiert également par le biais des contrats d'approvisionnement à court terme. Plus de trois-quarts des entreprises produisent sur commande. En moyenne, cela représente les deux tiers de la production des entreprises. Les plus grandes entreprises (26 pour cent) sont davantage engagées dans des contrats à long terme que les moyennes (12 pour cent) et les petites (7 pour cent). La production sur commande est prédominante dans le secteur de la confection où elle représente 89 pour cent de la production en moyenne.

I.3. Productivité de l'industrie marocaine : comparaisons internationales

30. Le graphique 8 ci-dessous résume les résultats d'estimations de productivité qui ont été calculés à partir des comptes d'exploitation des entreprises ICA au Maroc et d'autres pays. On trouve d'abord que la productivité totale des industries marocaines, prises dans leur ensemble, a augmenté d'environ 35 pourcent en l'espace de 4 ans. Cette augmentation se retrouve lorsque les secteurs de la confection et du textile sont analysés séparément.

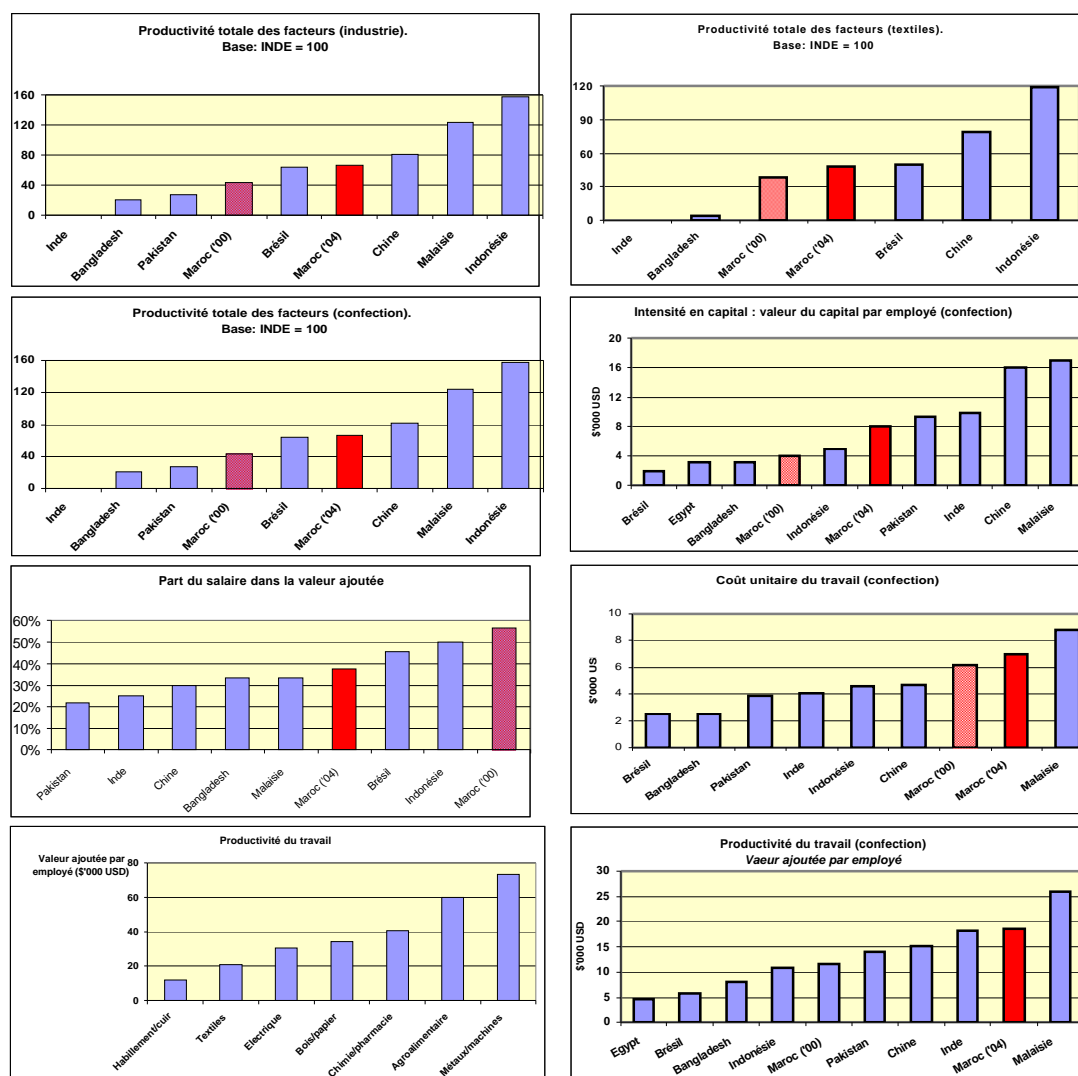
31. On observe aussi que, malgré ces progrès, la productivité industrielle marocaine reste inférieure à celles de la Chine, de la Malaisie et de l'Indonésie, ainsi que celle du Brésil dans le textile. Il se trouve aussi que, même si elle a presque doublé entre 2000 et 2004, l'intensité en capital des industries marocaines, par exemple dans la confection, reste inférieure à celle de ses concurrents. Comme nous l'avons noté plus haut, les industriels marocains ont investi massivement dans le renouvellement de leurs équipements au cours des dernières années, mais ces renouvellements ne leur ont pas permis de rattraper leurs concurrents – notamment asiatiques.

32. Une explication pourrait être que le coût unitaire du travail semble plus élevé au Maroc que dans ces pays, mis à part la Malaisie. La mesure est prise dans le secteur de l'habillement dont les produits sont relativement homogènes et exportables, et dont les technologies de production ne varient pas trop entre pays. Ces estimations sont donc comparables entre pays. Ce problème du coût du travail sera appréhendé en partie dans le chapitre V, bien qu'une source du coût du travailleur marocain (exprimé en Dollars US), le taux de change, ne soit pas traité dans le cadre de ce rapport⁶.

33. Malgré cela, la productivité du travailleur marocain (dans la confection), mesurée par la valeur ajoutée par employé, est bonne et n'est surpassée que par la Malaisie dont l'intensité en capital des industries de l'habillement est bien supérieure. Comme le montre le graphique 8, cette productivité du travail varie fortement selon les secteurs, et de façon croissante avec l'intensité en capital.

⁶ Sur ce point important, se référer au *Country Economic Memorandum* Maroc 2005 (en préparation).

Graphique 8 : Productivité comparée de l'industrie marocaine



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, Maroc 2004 et divers pays (2002-2004).

I.4. Faiblesses du climat des affaires et défis de restructuration de l'économie marocaine

34. Une des causes essentielles de cette productivité insuffisante et d'une croissance qui tarde à s'accélérer, est la persistance de sérieux obstacles au développement de l'investissement qui, combinés au manque de dynamisme, d'innovation, et de diversification du secteur privé marocain, fait que l'investissement privé est insuffisant. Ce rapport analyse plus en détail les principaux obstacles à l'investissement, à la croissance des entreprises et, in fine, à la compétition. Il tente de quantifier chacun de ces obstacles en proposant une série de mesures pour les réduire. Ils sont généralement bien connus des autorités marocaines et des opérateurs économiques, et beaucoup font déjà l'objet d'efforts de réformes importants. Pour mémoire et en bref, citons :

- *La faiblesse de la structure capitaliste et de la gouvernance des entreprises*, qui limitent leur productivité et leur capacité à investir. A cela s'ajoute un marché national trop étroit et un manque de visibilité qu'expriment les chefs d'entreprises sur l'avenir industriel de leurs secteurs, qui les incitent à investir dans des secteurs marchands ou dans l'immobilier où les retours sur investissement sont les plus rapides.
- Des problèmes spécifiques comme *le financement des petites et moyennes entreprises* et le problème des garanties, *les retards et défauts de paiement entre opérateurs*, *l'accès au foncier*, la fiscalité, la logistique, etc.
- *De très faibles investissements dans la formation continue*, combinés à un sévère déficit d'éducation de base de la population et de formation des travailleurs, qui se reflète dans les entreprises, malgré l'abondance de diplômés des universités, en situation de chômage.
- *La faible productivité des entreprises*, relativement à des pays concurrents et comparables, résultant – entre autres – d'importantes lacunes en matière de recherche, d'innovation et de production de valeur ajoutée.
- Une administration publique peu favorable au monde des affaires, malgré les progrès réalisés par certaines d'entre elles comme les douanes ou les CRI.
- *Des déficiences en matière de l'administration de la justice et d'exécution de ses décisions*.

35. Combiné à ces faiblesses de l'environnement des affaires, l'économie Marocaine semble faire face à un défi de restructuration qui tarde à s'amorcer. Probablement à cause de ces obstacles au développement des entreprises, les incitations et la pression concurrentielle sur les entreprises marocaines demeurent insuffisantes pour inciter les investisseurs à développer de nouvelles activités dans de nouveaux secteurs inexplorés jusque-là.

36. Ce manque d'incitations à investir dans de nouveaux secteurs et diversifier l'économie peut aussi être dû à des rendements trop faibles du fait d'externalités ou d'absence d'investissements complémentaires dans certains secteurs. Pour se développer et attirer des investissements, il est souvent nécessaire que plusieurs investisseurs investissent simultanément dans certaines activités complémentaires, ou qu'une masse critique d'investissements aient lieu avant que le secteur devienne rentable. Enfin, le développement de nouvelles activités requiert souvent des investissements publics spécifiques aux secteurs, que ce soit en terme d'infrastructures, de formation spécifique, ou d'institutions sectorielles (ex. inspections, certification, etc.).

37. Ces contraintes à la *restructuration de l'économie marocaine – en sus des faiblesses du climat des affaires*, peuvent justifier une *approche sectorielle de l'Etat dans sa politique économique, qui aide à réunir les conditions et complémentarités nécessaires pour qu'un secteur émerge*. Le Gouvernement Marocain envisage actuellement une telle approche sectorielle. Cette approche – si elle n'entraîne pas de distorsions entre secteurs et de subventions inefficaces, peut se justifier comme stratégie complémentaire à une

stratégie a-sectorielle qui ait comme objectifs de réduire les contraintes communes à tous les secteurs.

Les contraintes à l'investissement et à la croissance, telles que les perçoivent 857 entreprises industrielles.

De la nécessité de discerner perceptions et réalités et de prioriser les interventions

38. Le graphique 9 ci-dessous illustre les contraintes auxquelles font face les entreprises marocaines, telles qu'elles sont perçues par l'échantillon de 857 entreprises industrielles.

39. *Les deux premières contraintes que les entreprises perçoivent comme étant majeures ou sévères, relèvent du financement.* Près de 80 pour cent des entreprises mentionnent l'accès ou le coût du financement comme étant une contrainte majeure ou sévère. Cependant, l'analyse des données de l'enquête ICA montre qu'il y a un fort décalage entre la perception des entreprises, celle des banques et la réalité objective du marché du crédit, surtout si l'on compare la situation du Maroc à celle de biens d'autres pays étudiés dans le cadre de ces enquêtes. La tentation est grande de vouloir « inciter » davantage les banques à prêter aux PME ou de créer des mécanismes artificiels de financement des PME. Dans le cas du Maroc, il s'agit surtout d'éliminer certains dysfonctionnements du marché du crédit, qui sont dus en grande partie à des phénomènes tels que :

- Le manque de transparence des comptes des entreprises et la mauvaise qualité des demandes d'investissement et de crédits qui sont présentées aux banques par les entreprises ;
- Les insuffisances du cadre juridique et du système judiciaire qui ne garantissent pas suffisamment les droits des créanciers ;
- Des abus dans les pratiques de paiement entre les entreprises, en particulier les défauts de paiements et les échéances excessivement longues des crédits aux clients ;
- Les exigences excessives des banques en matière de garanties, en particulier les garanties personnelles des dirigeants ; et
- La faiblesse des sources alternatives de financement, en particulier en capital et en crédit-bail.

40. Près de 63 pour cent des entreprises mentionnent le taux d'imposition comme étant une contrainte majeure. Le taux effectif de l'impôt sur les sociétés au Maroc, se situe aux alentours de la moyenne régionale. Les entreprises s'en plaignent néanmoins. Par contre, l'impôt spécifique appliqué aux institutions financières (39,6 pour cent) est jugé excessif. Cela n'est pas surprenant car on retrouve cette contrainte dans toutes les enquêtes ICA réalisées de par le monde : presque indépendamment du niveau des impôts,

les entreprises se plaignent toujours de devoir en payer. La question de la fiscalité des entreprises ne peut naturellement pas être abordée sous ce seul angle. Elle doit s'inscrire dans le contexte plus large de la politique fiscale. De plus, la relation empirique entre le niveau d'imposition des entreprises, l'investissement et la croissance est encore peu connue. Sachant que les niveaux d'imposition au Maroc ne sont pas excessifs, il serait prématuré de recommander une baisse de la pression fiscale uniquement sur la base des plaintes des chefs d'entreprises.

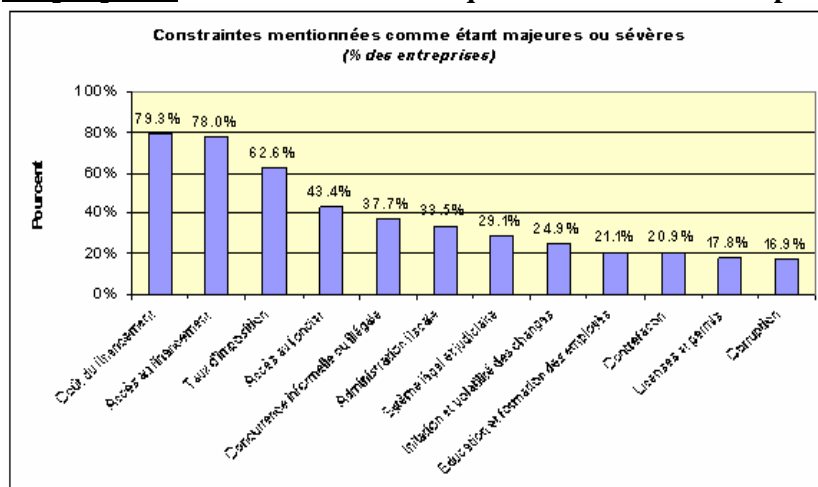
41. Par contre, si l'on ajoute à ce premier indicateur le fait que 33,5 pour cent des entreprises estiment que leur relations avec l'administration fiscale est elle-même une contrainte majeure, on doit s'interroger sur les problèmes relevant de l'*application* de la fiscalité (notamment dans l'incertitude relative à la détermination de l'assiette d'impôts, l'impartialité et l'arbitraire dont beaucoup de chefs d'entreprises se plaignent). Un effort important demeure à réaliser pour améliorer l'efficacité, la prédictibilité et l'impartialité de l'administration fiscale dans la récolte d'impôts. C'est au moins aussi important que de réduire la pression fiscale⁷.

42. *L'accès au foncier est une contrainte majeure pour beaucoup d'entreprises* (plus de 43 pour cent de l'échantillon). Ce chiffre très élevé⁸ reflète des contraintes de prix, d'accès et de qualité des assiettes foncières disponibles. Néanmoins, cela peut constituer un élément encourageant pour l'avenir : en effet, si les entreprises de l'échantillon – qui sont des entreprises établies – se plaignent autant de l'accès au foncier, c'est probablement que nombre d'entre elles envisagent de se développer et d'investir dans une extension ou dans un nouveau site de production. D'un autre côté, le prix excessif des terrains est un poids supplémentaire à la productivité déjà insuffisante des industries marocaines. Aussi, si cette contrainte est si forte pour des entreprises établies, elle doit l'être d'autant plus pour de nouveaux entrepreneurs susceptibles d'innover et d'entrer dans de nouveaux secteurs, mais qui ont ni terrain, ni historique bancaire pour réaliser leurs investissements.

⁷ Nous reviendrons sur ce point au Chapitre 6. Il semble que, au-delà du taux d'imposition des sociétés, les entreprises soient affectées par l'impôt sur le revenu de leurs employés, dont le taux marginal maximum s'applique très bas dans l'échelle des salaires. Cette lourde imposition se reflète de facto dans leurs charges salariales.

⁸ Il est en effet significatif car la contrainte du foncier ne s'exprime généralement pas pour les entreprises établies, sauf si elles ont le désir de s'étendre et d'investir dans de nouveaux sites.

Graphique 9 : Les contraintes auxquelles font face les entreprises Marocaines



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc, 2004.

43. Toujours concernant les facteurs de production, un pourcentage significatif mais moins important d'entreprises se plaint de la faiblesse du niveau d'éducation et de formation de la main-d'oeuvre. Comme on le verra au Chapitre 6, c'est plutôt paradoxal. Tout d'abord, cela semble refléter la structure de la main d'œuvre des entreprises industrielles marocaines. Nombre d'entre elles ont des activités à faible valeur ajoutée (sous-traitance) et n'ont pas eu besoin de personnel fortement qualifié. Cette faible demande n'a pas stimulé d'offre suffisante de personnel qualifié. Le résultat en est que le niveau de qualification des employés marocains est bien inférieur à celui de pays à revenus comparables, bien que le coût du travail au Maroc soit relativement élevé. Il est aussi important de noter le peu d'intérêt des entreprises marocaines à former leurs employés : la proportion des entreprises offrant des formations formelles à leurs employés est une des plus basses observées dans les enquêtes ICA réalisées par la Banque Mondiale.

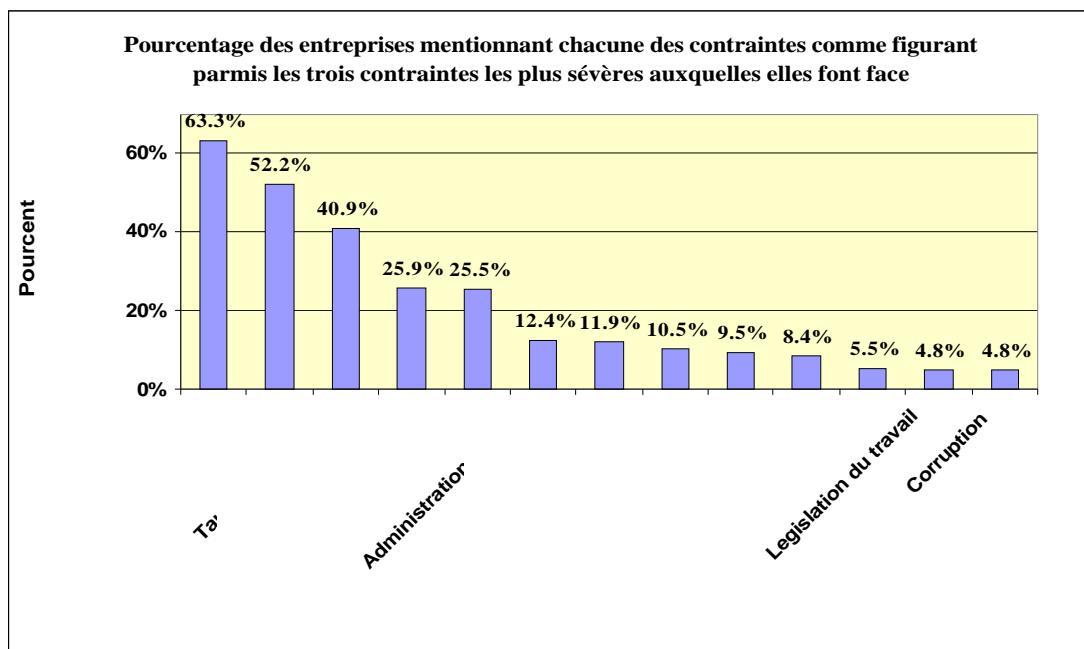
44. Les autres contraintes exprimées par les entreprises sont de deux types :

- (i) Celles qui relèvent du **contexte concurrentiel** dans lequel elles évoluent : près de 38 pour cent des entreprises se plaignent de la concurrence déloyale du secteur informel⁹ ou d'entreprises formelles ne remplissant pas leurs obligations – notamment fiscales et sociales ; et 21 pour cent se plaignent de la contrefaçon ; et (dans une moindre mesure) :
- (ii) Celles qui relèvent des **institutions de marché** auxquelles sont confrontées les entreprises : 34 pour cent mentionnent l'administration fiscale, 29 pour cent le système judiciaire, 18 pour cent les contraintes administratives (obtention de permis et licences), et 17 pour cent la corruption.

⁹ Beaucoup d'entreprises rencontrées se plaignent aussi du non-respect des règles d'origine, par des entreprises basées dans des pays ayant des accords de libre échange avec le Maroc.

45. L'identification des principales contraintes – financement, fiscalité, accès au foncier, et concurrence déloyale – n'est pas suffisante pour établir des priorités de politique économique. Les priorités des entrepreneurs apparaissent en effet de manière bien plus saillante lorsqu'on les interroge sur la contrainte qu'ils perçoivent comme étant une des trois plus sévères auxquelles ils sont confrontés (voir graphique 10).

Graphique 10 : Les contraintes prioritaires selon les entreprises



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc, 2004.

Un tissu industriel hétéroclite dans ses perceptions des contraintes: secteurs, régions, âge, cycle de croissance et nature des actionnaires.

46. Derrière les perceptions globales présentées ci-dessus, se cachent des différences significatives entre les types d'entreprises (voir graphique 11 de la page suivante). Par exemple, l'accès au foncier est une contrainte qui dépend fortement de l'offre de terrains dans la région où se situe l'entreprise. Elle se trouve ainsi être bien plus forte dans certaines régions telles que Fès, Tanger et Casablanca. Aussi, les entreprises locatrices de leur terrain semblent être celles qui expriment le plus le besoin d'en acquérir un – probablement parce que ce terrain pourrait être utilisé comme garantie d'un prêt bancaire. Enfin, les grandes entreprises et les exportateurs sont les plus demandeurs de terrains, probablement pour réaliser des plans d'extension et assurer la croissance de leur activité.

47. La taille de l'entreprise est aussi un déterminant important de son évaluation du climat des affaires. Les petites et moyennes entreprises ont plus de difficultés à accéder au financement. Par contre, les grandes entreprises semblent plus contraintes par la législation du travail et la qualité des employés à l'embauche. Enfin, les petites entreprises se plaignent davantage de la concurrence déloyale ou de l'informel.

48. L'âge de l'entreprise *est la variable où les différences sont les plus marquées et les plus révélatrices des défis auxquels fait face l'économie marocaine dans sa transformation d'une économie protégée vers une économie plus ouverte et compétitive.* C'est ainsi que plus l'entreprise est ancienne, plus a-t-elle tendance à se plaindre de la concurrence déloyale ou de l'informel. Les nouvelles entreprises, créées par exemple à partir de l'an 2000, s'en plaignent beaucoup moins, même si elles sont généralement plus petites et plus susceptibles d'opérer sur des segments très compétitifs.

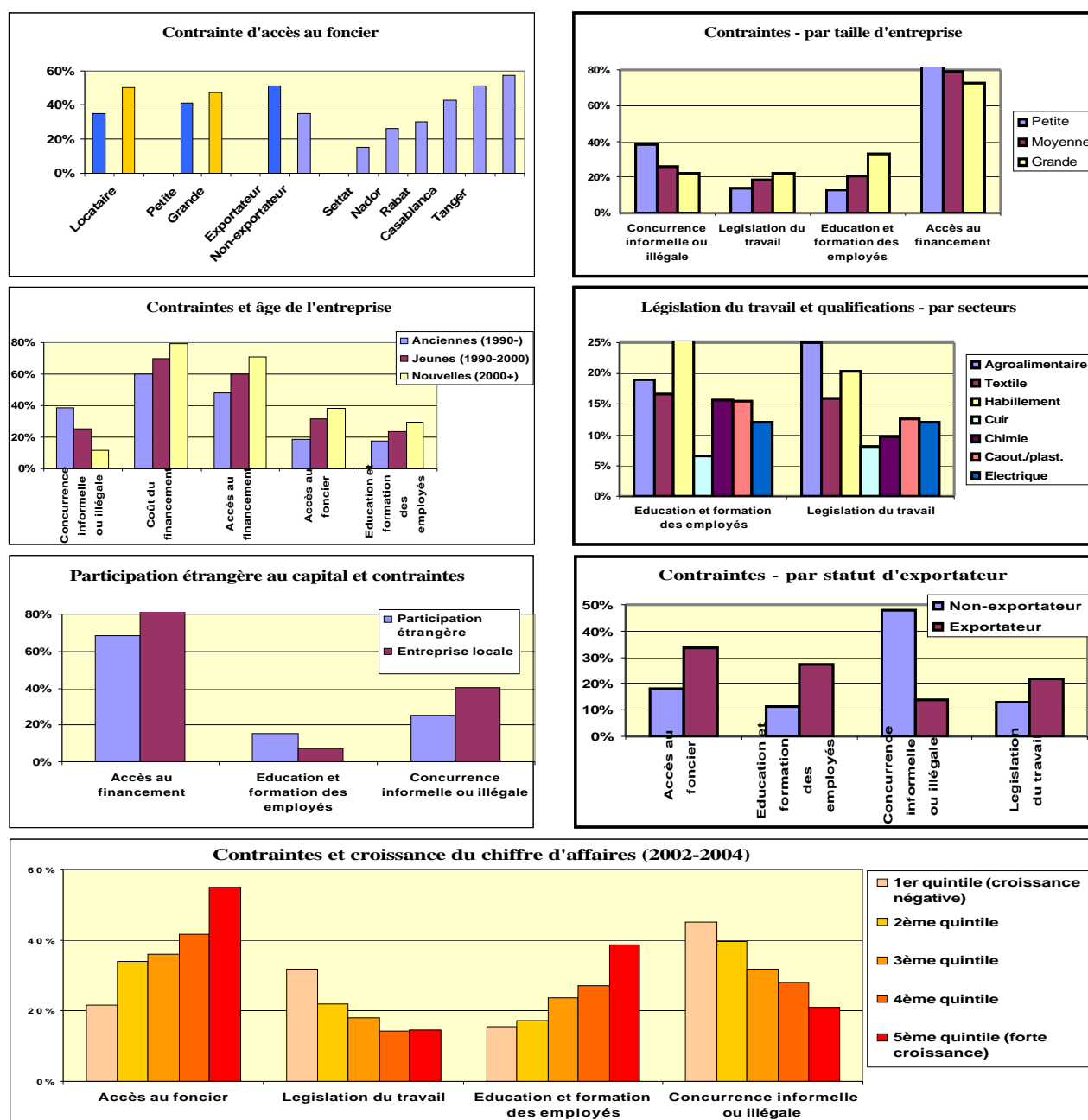
49. Cela semble indiquer que les entreprises plus anciennes – qui avaient l'habitude d'opérer dans un environnement relativement protégé – ont vu s'accroître la concurrence avec l'ouverture de l'économie et le développement de nouvelles entreprises. Il est intéressant de noter aussi que les entreprises créées plus récemment sont celles qui se plaignent le plus des contraintes à leur expansion, comme le coût et l'accès au crédit, l'accès au foncier et les besoins de main d'œuvre qualifiée.

50. Ces résultats confortent l'hypothèse selon laquelle l'économie marocaine est en cours de mutation structurelle. Une nouvelle génération d'entrepreneurs émerge, qui pourrait être un important facteur de croissance future. Cependant, cette mutation est bridée par les contraintes que cette nouvelle génération rencontre pour se développer et concurrencer efficacement les entreprises installées de plus longue date.

51. Les exportateurs se plaignent davantage des contraintes à leur croissance – foncier, qualité de la main d'œuvre et flexibilité du marché du travail – alors que les entreprises non- (ou très faiblement) exportatrices se plaignent davantage de la concurrence déloyale et du secteur informel. La dichotomie entre un secteur dynamique et ouvert vers l'extérieur coexistant avec un secteur moins compétitif et tourné vers le marché intérieur et occupant d'anciens créneaux moins porteurs, se retrouve lorsque l'on analyse l'échantillon selon le statut d'exportateur, ainsi que selon le degré de participation étrangère aux capitaux des entreprises.

52. L'analyse des contraintes *exprimées par les entreprises en croissance par rapport à celles qui sont en déclin illustre parfaitement cette dynamique.* Les entreprises en forte croissance insistent sur les facteurs contraignants à leur expansion (foncier, qualité de la main d'œuvre), alors que les entreprises en déclin se plaignent davantage du manque de flexibilité du marché du travail, qui est un obstacle aux licenciements qui leur permettraient de réduire leur personnel en même temps que chutent leurs ventes. Ces entreprises déclinantes se plaignent aussi beaucoup plus de la concurrence déloyale ou du secteur informel, qu'elles tiennent (en partie) pour responsable de leur déclin.

Graphique 11 : Secteurs, régions et types d'entreprise : des perceptions de contraintes très diverses



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc, 2004.

53. Ces résultats suggèrent deux axes de réflexion :

a) *Accélérer la croissance des entreprises marocaines les plus dynamiques et les plus prometteuses nécessitera d'améliorer leur environnement, et notamment de les mettre sur le même pied d'égalité que les entreprises établies – en particulier dans l'accès au foncier et au financement –, et de leur permettre de bénéficier dans les mêmes conditions d'impartialité des services de la justice et de l'administration, notamment dans l'application des décisions. Créer un environnement des affaires qui favorise une*

compétition égale et intense entre tous les types d'entreprises – seule source d'incitations pour augmenter leur productivité - entraînera nécessairement des ajustements douloureux pour certaines entreprises qui demeurent protégées (indirectement) par un climat de l'investissement qui reste peu favorable aux petites entreprises et aux nouveaux entrants.

b) Les contraintes du climat de l'investissement s'expriment différemment selon les régions, les secteurs et le type d'entreprises. Ceci laisse à penser que les solutions pour réduire ces contraintes devront être spécifiques, et pourraient éventuellement être mises en place dans le cadre de stratégies sectorielles.

I.5. Réformes microéconomiques et stratégies industrielles : quel rôle pour l'Etat ?

54. L'identification des contraintes des entreprises met en évidence la nécessité d'entreprendre ou de poursuivre des chantiers de réforme complexes et de grande envergure comme l'éducation, l'infrastructure, la réforme administrative, le foncier, la justice, etc. Ce rapport les évoque dans la mesure où la réussite de ces réformes aurait un impact important sur le climat d'investissement. Il ne saurait prétendre couvrir ces sujets de manière exhaustive. Par contre, ce rapport s'efforce d'identifier des actions à court et moyen terme susceptibles d'accélérer le processus d'amélioration de l'environnement des affaires (nombre d'entre elles ont déjà été identifiées ou engagées par le Gouvernement).

55. L'approche adoptée est *a-sectorielle* dans le sens où l'ICA ne se propose pas d'identifier des stratégies sectorielles ou des sous-secteurs qui puissent être sources de croissance au Maroc. Les chantiers de réformes abordés sont transversaux, même s'ils doivent affecter chaque secteur différemment. Cependant, la mise en œuvre de ces réformes microéconomiques peut s'avérer très spécifique à chaque secteur (c'est le cas par exemple du foncier, où le zonage est souvent fait selon des critères sectoriels ; ou de la formation continue où l'offre doit par nature répondre à des demandes spécifiques). La réduction de chacune de ces contraintes peut ainsi s'intégrer dans des stratégies sectorielles, si le but est de trouver des solutions spécifiques pour les réduire au sein de chaque secteur.

56. Quelle que soit la manière de réduire les contraintes microéconomiques (globalement, par secteur ou par région), le rôle de l'Etat est avant tout de mettre en place des institutions de marché de qualité; d'assurer son rôle de régulateur garant de concurrence saine entre opérateurs économiques, de financier, et parfois d'acteur dans les marchés de facteurs; et de garantir un environnement macroéconomique stable.

57. En sus de tout cela, certains pays – comme la Corée, la Malaisie, le Japon ou Taiwan – ont appliqué, avec succès, des stratégies sectorielles plus volontaristes. L'Etat y joue alors un rôle de catalyseur où intervient directement dans le soutien à des secteurs spécifiques afin d'en promouvoir l'émergence ou la croissance accélérée. Savoir si ces interventions ont réellement contribué au succès économique de ces pays est difficile, car d'autres chantiers majeurs progressaient rapidement en parallèle – en particulier dans l'éducation, l'infrastructure et les institutions de marché. Les conditions de réussite de ces politiques étaient manifestement réunies, notamment en termes de capacité de l'Etat à

les mettre en œuvre avec la discipline nécessaire, et en termes de chantiers transversaux du climat des affaires. Dans de nombreux pays où ces conditions n'étaient pas réunies, les politiques industrielles ont souvent été un échec.

58. Ce rapport n'aborde pas ces stratégies sectorielles. Les recommandations qui sont faites ici portent sur des réformes micro-économiques transversales. Celles-ci peuvent être éventuellement complétées par des stratégies sectorielles, si des problématiques spécifiques à certains secteurs sont identifiées.

I.6. Pour un plan d'actions prioritaires de réformes du climat des affaires, pilier nécessaire d'une stratégie de croissance.

59. *Une stratégie d'amélioration du climat des affaires doit porter inévitablement sur des horizons de moyen-terme, même s'ils doivent s'inscrire dans des efforts de plus longue haleine et que l'impact peut tarder à se matérialiser.* Il est cependant possible que la croissance dans un pays soit contrainte, *dans le court-terme*, par des inerties sectorielles ou des inefficacités de marché qui font que – quelque soit les progrès réalisés dans l'amélioration du climat des affaires –, une dynamique de croissance ne prendra forme que si une intervention publique la suscite et réduise ces inefficacités de marché¹⁰.

60. *Cette stratégie doit donc être vue comme complémentaire et en support d'éventuelles stratégies sectorielles*, censées dynamiser l'investissement dans des secteurs spécifiques. L'objectif n'est pas tant d'agir précisément sur la ou les contraintes qui vont libérer la croissance dans le court-terme dans un secteur donné¹¹, mais d'améliorer l'environnement des entreprises de façon générale afin que la restructuration de l'économie marocaine et le développement de nouveaux secteurs se fasse de manière fluide et soutenue dans le temps.

61. *Les priorités de réformes du climat des affaires portent sur le bon fonctionnement des marchés des facteurs : financement, foncier et emploi.* Le Maroc a réalisé avec succès de nombreuses réformes affectant le climat des affaires. Il subsiste néanmoins des chantiers fondamentaux qu'il est nécessaire de poursuivre. Les principaux se résument aux quatre chapitres suivants:

- ***Un plan d'actions pour améliorer le financement des entreprises et la facilitation des paiements entre entreprises***, notamment par :
 - L'intensification des chantiers en cours sur la réforme du cadre juridique et du système judiciaire, afin que l'application des décisions de justice relevant des contrats soit améliorée.
 - Le développement du système d'information de crédit, et la mise en place d'un identifiant unique pour chaque entreprise (autour duquel doivent être

¹⁰ Nous pensons par exemple à des secteurs à forte complémentarités, où des problèmes informationnelles qui font que les entrepreneurs ont peu d'incitation à innover, etc.

¹¹ Le *Country Economic Memorandum* du Maroc, se penche précisément sur cette recherche des contraintes clés.

reliées les bases du Registre du Commerce, de la CNSS, des impôts, des douanes, de l'OFPPT, etc.).

- La refonte du droit des sûretés et de l'application rapide des réalisations de garanties.
- ***La réforme du foncier industriel***, notamment par :
 - L'accélération du programme gouvernemental de réhabilitation et de mise à disposition d'assiettes.
 - La réduction, autant que faire se peut, le nombre de statuts et d'organismes de tutelle¹².
 - Le recensement et la mise à disposition des terrains disponibles pour la réserve foncière, et mettre à disposition des terrains appropriés aux plateformes logistiques.
 - La déconcentration des décisions d'aménagement et de commercialisation des terrains publics au niveau des gouvernorats.
- ***L'accélération de la refonte du système de la formation continue et de la formation professionnelle***, notamment par :
 - L'amélioration du fonctionnement des dispositifs existants de l'OFPPT (CSF, GIAC), en particulier en termes de communication, de simplification des procédures, d'accès de l'OFPPT aux bases de données d'entreprises (CNSS, OMPIC, Registre du Commerce)¹³, et, enfin, d'amélioration du mécanisme du tiers payant tout en réduisant les délais de paiement aux opérateurs concernés par l'OFPPT. Aussi, le contrôle d'exécution (a posteriori) doit être maintenu et renforcé.
 - D'inciter les PME à développer la formation de leur personnel et faciliter l'accès à la formation, en particulier par des actions auprès des associations professionnelles sectorielles et celles des zones industrielles, ainsi qu'en simplifiant les formations sectorielles existantes en déléguant davantage la définition de leur contenu, leur évaluation et leur gestion aux associations et fédérations sectorielles concernées.
 - De renforcer et de crédibiliser l'offre de formation privée. Il faut accroître la concurrence entre les prestataires et améliorer la qualité des formateurs existants. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place un système d'accréditation des formateurs et des organismes de formation par un organisme reconnu de tous ;
 - Au delà de la formation, il y'a nécessité d'accroître la flexibilité du marché du travail et de revoir les fourchettes d'imposition sur le revenu. En particulier le

¹² La réforme et la réduction des statuts n'est bien entendu pas une tâche aisée, car ce sont généralement des héritages historiques à affecter.

¹³ Et, comme mentionné, ci-dessus, la création de l'identifiant unique d'entreprise.

taux maximum de l'impôt sur le revenu s'applique aujourd'hui à une fourchette qui touche les salaires les plus bas de l'emploi qualifié, ce qui constitue une majoration importante du coût du travail qualifié au Maroc, puisque l'impôt sur les revenus salariaux sont ponctionnés à la source.

- ***La modernisation des services de logistique du commerce au Maroc***, notamment par :
 - Des projets visant à accompagner les grandes réformes en cours telles que celles des ports ou du transport routier, et
 - Des initiatives ayant un caractère transversal destinées à développer la logistique, à la fois au travers de nouveaux services mais aussi par la diffusion d'attitudes et pratiques modernes dans les entreprises marocaines, notamment par la formation.

62. *Ces chantiers prioritaires s'inscrivent, en grande partie, sur le moyen terme. Leur réussite constituerait le socle indispensable au succès des politiques sectorielles de court-terme, plus volontaristes, qui sont actuellement envisagées par le Gouvernement marocain.* La matrice de la page suivante reprend, sous forme de plans d'actions, le contenu de ces quatre chantiers. Ces plans sont indicatifs. Leur mise en œuvre nécessiterait un effort supplémentaire de définition de toutes les actions à envisager – effort qui sort du cadre de cette évaluation du climat des affaires.

AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES AU MAROC : CHANTIERS PRIORITAIRES

1. Amélioration le financement des entreprises et la résolution des paiements entre entreprises	
<u>Court terme</u>	<u>Moyen- long terme</u>
<p>La mise en place d'un identifiant unique pour chaque entreprise (Registre du Commerce, statistiques, CNSS, impôts, douanes, OFPPT, etc.)</p> <p>Le développement du système d'information de crédit : centrale des bilans, des risques et impayés.</p> <p>Elargissement du type d'information de crédit alimentant les centrales.</p> <p>Mise en place du cadre légal permettant le développement de registres privés.</p>	<p>L'intensification des chantiers en cours sur la réforme du cadre juridique et du système judiciaire, afin que l'application des décisions de justice relevant des contrats soit améliorée.</p> <p>Le renforcement de la poursuite des contrevenants et les sanctions pour émission de chèques sans provision, y compris par l'interdiction de chéquier et des pénalités financières et civiles sévères. Aller jusqu'à l'interdit bancaire. Établir un fichier des mauvais payeurs.</p> <p>La refonte du droit des sûretés et de l'application rapide des réalisations de garanties</p>
2. Réforme du foncier industriel	
<u>Court terme</u>	<u>Moyen- long terme</u>
<p>L'accélération du programme gouvernemental de réhabilitation et de mise à disposition d'assiettes</p> <p>La déconcentration des décisions d'aménagement et de commercialisation des terrains publics au niveau des gouvernorats.</p>	<p>La réduction, autant que faire se peut, le nombre de statuts et d'organismes de tutelle,</p> <p>Le recensement et la mise à disposition des terrains disponibles pour la réserve foncière, et mettre à disposition des terrains appropriés aux plate-formes logistiques</p>
3. Accélération de la refonte du système de la formation continue et de la formation professionnelle	

<u>Court terme</u>	<u>Moyen- long terme</u>
<p>L'amélioration du fonctionnement des dispositifs existants de l'OFPPPT (CSF, GIAC), en particulier en termes de communication, de simplification des procédures, d'accès de l'OFPPPT aux bases de données d'entreprises (CNSS, OMPIC, Registre du Commerce)¹⁴, et, enfin, d'amélioration du mécanisme du tiers payant tout en réduisant les délais de paiement aux opérateurs concernés par l'OFPPPT. Aussi, le contrôle d'exécution (a posteriori) doit être maintenu et renforcé.</p>	<p>D'inciter les PME à développer la formation de leur personnel et faciliter l'accès à la formation, en particulier par des actions auprès des associations professionnelles sectorielles et celles des zones industrielles, ainsi qu'en simplifiant les formations sectorielles existantes en déléguant davantage la définition de leur contenu, leur évaluation et leur gestion aux associations et fédérations sectorielles concernées.</p>
<p>Au delà de la formation, il y'a nécessité d'accroître la flexibilité du marché du travail et de revoir les fourchettes d'imposition sur le revenu.</p>	<p>De renforcer et de crédibiliser l'offre de formation privée. Il faut accroître la concurrence entre les prestataires et améliorer qualité des formateurs existants. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place un système d'accréditation des formateurs et des organismes de formation par un organisme reconnu de tous ;</p>
<p>4. La modernisation des services de logistique du commerce au Maroc</p>	
<u>Court terme</u>	<u>Moyen- long terme</u>
	<p>Des projets visant à accompagner les grandes réformes en cours telles que celles des ports ou du transport routier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesures d'accompagnement de la loi 16-99 sur le transport routier • Améliorer la compétitivité du Ro-Ro en alignant les tarifs sur ceux d'autres grands détroits, afin de réduire les coûts et délais de passage portuaire et maritime. • Dynamiser les communautés de facilitation portuaire pour résoudre les problèmes et améliorer les procédures sur le terrain, notamment au port de Casablanca.

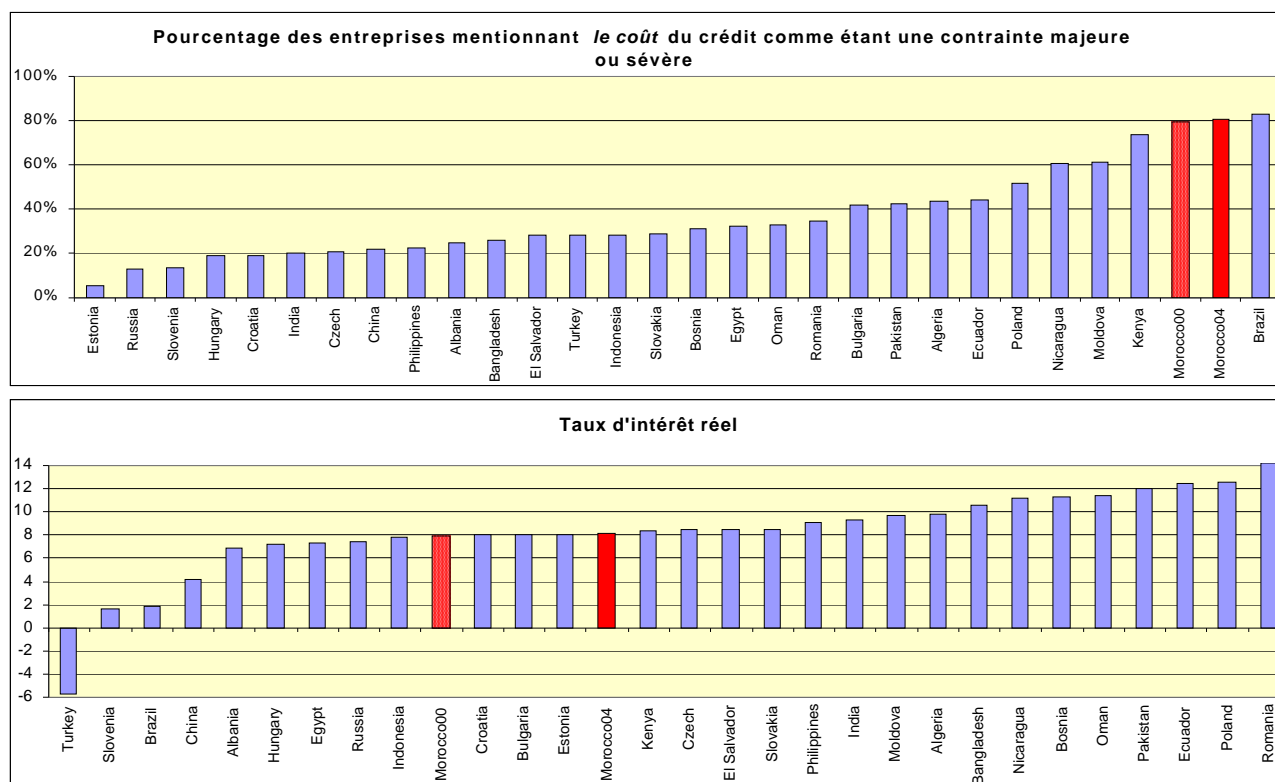
¹⁴ Et, comme mentionné, ci-dessus, la création de l'identifiant unique d'entreprise.

CHAPITRE II LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES ET DES INVESTISSEMENTS

II.1 La contrainte du financement : entre perceptions et réalités

63. Les difficultés d'accès au financement bancaire, notamment pour les PME, fait régulièrement l'objet de débats intenses au Maroc. D'un côté, les entreprises se plaignent de la frilosité des banques et du peu d'intérêt qu'elles accordent au financement des entreprises. De l'autre, les banques disent que la mauvaise qualité des dossiers d'investissement et des demandes de crédit ainsi que le peu de fiabilité des comptes présentés limitent le nombre de projets bancables qui s'offrent à elles. Il existe une forte concurrence entre les banques sur le marché des PME car elles ont besoin de placer leurs excédents de liquidités. Cependant, le nombre de PME considérées comme un risque acceptable est limité en raison de la mauvaise qualité des dossiers présentés et du manque de transparence des comptes.

Graphique 12 : La contrainte du coût du crédit et le taux d'intérêt réel – comparaisons internationales



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004) et enquête FACS (2000), et divers pays.

64. Il est indéniable qu'une large majorité d'entreprises s'estime être sévèrement contrainte dans son développement à cause d'un coût de financement trop élevé: en 2000 comme en 2004, près de 80 pour cent mentionnent cette contrainte comme étant majeure

ou sévère. C'est après le Brésil, la plus forte proportion de toutes les enquêtes d'ICA (voir graphique 12). Et pourtant, quand on compare les taux d'intérêt réels en vigueur pour les entreprises à travers les pays étudiés¹⁵, on s'aperçoit que le coût réel du crédit au Maroc est plutôt moins élevé que dans bien d'autres pays.

65. De même, concernant l'accès au financement, la même proportion de 80 pour cent des entreprises estime que les difficultés d'accès sont un obstacle majeur à leur développement. Cela place le Maroc en première position des pays où les entreprises se plaignent de cette contrainte. Pourtant, une large majorité d'entreprises marocaines bénéficient de facilités de caisse. De plus, comparées aux entreprises d'autres pays (voir graphique 13), elles font tout aussi largement appel aux prêts bancaires pour le financement de leurs investissements et au crédit pour celui de leurs fonds de roulement¹⁶. Il se trouve que le Maroc est un des pays où la proportion du dernier investissement qui a été financé par un prêt bancaire (plus de 30 pour cent) est parmi la plus élevée des pays étudiés. De plus, le Maroc fait partie des pays où la proportion des entreprises n'ayant pas eu accès (ou n'ayant pas fait appel) au crédit pour leur dernier investissement, est la plus faible, soit 51 pour cent (voir graphique 13). Il semble donc qu'il y ait un décalage entre la perception des entreprises et leur situation objective.

66. Par contre une critique très fréquente est que les garanties exigées par les banques sont excessivement élevées. Cela est confirmé par l'enquête. Au Maroc, la quasi-totalité des prêts bancaires est adossée à une garantie. C'est le taux le plus élevé des pays étudiés après celui de la Moldavie (voir graphique 14). De plus, la valeur moyenne d'une garantie avoisine les 230 pour cent de la valeur moyenne du prêt obtenu. C'est là encore un des taux le plus élevé après la Géorgie. Ce phénomène s'explique : comme on le verra au Chapitre V, il est difficile et très long pour une banque de réaliser une sûreté en raison des dysfonctionnements du système judiciaire. D'après un important banquier de la place, il faut entre 5 et 7 ans pour réaliser une garantie immobilière. Autrement dit, la valeur actuelle de la garantie est beaucoup plus faible que sa valeur nominale et les banques en tiennent compte en lui appliquant de facto un important escompte.

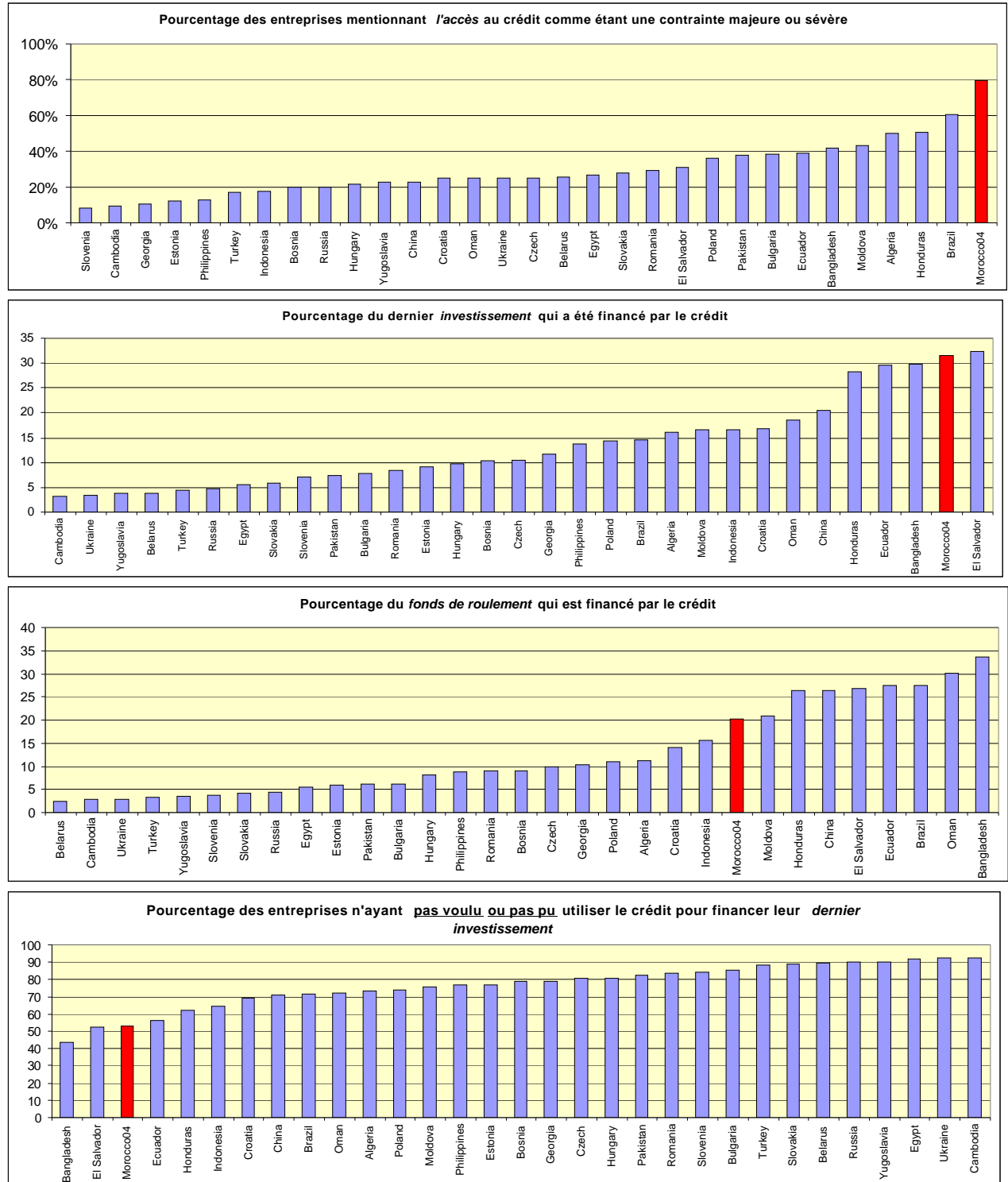
67. En fait, les garanties immobilières jouent le rôle d'un «ticket d'entrée» sur le marché du crédit. Elles constituent plus un signal de la qualité de l'emprunteur – qui est prêt à hypothéquer sa maison ou son terrain – qu'une garantie réelle qui permettrait à la banque de récupérer sa créance si l'emprunteur faisait défaut. On se souvient que les entreprises les plus en demande de foncier étaient celles qui louaient leur terrain (voir graphique 11). En effet, être propriétaire de son terrain – ce qui n'est pas toujours la meilleure manière d'utiliser son capital – apparaît, dans le contexte marocain, comme une condition importante pour obtenir des prêts et des crédits bancaires. Les garanties fournies ont peu de relation avec le montant des prêts. Elles sont très élevées, en

¹⁵ Les taux d'intérêts réels illustrés sont simplement la moyenne des taux d'intérêts payés par chaque entreprise sur sa dette, à laquelle est soustrait le taux d'inflation de l'année où a été menée l'enquête dans chaque pays. Notons que cette estimation très simple devrait être corrigée par le taux de croissance de chaque secteur dans chaque pays – taux qui détermine le poids réel des intérêts qu'une entreprise doit payer sur sa dette.

¹⁶ Notons que cela ne reflète pas le faible développement de méthodes alternatives de financement, qui sont marginales dans les échantillons de tous les pays ICA, inclus le Maroc.

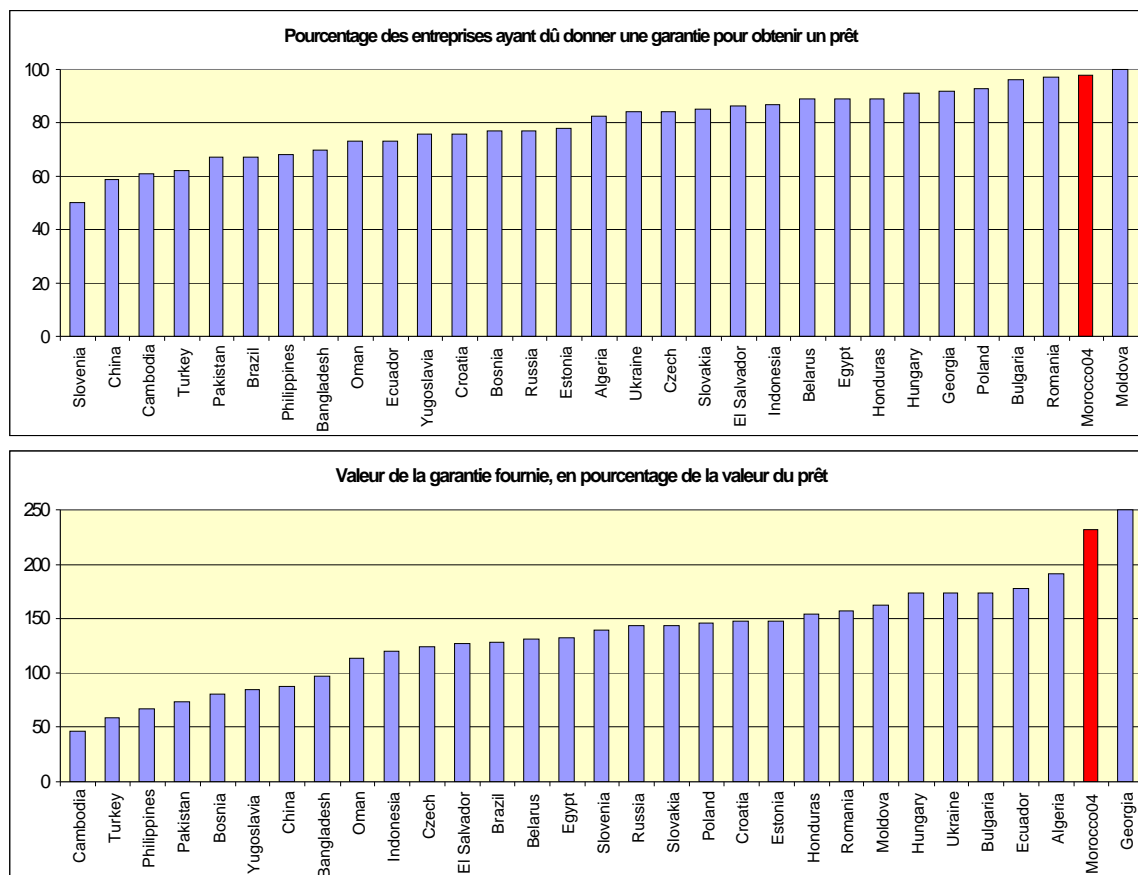
moyenne, parce que l'échantillon des entreprises sondées est dominé par des PME dont les actifs immobiliers mis en garantie sont plus élevés que leurs besoins de financement.

Graphique 13 : La contrainte de l'accès au crédit : comparaisons internationales



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, Maroc 2004 et divers pays.

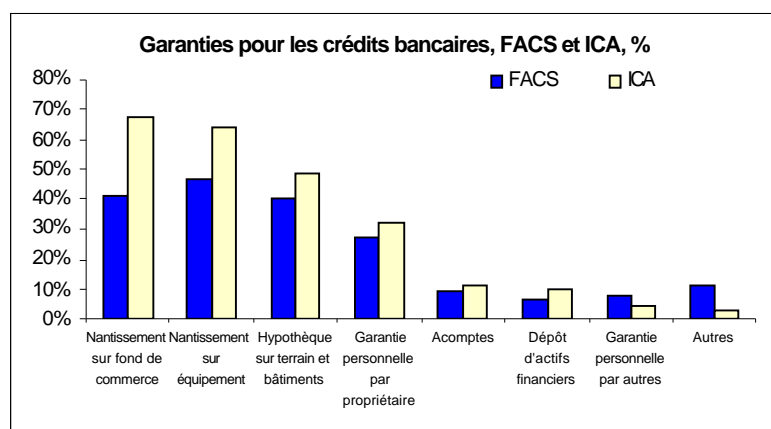
Graphique 14 : Des garanties élevées et systématiquement requises



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, Maroc 2004 et divers pays.

68. Les banques ne se protègent pas seulement par des garanties immobilières. Elles mobilisent une vaste panoplie de garanties (voir graphique 15). On constate une augmentation de leurs exigences dans tous les types de garanties, à l'exception des garanties personnelles offertes par des tiers. C'est ainsi que deux tiers des entreprises offrent un nantissement de leur fonds de commerce. De la sorte, les banques acquièrent une priorité sur les actifs de l'entreprise, par rapport aux autres créiteurs. Cette forme de garantie est largement utilisée pour les facilités de caisse. Le nantissement du matériel et de l'équipement est

Graphique 15 : Formes des garanties des prêts bancaires



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

également utilisé fréquemment et semble devenir une pratique de plus en plus usuelle. Une hypothèque est exigée pour un peu moins de la moitié des prêts bancaires. Une garantie personnelle fournie par le propriétaire de l'entreprise l'est pour un tiers des prêts et 40 pour cent des découverts. Cette forme de garantie donne aux banques le droit de recouvrer leur créance sur les avoirs personnels du propriétaire. Cette pratique compromet de facto le statut de responsabilité limitée de l'entreprise. Une des demandes pressantes des entrepreneurs est précisément que soit aboli ce type de garantie – comme cela a été récemment décidé en France – afin que soit protégé le patrimoine personnel des entrepreneurs.

69. L'accent excessif mis sur les garanties est révélateur d'un marché du crédit inefficace. Les banques manquent d'informations fiables sur la qualité des emprunteurs et de leur situation financière réelle. Elles ne peuvent pas non plus se fier aux plans d'entreprises et aux dossiers d'investissement dont les projections financières et les estimations de marché sont encore peu crédibles. Il leur est difficile de prêter sur la base de cash flows prévisionnels. A cela s'ajoute les aléas du mécanisme de réalisation des sûretés. Au total, les banques se livrent une concurrence sévère sur le marché limité d'un nombre réduit de PME modernes ou d'entreprises avec lesquelles elles ont entretenu de longues relations et qui peuvent offrir de solides garanties. Les petites entreprises aux méthodes de gestion peu sophistiquées et les créateurs d'entreprises ont beaucoup plus de difficultés à accéder à ce type de financement.

70. En effet, l'accès au crédit est plus problématique pour les petites entreprises que pour les grandes. Vingt-cinq pour cent des petites entreprises estimaient, en 2000, qu'elles ne pourraient pas obtenir un crédit bancaire si elles en demandaient un, contre 12 pour cent seulement des grosses entreprises. Cette situation semble s'être détériorée depuis, puisque 33 pour cent des petites entreprises interviewées en 2004 pensent ne pas pouvoir obtenir un crédit, contre neuf pour cent des grandes entreprises.

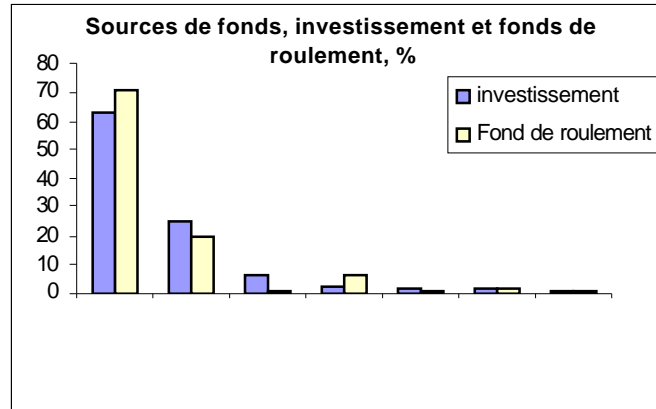
71. La suite de ce chapitre est consacrée à l'étude des différentes formes de financement des entreprises. Cela sera suivi d'une analyse des principales contraintes rencontrées par les entreprises ; d'une revue des mesures prises ou en projet pour y remédier ; et des recommandations pour réduire ces contraintes.

II.2 Financement et structure financière des entreprises

72. Les bénéfices réinvestis sont la première source de financement des entreprises au Maroc. C'est le cas dans bien d'autres pays. En moyenne, les bénéfices réinvestis financent 62 pour cent des investissements et 71 pour cent des besoins en fonds de roulement des entreprises (voir graphique 16). Les financements bancaires ou ceux d'autres institutions financières ne viennent qu'en second rang. Ceux-ci ne représentent que 20 pour cent du financement des besoins en fonds de roulement (essentiellement sous la forme d'autorisation de découvert) et 25 pour cent des investissements. Le crédit fournisseur et les avances des clients représentent la troisième source de financement la plus importante, soit sept pour cent des besoins en fonds de roulement. Le crédit-bail n'est utilisé que dans sept pour cent des investissements. Les autres sources de financement sont mineures.

73. En ce qui concerne le financement des opérations, le crédit entre entreprises joue un rôle essentiel. Les *ventes à crédit* représentent en moyenne 73 pour cent des ventes. Seulement quatre pour cent des ventes sont payées à l'avance par les clients. Près de 94 pour cent des entreprises reçoivent un *crédit fournisseur* d'une durée moyenne de deux mois et demi. Moins d'un quart des fournisseurs offre une ristourne pour paiement à la livraison. Quand elle est offerte, cette ristourne est en moyenne de quatre pour cent. Une même proportion d'entreprises (95 pour cent) offre des facilités de paiement à leurs clients, pour une durée moyenne identique et des taux d'escompte et des pratiques similaires. En moyenne, les entreprises ont 30 jours d'inventaire de produits finis. Ceci est considérable par rapport à d'autres pays comparables.

Graphique 16 : Sources de financement des entreprises



Source : *Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004)*.

74. Le crédit à la clientèle représente une charge considérable des entreprises manufacturières, bien au-delà de ce que l'on observe ailleurs. Les comptes clients représentent un quart des actifs. Ils représentent 80 pour cent de la valeur comptable nette combinée des terrains et des équipements. En 2005, des discussions informelles avec des entrepreneurs ont montré que l'on assiste à un emballement des conditions de règlement à terme. Il n'est désormais pas rare que les crédits clients soient consentis à 120 jours et plus. Ce phénomène inquiétant s'accompagne d'un accroissement encore plus alarmant des chèques sans provision. De fait, l'augmentation des impayés se traduit mécaniquement par un allongement des délais de paiement, chaque fournisseur impayé se trouvant lui-même dans l'obligation de demander des délais de règlement plus longs. Ceci est devenu un problème majeur pour les entreprises, en particulier celles de petite taille. Au dire de nombreux entrepreneurs rencontrés, ce serait devenu le plus important de leurs problèmes.

75. Tout comme le crédit client, le crédit fournisseur est une source majeure de financement des entreprises. Il est en moyenne équivalent à 80 pour cent du crédit accordé par les entreprises à leurs clients. Trois pour cent du crédit fournisseur et des avances sur ventes sont libellées en devises. Pour alimenter leur trésorerie, les entreprises font appel aux facilités de découvert consenties par les banques et pratiquent l'escompte des lettres de change. Les données collectées n'indiquent pas clairement si les entreprises escomptent des lettres émises par leurs clients (papier commercial) ou des lettres émises sur elles-mêmes (papier financier). Les banques préfèrent octroyer des prêts contre des lettres de change émises par leurs propres clients car elles peuvent les réescompter auprès de la Banque centrale ou auprès d'établissements spécialisés. Seules les lettres de change émises par des entreprises de grande taille et de bonne réputation sont acceptées par les établissements d'escompte.

76. Les entreprises sont modérément liquides. En moyenne, la différence entre leur passif et leur actif à long terme (propriété intellectuelle, participations, terrains et bâtiments, et matériel) est de l'ordre de 2 à 5 millions de Dirham, avec de nombreuses variations selon les années.

77. Les entreprises ICA (2004) tendent à avoir une plus grande part de fonds propres dans leur bilan (38 pour cent en moyenne) que celles du FACS (31 pour cent). La plus grande partie de ces fonds propres sont les apports des actionnaires et partenaires. Les réserves ne représentent que 12 à 27 pour cent du total des fonds propres, selon les années. Les dettes à long terme représentent entre 9 à 16 pour cent du passif. Une faible portion des emprunts à long terme – cinq pour cent – est libellée en devises, ce qui indique que peu d'entreprises marocaines sont endettées auprès d'établissements étrangers. Au total et en moyenne, les provisions, les fonds propres et les prêts à long terme des entreprises représentent 47 pour cent de leur passif (voir Tableau 1).

Tableau 1 Agrégat des passifs des entreprises

	FACS				ICA	
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Capital versé	6 357	6 813	6 823	7 944	7 809	8 271
Réserves	1 239	1006	1 251	2 964	2 518	2 503
Profit permanent	345	230	386	476	496	571
Total fonds propres	7 906	8 111	8 613	11 050	10 813	12 159
Provisions	527	711	658	506	536	624
Dette LT	2 705	3 000	4 394	2 667	2 800	2 807
dont: en devises	288	261	279	159	192	207
Total fonds LT	10 933	11 440	12 002	14 093	14 631	15 473
Dettes du passif circulant	5 268	5 030	5 140	4 853	5 651	6 510
dont : en devises	148	125	121	67	102	83
Autres dettes CT	3 977	4 029	4 086	4 319	4 299	4 750
dont : en devises	49	95	131	43	40	38
Trésorerie	4 525	5 298	4 946	4 592	4 067	4 373
Total passif	25 061	26 073	26 570	28 035	28 846	31 276

78. Comme on l'a déjà vu, le financement des fonds propres des entreprises est essentiellement familial ou le fait d'un petit nombre d'investisseurs se connaissant bien entre eux dans chaque entreprise. Le capital marocain – tel qu'il apparaît dans l'échantillon – demeure relativement fermé. La Bourse de Casablanca ne joue pas un grand rôle dans le financement des entreprises. Les entrepreneurs rencontrés se disent généralement réticents à ouvrir leur capital à des investisseurs extérieurs. Au cours des années 90, l'activité des fonds d'investissement en capital est demeurée modeste avec un total investi de 20,7 millions de dollars US. Depuis le début des années 2000, on constate cependant une montée en puissance de ces fonds. Au dernier compte, 12 de ces fonds opéraient sur le marché marocain. Ces fonds sont fréquemment soutenus par des banques, locales ou étrangères, ou par des organismes de financement du développement ou une combinaison des deux.

79. Un système public de fonds de garantie a été créé par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) pour aider les PME à obtenir des prêts bancaires à l'investissement et des lettres de garanties à l'exportation. Cependant l'action de la CCG est demeurée limitée puisque le volume annuel moyen des garanties offertes ne dépasse pas deux pour cent du volume annuel des crédits accordés par les banques au secteur privé. A la CCG s'ajoute deux autres fonds de garantie publics, le Fonds pour les Jeunes Entrepreneurs et le FOGAM (financement de la mise à niveau) qui, à la date de décembre 2004, avaient garanti respectivement 337 projets pour 100 millions de Dhs garanties et 78 projets pour 162 millions de Dhs.

80. Enfin, des fonds publics spécialisés ont été ajoutés au dispositif pour financer certains investissements spécifiques, comme les FODEP (dépollution), RENOVOTEL (investissement hôtelier), le FORTEX (mise à niveau dans le secteur du textile et de la confection) et FOMAN. En Décembre 2004, le total cumulé des financements accordés par ces fonds s'élevait à 139 millions de Dhs. Ces apports ont permis de débloquer, en contrepartie, 89 millions de Dhs de prêts bancaires.

81. En bref, la structure financière des entreprises sur lesquelles ont porté les enquêtes est en général solide. Les entreprises ont une liquidité moyenne et des ratios d'endettement qui se situent dans des moyennes acceptables. Les entrepreneurs semblent avoir la confiance de leurs fournisseurs et de leurs banquiers car ils sont en mesure de mobiliser des montants significatifs de dette à court terme à partir de ces deux sources. Les entreprises possèdent souvent des réserves financières latentes importantes sous forme de terrains et de bâtiments largement sous-évalués dans leurs bilans. La valeur comptable du matériel apparaît également être inférieure à sa valeur économique.

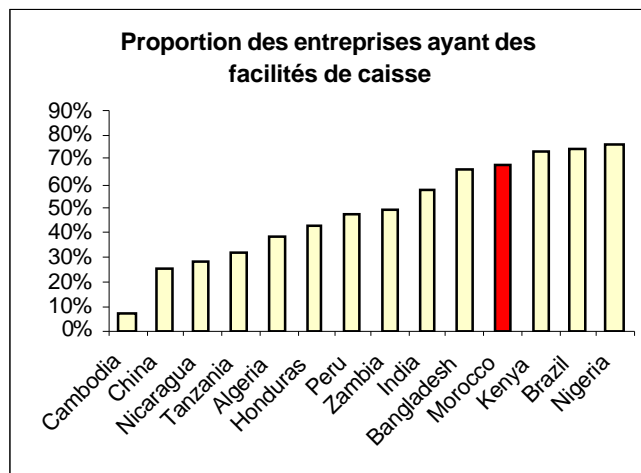
82. Cependant, cette relative santé financière ne doit pas occulter le grave problème de l'augmentation excessive des délais de règlement des ventes et la multiplication des impayés. Comme cela a été mentionné plus haut, ce sont là deux problèmes (liés) majeurs qui, si laissés sans traitement, risquent d'avoir un effet négatif considérable sur l'équilibre financier des entreprises et sur la survie même des plus vulnérables.

II.3 Relations avec les banques

83. Dans l'ensemble, les entreprises semblent avoir de bonnes relations avec leurs banques. En moyenne, les entreprises ont été en relation avec leur banque principale depuis 12 à 13 ans. Toutes les entreprises ont au moins un compte bancaire. Généralement, elles ont des comptes dans deux banques. Cela pourrait laisser supposer que certaines entreprises – les grandes, probablement - ont le choix entre plusieurs banques lorsqu'il s'agit d'emprunter. D'un autre côté, vu les faiblesses de la centrale des risques, cela peut aussi refléter que les entreprises, notamment les PME, s'endettent auprès de plus d'une banque, pour partager leurs risques ou cumuler les dettes.

84. La majorité des entreprises manufacturières du Maroc a une autorisation de découvert bancaire. Cependant, la proportion des entreprises possédant une autorisation de découvert a nettement chuté entre les enquêtes FACS et ICA, passant de 77 pour cent à 68 pour cent. L'autorisation de découvert est la forme la plus commune de financement bancaire aux entreprises. C'est généralement un passage obligé, préalable à l'accession à d'autres formes de crédit. Pour les entreprises ayant une autorisation de découvert, le plafond a été augmenté de 2,7 à 3,5 millions de Dirham. En ce qui concerne les facilités de caisse, les entreprises marocaines ont une position plutôt privilégiée par rapport à bien d'autres pays. Par exemple, seulement 25 pour cent des firmes chinoises et 40 pour cent des firmes algériennes ont des facilités de caisse (voir graphique 17).

Graphique 17 : Accès aux facilités de caisse – comparaisons internationales

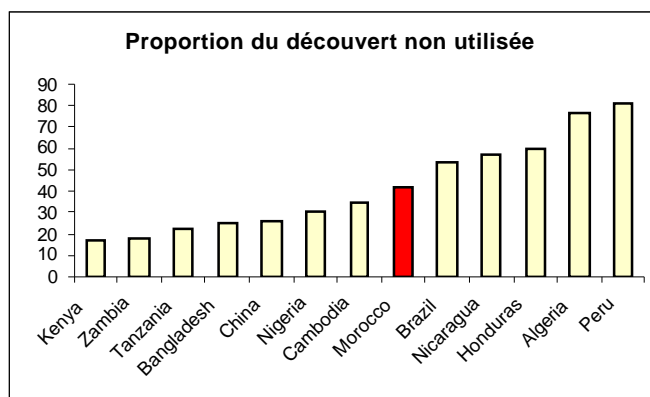


Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, Maroc 2004 et divers pays.

85. En 2002, les entreprises utilisèrent en moyenne 62 pour cent de leur autorisation de découvert (contre 74 pour cent dans l'enquête FACS). L'usage médian de ces autorisations a également chuté de 100 pour cent dans l'enquête FACS à 65 pour cent dans l'enquête ICA. Avec environ 40 pour cent d'autorisations de découvert jamais utilisées, les entreprises marocaines se situent dans la moyenne des entreprises interviewées dans d'autres pays, dans le cadre des enquêtes ICA (voir graphique 18).

86. La baisse notable de l'usage du découvert parmi les entreprises marocaines ne peut pas être imputée à une hausse des taux d'intérêt, puisque ceux-ci ont baissé. Le taux d'intérêt moyen du crédit court terme des entreprises a diminué entre les deux enquêtes, de 10,2 pour cent en 2000, à 9,5 pour cent en 2003. Cette différence est très significative statistiquement.

Graphique 18 : Utilisation des découverts bancaires – comparaisons internationales



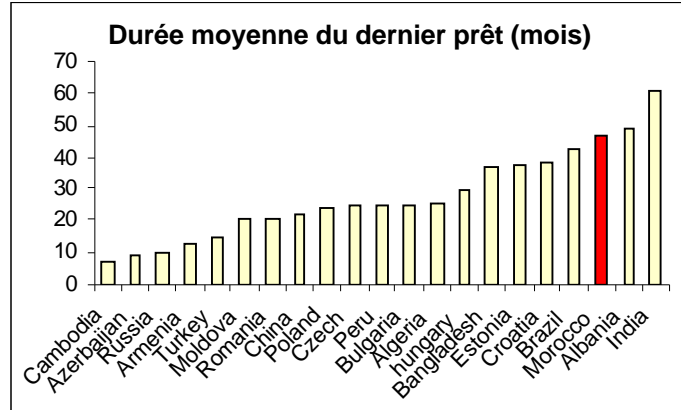
Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, Maroc 2004 et divers pays.

87. On observe aussi une plus grande probabilité de perdre leur autorisation de découvert chez les entreprises qui ont changé de statut – de SA en SARL – entre 1999 et 2003.

88. La grande majorité des entreprises (79 pour cent dans l'enquête ICA et 82 pour cent dans l'enquête FACS) sont confiantes que leur banque leur prêterait de l'argent si se présentait une opportunité d'investissement prometteuse, même si elles ne sont pas emprunteuses. La légère diminution de ce pourcentage est due entièrement au changement de statut juridique des entreprises, de SA à celui SARL.

89. La majorité des entreprises qui ont demandé un prêt l'ont obtenu. Des prêts ont été refusés à seulement dix pour cent des demandeurs, généralement parce qu'ils ne pouvaient pas fournir de garantie appropriée (60 pour cent des cas). Quelque 23 pour cent des projets ont été refusés parce que l'entreprise était déjà trop lourdement endettée et 17 pour cent parce que la banque ne croyait pas à la viabilité du projet d'investissement. La durée moyenne des prêts bancaires a baissé de 5 à 3,9

Graphique 19 : Durées moyennes des prêts – comparaisons internationales

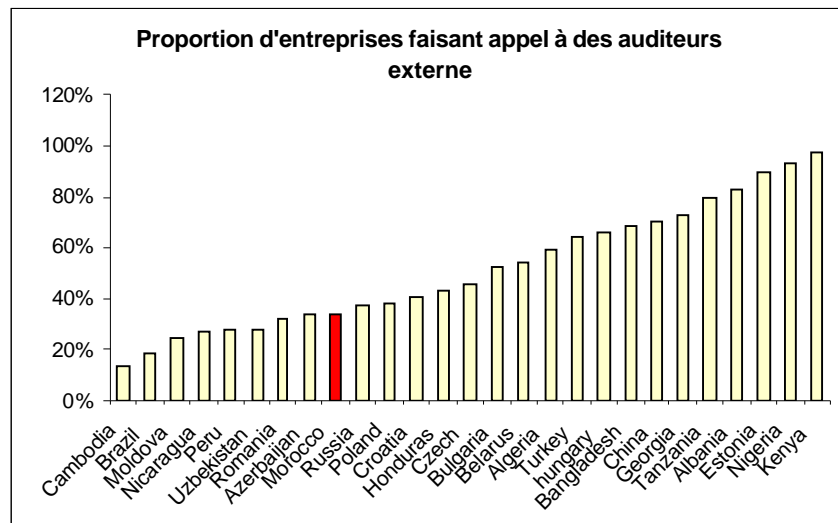


Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, Maroc 2004 et divers pays.

années entre les enquêtes FACS et ICA. Mais là encore, les entreprises marocaines sont en position avantageuse par rapport à celles d'autres pays (voir graphique 19).

90. Rares sont les banques marocaines qui exigent des comptes certifiés. Seulement 16 pour cent des entreprises ont eu à produire des comptes certifiés par un auditeur externe afin d'obtenir un prêt. Par conséquent, un tiers seulement des entreprises fait appel à des auditeurs externes.

Graphique 20 : Vérification externe des comptes – comparaisons internationales



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, Maroc 2004 et divers pays

Ce taux est très faible en comparaison avec d'autres pays (voir graphique 20). Or, recevoir des comptes certifiés pourrait permettre aux banques de mieux apprécier le risque et de s'assurer de la conformité des états financiers aux normes comptables. Un

projet de loi prévoit de rendre obligatoire l'attestation des comptes par les experts-comptables lors du dépôt d'une demande de crédit bancaire. Ainsi, les établissements bancaires pourraient accéder plus aisément aux demandes de crédit, notamment de la part de firmes ne disposant pas de garanties suffisantes. Il faut toutefois signaler que cette loi ne résoudrait pas le problème pour les nouvelles entreprises qui n'auront pas de comptes à certifier.

91. Au total, la perception très négative des entrepreneurs marocains concernant l'accès au financement et son coût n'est pas confirmée par l'analyse des situations objectives, sauf en ce qui concerne les garanties demandées par les banques, fait qui touche particulièrement les PME. Il est aussi frappant de constater que nombre d'entreprises (souvent les plus structurées) n'ont pas de problèmes avec leur banque et ont un accès régulier et peu coûteux au crédit, tandis que d'autres (souvent les plus petites ou de création récente) font face à de sévères contraintes. Il s'agit là de situations très diversifiées qui sont mal rendues par l'analyse des agrégats et des moyennes tirées de l'échantillon pris dans son ensemble.

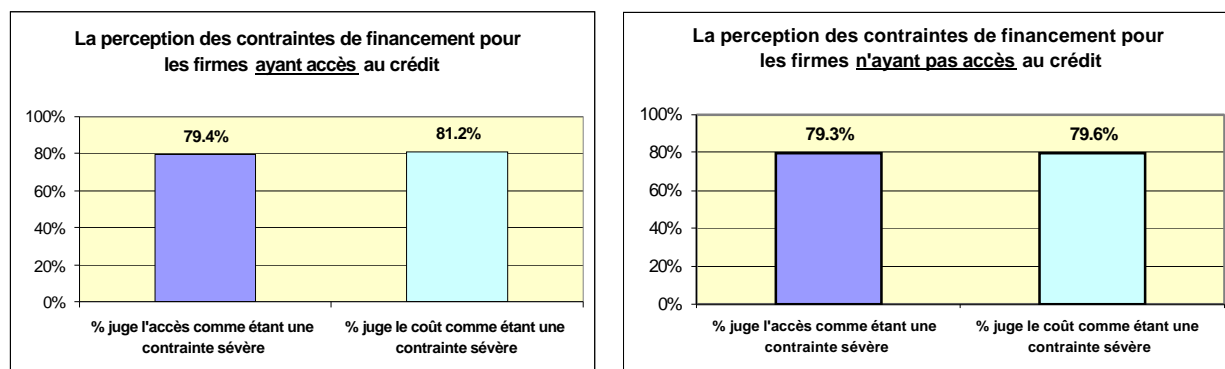
92. Il est cependant important de rappeler que l'enquête ICA a porté uniquement sur des entreprises de secteurs industriels, qui possèdent généralement plus d'équipements et de terrains qu'elles peuvent utiliser comme garanties bancaires. Ce problème de garantie est en effet plus aigu pour les entreprises de services dont les recettes sont bien plus complexes à appréhender et qui disposent de moins de garanties à apporter aux banques que les industries, puisque l'essentiel de leur capital est souvent de nature immatérielle.

II.4 Un marché du crédit dual et segmenté

L'analyse des données ICA montre que 53,4 pour cent des entreprises n'ont pas utilisé de prêt bancaire pour leur dernier investissement, contre 46,6 pour cent qui en ont demandé un et l'ont obtenu. Pour mieux évaluer le problème de l'accès au financement, il est nécessaire d'estimer quelle est la proportion des entreprises effectivement exclues du marché du crédit, par rapport à celles qui ont choisit de ne pas demander de prêt bancaire.

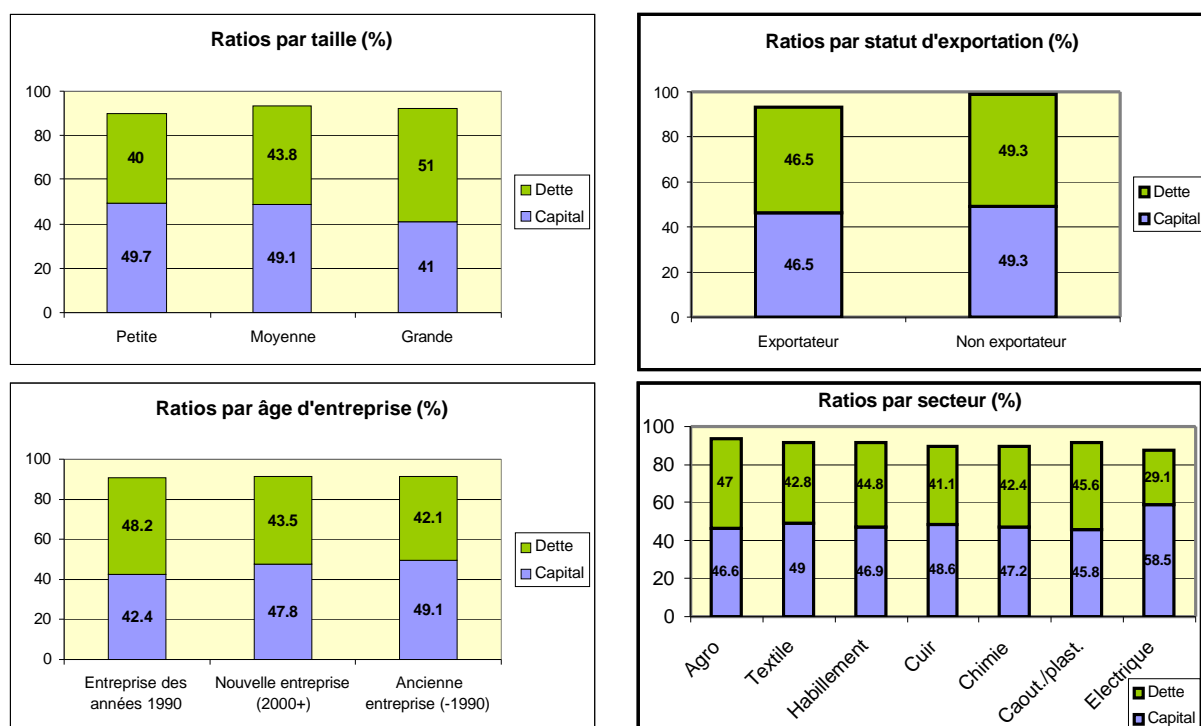
93. Cette segmentation plus fine est nécessaire parce que ces deux groupes semblent à priori peu différents. Par exemple, la proportion des entreprises qui considère le coût ou l'accès au financement comme une contrainte majeure est la même au sein des deux groupes (voir graphique 28). A priori, ceux qui n'ont pas utilisé de crédit bancaire ne se plaignent pas davantage de problème d'accès. De même, les entreprises des deux groupes ne semblent pas différentes en taille. On remarque que seules les petites entreprises de moins de 20 employés sont disproportionnellement exclues du marché du crédit. Enfin, une plus grande proportion des entreprises n'ayant pas consommé de crédit bancaire sont exportatrices. Leur statut d'exportateur leur permet probablement d'accéder à d'autres sources de financement ou leur a permis de dégager des liquidités suffisantes pour s'en dispenser.

Graphique 21 : *Insiders et outsiders du marché du crédit : perceptions des contraintes d'accès.*



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

Graphique 22 : *Un marché du crédit efficace...quand on y est.*



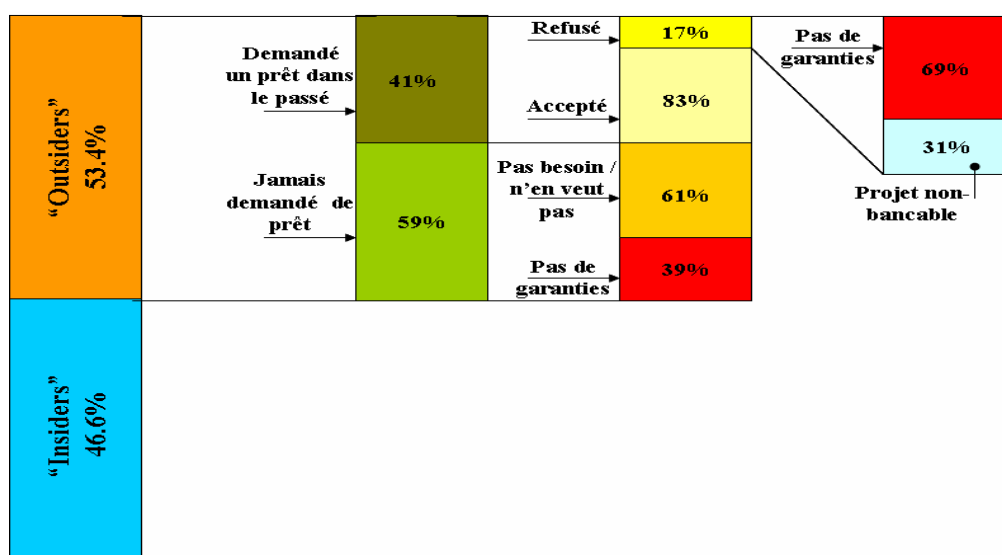
Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

94. Il faut aussi remarquer que quand une entreprise a accès au crédit, ce marché semble fonctionner de manière efficace. En effet, les structures de financement des projets sont quasiment identiques pour tous les types d'entreprises. En particulier, la taille de l'entreprise ne semble plus compter quand cette dernière a pu entrer sur le marché. C'est la même chose quant au secteur, au statut d'exportateur, ou à l'âge de l'entreprise (voir graphique 22). Il ne semble donc pas y avoir de rationnement du crédit. La sélection se fait donc par exclusion.

95. Ce mode de fonctionnement fait que des entreprises n'ayant jamais obtenu de crédit peuvent rester exclues du marché pour longtemps, car leur relation bancaire ne génère pas suffisamment d'information utile aux banquiers pour évaluer leur risque. Un certain nombre d'entreprises – notamment des petites firmes ayant besoin de prêts d'investissement pour se développer – peuvent alors se retrouver prises dans ce que l'on peut appeler « la trappe du crédit », c'est-à-dire une situation sans issue où elles demeurent exclues du marché pour de bon. Cette situation s'entretient d'elle-même car les entreprises ainsi exclues ont très peu d'incitation à rendre leurs comptes plus transparents, sachant que le coût (fiscal) de la transparence ne pourra pas être compensé par la perspective d'obtenir un prêt bancaire.

96. Le questionnaire ICA nous permet de bien faire la différence entre les entreprises qui sont effectivement exclues du marché du crédit par cette sélection adverse, et celles qui ont choisi de ne pas se financer par le crédit bancaire. Si l'on se réfère au graphique 30, on constate que 59 pour cent des entreprises sans prêt bancaire (les « outsiders ») n'en ont jamais demandé dans le passé. Dans cette dernière catégorie, 61 pour cent affirment ne pas vouloir s'endetter ou ne pas en avoir besoin, alors que 39 pour cent affirment n'avoir pas demandé de prêt en anticipant que leur demande leur serait refusée (essentiellement faute de garantie à offrir aux banques). Au sein de ce sous-groupe, il existe certainement des entreprises rentables, aux projets bancables, qui sont exclues du marché du crédit uniquement parce qu'elles ne possèdent pas de garanties suffisantes.

Graphique 23 : Segmentation du marché du crédit (I)



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

97. Parmi les « outsiders », 41 pour cent ont fait une demande de prêt dans le passé et 83 pour cent de ces demandes ont été acceptées. Si, cette fois-ci, ces entreprises n'ont pas cherché à financer leur dernier investissement par le crédit, cela peut-être : i) parce qu'elles n'en ont pas besoin ; ou ii) parce qu'elles n'ont pas remboursé normalement le prêt précédent et sont désormais considérées comme clientes à risque ; ou iii) parce

qu'elles ont mobilisé toutes les garanties qu'elles pouvaient offrir et se trouvent exclues du marché faute de garanties, même avec un bon historique de remboursement passé.

98. Enfin, sur les 17 pour cent d'entreprises dont la demande de prêt passée a été refusée, 69 pour cent affirment que cela était dû au fait qu'elles n'avaient pas de garanties suffisantes à offrir aux banques.

99. En conclusion, sur les 53,4 pour cent d'entreprises sans crédit bancaire pour financer leur dernier investissement, entre 16 et 24 pour cent¹⁷ d'entre elles sont effectivement privées de crédit uniquement parce qu'elles n'ont pas de garanties à offrir aux banques. Cette fourchette permet d'estimer la taille du segment sur lequel une intervention publique pourrait corriger ce dysfonctionnement du marché¹⁸ (voir graphique 24).

Graphique 24 : Segmentation du marché du crédit (II)

<i>Entreprises ayant un crédit bancaire</i>	<i>Entreprises ayant eu un crédit bancaire dans le passé</i>	<i>Entreprises exclues pour cause de manque de garanties</i>
47%	37%	16%

Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

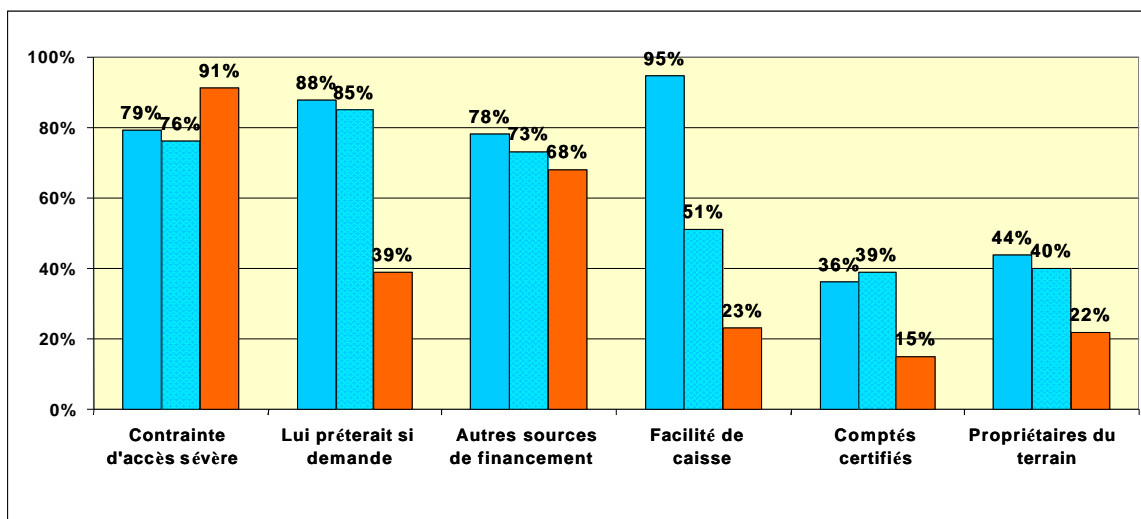
100. Cette segmentation plus fine des entreprises permet d'identifier des différences significatives qui n'apparaissent pas clairement par la segmentation plus grossière entre *insiders* et *outsiders* (voir graphique 25). Les entreprises exclues se plaignent effectivement plus souvent que les autres de l'accès au crédit comme étant une contrainte majeure à leur développement (91 pour cent des cas). Elles ne sont que 39 pour cent à penser qu'un prêt leur serait accordé par leur banque si elle en faisait la demande. Elles ne sont que 23 pour cent à bénéficier d'une facilité de caisse. Enfin, elles ne sont que 22 pour cent à être propriétaires de leur terrain¹⁹. Ces entreprises sont plus souvent de petite taille. Elles travaillent plus souvent à la commande avec des clients extérieurs. Leurs profits sont plus variables et aléatoires. Ce sont des entreprises généralement de création récente (voir graphique 26).

¹⁷ Le minimum de 16 pour cent correspond au cas où aucune des entreprises ayant obtenu un prêt dans le passé ne se trouve aujourd'hui dans la situation d'être à court de garanties pour un nouveau crédit. Le haut de l'intervalle (24 pour cent) correspond au cas où 25 pour cent de ces entreprises sont dans cette situation.

¹⁸ Par exemple, en renforçant les dispositifs de garanties de prêts aux PME.

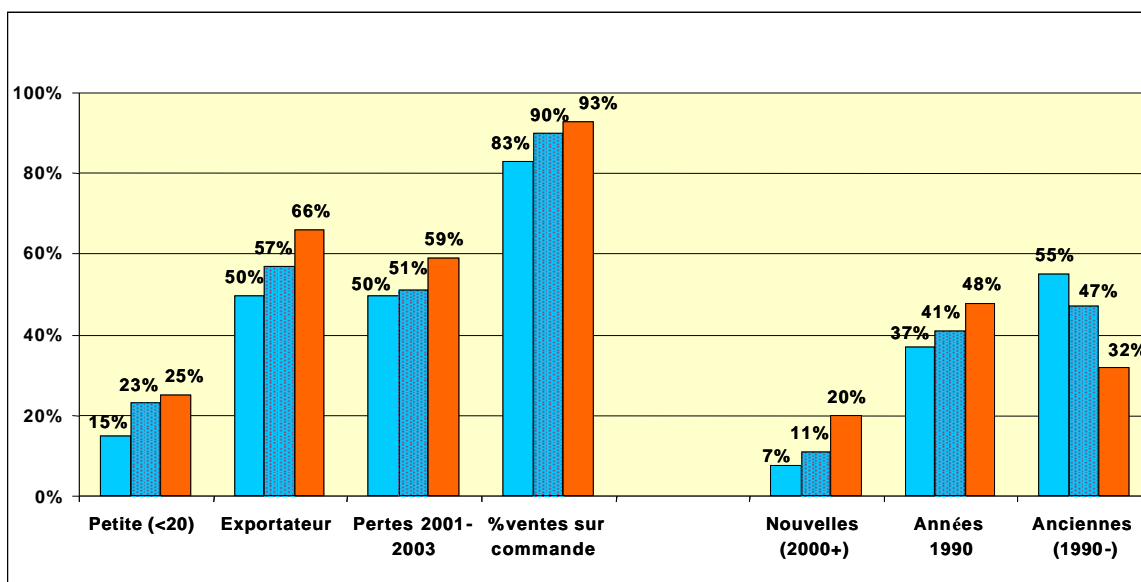
¹⁹ La propriété du terrain est une des variables les plus importantes déterminant l'exclusion du marché du crédit.

Graphique 25 : Segmentation du marché du crédit et contraintes d'accès



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

Graphique 26 : Segmentation du marché du crédit et caractéristiques des entreprises



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

II.5 Recommandations

101. On a pu constater qu'il y a un fort décalage entre la perception des entreprises, celle des banques et la réalité objective du marché du crédit, surtout si l'on compare la situation du Maroc à celle de biens d'autres pays étudiés lors des enquêtes ICA. La tentation est grande de vouloir « inciter » davantage les banques à prêter aux PME ou de créer des mécanismes artificiels de financement des PME. Dans le cas du Maroc, il s'agit

surtout d'éliminer certains disfonctionnements du marché du crédit, qui sont dus en grande partie à des phénomènes tels que :

- Le manque de transparence des comptes des entreprises et la mauvaise qualité des demandes d'investissement et de crédits qui sont présentées aux banques par les entreprises ;
- Les insuffisances du cadre juridique et du système judiciaire qui ne garantissent pas suffisamment les droits des créanciers ;
- Des abus dans les pratiques de paiement entre les entreprises, en particulier les défauts de paiements et les échéances excessivement longues des crédits aux clients. Ce phénomène semble s'être aggravé ces dernières années ;
- Les exigences excessives des banques en matière de garanties, en particulier les garanties personnelles des dirigeants ; et
- La faiblesse des sources alternatives de financement, en particulier en capital et en crédit-bail.

102. On le voit, certains de ces problèmes doivent être résolus par des approches qui ne relèvent pas que de la finance mais plutôt du judiciaire, de l'application de la loi, de la gouvernance et du management des entreprises. On trouvera des recommandations spécifiques sur ces points dans d'autres chapitres de ce rapport. On peut les résumer ainsi:

- (i) Renforcer le système juridique et judiciaire, en particulier l'exécution des décisions de justice. Pour une analyse plus détaillée de ce point essentiel, se référer au Chapitre V de ce rapport et aux travaux en cours entre le Ministère de la Justice et la Banque mondiale (Rapport sur l'Observation des Normes et Codes : Insolvabilité et Droit des Créanciers).
- (ii) Renforcer la poursuite des contrevenants et les sanctions pour émission de chèques sans provision, y compris par l'interdiction de chéquier et des pénalités financières et civiles sévères. Aller jusqu'à l'interdit bancaire. Établir un fichier des mauvais payeurs.
- (iii) Développer la formation continue des cadres dirigeants dans le domaine de la gestion financière et développer les incitations à la transparence et à la fiabilité des comptes.
- (iv) Développer le système d'information de crédit (centrales des bilans automatisée, centrales des risques avec plafonds abaissés, centrale des impayés, développement de sociétés privées d'information de crédit)
- (v) Limiter les garanties personnelles demandées aux entrepreneurs pour protéger leur patrimoine.

- (vi) Intensifier le développement des sources alternatives de financement, en particulier le crédit-bail, les fonds d'investissement, et les fonds de capital-risque.
- (vii) Le problème des garanties qui a été soulevé peut justifier le développement d'instruments spécifiques telles que les fonds de garanties aux crédits PME, les fonds de capital risque publics (à gestion privés) pour les nouveaux investissements de petite taille dans des secteurs innovants, etc. Le développement de ces instruments à financement publics requiert néanmoins une réflexion approfondie sur leur conception et les problèmes d'incitations qu'ils peuvent générer, car nombre d'entre eux ont échoué dans d'autres pays.
- (viii) Développer les méthodes d'évaluation des demandes de crédit au sein des banques, par l'introduction de techniques modernes de crédit PME (outils de gestion de risque et systèmes d'information adaptés ; incitations des agents de crédit, qui soient spécifiques aux portefeuilles PME ; développement de partenariats entre banques et grandes entreprises pour améliorer le financement des PME fournisseurs ou sous-traitants de ces dernières ;)

CHAPITRE III L'ACCES AU FONCIER INDUSTRIEL

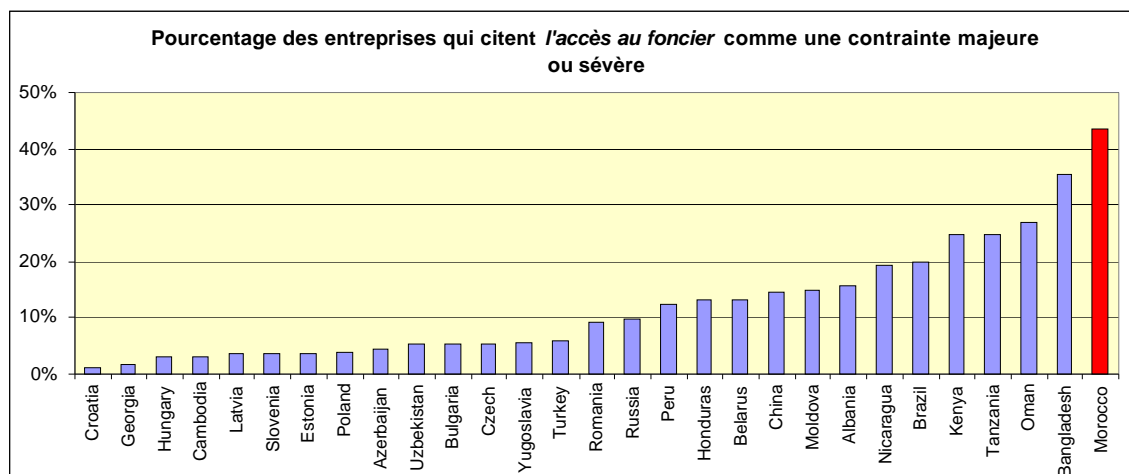
III.1 Résultats de l'enquête

103. Pour 43 pour cent des entrepreneurs marocains, l'accès à un terrain industriel aménagé est difficile et constitue une contrainte majeure au développement de leur entreprise. La situation est particulièrement préoccupante comparativement à celle d'autres pays. Parmi les 35 pays soumis à une enquête ICA, le Maroc vient en tête en termes de niveau d'insatisfaction (voir graphique 27).

104. Ce chiffre très élevé²⁰ reflète des contraintes de prix, d'accès et de qualité des assiettes foncières disponibles. Néanmoins, cela peut constituer un élément encourageant pour l'avenir : en effet, si les entreprises de l'échantillon – qui sont des entreprises établies – se plaignent autant de l'accès au foncier, c'est probablement que nombre d'entre elles envisagent de se développer et d'investir dans une extension ou dans un nouveau site de production.

105. D'un autre côté, le prix excessif des terrains est un poids supplémentaire à la productivité déjà insuffisante des industries marocaines. Aussi, si cette contrainte est si forte pour des entreprises établies, elle doit l'être d'autant plus pour de nouveaux entrepreneurs susceptibles d'innover et d'entrer dans de nouveaux secteurs, mais qui ont ni terrain, ni historique bancaire pour réaliser leurs investissements.

Graphique 27 : La contrainte d'accès au foncier aménagé – comparaisons internationales

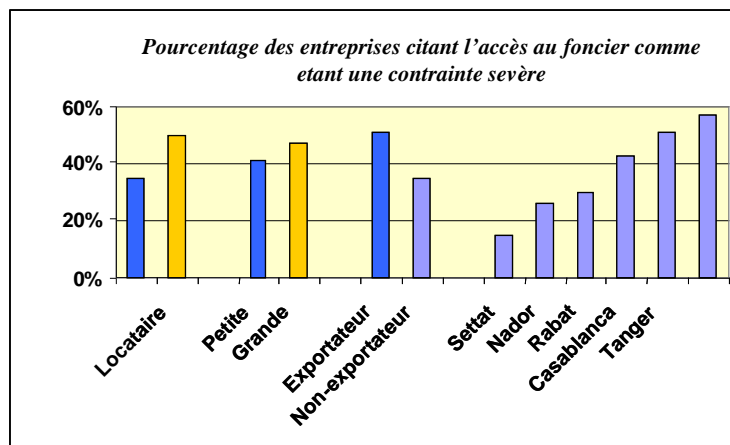


Source : *Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, divers pays et dates (2002-2004).*

²⁰ Il est en effet significatif car la contrainte du foncier ne s'exprime généralement pas pour les entreprises établies, sauf si elles ont le désir de s'étendre et d'investir dans de nouveaux sites.

106. L'accès au foncier est une contrainte qui dépend fortement de l'offre de terrains dans la *région* où se situe l'entreprise. Elle se trouve ainsi être bien plus forte dans certaines régions telles que Fès, Tanger²¹ et Casablanca (voir graphique 28). Aussi, les entreprises locatrices de leur terrain semblent être celles qui expriment le plus le besoin d'acquérir un terrain – probablement parce que le terrain pourra ensuite être utilisé en garantie d'un prêt bancaire. Enfin, les grandes entreprises et les exportateurs sont les plus demandeurs de terrains, probablement pour réaliser leurs plans d'extension.

Graphique 28 : Accès au foncier, types d'entreprise, et régions



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

III.2 Analyse : les principaux problèmes du foncier industriel

107. Il existe une grande diversité de statuts de terrains publics qui pourraient être aménagés en site industriel ou commercial. Cette prolifération de statuts s'accompagne d'une prolifération de tutelles, jalousement gardées (voir encadré ci-dessous).

Encadré 1: Typologie du foncier public au Maroc

- Le domaine public de l'Etat, essentiellement sous la tutelle du Ministère de l'Equipeement, mais dont les terrains peuvent être occupés et gérés par des entreprises publiques (tels que celles des transports) et des collectivités locales ;
- Le domaine privé de l'Etat, sous la tutelle de la Direction des Domaines au Ministère des Finances et de la Privatisation, dont les terrains peuvent aussi être occupés et gérés par divers organismes publics ;
- Le domaine forestier, aussi sous la tutelle de la Direction des Domaines, mais géré par les Eaux et Forets et qui sont très protégés ;
- Les terrains *Habous*²², sous la tutelle du Ministère des *Habous* ;
- Les terrains *Guich*²³, sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur et des collectivités locales ;
- Les terrains collectifs²⁴, sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur et des collectivités locales) ;
- Les terrains cultivés en usufruit par des coopératives agricoles, etc....

²¹ Ceci est surprenant car les zones industrielles de Tanger disposent de réserves foncières considérables.

²² Résultant essentiellement – mais pas exclusivement – des donations religieuses, par exemple à une mosquée

²³ Résultant d'anciennes donations à des tribus ayant combattu pour le sultan. Ces terrains n'appartiennent pas aux tribus. Elles n'en ont que l'usufruit.

²⁴ Ce sont des terrains ayant appartenu traditionnellement à des tribus, souvent dans des zones rurales de pâturage, qui sont en indivis et ne peuvent être vendus qu'à l'Etat.

108. De plus, certains terrains classés « terrains agricoles » qui sont à présent en zone périurbaine ne peuvent pas faire l'objet de transactions commerciales (location, vente) en dehors de leur vocation agricole. Changer ce statut – qui nécessite l'adoption d'une classification « à vocation non agricole » pour pouvoir y aménager un espace d'accueil industriel – nécessite de longues et difficiles négociations.

109. A noter que l'ensemble des terrains habous, guich et collectifs occupent une superficie de l'ordre de 10 millions d'hectares, alors que le domaine privé de l'Etat n'en couvre qu'environ 1 million. Ces réserves foncières considérables – certaines sont en zone périurbaine – ne peuvent être mises sur le marché qu'après rachat par les Domaines et reclassement en domaine privé de l'Etat. Pour certains types de terrains, la procédure est ardue et peut être longue.

110. Cette excessive diversité de statuts et de tutelles est un obstacle à la déconcentration de certains pouvoirs en matière d'investissement auprès des CRI et des Walis dans le domaine foncier. En pratique, les CRI et les Walis peuvent mobiliser les réserves foncières des domaines, publics, privés et forestiers de l'Etat. Par contre, ils n'ont pas la même maîtrise des autres types de terrains et doivent en négocier – parfois durement – la mise à disposition ou le changement de statuts avec les autres organismes de tutelles à Rabat. En bref, La décentralisation en matière d'enregistrement d'entreprises et de soutien à l'investissement n'est pas complète au niveau du foncier industriel.

111. Un autre problème est la méconnaissance des réserves foncières et des terrains industriels existants. Il n'existe pas de base de données complète des réserves foncières au niveau des wilayas et des CRIs.

112. Le mauvais état de l'infrastructure et des équipements des zones industrielles issues du Programme National d'Aménagement des Zones Industrielles (PNAZI) des années 1970-80 est le problème le plus pressant. Cela est dû en bonne part à la médiocrité ou à l'absence des organismes de gestion des zones. Le cas de l'importante zone industrielle d'Ait Mellah près d'Agadir est un exemple des problèmes que l'on peut y rencontrer (voir encadré ci-dessous)

Encadré 2: Un exemple parmi d'autres : la zone industrielle d'Aït Mellah

La zone industrielle d'Ait Mellah ne possède pas d'organisme de gestion. L'association des entreprises présentes sur le site n'a pas de pouvoir en matière de gestion du site. La zone n'est pas sécurisée. Elle souffre de problèmes d'éclairage, d'adduction d'eau, de traitement des effluents, d'évacuation des ordures et de l'insuffisance des transports publics vers les lieux d'habitation des ouvriers. Une entreprise (réparation de camions) s'y est installée en bordure de la voie publique. Récemment, des habitations doublées de magasins au rez-de-chaussée ont été érigées au milieu de la zone industrielle. Une usine polluante (concassage de pierre) est en construction à côté d'une usine soumise à des règles d'hygiène stricte (conserverie de poisson).

113. L'occupation des lots PNAZI s'est parfois faite de manière quasi-informelle ou spontanée, sans qu'il y ait eu de contrat de vente ou de location clairement établi. Depuis

cette époque, certaines entreprises ont régularisé leur situation, en achetant ou en louant leur terrain. Cependant, toutes ne l'ont pas fait. Il existe donc dans les zones industrielles des entreprises qui ne possèdent pas de titre de propriété de leur terrain ou de contrat de location. Aussi, nombre d'implantations spontanées d'entreprises en dehors des zones industrielles se sont effectuées sans que la propriété du terrain ait été clairement établie.

114. Dans certaines régions (Casablanca, Rabat, Agadir), la demande de terrain est très forte et l'offre insuffisante. Cela se traduit par une considérable inflation des prix. Par exemple, sur Casablanca, certains terrains privés se vendent à des prix allant de 1,500 à 3,000 Dh/M², alors que des lots sont vendus dans les zones moins demandées à 100/200 Dh/M². Bien que le Fonds Hassan II offre une prise en charge conséquente du terrain et des bâtiments, ses conditions d'éligibilité (secteur) et ses modalités de déboursement (préfinancement à charge de l'entrepreneur) en limitent l'utilité.

115. La spéculation et la rétention foncières demeurent un problème. Cela résulte de l'absence de clauses dans les contrats de l'époque PNAZI (ou de leur imprécision ou de leur non application) permettant à l'Etat de récupérer les terrains d'origine publique qui n'auraient pas été mis en valeur par leur acquéreur dans des délais spécifiés à l'avance. Actuellement, il existe toujours dans les zones PNAZI des lots vendus mais vacants, qui sont de facto soustraits du marché à des fins de spéculation.

116. De manière plus générale, les zones industrielles ont souffert d'un manque de planification – dans le cadre de l'aménagement du territoire et de l'occupation des sols – et de régulation en matière d'aménagement, de commercialisation et de gestion des espaces d'accueil industriels. De plus les opérateurs privés, en particulier les industriels présents dans les zones, ne sont pas suffisamment impliqués, soit au niveau de l'aménagement, soit au niveau de la gestion des zones.

117. Enfin, les problèmes diffèrent selon les régions. Par exemple, dans le Sud, c'est la qualité de l'infrastructure qui pose le plus problème, pas la disponibilité de terrains ni le prix. Au contraire, à Casablanca, et à Rabat, le prix et la disponibilité des terrains sont les problèmes les plus importants.

III.3 Les actions entreprises par le Gouvernement

118. Le Gouvernement a lancé récemment un important programme de réforme, de réhabilitation et de développement du foncier industriel. Les principaux éléments de ce programme sont les suivants :

- a) Refonte du cadre législatif (Projet de Loi relatif aux Espaces d'Accueil Industriels)
- b) Réhabilitation des zones industrielles existantes
- c) Création de nouvelles aires d'accueil des industries (zones et parcs industriels, zones d'activités économiques, technopoles, incubateurs d'entreprises, etc.)
- d) Simplification des procédures d'immatriculation des terrains urbains et périurbains.

119. Sans rentrer dans le détail de ces mesures, il apparaît que celles-ci répondent à plusieurs des observations faites plus haut, à savoir :

120. Concernant le cadre législatif et réglementaire du foncier industriel, le Projet de Loi relatif aux Espaces d'Accueil Industriels semble bien conçu. Il couvre les points essentiels nécessaires à une saine politique de développement du foncier industriel, à savoir :

- Un cadre planifié (aménagement du territoire, occupation des sols)
- Une forte participation du secteur privé et un partenariat public/privé pour l'aménagement et la gestion des zones
- Les formes d'aide de l'Etat (réserve foncière, financement, Fond Hassan II)
- Les conditions d'aménagement, de développement et de commercialisation
- Les mesures de lutte contre la spéculation et la rétention foncière
- La gestion des espaces d'accueil industriels
- L'implication des associations d'utilisateurs

121. Une remarque importante, cependant : le problème du foisonnement excessif des statuts fonciers et des tutelles n'est pas abordé (voir recommandation ci-après).

- La réhabilitation des terrains PNAZI : Un important programme public/privé de réhabilitation des zones PNAZI est en cours de réalisation. Il porte sur 45 zones et 3,000 hectares.
- Une augmentation de l'offre de terrains pour juguler la hausse des prix et répondre à la demande. D'importantes réserves foncières du domaine public sont libérées pour accroître l'offre de terrains. Elles sont vendues aux aménageurs à un prix modéré (200 à 300 Dh/M²) pour peser à la baisse sur les prix du foncier industriel. Un important programme public et privé de création de nouvelles zones ou parcs industriels a été lancé, portant sur 1,600 hectares dont 300 hectares ont été aménagés en 2003.
- Des recensement de l'assiette foncière disponible ou mobilisable sont en cours dans diverses régions, en particulier sous l'impulsion des CRI et des Walis (par exemple, à Marrakech et à Tanger), l'objectif étant d'établir une base de données du foncier disponible dans chaque région et, à terme, pour l'ensemble du pays. Cette base de données pourra être éventuellement consultée par Internet. Au plan national, l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie (ANCFCC) a décidé d'accélérer l'immatriculation des terrains urbains et périurbains²⁵.

III.4 Recommandations

122. Le programme du Gouvernement semble bien répondre aux problèmes actuels du foncier industriel. Cependant, deux recommandations méritent d'être faites :

²⁵ C'est une condition de présentation du Prêt d'Ajustement du Secteur de l'Habitat au Maroc au Conseil d'Administration de la Banque mondiale.

- Une réforme des statuts fonciers devrait être engagée rapidement pour parachever le travail législatif et réglementaire en cours, afin de :
 - a) Réduire, autant que faire se peut, le nombre de statuts et d'organismes de tutelle,
 - b) Pouvoir plus facilement recenser et libérer les terrains disponibles pour la réserve foncière, et
 - c) Achever la déconcentration des décisions d'aménagement et de commercialisation des terrains publics au niveau des gouvernorats.
- Pour mieux faciliter l'accès au foncier, il faudrait réviser certaines conditions d'éligibilité et les modalités de déboursement du Fonds Hassan II.

CHAPITRE IV LES RELATIONS D’AFFAIRES, L’ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET LE SYSTEME JUDICIAIRE

IV.1 Résultats de l’enquête

123. Les entreprises marocaines ont des relations commerciales très intenses. Cela se traduit par une grande densité de relations d'affaires au Maroc même (plus de 100 en moyenne) et avec l'étranger (32 en moyenne). Cette densité est nettement supérieure à celle que l'on observe ailleurs. Cet 'activisme' relationnel se manifeste aussi par un important taux de participation à des associations professionnelles. C'est ainsi que les deux tiers des entrepreneurs marocains sont membres d'une ou de plusieurs associations professionnelles. De nombreuses études ont démontré que les relations d'affaires et les associations commerciales jouent un rôle majeur pour compenser l'asymétrie des informations disponibles sur le marché et pour aider les entreprises à se prémunir contre le manque de respect des contrats. Les entreprises marocaines en font bon usage.

124. Dans le cas du Maroc, les enquêtes font apparaître que les entreprises ont généralement une assez bonne opinion du système judiciaire. Plus des trois quarts des entreprises interrogées estiment qu'au Maroc, la valeur juridique des contrats et des droits de propriété est garantie et qu'elle est respectée par les tribunaux en cas de litige.

125. Les enquêtes révèlent une faible incidence de ruptures de contrats : un tiers seulement des entreprises a eu un différend contractuel avec un fournisseur ou un client. Cette incidence est beaucoup plus faible que ce que l'on observe dans nombre de pays. Un quart des ventes à des clients privés est sujet à des retards de paiements. La proportion est seulement de cinq pour cent pour les ventes aux organismes publics et aux entreprises publiques²⁶.

126. En cas de non-respect des contrats, les entreprises ont fréquemment recours à la justice, même s'ils se plaignent des délais excessifs de règlement des litiges et du coût élevé de l'action en justice. Près de la moitié des entreprises interrogées s'est pourvu en justice pour traiter d'un différend contractuel récent avec un client ou un fournisseur. Et pourtant, seulement dix pour cent des litiges sont effectivement réglés par les tribunaux. On verra plus loin quelles sont les raisons qui poussent les entrepreneurs et banquiers à se pourvoir en justice alors que, dans la pratique, le règlement des litiges se fait généralement à l'amiable. Selon les enquêtes, pour les cas réglés par les tribunaux, la procédure prend en moyenne 46 semaines.

²⁶ Ce résultat de l'enquête est surprenant. En effet, les retards dus aux lenteurs administratives, et notamment au niveau de la Trésorerie Générale du Royaume sont tels qu'une loi sur le paiement par l'Etat d'intérêts moratoires aux entreprises a été votée récemment par le Parlement.

127. Un tiers des entreprises a eu recours à l'arbitrage, notamment à travers les voies offertes par les associations professionnelles, comme la CGEM. Cependant, là encore, les différends sont généralement résolus à l'amiable, même lorsqu'une procédure d'arbitrage a été engagée. Pour les différends réglés par arbitrage, le délai de règlement est en moyenne de 11 semaines. Deux pour cent seulement des entreprises utilisent les services d'un organisme de recouvrement de créances.

128. Les entreprises partagent activement l'information sur les clients afin de réduire les risques de non-paiement. La moitié des entreprises se renseigne auprès d'autres entreprises sur des clients potentiels. Deux tiers d'entre elles partagent ouvertement l'information sur les mauvais payeurs. Elles estiment que leurs fournisseurs en font de même en ce qui les concerne.

129. Ces observations suggèrent que les relations d'affaires au Maroc sont à la fois concurrentielles et relativement harmonieuses. Les entrepreneurs marocains ont constitué un tissu de relations régulières et souvent de longue durée, entre eux et avec leurs fournisseurs et clients, locaux et étrangers. La méthode préférée pour le règlement des différends est le règlement à l'amiable, même si le recours aux tribunaux et – à un moindre degré à l'arbitrage – est courant. L'étroitesse des relations professionnelles et le partage d'informations offrent aux entreprises suffisamment de flexibilité et de sûreté pour conclure des arrangements de sous-traitance. Pour ces raisons, le respect des contrats n'est pas un problème majeur, contrairement à ce que l'on observe dans d'autres parties du monde comme en Russie ou en Afrique sub-saharienne.

IV.2 Analyse des contraintes : les déficiences du cadre juridique et du système judiciaire

130. Bien qu'ils n'hésitent pas à faire appel aux tribunaux, les entrepreneurs Marocains ont une confiance encore limitée envers leur justice commerciale. Celle-ci est généralement perçue comme très lente et peu prévisible. Les affaires de corruption publiées dans la presse, ainsi que les campagnes menées par le Ministère de la Justice pour contenir ce fléau attestent de la prévalence de la corruption dans l'appareil judiciaire, pris dans son sens le plus large. Cependant, des progrès ont été récemment enregistrés dans ce domaine, du fait d'une action gouvernementale plus volontariste.

131. Comme l'indiquent les enquêtes, les entrepreneurs privilégient les formes traditionnelles de résolution des conflits, en utilisant la négociation, la pression sociale et toutes autres formes d'arbitrage informel. Selon les estimations d'avocats interrogés, moins d'un quart des actions en justice serait en fait mené à son terme et dans plus des trois quarts des cas, les litiges se règlent finalement à l'amiable. La forte incidence d'actions en justice s'explique du fait que les banques et les entreprises ne sont pas autorisées à provisionner une créance irrécouvrable s'il n'y a pas eu d'action formelle en justice pour tenter de la recouvrer. De plus, le dépôt d'une plainte est souvent considéré comme un instrument de pression en prélude à des négociations. Selon les mêmes avocats, le délai de règlement d'un « bon » dossier – c'est-à-dire un dossier démontrant sans ambiguïté la faute d'une des parties – serait de l'ordre de 8 à 10 mois en première instance (à partir de l'assignation) et de 16 mois en appel. Dans les cas plus litigieux, il

faut compter plus de deux années. Selon une étude du Ministère de la Justice, les cas instruits par les tribunaux de commerce seraient généralement réglés en 6 mois, à l'exception des faillites (qui prennent beaucoup plus de temps). Au delà de la simple action en justice, un représentant des banques commerciales évalue le temps nécessaire pour réaliser une hypothèque à 5 - 7 ans.

132. Les méthodes alternatives de résolution de litiges sont peu utilisées, y compris celles créées par la CGEM et la Chambre de Commerce. L'arbitrage est généralement informel. L'une des raisons avancées de cette faible utilisation de l'arbitrage est l'exequatur des sentences par un juge commercial. L'absence au Maroc d'un code unique de l'arbitrage est aussi un frein à l'utilisation de cette procédure. Un projet de code est actuellement à l'étude et devrait être bientôt présenté au Conseil du Gouvernement.

133. Le diagnostic de l'environnement juridique et judiciaire des entreprises – tel qu'il émerge des enquêtes – est donc mitigé. Des progrès considérables ont manifestement été réalisés ces dernières années, notamment en modernisant le cadre juridique, en créant les tribunaux de commerce, en augmentant la spécialisation des juges dans les affaires commerciales, et en réduisant les délais et les possibilités d'arbitraire dans le traitement des dossiers. Comme nous le décrivons ci-après, ces réformes importantes verront leur impact sur le climat des affaires s'affirmer pleinement, si des mesures sont prises dans la réforme du système judiciaire où les faiblesses subsistent. En effet, ce qui ressort de l'enquête est que, d'une manière générale, les créiteurs sont mal protégés contre des débiteurs défaillants (clients et emprunteurs). La réforme du cadre judiciaire est donc nécessaire afin de rendre l'application des décisions de justice plus systématiques, plus rapides et plus équitables.

134. Les principaux problèmes identifiés sont les suivants :

Cadre juridique

135. **Sûretés** : Le cadre juridique relatif aux sûretés est bien conçu et complet. Il permet la constitution d'une grande variété de sûretés portant sur une large diversité de biens meubles et immeubles ainsi que le cautionnement et les cessions de créances prévus par le code civil et le code de commerce. Cependant le système est devenu trop complexe et dépassé à certains égards. Sa complexité est due en particulier à l'augmentation du nombre de règles de priorité. En effet, aux sûretés traditionnelles se sont ajoutées des sûretés et garanties supplémentaires rendues nécessaires ou requises par de nouvelles méthodes commerciales et par l'ouverture plus grande de l'économie sur le plan international. Une réforme du dispositif actuel s'impose dans le but de le simplifier, en réduisant le nombre de rangs de priorité et en réorganisant les sûretés mobilières afin de mieux les adapter aux objets auxquels elles s'appliquent en réponse à la dématérialisation des valeurs mobilières.

136. **Inscription**. Le système marocain d'enregistrement et d'inscription des sûretés est globalement efficace ; son accès est peu onéreux ; et il est considéré comme transparent. Cependant, l'enregistrement des sûretés réelles est compliqué par la

possibilité d'y faire opposition et par le pouvoir discrétionnaire du conservateur. De même, l'inscription n'est pas toujours aisément accessible et elle n'est pas suffisamment informatisée. Dans le processus d'informatisation qui a été engagé, une attention particulière devrait être portée à la compatibilité et à la cohérence des différents registres et bureaux. L'informatisation devrait également permettre une vérification croisée entre les biens meubles et immeubles et leurs propriétaires.

137. **Exécution.** Les procédures de réalisation des sûretés sont assez simples, notamment dans le contexte industriel et commercial. La prévisibilité est d'un niveau acceptable dans la mesure où les notifications de saisie et de vente doivent précéder toute action et quand la valeur du bien grevé est suffisante pour payer les dettes garanties. Cependant, la bonne exécution des sûretés est trop fréquemment compromise par le recours excessif à des expertises répétées qui conduisent à prolonger excessivement les procédures d'exécution. Aucun délai n'est imposé pour l'exécution d'un jugement ou la réalisation d'une sûreté par saisie ou vente aux enchères. A cela s'ajoute de nouveaux délais en cas d'appel. Les oppositions peuvent aussi compliquer les affaires et augmenter les délais. Il est essentiel que le rôle et la qualification des experts fassent l'objet d'une profonde réévaluation. Trop d'entre eux sont perçus par les opérateurs économiques comme incompetents et parfois corrompus, même si nous ne disposons pas d'informations rigoureuses pour corroborer ces plaintes. Un décret d'application de la loi n° 45.00 relatif aux experts judiciaires, actuellement en cours de préparation, est supposé améliorer les conditions d'exercice de cette profession et devrait encadrer strictement les conditions de recours à ceux-ci.

138. **La réglementation des titres de paiement** – chèque, effets de commerce et titres authentiques – et les sanctions prévues par la loi en cas de non-conformité sont clairement et correctement établies. Cependant, dans la pratique, le non-respect de la réglementation est un problème majeur, en particulier pour le paiement par chèque, trop fréquemment sans provision. Comme cela a été déjà dit plus haut, il s'agit là d'une des contraintes majeures rencontrées par les entreprises, en particulier les plus petites d'entre elles.

139. **Le cadre juridique de la prévention collective des difficultés** (anciennement droit des faillites) est aussi conforme aux meilleures pratiques internationales. Cependant, la procédure est trop fréquemment détournée (comme dans bien d'autres pays). Tout d'abord, le redressement judiciaire tend à devenir – comme aux Etats Unis d'Amérique – une forme de gestion d'entreprise. Les dettes sont gelées ; les opérations continuent, etc. Les délais imposés aux syndics et divers experts ne sont pas toujours respectés. Il n'y a pas de système efficace de surveillance et de sanction. Les juges ont souvent de la peine à suivre les dossiers en cours (voir plus bas). Au total, il est estimé qu'un redressement d'entreprise prend au moins deux ans et sa liquidation plus encore. Sur un échantillon important de cas de redressement judiciaire d'un grand cabinet marocain, seulement 20 pour cent des procédures d'étalement et de remboursement (partiel) des dettes étaient respectées.

Système judiciaire

140. Les tribunaux de commerce sont de création très récente. Bien qu'un important programme de formation et de spécialisation des juges ait été mis en œuvre, il n'y a pas encore assez de juges commerciaux et certaines spécialités sont mal couvertes. De plus, la jurisprudence – et ce n'est pas seulement le cas du domaine commercial – n'est pas suffisamment disséminée pour permettre aux juges de s'y référer.

141. La couverture spatiale des tribunaux est encore imparfaite. Ceux des principaux centres économiques (Casablanca, Rabat) sont surchargés, ce qui se traduit par un allongement excessif des délais des actions en justice. Cela va à l'encontre d'une de l'exigence majeure d'une bonne justice commerciale, à savoir une rapide résolution des litiges.

142. Les juges sont surchargés par le nombre important de litiges et sont parfois peu formés à toutes les arcanes du droit commercial et de l'économie, et notamment au droit bancaire et à la finance d'entreprise. L'appel aux experts devient alors une quasi-règle, avec toutes les incertitudes que cela comporte, notamment dans les cas où le juge n'est pas en mesure d'évaluer la validité de leurs recommandations. Là encore, la sélection et la supervision des experts est mal assurée par les tribunaux. Leur intervention se traduit trop souvent par de nouveaux retards dans les procédures. De plus, l'influence indue de certains experts incompetents se traduit parfois par des jugements erronés.

143. L'application des décisions de justice est perçue comme le problème le plus sérieux. Selon une récente étude de la Banque mondiale, les huissiers de justice sont en nombre insuffisant. Ils sont mal rémunérés, insuffisamment supervisés par les tribunaux et leur patrimoine n'est pas vérifié (à la différence de celui des juges). Ce sont là des facteurs qui alimentent la perception par les justiciables d'une éthique insuffisante. De plus, selon avocats et justiciables, les services de la police font parfois preuve de peu d'efficacité pour retrouver des personnes recherchées à la demande du parquet (par exemple, lors d'émission de chèques sans provision). C'est là une des raisons principales de la lenteur de l'application des décisions de justice et de la faible efficacité du système.

IV.3 Les actions entreprises par le Gouvernement

144. Ces problèmes persistants ne doivent pas cacher que des progrès considérables ont été accomplis récemment pour améliorer le cadre juridique et le système judiciaire.

145. Dans le domaine législatif, la modernisation du cadre des affaires se poursuit à grands pas, notamment la loi bancaire, le code de commerce et le droit des sociétés. La nouvelle loi bancaire est devant le Parlement. Des travaux sont en cours pour amender la loi sur la société anonyme, en réponse aux nombreuses critiques qui se sont élevées depuis son adoption. En effet, cette loi instaurait un cadre par trop contraignant, notamment en ce qui concerne la responsabilité personnelle des dirigeants des sociétés anonymes. La promulgation de cette loi avait résulté en une transformation massive de sociétés anonymes en sociétés à responsabilité limitée vers la fin des années 90.

146. En ce qui concerne le système judiciaire, un travail considérable a été accompli avec la récente création des tribunaux du commerce et le lancement de programmes de formation et de spécialisation de juges, en partie avec l'appui de financements internationaux.

147. Le Gouvernement a réalisé l'importance cruciale d'une prompt et fiable exécution des décisions de justice. Il en fait une priorité fondamentale de son programme. A cet effet, une cellule de suivi de l'exécution des jugements a été mise en place au sein du Ministère de la Justice.

IV.4 Recommandations

148. Les autorités sont encouragées à prendre en compte les recommandations suivantes :

Droits des créanciers et procédures d'exécution

149. Les droits des créanciers et les procédures d'exécution des décisions de justice requièrent des mises au point concernant en particulier : (i) l'informatisation du système d'enregistrement, son développement sur l'ensemble du territoire et son élargissement à toutes les sûretés²⁷ ; (ii) la clarification des rangs de priorité et la limitation de leur nombre ; et (iii) l'établissement de mesures appropriées pour maximiser la valeur des actifs dans le cadre des ventes sur saisie.

150. Il conviendrait de procéder à une réforme substantielle des règles de qualification et de responsabilité professionnelles des agents d'exécution, huissiers et autres auxiliaires de justice. Ils jouent un rôle essentiel dans l'exécution des décisions de justice et la réalisation des sûretés. Leur compétence parfois insuffisante, leur faible performance et le non-respect des règles de déontologie causent un préjudice important aux créanciers et nuisent au climat des affaires.

Cadre juridique régissant les procédures du traitement des difficultés de l'entreprise

151. Le programme de réforme globale entrepris depuis 1996 représente un progrès majeur et mérite d'être poursuivi afin de rendre le cadre juridique du traitement des difficultés de l'entreprise plus efficace et pallier les problèmes rencontrés en pratique depuis sa mise en vigueur. Les procédures mises en place par la loi devraient être détaillées dans un texte d'application fournissant aux juges, syndics et parties prenantes des indications et des références précises, en particulier concernant les limites de durée des interventions. De plus, les procédures de prévention des difficultés des entreprises prévues par la loi devraient être davantage explicitées afin d'en accroître l'attrait et l'application.

152. Certaines dispositions législatives pourraient faire l'objet d'amendements – en particulier la notion de cessation de paiements – afin de limiter les possibilités de recours

²⁷ Un vaste programme d'informatisation de la Conservation Foncière et du Registre du Commerce est en cours, avec l'appui des bailleurs de fonds.

abusifs dont souffrent aujourd'hui les créanciers et le système bancaire. Les droits des créanciers devraient être mieux protégés par la mise en place d'une meilleure représentation et par leur participation à l'élaboration des solutions de redressement. Un ou plusieurs comités consultatifs de créanciers contribueraient à un meilleur équilibre des procédures et à asseoir des solutions plus réalistes²⁸. Les pouvoirs et responsabilités des syndics devraient être encadrés par des prescriptions plus contraignantes afin de mieux protéger les intérêts des créanciers. Les importants pouvoirs du juge-commissaire et du tribunal devraient être mieux définis et explicités afin de les guider dans l'exercice de leurs fonctions. Cela aurait en sus l'avantage de permettre un contrôle plus strict de l'application de la loi par les juridictions supérieures et de faciliter le développement d'une jurisprudence.

Qualification et formation des juges et auxiliaires de justice

153. Le développement récent des tribunaux commerciaux et la complexification des procédures en matière de droit commercial exigent qu'un effort tout particulier soit fourni pour la formation initiale, le perfectionnement continu et la spécialisation des juges commerciaux. Ceci est particulièrement vrai en matière de traitement des difficultés des entreprises – qui est un élément régulateur clef de l'économie de marché.

154. En matière de traitement des difficultés des entreprises, il est essentiel de développer un véritable corps professionnel de syndics, d'administrateurs et de liquidateurs judiciaires bien organisé, compétent et fiable. Pour ce faire, il convient de déterminer de façon stricte les compétences requises, les obligations et les responsabilités de chaque type d'intervenant et d'établir des règles déontologiques strictes régissant ces professions. Pour cela, il est nécessaire d'instaurer une formation professionnelle spécifique ainsi qu'une formation juridique et économique continue. Un organisme de supervision devrait être créé pour établir un *corpus* de règles déontologiques ; vérifier la qualification des postulants à ces professions ; accorder (et retirer) les licences permettant de l'exercer ; contrôler les performances et la conduite professionnelles ; et, éventuellement sanctionner les manquements aux règles. Enfin, il serait utile de créer un système de fonds de garantie mutuel, abondé par les membres de la profession, pour indemniser les créanciers lésés en cas de défaillance professionnelle. Cela contribuerait aussi à stimuler l'auto régulation et l'auto contrôle de la profession.

Gestion du risque crédit et arrangements informels

155. Le cadre fiscal existant ne facilite pas la réhabilitation ou la reprise d'entreprises en difficulté. Dans la mesure où la situation budgétaire le permettrait, des incitations fiscales pourraient être offertes dans ce sens. Par exemple, la réduction des droits de mutation applicables à la cession d'actifs, la possibilité pour l'acquéreur de déduire les déficits provenant de l'acquisition de l'entreprise et un traitement favorable de l'abandon de créances, seraient des mesures propres à les encourager. Le contrôle du bon usage de telles mesures fiscales pourrait s'effectuer dans le cadre des procédures informelles

²⁸ Cela est présentement discuté au Ministère de la Justice dans le cadre du Projet d'Assistance Technique de USAID.

existantes, comme le programme de conciliation volontaire ou le règlement amiable sous la tutelle du tribunal de commerce.

156. Il convient aussi d'encourager l'adoption de méthodes alternatives de résolution des litiges pour désengorger les tribunaux, en particulier les formes d'arbitrage offertes par le CGEM et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Casablanca. Pour cela, il faudra finaliser le code de l'arbitrage actuellement à l'étude au Secrétariat Général du Gouvernement.

157. Il est aussi nécessaire de réviser le statut et le mode de rémunération des huissiers et d'en mieux vérifier leur moralité et l'efficacité. La mise en place de juges de l'application des peines devraient permettre de réduire les risques de corruption et de vérifier que les décisions de justice sont appliquées correctement et sans délai.

158. Enfin, concernant le problème majeur du non-respect des titres de paiement, il est essentiel de rendre au cheque sa crédibilité. Pour les entreprises, le paiement par chèque barré devrait être rendu obligatoire ainsi que le paiement par chèque pour toutes transactions en dessus d'une certaine somme²⁹. Il est urgent et fondamental de mettre en place un système dissuasif de sanctions en cas d'impayés répétés, y compris en allant jusqu'à l'interdiction bancaire.

²⁹ Le montant plancher actuel (10.000 Dhs) est trop élevé. De ce fait, il est trop fréquemment contourné.

CHAPITRE V MAIN D'ŒUVRE, QUALIFICATIONS, MARCHÉ DU TRAVAIL ET FORMATION

V.1 Les résultats de l'enquête

159. Typologie et coût de la main d'œuvre : Le nombre moyen d'employés permanents a peu varié entre les enquêtes FACS et ICA. La diminution des effectifs en 2001 par rapport à 1999 vient de la différente composition de l'échantillon. Les entreprises FACS qui n'ont pas été reprises dans l'échantillon ICA employaient en moyenne plus de personnes que celles qui leur ont été substituées dans l'échantillon ICA. Au fil des années, les entreprises ont tendance à grandir et l'on retrouve en 2002 les moyennes de 1998.

Tableau 2 Composition de la main-d'œuvre permanente
(en nombre d'employés par entreprise)

	FACS		ICA		
	1999	2000	2001	2002	2003
Direction	2,2	2,2		2,3	2,2
Cadres moyens	3,5	4,8		4,5	4,6
Travailleurs qualifiés	48,6	50,1		53,5	56,5
Travailleurs non qualifiés	57,3	61,1		50,6	51,2
Personnel de soutien	8,4	9,9		6,6	6,7
Nombre total d'employés	120	128,1	112,9	117,5	121,2

160. L'observation la plus notable est le faible taux d'encadrement des entreprises. Au niveau des directions, il n'y a souvent qu'un seul membre de direction ou seulement une toute petite équipe. L'encadrement moyen (cadres moyens, agents de maîtrise) est aussi très faible avec un taux d'encadrement de l'ordre de 4 pour cent seulement. Cela correspond à l'image des PME marocaines qui sont fréquemment décrites comme des affaires familiales dominées par un patron ou un tout petit groupe de décideurs et un faible encadrement, souvent en raison de la difficulté de trouver du personnel qualifié dans ce segment.

161. Les ouvriers qualifiés et non qualifiés représentent 90 pour cent de la main-d'œuvre. On observe une augmentation de la proportion de travailleurs qualifiés dans le nombre total des ouvriers entre les enquêtes FACS et ICA. Par contre, si la comparaison est limitée aux seules entreprises qui apparaissent dans les deux enquêtes, on constate que cette différence existe mais qu'elle n'est pas significative statistiquement. La proportion d'étrangers dans la main-d'œuvre qualifiée manufacturière est toujours négligeable, de l'ordre de 0.3 pour cent. Dans la plupart des pays comparables au Maroc, cette part varie entre un et quatre pour cent. Une notable exception est celle du Sultanat d'Oman où – comme dans tous les pays du Golfe Persique – on observe une large majorité de travailleurs étrangers. Ceci indiquerait aussi qu'il n'y a pas vraiment de carence de main d'œuvre qualifiée au Maroc. Nous vérifierons cette affirmation plus loin dans le rapport.

162. Ces employés qualifiés représentent en moyenne 70 pour cent du coût total³⁰ de la main-d'œuvre dans les entreprises manufacturières. La répartition du coût de la main d'œuvre a cependant changé entre les deux enquêtes, reflétant le changement dans la structure professionnelle notée plus haut. La part du coût des directions, des cadres moyens et des ouvriers qualifiés a augmenté alors que celle des travailleurs non qualifiés et du personnel de soutien a diminué.

Tableau 3 Salaires et coût total de la main-d'œuvre permanente
(en milliers de Dirham)

	1999 (FACS)			2003 (ICA)		
	Salaires nets	Coût main-d'œuvre	% du total	Salaires nets	Coût main-d'œuvre	% du total
Direction	361	437	10,1%	434	613	13,1%
Cadres moyens	324	393	9,1%	381	520	11,1%
Travailleurs qualifiés	1 228	1 459	33,8%	1 362	1 954	41,7%
Travailleurs non qualifiés	1366	1 628	37,7%	1 008	1 315	28,1%
Personnel de soutien	328	400	9,3%	244	313	6,7%
Total	3 607	4 318		3 409	4 686	

163. Alors que le salaire moyen payé aux travailleurs non qualifiés a diminué, celui des travailleurs qualifiés a stagné tandis que celui des dirigeants et cadres a fortement augmenté. Toutefois, la seule différence qui est statistiquement significative est la baisse du salaire moyen payé aux travailleurs non qualifiés. En fait, la progression constatée sur les autres catégories est en partie due au changement dans la composition de l'échantillon, entre les enquêtes FACS et ICA. Si on compare l'évolution de la masse salariale des entreprises retenues dans les deux enquêtes, on constate que ces variations – catégorie par catégorie – se vérifient mais qu'elles sont moins sensibles. Enfin, on observe qu'au total, la masse salariale des entreprises a peu changé.

Tableau 4 Masse salariale par employé dans chaque catégorie

			Ecart	Entreprises du panel seulement	
	1999 (FACS)	2002 (ICA)		1999	2002
Direction	161	193	19,8%	143	164
Cadres moyens	67	84	24,6%	71	69
Travailleurs qualifiés	24	24	-1,6%	30	30
Travailleurs non qualifiés	22	20	-12,0%	23	20
Personnel de soutien	33	37	10,0%	28	29
Moyenne des entreprises	28	28	-0,1%	31	29

³⁰ Le coût total de la main-d'œuvre comprend l'impôt sur le revenu des employés et les contributions des employés et des employeurs à la sécurité sociale.

164. Le coût moyen de la main-d'œuvre varie par région et augmente fortement avec la taille de l'entreprise. Il est beaucoup plus faible dans des régions comme Nador ou Settat par rapport à (dans l'ordre) Rabat-Salé, Tanger, Fez et Casablanca. Une des raisons de ce différentiel est le prix de l'immobilier et des locations qui exercent une pression à la hausse sur les salaires. Casablanca occupe cependant une position intermédiaire bien qu'elle soit la plus grande ville du Maroc.

Tableau 5 Coût moyen de la main-d'œuvre par région

Région	FACS			ICA	
	1998	1999	2000	2001	2002
Settat	13	15	17	16	17
Nador	14	15	16	17	16
Casablanca	24	26	27	27	27
Rabat	37	35	39	39	39
Fez	31	34	32	30	32
Tanger	34	35	34	33	34
Moyenne des entreprises	26	28	29	28	28

165. Toutefois, ces comparaisons ne tiennent pas compte des différences de structures professionnelles entre les entreprises, car le coût de la main d'œuvre augmente avec la taille de l'entreprise. Ceci est une réalité empirique observée dans de nombreux pays.

Tableau 6 Coût moyen de la main-d'œuvre par taille d'entreprise

Taille de l'entreprise	FACS			ICA	
	1998	1999	2000	2001	2002
< 50 travailleurs	20,3	21,9	23,6	22,9	23,4
de 50 à 150	27,6	29,8	30,0	29,7	30,7
> 150 travailleurs	34,1	35,7	37,5	36,3	36,2
Moyenne des entreprises	26,3	28,0	28,6	28,0	28,5

166. Les femmes représentent environ la moitié du personnel employé par les industries manufacturières. Cette part importante est la conséquence de la grande proportion des entreprises de textile et de la confection dans l'industrie manufacturière³¹. Ces entreprises sont en fait connues pour employer beaucoup de femmes dans leurs ateliers. La part des femmes est également élevée dans la catégorie « personnel de soutien », mais elles sont sous représentées dans les postes de direction et d'encadrement. La proportion de femmes dans la main-d'œuvre qualifiée et le personnel de soutien a légèrement augmenté entre 1999 et 2002, alors qu'elle a légèrement diminué dans la main d'œuvre non qualifiée. Plus de la moitié des personnes interrogées estime normale la

³¹ Les chiffres indiqués par structure professionnelle doivent être interprétés avec prudence car de nombreuses entreprises n'ont pas pu indiquer la proportion de femmes par catégorie professionnelle. Au total, la proportion de femmes dans l'industrie manufacturière en 2002 est de 50,3 pour cent alors que dans chacune des catégories professionnelles cette proportion est inférieure à 50 pour cent. Une explication de cette incohérence est que les entreprises qui emploient proportionnellement le plus grand nombre de femmes sont probablement celles qui n'ont pas répondu à la question.

proportion de femmes dans leur entreprise (30 pour cent estiment qu'elle est trop élevée et 18 pour cent estiment qu'elle est trop faible).

167. Les travailleurs temporaires sont presque exclusivement des ouvriers non qualifiés et des femmes. En 2002, l'industrie manufacturière employait environ 15.000 travailleurs temporaires, dont près des trois quarts sont des femmes. La part de travailleurs temporaires a augmenté entre 1999 et 2002, passant de 10 à 13 pour cent de l'emploi. La durée moyenne de leur contrat de travail était de 2,6 mois, permettant ainsi aux entreprises de rester en conformité avec la loi, qui limitait la durée et le renouvellement des contrats temporaires. Cependant, les discussions avec les entrepreneurs font apparaître qu'en cas de charge de travail importante, certaines entreprises réengagent les travailleurs temporaires de manière répétée.

Tableau 7 Travailleurs temporaires

	FACS			ICA	
	1998	1999	2000	2001	2002
Nombre (milliers)	11.1	12.4	14.7	16.0	15.4
dont femmes	-	8.0	10.9	11.2	11.0
% des travailleurs permanents	9.3	9.7		13.6	12.7

168. Le renouvellement de la main-d'œuvre n'est pas négligeable même si la rétention des travailleurs qualifiés n'est pas considérée comme un problème par la majorité des personnes interrogées. Le nombre moyen de nouveaux recrutés par année est de 16. Il n'y a pas de différence notable entre 1999 et 2002. En moyenne, 13 pour cent des travailleurs permanents ont travaillé moins d'une année pour leur employeur actuel.

169. La réglementation du travail n'est mise en cause que par 19 pour cent seulement des employeurs ayant des difficultés à recruter. Ces difficultés sont en partie imputables aux insuffisances de qualité de la main d'œuvre. Les dirigeants sont critiques des formations offertes, qu'ils estiment inappropriées à leurs besoins. Ils font aussi état de pénurie pour certaines qualifications. En moyenne, ils estiment qu'il faut compter cinq semaines pour qu'un employé nouvellement recruté soit pleinement opérationnel.

170. Le marché du travail: Seulement 16 pour cent des firmes marocaines qui ont participé à l'enquête ICA perçoivent la législation du travail comme étant un obstacle majeur au développement de leurs activités. Les méthodes de recrutement de la main-d'œuvre sont essentiellement induites par l'offre des candidats à un emploi. La très grande majorité des entreprises interrogées s'en remet aux candidatures spontanées. Neuf pour cent seulement d'entre elles placent des annonces dans la presse. Trente entreprises seulement consultaient des amis ou des parents pour obtenir des informations sur les demandeurs d'emploi, la plupart d'entre elles étant des petites entreprises.

171. Cependant, un tiers des entreprises interrogées disent éprouver des difficultés à recruter le personnel qualifié dont elles ont besoin. Pourtant, il leur faut seulement 3,5 semaines en moyenne pour trouver un travailleur qualifié ayant le profil désiré. Le temps

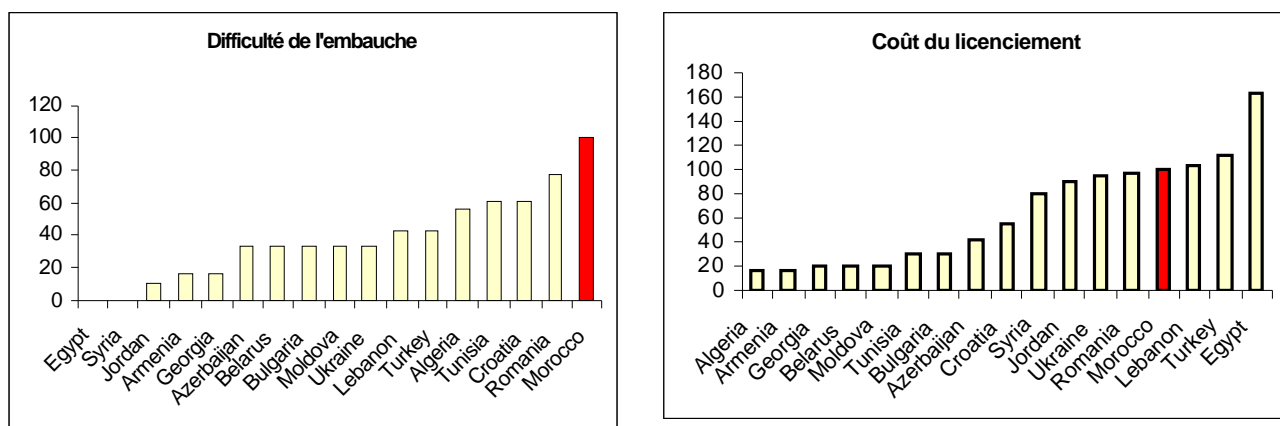
nécessaire pour recruter un travailleur non qualifié est beaucoup plus court – 1.3 semaines en moyenne.

172. Le Code du Travail et le dialogue social dans les entreprises : Les licenciements posent problème aux entreprises. Un tiers des entreprises déclare avoir des difficultés à licencier les travailleurs dont elles n'ont plus besoin. Le nombre d'employés licenciés est faible – 3.2 en moyenne en 1999, 1.4 en 2002. Le coût du licenciement³² est élevé au Maroc comparativement à d'autres pays, en particulier ceux du Maghreb.

173. Près d'un quart des entreprises auraient réduit le nombre de leurs employés si les restrictions sur le licenciement avaient été levées et 11 entreprises auraient augmenté leur nombre d'employés. Au total, les entreprises ICA auraient conservé 97 pour cent de leur personnel, contre 92 pour cent dans l'enquête FACS, si elles avaient pu licencier leurs employés sans contraintes. L'emploi dans les entreprises ICA semble donc être plus proche des besoins réels en main d'œuvre qu'il ne l'était auparavant.

174. En termes de flexibilité du marché du travail, l'étude '*Doing Business*' de la Banque Mondiale montre que les entreprises marocaines rencontrent plus de difficultés de recrutement que les pays du pourtour sud de la Méditerranée et ceux de l'Europe de l'Est. Le contraste est particulièrement fort avec l'Egypte, la Syrie et la Jordanie (voir graphique 29).

Graphique 29 : Contraintes à l'embauche et au licenciement

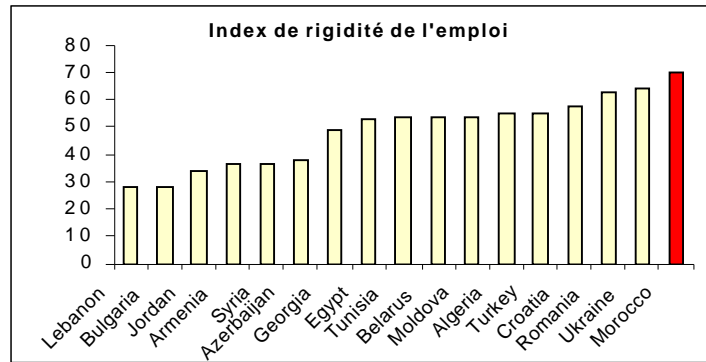


Source : Enquête *Doing Business*, Banque Mondiale (2004).

³² Ce sont l'ensemble des coûts associés au licenciement, exprimés en salaires hebdomadaires.

175. La rigidité de l'emploi au Maroc est une des plus élevées des pays européens et arabes (voir graphique 30). L'index de rigidité est une combinaison des indices sur la difficulté de recruter, la difficulté de licencier et la rigidité du temps de travail.

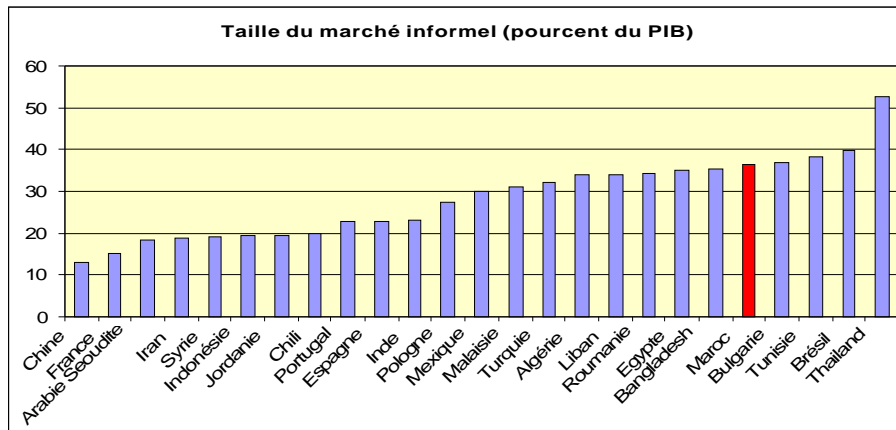
Graphique 30 : Rigidité du marché de l'emploi



Source : Enquête Doing Business, Banque Mondiale (2004).

176. La rigidité du marché de travail se traduit aussi par le recours à la sous-traitance. Elle se manifeste aussi par un transfert d'activités vers le secteur informel. L'économie informelle est estimée à environ 36 pour cent au Maroc, c'est-à-dire à un niveau supérieur à la moyenne internationale calculée sur les 110 pays qui ont fait l'objet d'une étude de leur secteur informel (graphique 31).

Graphique 31 Taille du marché informel : comparaisons internationales.



Source : Schneider (2004)

177. En effet, afin de contourner ces rigidités, près d'un tiers des entreprises sous-traitent une partie de leur production, surtout lorsqu'elles ont à faire face à une augmentation temporaire de leur charge de travail. La sous-traitante est souvent utilisée pour contourner les restrictions au licenciement. Le recours à la sous-traitance répond aussi – pour 21 pour cent des entreprises interrogées – à des besoins de qualifications spécifiques. Le moindre coût de la sous-traitance n'est mentionné que par 12 pour cent seulement des entreprises. On constate également que les grosses entreprises ont davantage recours à la sous-traitance que les petites (41 pour cent contre 19 pour cent).

178. La rétention des employés qualifiés est parfois aussi problématique. Cependant, la situation semble s'améliorer – du moins du point de vue des employeurs. Dans l'enquête FACS, 19 pour cent des entreprises déclaraient éprouver des difficultés à retenir leurs travailleurs qualifiés. Dans l'enquête ICA, la proportion a diminué de moitié.

179. Un nouveau Code du Travail a été approuvé en 2003. Ce nouveau Code visait à introduire plus de flexibilité dans le marché du travail et mieux le réguler pour anticiper les conflits sociaux en s'attaquant aux problèmes de salaire minimum, de conditions de travail, de droit de grève, de représentation syndicale et de négociation collective. Contrairement aux attentes, il semblerait que ce nouveau Code ait plutôt accru la rigidité du marché du travail et le coût de la main d'œuvre. C'est ainsi que la réduction du temps de travail hebdomadaire de 48 à 44 heures sans diminution de salaire, combinée avec une augmentation du salaire horaire d'environ neuf pour cent s'est traduite par une augmentation du coût horaire du travail d'environ 20 pour cent. De plus, les dispositions du Code ont accru la rigidité des rémunérations du personnel et rendu les licenciements plus coûteux. Toutefois, le Code introduit plus de flexibilité dans le domaine des contrats d'intérim et de sous-traitance.

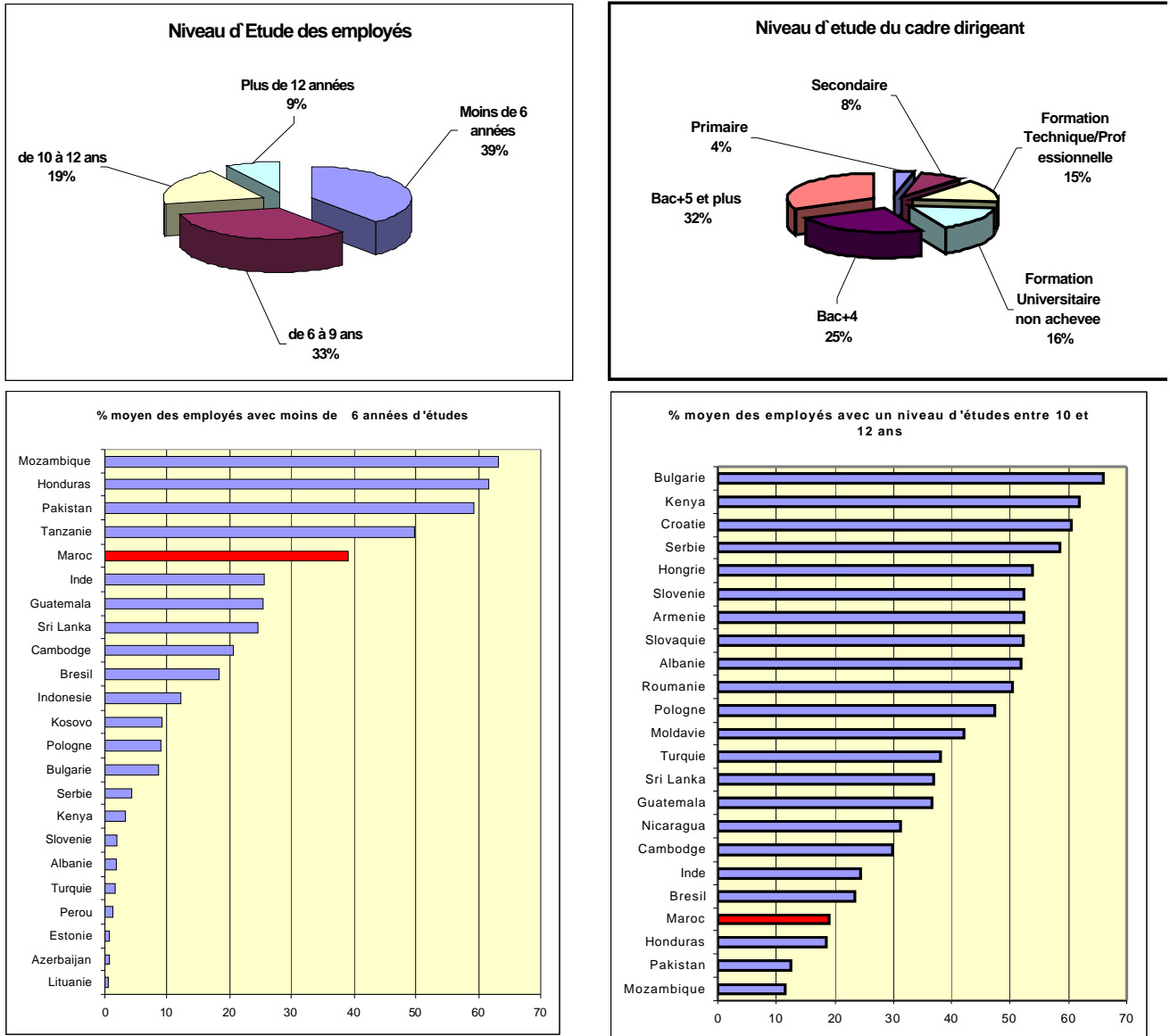
180. Éducation et formation de base : Le niveau de formation des employés est bas. Près de 40 pour cent des employés ont moins de six ans d'éducation et les trois quarts ont fait neuf années d'études ou moins (voir graphique 31). Seulement neuf pour cent ont plus de 12 ans d'éducation. Ces chiffres placent le Maroc dans des groupes de pays bien plus pauvres : les pays qui lui sont comparables en termes de PNB par habitant, disposent en effet d'entreprises dont les employés sont bien mieux formés (voir la deuxième partie du graphique 32). Parmi ceux qui n'ont pas terminé le cycle d'école primaire, 43 pour cent sont des femmes.

181. On constate de grandes disparités de niveau d'éducation entre catégories professionnelles. Alors que le nombre moyen d'années d'éducation parmi les dirigeants est de 14 ans, il est de 13 ans pour les cadres moyens, neuf ans pour le personnel de soutien, huit ans pour les travailleurs qualifiés et six ans pour les ouvriers non qualifiés. Les travailleurs non qualifiés sont également plus jeunes en moyenne – 29 ans par rapport à 33 ans pour les travailleurs qualifiés.

182. Les dirigeants des entreprises manufacturières proviennent d'une large section transversale de la société marocaine. Ils ont généralement une bonne éducation et proviennent de familles aisées. Dans la plupart des cas, le principal dirigeant³³ de l'entreprise possède une bonne éducation, y compris plus de quatre années d'études universitaires. Toutefois, environ un tiers d'entre eux n'a pas de formation universitaire, même si la moitié possède un diplôme de formation technique. Les dirigeants actuels sont presque toujours mieux éduqués que leurs parents. Cependant, ils ne sont pas nécessairement issus de familles riches : seulement sept pour cent d'entre eux appartiennent à la tranche de cinq pour cent des familles les plus riches et 21 pour cent sont issues de la tranche de 20 pour cent des familles les plus riches. On peut donc dire que la majorité des dirigeants est issue de la 'classe moyenne' marocaine, à savoir, de familles situées entre les 50^{ème} et 80^{ème} centiles en termes de richesse. L'accès aux fonctions de direction semble par conséquent relativement ouvert, sauf pour les femmes qui sont fortement sous représentées aux postes de responsabilité.

³³ Qui la plupart du temps est également le propriétaire ou l'actionnaire majoritaire

Graphique 32: Niveau d'éducation de la main d'œuvre et des dirigeants, comparaisons internationales



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004), et autres pays.

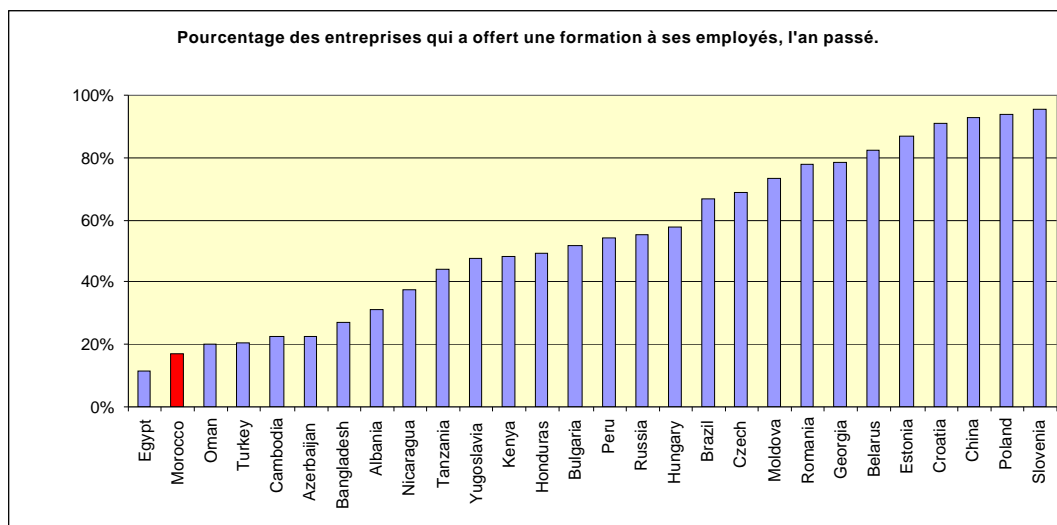
183. L'entreprise manufacturière moyenne emploie un nombre étonnamment réduit d'ingénieurs ou de personnes ayant un diplôme scientifique (voir Tableau 8). Le nombre moyen d'ingénieurs par entreprise n'est que de 0,8 par entreprise. Une grosse minorité de ces ingénieurs est soit formée à l'étranger soit composée d'expatriés. Il y a par conséquent un risque de pénurie d'ingénieurs, en particulier dans certaines disciplines comme les technologies de l'information. Par contre, les entreprises ont en moyenne 1,6 diplômés universitaires en gestion ou en comptabilité.

Tableau 8 Main-d'œuvre moyenne avec diplôme universitaire

	Nombre moyen par entreprise	Formés à l'étranger	Expatriés
Ingénierie	0,8	36,6%	9,2%
Sciences	0,7	8,0%	1,6%
Gestion et comptabilité	1,6	8,4%	3,2%
Autres	0,6	6,7%	1,9%

184. Formation du personnel en cours d'emploi: En dépit de la faiblesse de l'éducation et de la formation de base de leur personnel, peu d'entreprises marocaines font un sérieux effort pour compléter la formation de leur personnel (voir graphique 33). Dans ce domaine, le Maroc est très mal classé par rapport à d'autres pays. En effet, seulement 20 pour cent des entreprises marocaines offrent une formation à leurs employés, alors que la quasi totalité des entreprises polonaises et chinoises le fait. Dans la plupart des pays comparables au Maroc, la proportion des entreprises formant leur personnel est supérieure à 50 pour cent.

Graphique 33 : Formation offerte aux employés – comparaisons internationales



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, divers pays et années.

185. Un quart des entreprises marocaines offre des cours d'alphabétisation et très peu d'entre elles finance des bourses d'études pour étudier au Maroc ou à l'étranger. Les autres fournissent une formation pratique à court ou à long terme (voir Tableau 9). La formation la plus courante dure une dizaine de jours et elle est offerte soit par des formateurs externes ou internes. La moitié des entreprises offrant une formation professionnelle ont une salle affectée à cet usage au sein de l'entreprise. Deux tiers ont un membre du personnel consacré à la formation avec une moyenne de trois instructeurs. Les personnes interrogées soutiennent qu'un tiers de leurs travailleurs qualifiés et un quart de leurs travailleurs non qualifiés bénéficient de formation professionnelle chaque fois qu'elle est offerte.

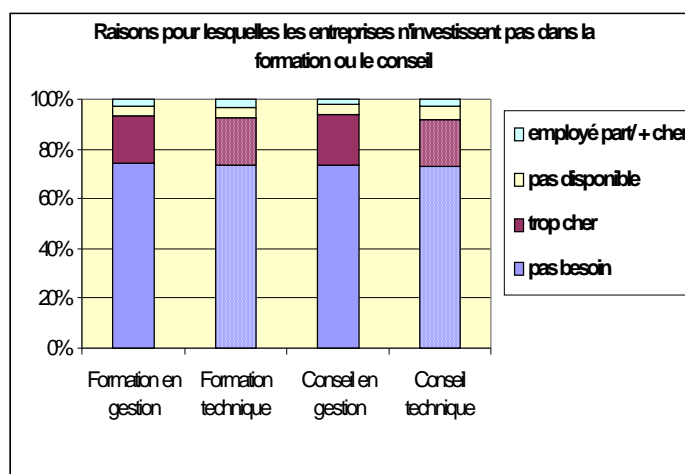
Tableau 9 Type de formation offerte par l'entreprise

	%
Formation pratique de moins d'une semaine par des formateurs externes	49%
Formation pratique de plus d'une semaine par des formateurs externes	48%
Formation pratique de moins d'une semaine par des formateurs internes	47%
Formation pratique de plus d'une semaine par des formateurs internes	39%
Alphabétisation	23%
Bourse pour assister à des cours dans une école au Maroc	12%
Bourse pour assister à des cours à l'étranger	6%
Autre	5%

186. Environ 12 pour cent des employés de l'enquête FACS avaient reçu une promotion à l'issue d'une formation et 15 pour cent avaient reçu une augmentation de salaire. Deux pour cent seulement ont quitté leur employeur. Ce ne peut donc pas être la crainte de devoir augmenter, promouvoir ou perdre un employé à l'issue de sa formation qui peut expliquer pourquoi si peu d'entreprises offrent une formation en cours d'emploi à leur personnel.

187. Les personnes interrogées sont satisfaites de la qualité des formations dispensées. L'incapacité de trouver une formation appropriée pour eux-mêmes ou pour leurs employés ne semble donc pas être une contrainte majeure. La très grande majorité des personnes interrogées qui n'offrent pas de formation professionnelle à leur personnel ont déclaré qu'il n'en avait pas besoin (voir graphique 34). Dix-sept pour cent seulement citent des contraintes financières.

Graphique 34 : Raisons du peu d'intérêt des entreprises pour la formation



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

188. Près de la moitié des entreprises qui ont offert une formation professionnelle à leur personnel déclare avoir bénéficié d'un contrat spécial de formation (CSF). Pour ces

entreprises, le Gouvernement a subventionné 58 pour cent du coût réel de la formation. Seulement 21 entreprises ICA (soit 2,8 pour cent de l'échantillon) ont participé à un Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil (GIAC)³⁴. 17 d'entre elles ont alors lancé des activités de formation professionnelle. Celles-ci ont également bénéficié d'un CSF, suggérant que le fait de participer à un GIAC soit incite les entreprises à demander une assistance financière au CSF soit facilite l'accès au financement du CSF.

189. La main d'œuvre n'est syndiquée que dans 13 pour cent des entreprises. On observe une chute du taux de syndicalisation entre 1999 et 2002 dans le secteur manufacturier marocain. La syndicalisation varie avec la taille de l'entreprise : elle va de six pour cent dans les petites entreprises à 30 pour cent dans les grandes. En moyenne, la proportion de la main-d'œuvre qui est syndiquée est assez faible (cinq pour cent dans l'enquête ICA et neuf pour cent dans l'enquête FACS). La proportion des journées de travail perdues pour raison de grève est assez faible – 0.24 pour cent en moyenne. En moyenne, les entreprises perdent 2,7 pour cent de journées de travail en raison de l'absentéisme. Le vol est également limité : les entreprises estiment qu'elles perdent l'équivalent de 0.35 pour cent de leurs ventes annuelles à cause de vols commis par des employés.

V.2 Analyse de la problématique de l'éducation et de la formation

190. Le Maroc souffre d'un retard considérable en matière d'éducation de base de sa population, en commençant par un taux exceptionnellement élevé d'analphabétisme. Dans ce domaine, le Maroc se situe au même niveau que des pays comme le Mozambique sur l'échelle internationale. C'est très en deçà de ce que l'on pourrait attendre compte tenu de son niveau de développement économique. On retrouve les manifestations de cet handicap au niveau des entreprises (voir graphique 32 ci-dessus).

191. Concernant la formation en cours d'emploi, les résultats de l'enquête rejoignent les conclusions de l'«Analyse du Marché de la Formation Continue des PME au Maroc» réalisée par l'équipe de la Société Financière Internationale (SFI) au Maroc. Cette étude révèle que les PME souffrent du niveau très bas d'éducation de leurs employés (en particulier en raison de la forte incidence de l'analphabétisme) et de leur formation professionnelle. Ce rapport confirme qu'en dépit de ces handicaps, les PME font très peu d'efforts en faveur de la formation de leur personnel. Les dépenses de formation seraient de l'ordre de 0.2 pour cent de la masse salariale et le taux de participation des travailleurs seulement de 4 pour cent, ceci en dépit du paiement d'une taxe professionnelle de 1.6 pour cent de la masse salariale. Au total, le taux de pénétration de la formation continue ne serait que de 3 pour cent dans les PME.

192. Il existe pourtant un important dispositif d'appui à la formation continue à travers les « Contrats Spéciaux de Formation » (CSF). Il s'agit d'un système mutualiste qui permet aux entreprises qui sont à jour de leurs cotisations au titre de la Taxe de Formation Professionnelle (TFP) de bénéficier du remboursement des frais de formation.

³⁴Les GIAC sont des organisations non gouvernementales qui aident les entreprises à identifier leurs besoins en termes de qualifications des employés. La participation à un GIAC peut aider les entreprises à reconnaître leurs besoins pour mieux former les travailleurs.

Largement refondu dans le cadre du 3^{ème} Projet de Développement du Secteur Privé de la Banque Mondiale (1996-2003), ce système implique les partenaires sociaux—à savoir les employeurs par l'intermédiaire de leur union patronale, la CGEM, et les employés par celui d'un syndicat, l'UMT—dans les décisions concernant le remboursement des formations. L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) est chargé de l'exécution des décisions des instances des CSF qui sont le Comité de Gestion (CG) de l'OFPPT, le Comité Central des CSF (CCCSF) et les Comités Régionaux des CSF (CRCSF), dont l'OFPPT assure le secrétariat. Ces instances sont toutes présidées par le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle. Autre composante importante du dispositif, les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) ont pour mission principale la promotion de la formation professionnelle et du dispositif CSF. Les GIAC réalisent des actions d'information et de sensibilisation et financent des opérations d'ingénierie de formation pour déterminer les besoins en formation des entreprises. Les GIAC ont été créés entre 1997 et 2003 et ont été soutenus financièrement par la Banque mondiale. Le taux de remboursement des prestations des CSF varie entre 70 et 90 pour cent. En parallèle à ce dispositif, d'importants programmes financés par les bailleurs de fonds ont été mis en place, en particulier les programmes MEDA I et II, celui de la GTZ (Coopération allemande) et le programme PRICAM du Canada.

193. Le dispositif des CSF a connu deux grandes réformes en 1996 et 2002. La première a permis de lui donner un second souffle et l'a véritablement lancé. Environ 80 millions de Dhs ont pu ainsi être engagés en 1996, pour atteindre presque 300 pour cent des crédits alloués en 2002. Cependant, le dé plafonnement des remboursements par rapport à la TFP perçue a conduit à des abus qui ont mis le système en difficulté. C'est ainsi qu'en 2001 les engagements se sont élevés à 310 millions de Dhs pour un budget de 108 Millions. Sur la période allant de 1999 à 2001, le déficit cumulé a atteint 63 millions de Dhs. La réforme de 2002 introduisit deux importantes mesures qui permirent d'assainir la situation :

- La première était de réintroduire un plafonnement des remboursements tout en laissant aux PME un avantage par rapport aux grandes entreprises. Une grande entreprise sera remboursée à hauteur de la TFP qu'elle aura payée, tandis qu'une PME peut être remboursée à hauteur de 200 000 Dhs, quelle que soit la TFP payée. Ce remboursement peut même atteindre 350 000 Dhs si l'entreprise présente un diagnostic stratégique de son activité.
- La deuxième mesure a consisté en la séparation des budgets provenant du produit de la TFP entre ce qui est alloué à la Formation Initiale et ce qui est alloué à la Formation Continue. Les CSF reçurent 20 pour cent de la TFP en 2002. Ce budget devrait augmenter régulièrement pour atteindre 30 pour cent de la TFP en 2007.

194. Au total, la performance du dispositif s'est améliorée. En 2002 et 2003, les crédits alloués ont été supérieurs aux engagements, soit des montants de 150 et 180 millions de Dhs contre des engagements de 131 et 162 millions de Dhs, respectivement. Cependant, malgré ces réformes, les résultats attendus sont encore insuffisants. L'accès au système reste faible, notamment pour les PME. Afin d'inciter plus de PME à

développer la formation continue de leur personnel, l'OFPPT a proposé des formules de formations sectorielles comportant une option du tiers payant (l'entreprise ne paie que 10 pour cent de la formation dispensée par un opérateur qui se fait payer les 90 pour cent restants directement de l'OFPPT).

195. Cependant, les procédures des CSF restent « complexes, lentes et aléatoires » de l'avis des entreprises. L'organisation des CSF, unanimement jugée novatrice parce qu'elle implique les représentants de l'Etat, des employeurs et des employés, souffre encore de la complexité des procédures. En avril 2004, un important détournement de fonds (70 millions de Dhs depuis 1996) par des entreprises fictives était découvert. Cela a conduit à un renforcement du contrôle et de la vérification des documents présentés par les entreprises. Cela a encore accru la complexité des procédures.

196. L'analyse réalisée par la SFI portait à la fois sur l'offre et la demande de formation continue pour les PME. Les résultats de cette analyse ne sont guère différents de ce que l'on rencontre dans la plupart des pays émergents. En bref :

- a) L'offre de formation continue ne répond pas à la demande des PME. Elle est atomisée et peu transparente en raison de la grande disparité des prestataires de services et de la faiblesse de la commercialisation de leurs produits. L'entrée sur le marché est aisée en raison du manque de régulation, ce qui fait que l'on y trouve « n'importe qui vendant n'importe quoi » selon les termes d'un entrepreneur rencontré par la mission. Cette permissivité aboutit à un parasitage du marché et à une appréciation globalement négative de la qualité des produits offerts. L'offre de produits de formation est aussi trop généraliste et horizontale. Elle ne répond pas aux besoins des PME, qui recherchent généralement des offres spécialisées et de nature verticale. Les organismes de formation sont généralement peu intéressés par le marché des PME, trop éclaté et insolvable, sauf en cas de financement public. Les meilleurs vont privilégier les gros marchés d'entreprises importantes. L'offre est aussi trop concentrée dans le grand Casablanca (68 pour cent des CSP pour 45 pour cent des établissements industriels).
- b) En ce qui concerne la demande, la formation continue n'est pas une priorité des chefs d'entreprises, bien que nombre d'entre eux sont conscients de l'urgence d'améliorer la qualification de leur personnel. Cette demande se manifeste peu en raison de:
 - La méconnaissance et la lourdeur du dispositif de financement ;
 - Le manque de disponibilité des chefs d'entreprises et des cadres trop absorbés à résoudre au jour le jour les problèmes pressants de leur entreprise ;
 - La difficulté de libérer leur personnel, en particulier les cadres, pour la formation ;

- La crainte de voir ce personnel mieux formé quitter l'entreprise pour chercher ailleurs un meilleur emploi ; et
- La méconnaissance des besoins de formation de l'entreprise qui empêche les chefs d'entreprises de formuler clairement leurs besoins et de définir, avec les prestataires de formation, le type de formation adaptée.

Actions entreprises

- Dans le domaine de la gestion des CSF, l'OFPPPT a rattaché en 2002 l'Unité de Gestion des CSF du Grand Casablanca à une direction centrale, ce qui a permis d'optimiser la gestion des demandes de financement et a permis d'éviter les dysfonctionnements qui ont été détectés en 2004 ;
- Pour éviter que des fraudes ne se répètent avec des entreprises fictives ou non éligibles, et suite aux recommandations des enquêtes sur les fraudes, l'OFPPPT et la CNSS ont signé une convention permettant de vérifier l'éligibilité directement à la source (CNSS) par l'OFPPPT ; et
- Il a été décidé de contrôler systématiquement au moins 50 pour cent des demandes des entreprises au niveau de Casablanca et 100 pour cent au niveau des autres régions.

V.3 Recommandations

197. Le Maroc possède plusieurs instruments intéressants, mais qui ne fonctionnent pas de manière optimale. Par exemple, le dispositif paritaire des CSF permet à chacune des parties concernées de confronter les intérêts des uns et des autres. Cependant, il souffre de la complexité des procédures pratiquées. Pour remédier à cela, il est recommandé de :

- Multiplier les efforts de communication pour vulgariser le système des CSF notamment pour les PME ;
- Revoir les procédures des CSF pour les rendre plus souples pour les entreprises notamment au niveau des remboursements ;
- Inciter les entreprises à avoir recours aux services des GIAC pour l'évaluation de leurs besoins en formation ; et
- Rendre le mécanisme du tiers payant effectif et efficace tout en réduisant les délais de paiement aux opérateurs concernés par l'OFPPPT.

198. Pour garantir la sécurité au dispositif tout en le simplifiant, il est important d'utiliser des informations fiables et actualisées. L'OFPPPT devrait avoir un accès direct à des bases de données fiables afin d'éviter d'avoir à les demander aux entreprises. Pour cela, il faudrait:

- Que l'OFPPT ait accès (en lecture seulement) aux fichiers de la CNSS (pour vérifier, si possible, l'éligibilité des entreprises) et au Registre Central du Commerce tenu par l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) ;
- Que soit mis en place un identifiant unique pour chaque entreprise (Registre du Commerce, statistiques, CNSS, impôts, douanes, OFPPT, etc.). Au delà de son utilité dans le cadre de la formation, cette mesure est essentielle pour mieux appréhender le secteur des entreprises ; et
- Que le contrôle d'exécution (a posteriori) soit maintenu et renforcé.

199. Pour inciter les PME à développer la formation de leur personnel et faciliter l'accès à la formation, il est recommandé :

- D'identifier les associations professionnelles sectorielles et celles des zones industrielles qui seraient susceptibles de réunir les demandes de formation des entreprises à travers des plans sectoriels ou de zones et de gérer les relations avec les entreprises d'une part et l'OFPPT d'autre part ; et
- De simplifier les formations sectorielles existantes en déléguant davantage la définition de leur contenu, leur évaluation et leur gestion aux associations et fédérations sectorielles concernées.

200. Il est aussi essentiel de renforcer et de crédibiliser l'offre de formation privée. Il faut accroître la concurrence entre les prestataires et améliorer la qualité des formateurs existants. Pour cela, il est recommandé de :

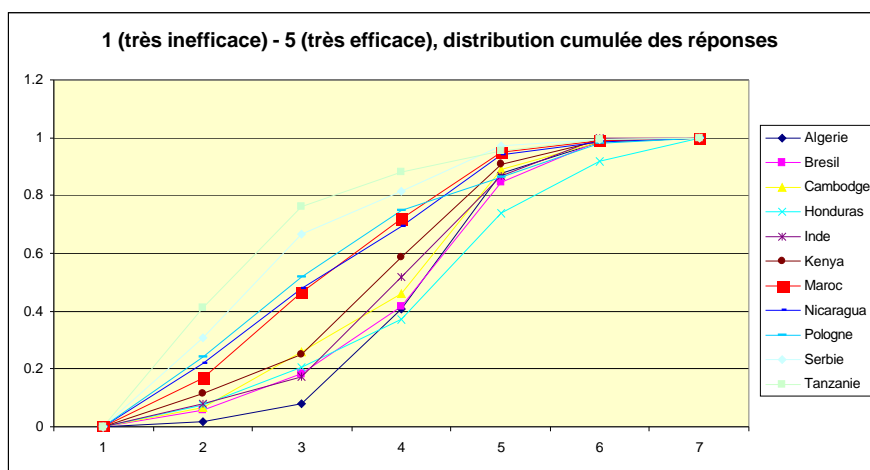
- Mettre en place un système d'accréditation des formateurs et des organismes de formation par un organisme reconnu de tous ;
- Développer la compétence des formateurs par des programmes de formation de formateurs, y compris dans le cadre de programmes d'aide au développement; et
- Encourager l'organisation et la régulation interne de la profession à travers les associations existantes ou à travers la création d'une nouvelle association.

CHAPITRE VI L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE ET ADMINISTRATIF

VI.1 Résultats de l'enquête

201. Globalement, les entrepreneurs marocains ont une plutôt mauvaise opinion de leur administration publique. Les personnes interrogées ont été priées de classer sur une échelle de 1 (très inefficace) à 5 (très efficace) l'efficacité de son action. Le graphique 35 ci-dessous montre que le Maroc est mal placé par rapport à d'autres pays³⁵. Curieusement – on le verra plus loin – la performance des services publics marocains est plutôt bonne par rapport aux autres pays, lorsque l'on les passe en revue un à un. Il y a donc un écart entre la perception globale et la réalité des prestations fournies.

Graphique 35 : Efficacité de l'administration marocaine



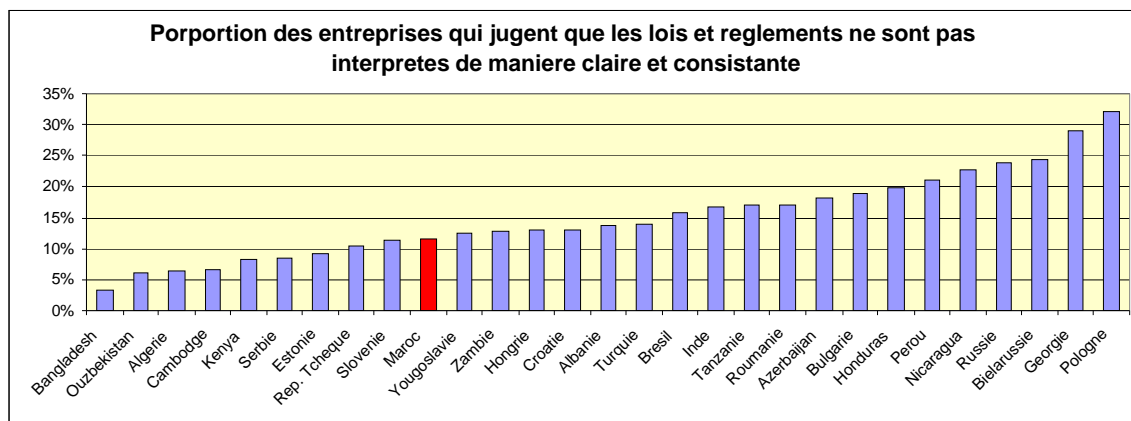
Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004) et divers pays.

202. Un tiers des entreprises marocaines estime que l'administration est relativement efficace et près de la moitié déclare que les lois et les règlements sont interprétés de manière claire et constante. Seulement 10 pour cent disent le contraire (voir graphique 36). Le mécontentement vis-à-vis de l'administration est plus fort dans les secteurs du textile et de la confection – qui sont les plus dépendants des administrations pour leurs activités d'exportation – et dans certaines régions, telles que Casablanca, Nador et Fez. Dans l'ensemble, le respect des lois et règlements par l'administration publique ne

³⁵ Une courbe basse indique une meilleure opinion qu'une courbe haute, car elle indique que le pourcentage d'opinions « très inefficaces » et « inefficaces » est inférieur à celui des opinions « efficaces » et « très efficaces ». On constate que la proportion d'opinions « très inefficaces » et « inefficaces » est plus élevée au Maroc que dans les autres pays de ce test, sauf la Tanzanie et la Serbie. La courbe marocaine est proche de celle de la Pologne.

semble pas poser de problème majeur. Dans le concert des pays auquel il est comparé, le Maroc est plutôt bien situé.

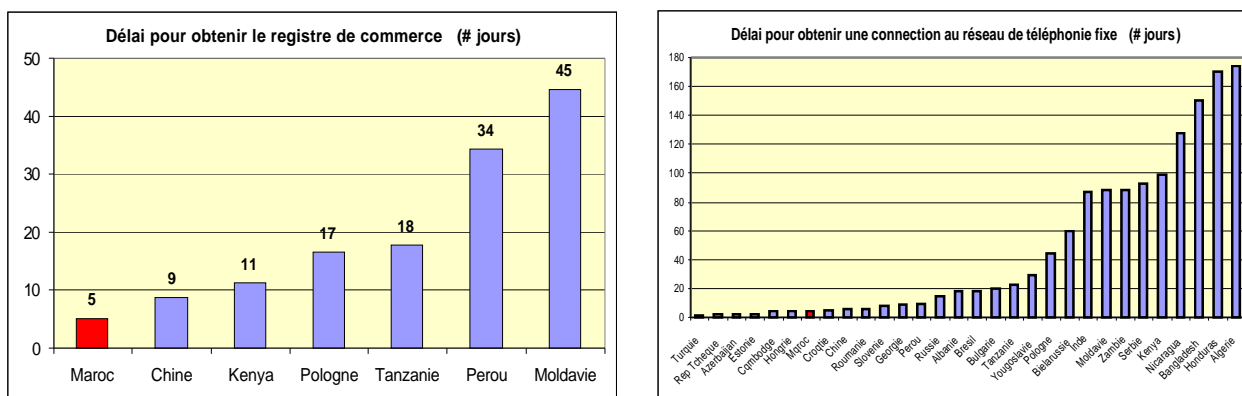
Graphique 36 : Jugement des entreprises sur les lois et règlements – comparaisons internationales



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, divers pays et années..

203. La relativement bonne performance des administrations marocaines se retrouve dans toutes une série d'indicateurs. Par exemple, le temps nécessaire pour enregistrer une entreprise au registre ne dépasse pas cinq jours³⁶ (voir graphique 37). De même, les firmes marocaines sont connectées aux réseaux électriques, téléphoniques et à l'eau dans des délais compétitifs par rapport à d'autres pays d'Europe de l'Est et de la Chine. C'est en Pologne et en Algérie que les délais sont les plus longs. Par ailleurs, les entrepreneurs marocains déclarent que s'ils avaient dû créer leur entreprise en 1999, ils auraient eu besoin, en moyenne, de 10 permis différents. Toutefois, le nombre de permis qui doivent être renouvelés chaque année est beaucoup plus réduit – 0.5 en moyenne.

Graphique 37 : Délais administratifs – comparaisons internationales



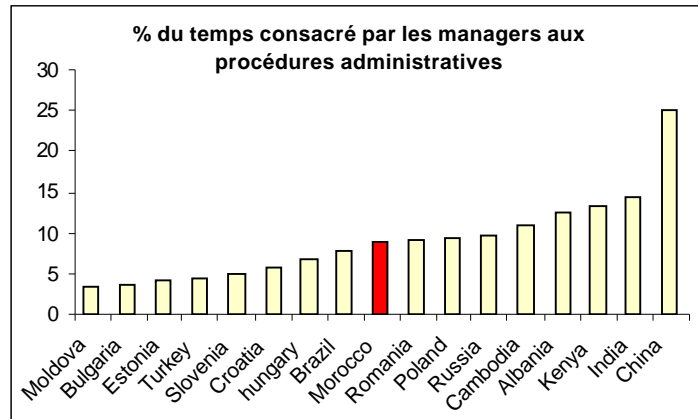
Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, divers pays et années.

³⁶ Le sondage a été réalisé avant que les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) ne soient pleinement opérationnels. L'enregistrement complet d'une entreprise (pas seulement le Registre du Commerce) peut y être réalisé encore plus rapidement.

204. Les contacts avec l'administration demeurent toutefois litigieux en ce qui concerne l'obtention de permis de construire. Les entrepreneurs marocains attendent en moyenne 38 jours pour obtenir un permis de construire. Pour 10 pour cent d'entre eux, cela peut être trois mois et plus.

205. Malgré ces relativement bonnes performances, les entrepreneurs sont fréquemment obligés à intervenir personnellement auprès des administrations. Les dirigeants disent passer en moyenne neuf pour cent de leur temps à traiter avec elles. Derrière ce chiffre se cachent d'importantes disparités. Environ 45 pour cent des entreprises emploient des intermédiaires ou ont des employés dédiés aux relations avec

Graphique 38 : Temps consacré aux procédures administratives – comparaisons internationales

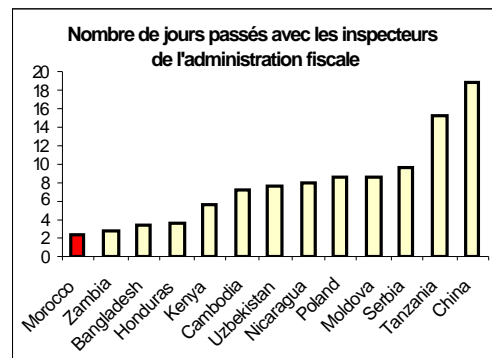
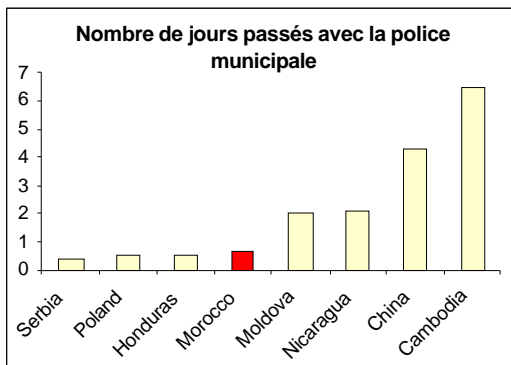


Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, divers pays et années.

l'administration. En 1999, elles déclaraient avoir dépensé en moyenne 3.000 Dirham par mois à cette tâche. Dans ce domaine, le Maroc se situe dans la moyenne par rapport aux autres pays auquel il est comparé. C'est toutefois bien mieux qu'en Chine, un des principaux concurrents du Maroc sur les marchés d'exportations (voir graphique 38).

206. Les entreprises – petites et grandes – sont régulièrement visitées par les agents de diverses administrations. Les visiteurs les plus fréquents sont les inspecteurs du travail (2 à 3 visites par an en moyenne) et ceux de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS). Les inspecteurs des services de lutte contre les incendies et pour la sécurité se présentent en moyenne une fois par an. Les entreprises reçoivent également les visites de la police locale et des agents du fisc. Concernant ces deux derniers visiteurs, la fréquence de leurs visites est faible, en comparaison avec d'autres pays (voir graphique 39).

Graphique 39 : Fréquences des inspections – comparaisons internationales

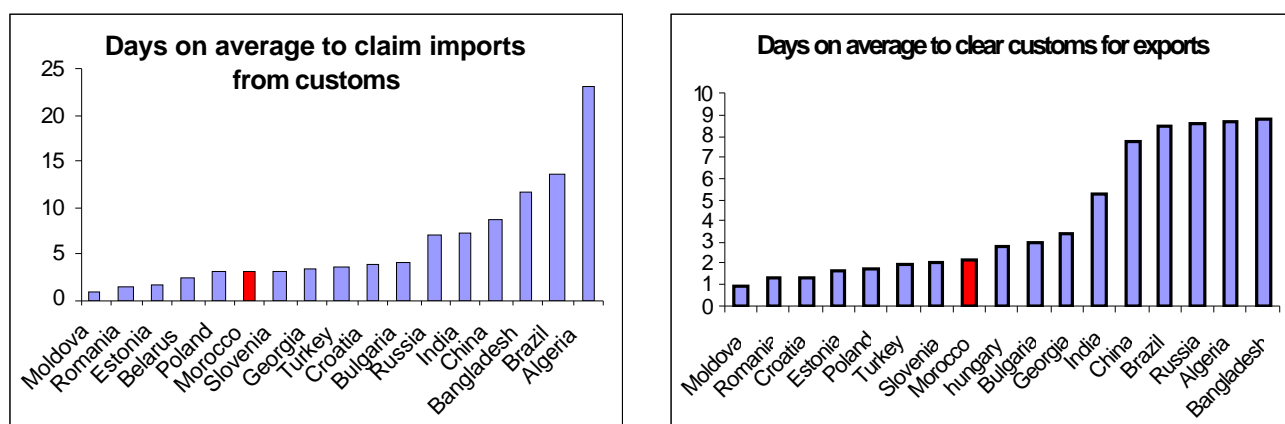


Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, divers pays et années.

207. Peu d'entreprises décrivent les procédures douanières ou portuaires comme étant un problème majeur. Deux tiers des entreprises importent tout ou partie de leurs intrants elles-mêmes, sans passer par des intermédiaires. Ceci est en contraste avec ce qui est observé ailleurs. Ces entreprises déclarent ne pas rencontrer de difficulté ni avec les autorités douanières ni avec les autorités portuaires bien que 71 pour cent de leurs importations soient inspectés par les douanes. Le Maroc est en bonne position, comparativement à d'autres pays, en ce qui concerne les procédures douanières et le temps nécessaire au dédouanement des marchandises (voir graphique 40). En particulier, il fait mieux que la Chine, et bien mieux que sa voisine, l'Algérie. Au Maroc, il faut en moyenne trois jours pour dédouaner les marchandises importées. La durée la plus longue pour le dédouanement est en moyenne de cinq jours. On ne constate pas de changement important entre les enquêtes FACS et ICA. Les discussions avec les entrepreneurs confirment les résultats de l'enquête : les douanes sont très fréquemment mentionnées comme l'administration ayant fait le plus de progrès pour faciliter le travail des entreprises.

208. La simplification des procédures douanières et portuaires a aussi été bénéfique pour les exportations, même si la situation semble s'être quelque peu détériorée depuis 2000. Les procédures douanières et portuaires au Maroc sont en général bien notées et ne posent pas ou peu de difficultés pour la grande majorité des exportateurs. Le temps moyen requis pour le transit des exportations à travers les ports et la douane est passée de moins de 2 jours en 2000 à 2,2 jours en 2003. La durée moyenne la plus longue s'est également allongée, de moins de 3 jours en 2000 à 4,2 jours en 2003. La situation semble s'être détériorée le plus à Rabat, alors qu'elle s'est améliorée à Nador et Settat. La raison de ces changements n'est pas claire – peut-être est-ce dû à des changements de personnel ou à l'accroissement du volume des exportations de produits manufacturés.

Graphique 40 : Délais de dédouanement – comparaisons internationales



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, divers pays et années.

VI.2 Analyse des contraintes et recommandations

209. Il ne rentre pas dans le cadre de cette étude de détailler les défaillances des administrations publiques. On se contentera ici d'évoquer deux points importants : i) les

progrès restant à faire dans le comportement des agents de l'administration, et ii) la corruption.

210. En dépit de performances tout à fait honorables, en comparaison avec d'autres pays, l'administration publique demeure mal aimée des entrepreneurs (à l'exception notable des douanes et des CRI). Le reproche qui lui est généralement fait est que les agents de l'administration ont un comportement encore peu favorable au monde des affaires. L'administration publique semble être en retard par rapport aux évolutions que l'on constate dans bien d'autres pays, où la notion de service au client se substitue progressivement à la traditionnelle relation administration / assujetti. L'homme d'affaires est encore trop fréquemment perçu comme un fraudeur potentiel (ce qu'il est parfois). L'agent de l'administration est parfois trop imbu du pouvoir qu'il possède et pas encore suffisamment convaincu que son rôle devrait être davantage d'aider les entreprises que de les contrôler. Il y a bien des exceptions à cette appréciation un peu schématique. Par exemple, les nouveaux responsables des CRI ont manifestement une approche de service aux entreprises qui rompt avec ce modèle. On retrouve fréquemment une bien meilleure compréhension des problèmes et des besoins des entreprises et un désir de les aider dans les sphères dirigeantes de l'administration. Cela ne se manifeste pas encore suffisamment au niveau subalterne. Améliorer cette relation entre agents de l'administration et entreprises passe par la formation des agents et la modernisation des procédures et des moyens de l'administration.

211. Des dires des chefs d'entreprises, la corruption demeure un problème majeur. Celle-ci est difficile à appréhender et à mesurer, et l'enquête n'apporte guère de données significatives ou rigoureuses à ce sujet. Par contre, ce sujet revient systématiquement dans les conversations avec les entrepreneurs. Cela va de paiements limités mais fréquents à des agents administratifs ou aux agents de la force publique censés appliquer la loi ; aux paiements plus conséquents qui pourraient toucher des juges ou des cadres administratifs pour obtenir des passe-droits ou des décisions favorables. Cette corruption que beaucoup jugent endémique, est aussi facilitée par la présence d'un très important secteur informel. Elle nuit considérablement au bon fonctionnement du marché, de la justice et de l'administration publique. Elle prive l'Etat d'importantes recettes fiscales. On ne saurait trop insister sur l'impact négatif de la corruption sur l'environnement des affaires.

212. Il serait difficile et surtout trop ambitieux de vouloir apporter, dans le cadre de ce rapport, des réponses à ce fléau qui soient concrètes et globales. Cependant, l'expérience de la réforme des douanes ou les progrès réalisés dans le système de traitements des dossiers judiciaires³⁷, sont les meilleurs exemples que des réformes administratives relativement simples, s'appuyant notamment sur les technologies de l'information, peuvent contribuer de manière significative à améliorer l'efficacité de l'administration. Le Maroc pourrait s'appuyer sur ces expériences pour les adapter aux autres corps administratifs, qu'ils soient locaux ou nationaux.

³⁷ Nul coïncidence, tous deux ont introduit de façon significative le traitement informatique comme outil essentiel à la transparence et à la réduction des possibilités d'abus.

213. Cependant, au-delà de la refonte de procédures administratives et de l'introduction de plus de transparence et de moins d'arbitraire par l'outil informatique, il reste que seuls des progrès importants dans le système de gouvernance de l'administration (notamment par la responsabilisation explicite et nominative de ses agents), appuyés par la réforme de la justice vers plus d'indépendance et d'intégrité, permettront d'améliorer de façon significative et durable le système dans lequel évolue le monde des affaires.

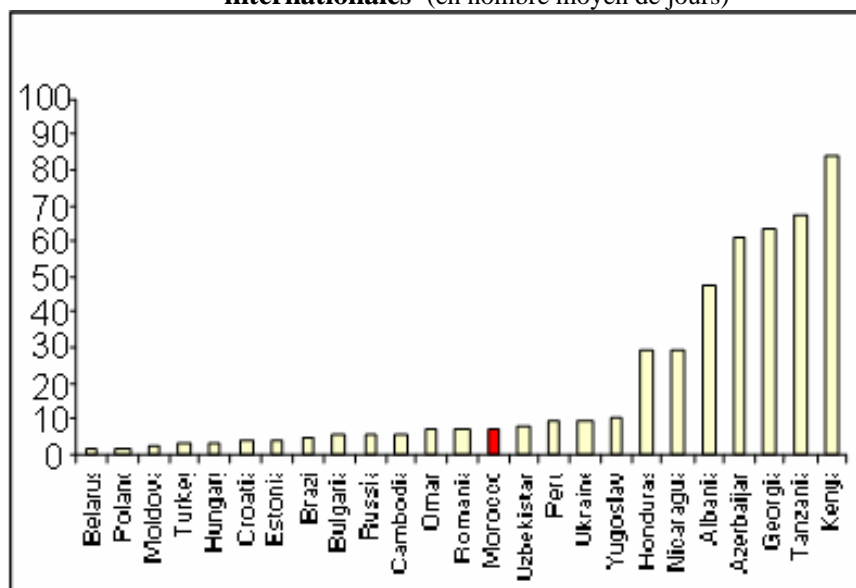
CHAPITRE VII LES INFRASTRUCTURES ET LA LOGISTIQUE

VII.1 Les Infrastructures

214. Depuis 2000, la régularité de l’approvisionnement en eau et en électricité des entreprises s’est fortement améliorée tandis que le téléphone portable se développe pour compenser les quelques (rares) coupures de la téléphonie fixe. Néanmoins, il reste des problèmes récurrents en ce qui concerne les infrastructures dans certaines régions du pays, comme les coupures d’électricité et d’eau à Tanger ou bien les coupures d’électricité à Rabat et Fez.

215. S’agissant des problèmes liés aux infrastructures, le problème le plus fréquent concerne les coupures d’électricité. Même si la situation est meilleure au Maroc que dans bien d’autres pays, les entreprises sont affectées en moyenne sept jours par an par des coupures d’électricité (voir graphique 41). Cela se traduit par une perte équivalente à 0.8 pour cent de leur chiffre d’affaires annuel. La fréquence des coupures d’électricité varie selon les villes et régions : Rabat et Nador³⁸ sont affectées mais pas les régions de Casablanca et Fez. En outre, elles touchent davantage les petites villes.

Graphique 41 : Coupures d’électricité – comparaisons internationales (en nombre moyen de jours)



Source : Enquêtes sur le Climat de l’Investissement, divers pays et années.

³⁸ La situation semble s’être spectaculairement améliorée à Nador entre 2000 et 2003.

216. Concernant le pourcentage d'usines équipées de leur propre générateur, le Maroc se classe particulièrement bien par rapport aux autres pays et la situation s'améliore. Ce pourcentage a baissé de 16 à 13 pour cent entre 2000 et 2003. Pour celles qui ont un générateur, la part des besoins en électricité fournie par le générateur a également baissé de 17 à 11 pour cent. Ceci se traduit par une importante économie pour les entreprises marocaines car le coût de l'électricité auto générée est beaucoup plus élevé que celui qui provient du réseau.

217. Les coupures d'eau touchent moins d'entreprises et sont moins fréquentes : en moyenne, une fois tous les quatre mois. Mais une fois encore, les coupures d'eau sont géographiquement concentrées dans les régions les moins développées de l'enquête. Tanger demeure sérieusement affectée puisqu'un tiers des entreprises se plaint de coupures d'eau. En revanche, les coupures d'eau sont à présent négligeables à Casablanca et à Nador où la situation s'est améliorée entre 1999 et 2002. La proportion d'entreprises subissant des coupures d'eau y est tombée de 14 pour cent à moins de 8 pour cent. En outre, 9 à 10 pour cent en moyenne des besoins en eau proviennent de puits privés, chiffre qui n'a pas changé entre les deux enquêtes.

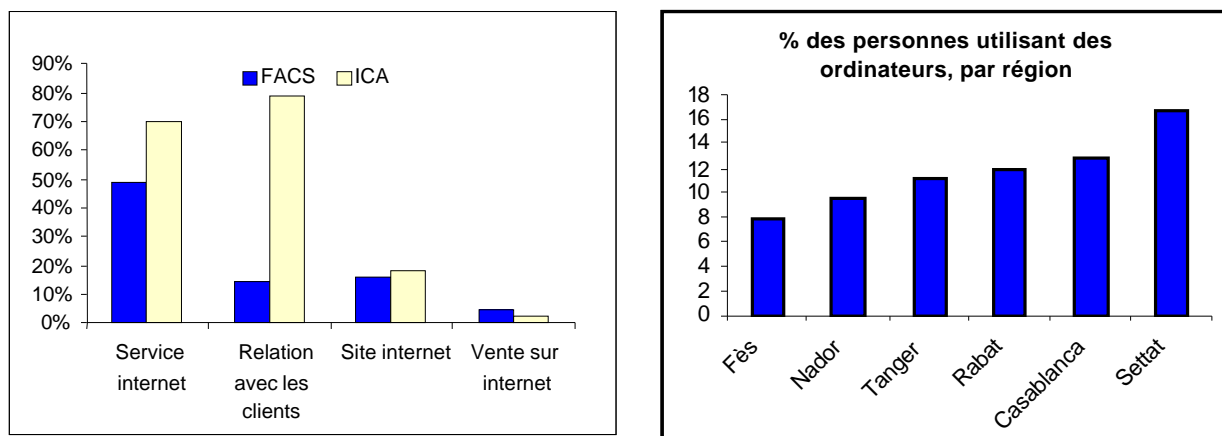
218. Les interruptions du service de téléphonie fixe demeurent un problème non négligeable. Cependant, ces défaillances sont de plus en plus compensées par le recours au téléphone portable. Les coupures de téléphone affectent 8 pour cent de l'échantillon des entreprises pour une durée moyenne de 22 heures par an. De plus en plus d'entreprises déclarent utiliser des téléphones cellulaires.

Tableau 10 Impact de l'interruption des services liés aux infrastructures

Perte de service des entreprises affectées :				
	Pourcentage d'entreprises affectées	Nombre de jours par an	Durée en heures	Perte en % du chiffre d'affaires
Électricité	35,8 %	7,1	6,8	0,8 %
Eau	7,6 %	2,0	2,7	0,1 %
Téléphone	8,0 %	4,7	22,1	0,5 %
Transport marchandises	8,2 %	4,6	29,2	1,1 %

219. L'utilisation de l'Internet augmente rapidement, notamment dans les relations avec les clients. Elle s'est considérablement développée au cours des quatre dernières années (comme l'illustre le graphique 42 ci-dessous). Près de 70 pour cent des entreprises ICA sont abonnées à un fournisseur d'accès, alors que seulement la moitié l'était au moment de l'enquête FACS. Seule Nador semble être un peu en retard avec seulement 42 pour cent des entreprises ayant accès à Internet. La proportion des entreprises traitant, avec leurs clients, par courrier électronique ou par l'Internet a augmenté de manière impressionnante au cours des trois années en passant de 15 à 80 pour cent. Si le courrier électronique est en plein essor, l'utilisation d'Internet pour le marketing et la vente reste encore limitée : seulement 18 pour cent des entreprises ont un site Web et moins de 5 pour cent proposent à la vente leurs produits sur Internet. Le nombre de ces dernières est d'ailleurs en baisse depuis 2000.

Graphique 42 : Utilisation de l'Internet et de l'ordinateur



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004) et enquête FACS (2000).

220. L'utilisation des ordinateurs dans les entreprises demeure trop limitée. En effet, 12 pour cent seulement des employés en utilisent un (environ 11 pour cent dans les petites et moyennes entreprises et 17 pour cent dans les grandes entreprises).

VII.2 La logistique

221. Même si l'impact du transport et, plus généralement, de la logistique demeure peu apparent dans l'enquête, la qualité actuelle de la logistique (interne et externe) au Maroc reste un problème important.

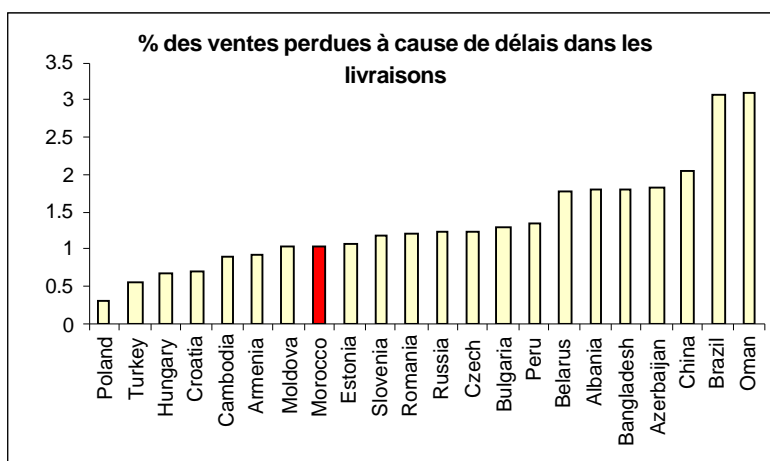
222. Le transport routier est le moyen de livraison le plus fréquemment utilisé. S'agissant des exportations de produits manufacturés, elles quittent très majoritairement le Maroc, soit par le port de Casablanca, soit par le port de Tanger. Environ 69 pour cent des entreprises exportent par camion par ferry boat via le port de Tanger alors que le reste exporte par la voie maritime. Seulement, 1 pour cent des entreprises interrogées déclare exporter par avion.

223. Les difficultés liées au transport de marchandises n'affectent qu'un petit nombre d'entreprises. Il est limité à certaines régions. Casablanca ne semble pas touchée. En revanche, c'est un problème pour les entreprises situées dans des villes plus petites, notamment Nador, Fez et Tanger. Les retards liés au transport ont tendance à être les plus longs pour Fez et Rabat. La situation de Tanger devrait s'améliorer grâce à la construction du port de Tanger-Méditerranée – en liaison avec le projet de développement du centre d'exportation de produits manufacturés de la zone Tanger-Tétouan – et grâce à la construction d'une autoroute de liaison avec le Sud du pays.

224. Les transporteurs sont considérés comme relativement fiables. Seulement deux pour cent des exportateurs déclarent qu'une de leur expédition a été refusée par un transporteur en dépit d'accords préalables. La perte matérielle durant le transport est minimale : environ 0.2 pour cent en moyenne, avec peu ou pas de différences entre les ventes nationales et les exportations.

225. Les entreprises interrogées considèrent que l'impact des retards de livraisons est peu important. En moyenne, un pour cent des ventes et des achats est affecté par des retards de transports (la fréquence des retards est légèrement plus élevée pour les importations que pour les exportations). Le Maroc se classe plutôt bien par rapport à d'autres pays. C'est en Pologne que les

Graphique 43 : Pertes dues aux délais de livraison



Source : Enquêtes sur le Climat de l'Investissement, divers pays et années.

perdes dues aux retards de livraisons sont les plus faibles (0.3 pour cent). Cependant, elles peuvent atteindre plus de trois pour cent des ventes à Oman ou au Brésil.

226. Un des avantages compétitifs majeurs du Maroc sur le marché européen repose sur sa proximité géographique. La performance de sa logistique est donc un facteur important de succès³⁹. Afin d'exploiter cet avantage, les entreprises marocaines doivent pouvoir s'intégrer dans des cycles courts de production. D'un point de vue logistique, cela doit se traduire par un transport international routier qui doit être rapide, fiable et peu onéreux.

227. Pourtant, le coût du franchissement du détroit de Gibraltar demeure un problème majeur pour les exportateurs marocains. En effet, bien que ce détroit ne soit large que de 15 kilomètres, le coût du passage est équivalent à celui de la traversée en camion de plus de la moitié de l'Espagne, soit 600 à 700 kilomètres. Le coût élevé et la qualité insuffisante du transport interne au Maroc, augmentés du coût de la traversée de Tanger à Algéncias nuisent considérablement à la compétitivité des produits frais en provenance de la région d'Agadir. Le coût de transport d'Agadir jusqu'en Espagne est si élevé qu'il est du même ordre que celui entre Istanbul et la France. A l'importation, les coûts et délais liés au passage portuaire à Casablanca restent également trop élevés. Pour un conteneur, le coût du passage portuaire à Casablanca est l'un des plus élevés de la Méditerranée. Il est bien supérieur aux tarifs pratiqués en Europe. Dans ces conditions, cela réduit considérablement la compétitivité des produits marocains à l'exportation et renchérit ses importations.

228. Les problèmes de transport ont une répercussion non négligeable sur le chiffre d'affaires des entreprises touchées. Ils peuvent se traduire par des ventes non réalisées en cas de livraison tardive. En moyenne, les perturbations liées au transport de marchandises durent 29 heures par année. De ce fait, les entrepreneurs marocains

³⁹ Éléments fondés notamment sur le rapport Banque Mondiale 2005 sur « la logistique du commerce et la compétitivité au Maroc ».

estiment perdre 1.1 pour cent de leur chiffre d'affaires annuel. Cet impact est le plus lourd dans le secteur des services liés aux infrastructures.

229. Il y a peu de différences dans les retards de livraisons entre ventes sur le marché national et exportations, ce qui laisse à penser que les retards dus au transport se produisent essentiellement au Maroc. En ce qui concerne les exportations, les entreprises estiment que la moitié des retards se produit entre l'entreprise et le port, le reste des retards se produisant au moment de l'expédition.

VII.3 Analyse des contraintes en matière de logistique

230. Les domaines d'amélioration de la logistique au Maroc restent importants :

L'offre de services de qualité dans le transport routier de marchandises est très faible. Ceci qui est préjudiciable à plusieurs titres : (i) à l'exportation et notamment pour les investisseurs étrangers exportateurs, ceux-ci étant obligés de respecter des standards de qualité qu'ils peinent à atteindre au Maroc, et (ii) pour la distribution interne au Maroc, qui est souvent inefficace et qui n'a pas pu adopter les formes d'organisation moderne.

Les prestataires logistiques sont peu développés. Cela est en partie dû à la faible sensibilisation des entreprises marocaines à l'importance de la logistique. Près de la moitié des opérations de transport est réalisée en compte propre. Seules 14 pour cent des entreprises traitent avec des professionnels de la logistique tandis que 64 pour cent des entreprises traitent directement avec des transporteurs.

Les contraintes globales au développement des activités logistiques tiennent aussi à d'autres causes comme le prix d'accès au foncier pour les plates-formes logistiques (notamment dans la région de Casablanca) ou bien à l'environnement fiscal ou réglementaire (comme le manque de développement des stocks sous douanes dans les entreprises exportatrices).

Le transport routier international est particulièrement vulnérable aux activités illégales (en particulier les trafics de stupéfiants et de passagers clandestins). Cela crée des incertitudes et des surcoûts pour l'exportateur et surtout un potentiel risque de réputation pour les investisseurs étrangers qui rebutent nombre d'entre eux.

VII.4 Recommandations

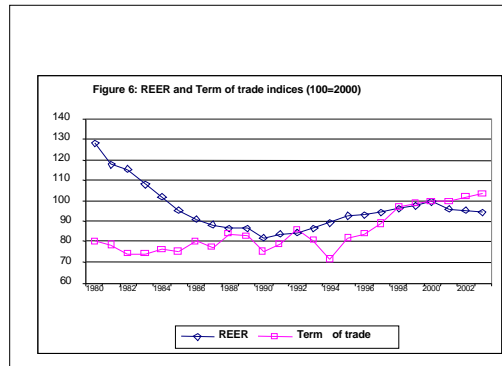
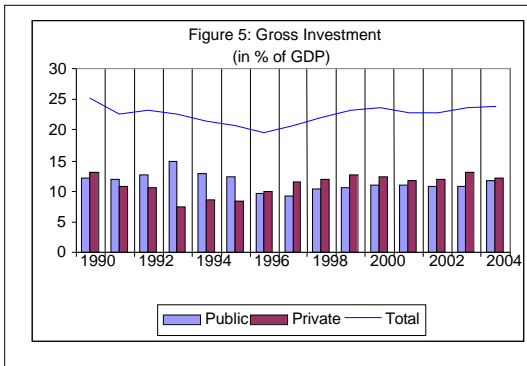
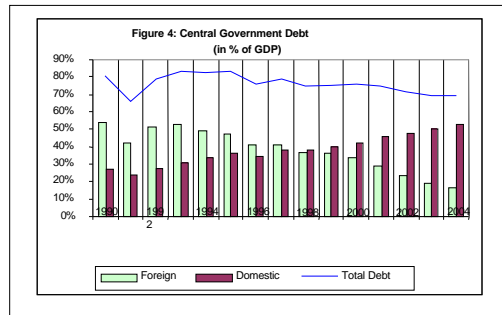
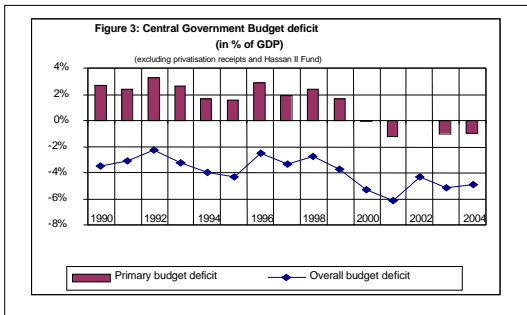
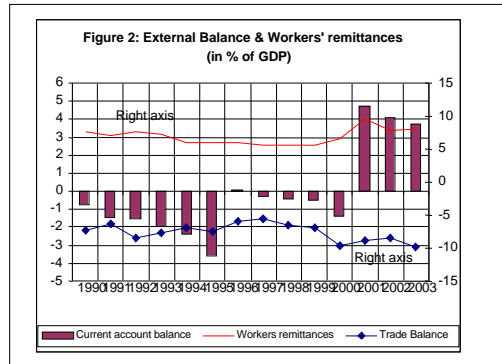
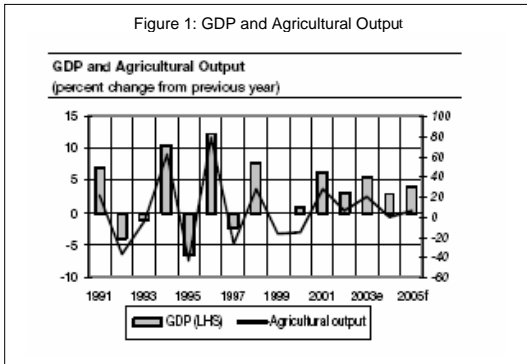
231. La réussite de la transition du Maroc vers une logistique moderne passe par la réalisation de deux objectifs : (i) l'amélioration de la logistique extérieure du Maroc notamment dans sa relation avec l'Union Européenne ; et (ii) le développement de la logistique comme vecteur d'activités au Maroc, à la fois au travers du développement de nouveaux services, mais aussi par la diffusion d'attitudes et de pratiques modernes dans les entreprises marocaines exportatrices ainsi que dans celles qui produisent sur le marché local.

232. Le développement de la logistique ne pourra se réaliser sans la mise en œuvre d'une coopération entre l'État, les entreprises et les organismes spécialisés dans le développement économique ou la formation. Les objectifs ci-dessus relèvent en effet de chantiers transversaux qui recourent plusieurs axes d'interventions qui, le plus souvent, relèvent de champs d'action partagés entre le secteur public et le secteur privé. Cette coopération devrait s'articuler autour de deux axes principaux⁴⁰ :

- (i) Des projets visant à accompagner les grandes réformes en cours au Maroc telles que celles des ports ou du transport routier, et
- (ii) Des initiatives ayant un caractère transversal destinées à développer la logistique au Maroc, à la fois au travers de nouveaux services mais aussi par la diffusion d'attitudes et pratiques modernes dans les entreprises marocaines.

⁴⁰ Pour plus de détails, voir le rapport suscité. Une structure de pilotage privée-publique dont les fonctions seraient (i) de mobiliser les acteurs, (ii) de superviser la mise en œuvre des projets confiés aux chefs de files compétents, et (iii) de mesurer les résultats serait également mise en place.

ANNEXE I **EVOLUTIONS MACROECONOMIQUES RECENTES**



ANNEXE II DESCRIPTION DES SOURCES DE DONNEES UTILISEES

1. Cette évaluation du climat des investissements au Maroc a été réalisée à partir de trois sources de données: 1) le recensement annuel des industries réalisé par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie (MICMANE) ; 2) une enquête d'analyse de la compétitivité des entreprises (FACS) réalisée en 2000 ; et 3) une enquête d'évaluation du climat d'investissement (ICA) réalisée en 2004. De plus, des données d'enquêtes ICA réalisées dans d'autres pays que le Maroc ont été utilisées comme bases de comparaison. Dans ce chapitre, nous discutons brièvement chacune de ces sources de données, en commençant par le recensement annuel des industriels qui sert de toile de fond aux enquêtes FACS et ICA.

LE RECENSEMENT ANNUEL DES INDUSTRIELS

2. Depuis 1985, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications (MCIT), devenu le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie (MICMANE) opère un recensement annuel de toutes les entreprises manufacturières au Maroc. Sa base de données, qui contient des milliers d'entreprises, est assez complète en termes de couverture géographique et régionale. Elle comprend des entreprises de toutes tailles, y compris de nombreuses entreprises de moins de 10 employés. Seules les entreprises les plus petites et les plus informelles, comme l'artisanat à temps partiel à la maison, peuvent échapper au recensement. La couverture des entreprises moyennes et grandes est virtuellement universelle.

3. Chaque année, les industriels doivent remplir un questionnaire, reçu par la poste, leur demandant des informations sur leur secteur d'activité, les ventes annuelles, le nombre d'employés, les exportations, le statut juridique, l'appartenance étrangère, etc. Ceux qui ne répondent pas reçoivent la visite d'inspecteurs du ministère. Ceci a permis la constitution d'une base de données de bonne qualité, qui s'est bonifiée au fil des améliorations apportées aux méthodes de recensement. La base de données constitue à présent un précieux panel longitudinal couvrant une période de 19 ans.

4. En 2001, la classification sectorielle des entreprises a été modifiée pour être mise en conformité avec les nouvelles normes internationales. Suite à cette opération, un certain nombre d'entreprises autrefois classées comme industrielles ne sont plus recensées. Cela affecte la comparaison entre les résultats du FACS, fondé sur la classification ancienne, et ceux d'ICA, fondé sur la nouvelle.

L'ENQUETE FACS

5. L'enquête FACS fut réalisée en 2000 par le MCIT, la Banque Mondiale et l'Université d'Oxford, sur financement de la Banque mondiale. L'objectif de l'enquête était d'obtenir des informations détaillées sur les industries Marocaines afin de pouvoir les comparer avec celles d'autres pays. Pour permettre une telle comparaison, le

questionnaire établi pour l'enquête FACS fut formulé à partir d'un canevas commun à toutes les enquêtes FACS de la Banque mondiale.

6. L'échantillon FACS fut établi au hasard et sans stratification à partir des données du recensement de 1999. Afin de minimiser les coûts d'enquête, six régions seulement furent choisies, représentant plus de 90 pour cent des industries manufacturières du Maroc (Casablanca, Rabat, Fez, Tanger-Tétouan, Nador et Settat). Pour faciliter les comparaisons internationales et dans le temps, le cadre de l'échantillonnage fut limité à sept secteurs-clefs en termes de nombre d'entreprises et de potentiel d'exportation, à savoir l'agroalimentaire, le textile, le vêtement, le cuir et la chaussure, les industries chimiques, le caoutchouc et les plastiques, et l'outillage électrique. Les entreprises de moins de 10 employés furent exclues de l'échantillon FACS pour deux raisons : 1) le questionnaire FACS requiert que l'entreprise ait des comptes détaillés et, généralement les petites entreprises n'en tiennent pas ; et 2) l'enquête portait sur le secteur manufacturier moderne, non sur l'artisanat et l'informel. En conséquence les micros entreprises et les entreprises informelles furent exclues de l'enquête.

7. Au total, 859 entreprises furent questionnées à la fin de l'an 2000 par des équipes du MCIT⁴¹, dont 814 furent conservées dans l'échantillon final après déclassement de 45 entreprises n'appartenant pas au secteur manufacturier.

L'enquête ICA

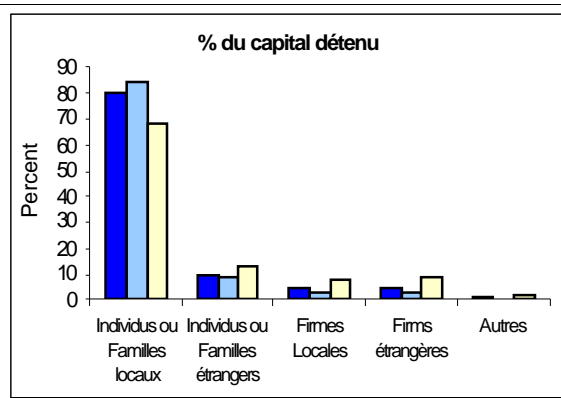
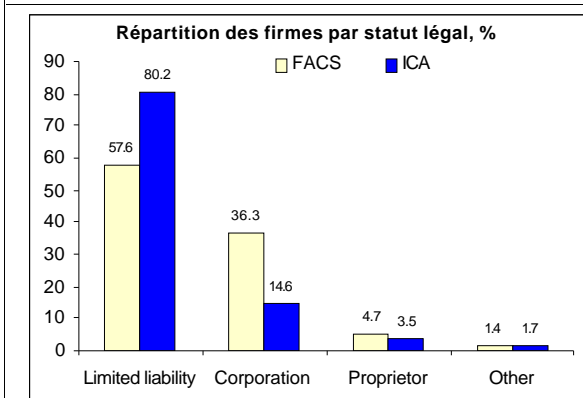
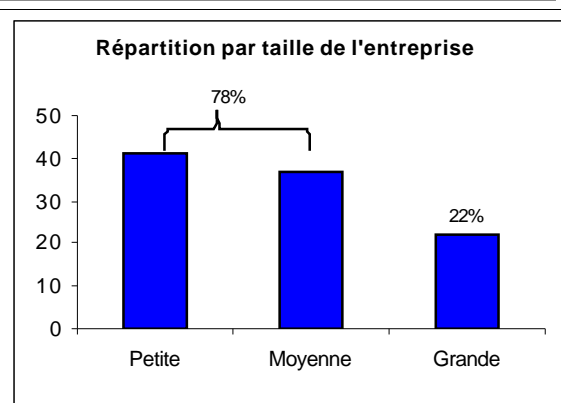
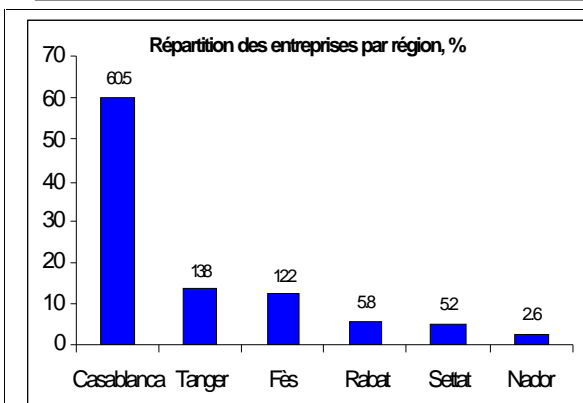
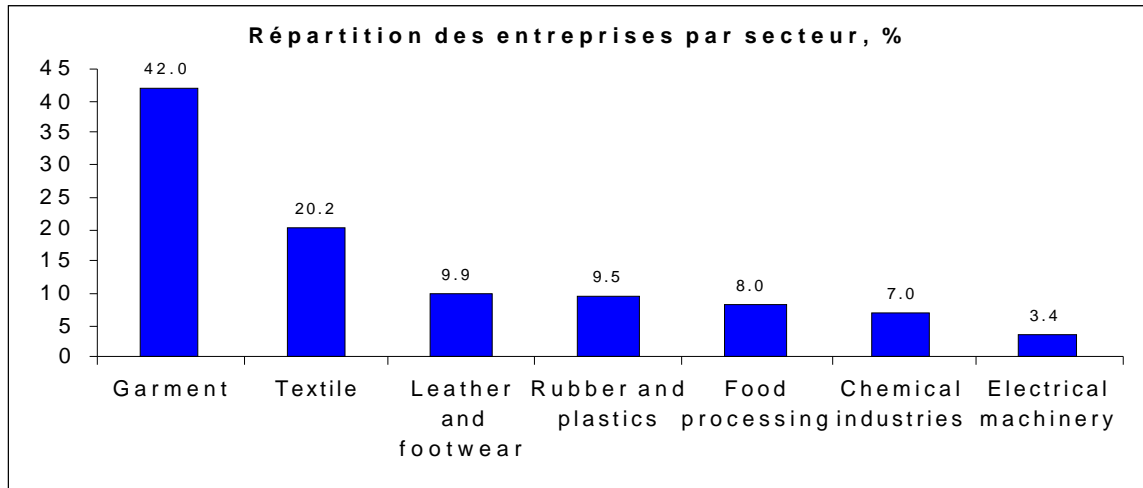
8. L'enquête ICA se déroula en 2004, toujours en collaboration entre le MCIT, devenu MICMANE, la Banque mondiale et l'Université d'Oxford et sur financement de la Banque mondiale. Cette enquête fut réalisée en appliquant une méthodologie standardisée utilisée par la Banque Mondiale sur près de 40 pays. Les objectifs d'ICA étaient : 1) de faire le point sur l'évolution du secteur manufacturier Marocain, quatre ans après l'enquête FACS ; et 2) de comparer la performance et la compétitivité des entreprises Marocaines avec celles d'autres pays, en particulier des pays semblables ou concurrent sur les marchés internationaux. Le questionnaire ICA partageait un bon nombre de questions avec celui de l'enquête FACS – en particulier la section comptabilité. D'autres parties du questionnaire étaient spécifiques à ICA.

9. Afin de faciliter la comparaison avec FACS, l'enquête ICA fut réalisée sur la même population, à savoir des entreprises manufacturières de 10 employés ou plus dans six régions et sept secteurs clés. Un échantillon de 746 entreprises fut établi. Il comprenait deux lots : 1) 546 entreprises survivantes de l'enquête FACS, ce qui permettait d'assurer un élément de panel commun aux deux enquêtes ; et 2) un échantillon de 200 entreprises pris au hasard parmi les entreprises nouvellement créées, pour mieux assurer la représentation de la population des entreprises en 2004. Les proportions d'entreprises nouvelles et anciennes dans l'échantillon furent choisies de façon à ce que l'échantillon ICA reflète la composition la population de référence.

⁴¹ De plus, environ 10 travailleurs par entreprises furent interrogés, produisant un échantillon de 8.212 employeurs et employés.

10. Description de l'échantillon ICA, secteurs, régions, taille, statut légal et nature des actionnaires:

Description de l'échantillon ICA 2004



ANNEXE III DESCRIPTION DU TISSU INDUSTRIEL MAROCAIN – TENDANCES 1999-2004

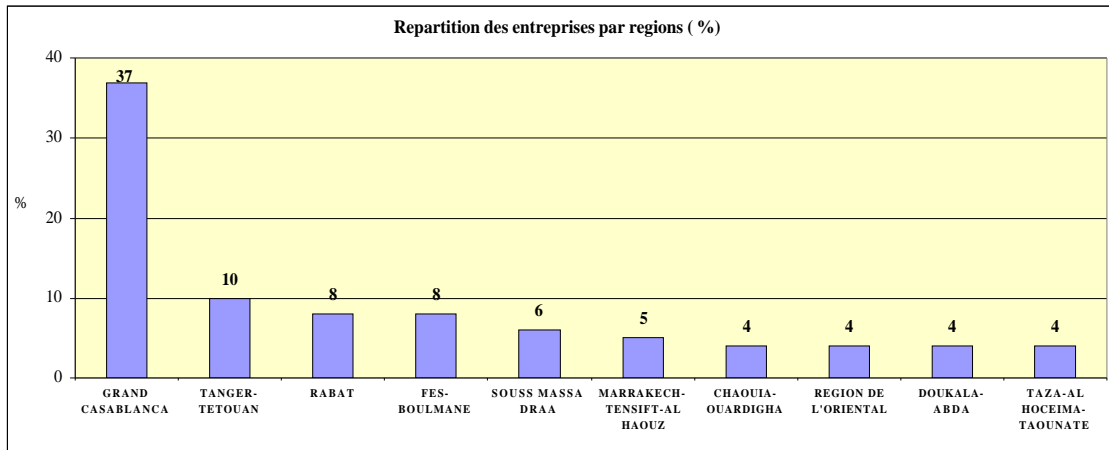
1 Localisation, secteurs, taille et forme juridique

11. Localisation : Les entreprises marocaines demeurent fortement concentrées à Casablanca et dans ses environs. Trente-sept pourcent des établissements industriels sont implantés dans la région du Grand Casablanca. Ils y réalisent 48% de la production industrielle, 36% des exportations et 51% du PIB industriel, et y emploient 43% de l'effectif industriel total. En termes de contribution au PIB, suit la région de Tanger-Tétouan, avec 8% de la production industrielle, 10% du PIB industriel, 10% des établissements et 14% des exportations industrielles. C'est une région à forte croissance qui - notamment par la création récente d'une zone de libre-échange et par sa proximité à l'Europe - a su attirer un volume croissant d'investissements, notamment étrangers. Malgré seulement 4% des entreprises industrielles Marocaines qui s'y sont établies, la région Doukala-Abda est la deuxième région du pays en termes d'exportations industrielles (19% du total), et la troisième en termes d'investissements industriels (9% du total)⁴².

REGION ECONOMIQUE	Nombre d'établissements		Exportations		Production		Valeur ajoutée	
	Nombre	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
OUED ED-DAHAB-LAGUIRA	25	0	702	1	656	0	132	0
LAAYOUNE-BOUJDOUR-SAKIA HAMRA	102	1	500	1	1235	1	209	0
GUELMIM ESSEMARA	31	0	343	1	740	0	306	1
SOUSS MASSA DRAA	494	6	3308	7	10246	6	2306	4
GHARB-CHRARDA-BENI HSEN	187	2	1355	3	5246	3	2052	4
CHAOUIA-OUARDIGHA	326	4	1792	4	8067	5	1939	3
MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ	387	5	1369	3	5738	3	1632	3
REGION DE L'ORIENTAL	323	4	670	1	7049	4	1732	3
GRAND CASABLANCA	2 865	37	17318	36	85623	48	28591	51
RABAT-SALE-ZE M MOUR-ZAER	614	8	2725	6	7996	4	3002	5
DOUKALA-ABDA	299	4	8976	19	17291	10	4887	9
TADLA-AZILAL	178	2	21	0	1352	1	416	1
MEKNES-TAFILALET	257	3	567	1	5767	3	1345	2
FES-BOULMANE	610	8	1893	4	6801	4	2136	4
TAZA-AL HOCEIMA-TAOUNATE	336	4	164	0	622	0	200	0
TANGER-TETOUAN	785	10	6688	14	13932	8	5480	10
TOTAL	7 819	100	48391	100	2E+05	100	56366	100

⁴² Ces chiffres datent de 2003, car les dernières statistiques industrielles du MICMANE, portant sur fin 2004, sont actuellement en cours de traitement.

Graphique 1 : Distribution régionale des entreprises marocaines



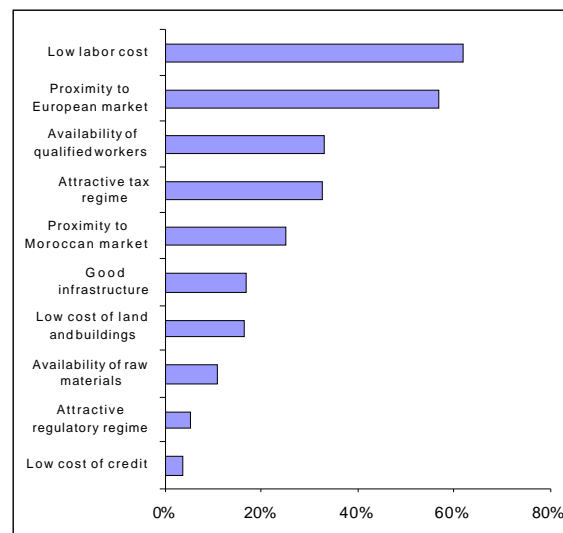
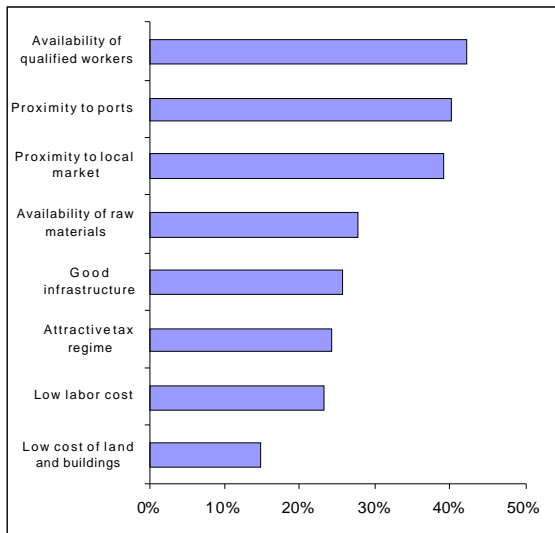
Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau ; enquête annuelle (2003)

12. Plusieurs facteurs expliquent la prédominance de Casablanca et l'émergence de la région Tanger-Tétouan dans le choix du lieu d'implantation des entreprises. D'abord, la proximité de ports et la taille du marché local sont déterminants, selon les dires des chefs d'entreprises interviewés durant l'enquête ICA (voir graphique 2). Un autre critère de choix est la qualité de l'infrastructure et des services. Pour les entreprises étrangères, la disponibilité et le faible coût de la main-d'œuvre ainsi que la proximité du marché européen jouent un rôle prédominant dans leur choix d'investir au Maroc. Ils considèrent en effet le Royaume comme une plate-forme d'exportation vers l'Europe.

Graphique 2 : Critères de choix d'une implantation industrielle au Maroc

(a) choix de la localité au Maroc

(b) choix du Maroc comme destination

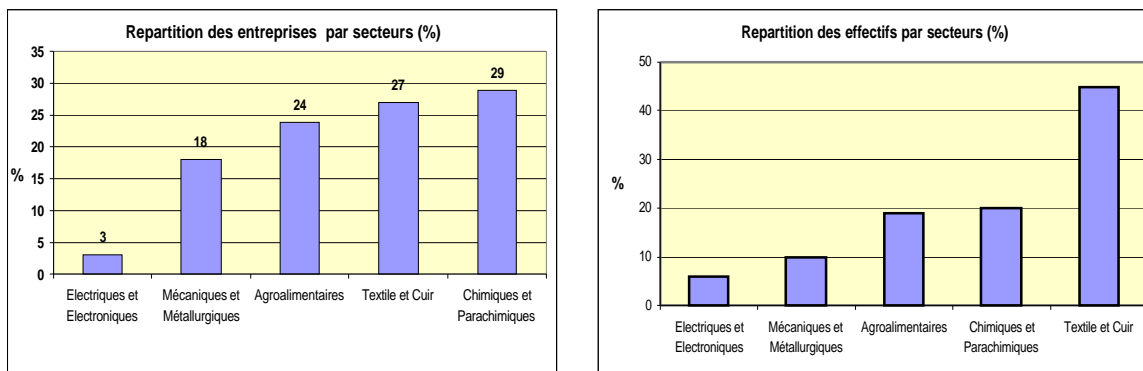


Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc, 2004.

13. Secteurs : Plus des deux tiers du PIB industriel, soit 68%, sont réalisés par cinq branches industrielles : les industries alimentaires (22%), l'industrie chimique

(13%), l'industrie de l'habillement et des fourrures (12%), la fabrication de produits minéraux non métalliques (11%), et l'industrie de tabac (9%). Les branches qui ont le plus grand poids dans la production du secteur des industries de transformation sont les industries alimentaires (31%), l'industrie chimique (12%), l'industrie d'habillement et des fourrures (8%), et la fabrication d'autres produits minéraux non métalliques (7%). Le secteur des industries du textile et du cuir utilise la plus grande part de la main d'œuvre employée dans le secteur manufacturier, soit 45%, dont 71% de sexe féminin (voir graphique 3 et table ci-dessous).

Graphique 3 : Répartition sectorielle de l'industrie marocaine.



Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau ; enquête annuelle (2003)

SECTEUR	NBRE ENTREP		EXPORTATION		INVESTISSEMENT		EFFECTIF TOTAL		PRODUCTION	
	NBRE	%	Valeur	%	Valeur	%	NBRE	%	Valeur	%
Agroalimentaires	1863	24	10248	21	3625	32	95666	19	59596	33
Textile et du Cuir	2047	27	17656	37	1673	15	2E+05	45	26457	15
Chimiques et Parachimiques	2207	29	11779	24	3891	35	95764	20	61003	34
Mécaniques et Métallurgiques	1408	18	1927	4	1477	13	47870	10	20998	12
Electricques et Electroniques	189	3	6781	14	507	5	30985	6	10307	6
Total	7714	100	48391	100	11173	100	492748	100	178360	100

14. La composition sectorielle varie d'une région à l'autre. La seule industrie qui ne soit pas concentrée dans la région de Casablanca est celle de la transformation des produits alimentaires. Celle-ci est plus présente dans les régions plus rurales telles que celles de Nador et Settat. Les régions de Casablanca, Tanger et Rabat ont une plus grande proportion d'entreprises textiles et de confection. Fez est essentiellement spécialisée dans la confection et la transformation de produits alimentaires. La grande majorité des producteurs de l'industrie électrique se trouve à Casablanca et dans ses environs.

15. **Taille des entreprises :** Quatre-vingt treize pourcent du tissu industriel est composé de PMI qui réalisent 40% de la production industrielle, dégagent près d'un tiers du PIB industriel, participent à hauteur de 30% des exportations industrielles et emploient plus de 45% de l'effectif global.

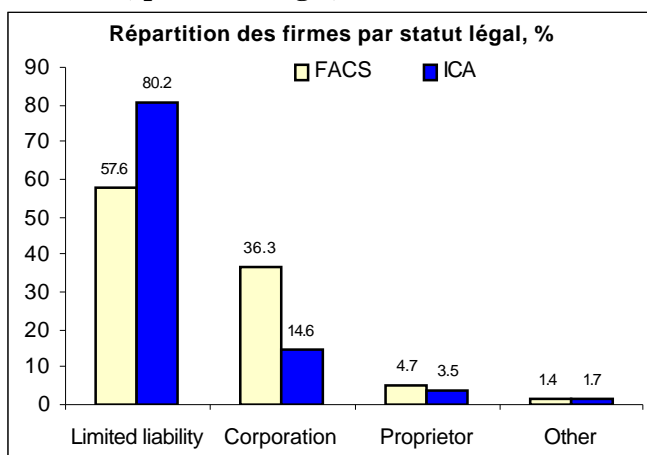
16. Quinze pourcent des entreprises industrielles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 20 millions de Dirhams contribuent à hauteur de 88% de la production industrielle, 87% des exportations industrielles, 87% du PIB industriel et 64% de l'emploi industriel.

17. La distribution par taille des entreprises de l'échantillon varie par région et par secteur. Elles sont en général plus petites à Nador et plus grandes à Rabat. Les entreprises dans les secteurs du plastique et du cuir ont tendance à être plus petites, celles dans les secteurs du textile et du vêtement où les économies d'échelle sont plus importantes, sont plus grandes. La dispersion tend à être plus grande dans la confection.

18. Forme juridique : La forme juridique des entreprises a considérablement changé entre 1999 et 2002. En 1999, à l'époque de l'enquête FACS, 57 pour cent des entreprises de l'échantillon étaient des sociétés à responsabilité limitée (SARL) et 36 pour cent étaient des sociétés anonymes (SA). Les entreprises individuelles ne formaient que cinq pour cent de l'échantillon. Trois ans plus tard, la proportion des SARL a considérablement augmenté : elles constituent 80 pour cent de l'échantillon ICA, bien que ce soit largement les mêmes entreprises qui ont participé aux enquêtes FACS et ICA. Cette hausse s'est faite au détriment du nombre des SA dont la part est tombée à 15 pour cent. Cette situation est la conséquence d'un changement dans la loi fiscale. On verra plus loin que cela a eu un impact significatif dans la distribution de prêts et crédits bancaires.

19. Les grandes entreprises ont une plus grande probabilité d'être constituées en SA. Les moyennes et petites entreprises seront plutôt des SARL ou des sociétés en nom propre. Les intégrations verticales et horizontales sont rares. Seulement 32 entreprises ICA ont des filiales. Celles qui ont des filiales en ont trois en moyenne, essentiellement dans le même secteur d'activité, et en majorité, situées soit dans la même ville soit à l'étranger. Filiales mises à part, quelque 56 entreprises (5 pour cent des entreprises) ont plus d'un établissement. Ces établissements supplémentaires sont généralement situés dans la même région. Comme on peut s'y attendre, ce sont les grosses entreprises qui possèdent des filiales et des établissements multiples.

Graphique 4 : Répartition de l'industrie marocaine, par statut légal, en %.



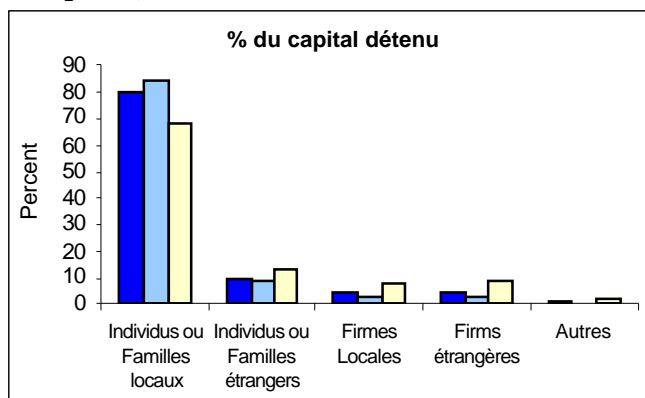
Source : *Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004) et Enquête FACS (2000)*.

20. L'enquête a collecté des informations détaillées sur la structure de gouvernance des entreprises manufacturières. Il en ressort que les dirigeants des entreprises manufacturières marocaines sont relativement expérimentés, ayant occupé leur poste

pendant 11 ans en moyenne. Ils ont également une longue expérience antérieure de leur industrie. Leur expérience combinée, actuelle et antérieure, dans leur domaine d'activité est en moyenne de 21 ans. Deux cinquièmes des dirigeants apprennent leur métier par eux-mêmes. 40 pour cent d'entre eux l'ont appris en tant que propriétaire ou employé d'une activité similaire. Un sixième seulement d'entre eux l'a appris avec un membre de leur famille. Seulement 39 des entreprises de l'échantillon (5 pour cent) sont dirigées par des femmes.

21. Les entreprises de l'échantillon sont exclusivement privées et en majorité contrôlées par des Marocains, soit en tant qu'individu, soit en tant qu'entreprise (voir graphique 13). Les investisseurs institutionnels jouent un rôle mineur dans la propriété du secteur manufacturier. La proportion des entreprises ayant une participation étrangère est d'environ 20 pour cent. Cinq pour cent seulement des entreprises peuvent être considérées comme étant des 'multinationales', c'est-à-dire des entreprises dans lesquelles une société étrangère (en opposition à une personne individuelle étrangère) a une participation majoritaire. Pourtant, seulement 27 de ces entreprises sont des grandes entreprises. Ceci montre que le secteur manufacturier marocain est essentiellement aux mains d'investisseurs locaux. Leur part s'est même accrue au cours des dernières années. Même si un nombre significatif d'étrangers intervient dans le secteur manufacturier marocain, les multinationales n'y jouent qu'un rôle direct mineur. Ceci constitue une raison de plus d'améliorer un climat des affaires dont les faiblesses touchent plus fortement les investisseurs locaux.

Graphique 5 : Répartition du capital des entreprises, en %.



La première colonne (bleu foncé) correspond aux petites entreprises, la colonne du milieu (bleu ciel) aux entreprises de taille moyenne, et la troisième colonne (jaune) aux grandes entreprises.

Source : *Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc, 2004.*

Pourtant, seulement 27 de ces entreprises sont des grandes entreprises. Ceci montre que le secteur manufacturier marocain est essentiellement aux mains d'investisseurs locaux. Leur part s'est même accrue au cours des dernières années. Même si un nombre significatif d'étrangers intervient dans le secteur manufacturier marocain, les multinationales n'y jouent qu'un rôle direct mineur. Ceci constitue une raison de plus d'améliorer un climat des affaires dont les faiblesses touchent plus fortement les investisseurs locaux.

2 Investissement des entreprises

22. Fin 2003, dix-sept pourcent des capitaux investis dans le secteur industriel provenait des investissements étrangers, dont près des deux tiers proviennent des pays de l'Union Européenne. Le secteur des industries chimiques et parachimiques draine à lui seul plus de 46% du capital étranger.

23. La grande majorité des entrepreneurs marocains a investi dans les années qui ont précédé l'enquête ICA. En moyenne, 60 à 75 pour cent des entreprises ont investi aux cours des trois dernières années. La moitié des entreprises ont investi soit dans le foncier, soit dans l'équipement. Seulement 10 pour cent des entreprises n'ont rien investi.

24. Le désinvestissement – généralement par cession d’actifs – est également fréquent. Cependant, il a substantiellement diminué en termes de terrains et de bâtiments. Environ 40 pour cent des entreprises ont vendu une partie de leurs actifs durant ces trois mêmes années alors que 60 pour cent n’ont rien vendu. Il n’y a pas de différence à cet égard entre les enquêtes FACS et ICA. L’investissement et le désengagement sont liés dans le sens où les entreprises qui investissent sont également celles qui vendent de l’équipement, généralement parce qu’elles remplacent l’équipement usagé par de l’équipement neuf. On observe à cet effet un développement du marché de matériel d’occasion, ce qui facilite le financement d’équipements neufs. Sur les trois années de référence, les entrepreneurs marocains de l’enquête ont investi en moyenne environ 2 millions de Dirham par an. Le montant des désengagements est cependant beaucoup plus faible qu’à la fin des années 90. Cela qui s’explique essentiellement par une diminution très forte des ventes de terrains et de bâtiments. En conséquence, l’investissement net s’accroît, en particulier grâce à un solde très largement positif des achats et ventes de terrains et de bâtiments.

25. Sur la seule année 2003, plus de la moitié de l’investissement manufacturier total a été réalisé par un nombre très réduit d’entreprises, soit moins d’un demi pour-cent de la population de l’enquête. Cependant, les agrégats masquent des variations considérables des montants d’investissements entre les entreprises. L’investissement brut médian – de l’ordre de 50.000 à 200.000 Dirham – est beaucoup plus petit que la moyenne. Le coefficient de Gini⁴³ de l’investissement brut se situe à environ 0,9, ce qui est extrêmement élevé. Ces inégalités reflètent le caractère dual du tissu industriel marocain mentionné précédemment.

Tableau 1 Investissement et désengagement (in millions de Dirham)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Investissement						
Nouveau matériel et outillage	1 518	1 653	1 873	810	989	1 282
Matériel et outillage d’occasion	86	485	130	41	40	41
Terrains et bâtiments	113	478	325	294	361	1 364
Nouveaux véhicules	57	70	84	56	59	60
Véhicules d’occasion	71	93	5	6	7	4
Ordinateurs	90	16	77	25	35	27
Équipement et meubles de bureau	93	148	249	96	132	203
Total investissement brut	2 028	2 942	2 742	1 328	1 622	2 983
Désengagement						
Matériel et outillage	1 056	1 125	1 260	135	245	143
Terrains et bâtiments	857	572	671	13	11	69
Véhicules	32	58	40	27	26	26
Ordinateurs et équipement de bureau	30	42	40	28	10	9
Total désengagement	1 975	1 797	2 010	203	292	248
Total investissement net	53	1 145	732	1 125	1 330	2 736

⁴³ Mesure standard des inégalités.

26. Les taux médians d'investissement oscillent entre 1,4 pour cent en 1997 et 6,5 pour cent en 1999 de la valeur des actifs immobilisés des entreprises, calculés d'après leur valeur de remplacement. Un nombre limité d'entreprises déclare un taux d'investissement beaucoup plus élevé que la moyenne, probablement pour soutenir un développement rapide.

27. Le principal poste d'investissements est l'équipement et le matériel. Ce poste varie entre 42 et 79 pour cent, selon les années. Il s'agit en majorité de matériels et d'équipement neufs⁴⁴. Les achats de terrains et de bâtiments viennent ensuite, représentant entre 6 à 46 pour cent des investissements, selon les années. L'année 2003 est exceptionnelle dans la mesure où on y observe une brusque flambée d'achats immobiliers. D'autres types d'investissement, comme les véhicules, les ordinateurs et l'équipement de bureau sont relativement mineurs. Les entrepreneurs marocains investissent donc essentiellement dans leur capacité de production.

28. Le désengagement illustre une tendance assez différente. Alors que les ventes de matériel d'occasion restent importantes, les ventes de terrains et de bâtiments ne représentent que 32 à 43 pour cent des désengagements. Les montants de la vente de véhicules ou d'équipements de bureau sont très faibles, témoignant du fait que ces avoirs se déprécient rapidement. A la fin des années 90, les transactions sur les terrains et les bâtiments avaient constitué une ressource financière nette importante des entreprises. Ceci confirme que durant cette période, les transactions immobilières ont été un moyen pour les entrepreneurs de financer une partie de leurs investissements. Toujours à la fin des années 90, nous observons également que les ventes de matériel représentaient en moyenne entre la moitié et les deux tiers de la valeur des achats de matériel. Ainsi, une bonne partie des achats de matériel ont été financées par des ventes de matériel. A partir de 2000, on assiste à une chute brutale de ces cessions. Comme cela coïncide avec la chute des ventes immobilières, l'investissement net s'accroît notablement.

29. Le gros des actifs des entreprises est composé de terrains, de matériel et d'équipement. Les actifs immatériels immobilisés ne représentent qu'un pour cent seulement des actifs en moyenne. Les participations dans d'autres entreprises se montent à quatre pour cent. Les immobilisations nettes en matériel et équipement représentent 22 pour cent des actifs nets. Les terrains et les bâtiments représentent neuf pour cent en moyenne. Cependant, ces chiffres sous-estiment probablement la valeur véritable de l'immobilier aux mains des entreprises manufacturières. Le terrain, en particulier le terrain urbain, augmente en valeur avec le temps. Les pratiques comptables permettent certes aux bâtiments d'être dépréciés. Cependant, leur valeur économique peut en fait augmenter aussi avec le temps, en particulier s'ils sont situés au centre des villes ou s'ils en sont proches, comme c'est le cas à Casablanca. L'équipement peut aussi valoir plus que sa valeur comptable, car sa valeur économique ne baisse pas aussi rapidement que la dépréciation comptable⁴⁵.

⁴⁴ Il peut s'agir d'une surestimation étant donné le montant d'équipement indiqué comme étant vendu par les entreprises.

⁴⁵ Le prix de l'équipement neuf peut augmenter avec le temps, à cause de l'inflation ou de la dépréciation de la devise. Ce peut être le cas au Maroc où la majorité de l'équipement est importée.

30. Les entreprises semblent avoir des inventaires plus importants que ceux qu'elles indiquent. Les inventaires des produits finis sont équivalents à 10 pour cent des ventes annuelles – un chiffre cohérent avec les estimations des entreprises qui indiquent qu'elles ont 30 jours d'inventaires. Les inventaires d'intrants équivalent à un quart des achats annuels d'intrants, impliquant que les entreprises détiennent des stocks couvrant trois mois de consommation. Cette estimation est plus élevée que les indications données par les entreprises, qui sont de l'ordre de 40 jours de stocks d'intrants. La crainte de se trouver à court d'intrants peut être plus forte que ce que les entreprises veulent bien admettre. Cette attitude pourrait s'expliquer par les insuffisances de la logistique au Maroc qui rendent les approvisionnements quelque peu aléatoires⁴⁶.

Tableau 2 Actifs des entreprises (millions de DH)

	FACS			ICA		
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Immobilisations immatérielles	179	180	227	282	311	277
Immobilisations financières	538	1 453	701	913	921	1 045
Immobilisations physiques						
Bâtiments et terrain (brut)	2 899	3 122	3 523	3 849	3 883	4 164
Bâtiments et terrain (net)	2 040	2 208	2 398	2 495	2 647	2 906
Bâtiments et terrain (valeur de remplacement)			15 362			12 696
Matériel et équipement (brut)	12 144	13 060	13 757	13 115	13 709	14 137
Matériel et équipement (net)	5 390	5 706	5 816	5 517	5 806	5 973
Matériel et équipement (valeur de remplacement)			13 157			15 733
Actifs circulant						
Produits finis	2 056	2 170	2 405	2 179	2 253	2 315
Articles en cours, inter. et résiduels	840	910	983	1 048	1 069	1 108
Matières premières	3 386	3 388	3 273	2 957	3 180	3 383
dont : fuel	165	143	162	7	10	9
Créances clients	6 164	6 798	6 624	6 233	6 958	7 427
Valeurs de placement et autres créances de l'actif circulant	1 407	1 725	1 442	1 989	2 026	2 259
Trésorerie	1 595	1 625	1 592	1 222	1 539	1 561
Autres	1 302	1 271	781	371	330	363
Total (brut)	32 753	38 900	36 202	36 603	37 803	39 809
Total (net)	24 665	26 008	26 570	25 840	27 222	28 454

3 Recherche, innovation et transfert de technologie

31. Très peu d'entreprises marocaines sont explicitement engagées dans la recherche et le développement (R&D). L'information collectée montre que seulement sept pour cent d'entre elles ont du personnel consacré à la R&D avec, en moyenne, trois personnes qui y contribuent. La recherche en sous-traitance est également faible : moins de cinq

⁴⁶ Voir le rapport Banque mondiale sur la logistique au Maroc (2005).

pour cent des entreprises sous-traitent des activités de R&D. En combinant la recherche directe et celle qui est sous-traitée, on constate que seulement neuf pour cent des entreprises pratiquent la recherche et le développement.

32. Ce pourcentage varie selon la taille de l'entreprise : alors que cinq pour cent des petites entreprises font de la R&D, ce chiffre atteint 18 pour cent parmi les plus grandes. Peu d'entreprises ont un budget spécifique pour la R&D – quatre pour cent dans l'enquête FACS et trois pour cent dans l'enquête ICA. Celles-ci dépensent en moyenne 180.000 Dirhams en R&D par an, ce qui est très faible. Leur motivation essentielle est de développer de nouveaux produits et d'améliorer la qualité des produits existants.

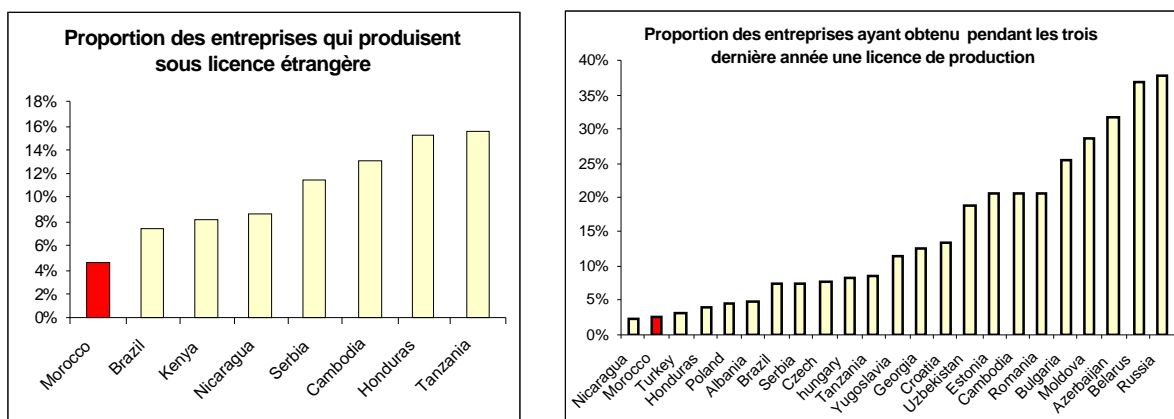
33. La plupart des entreprises ICA expliquent cette déficience en matière de R&D par le manque de financement et le manque de personnel qualifié. L'insuffisance de la protection de la propriété intellectuelle n'est citée que par 14 pour cent des personnes interrogées.

34. Même si peu d'entreprises entreprennent ouvertement des activités de R&D, de nombreuses autres sont impliquées dans l'innovation des produits. Un quart des entreprises ont introduit de nouveaux produits dans les cinq années qui ont précédé l'enquête. Pour ces entreprises, le nombre moyen de nouveaux produits est de 17 et près de deux tiers de leur production sont réalisées sur des produits nouveaux. En moyenne, les entreprises ICA produisent 2.4 produits différents. Parmi ceux-ci, 0.4 produits en moyenne ont été introduits dans les trois années qui ont précédé l'enquête. Ceci équivaut à un taux de renouvellement de 12 pour cent sur une période de trois ans. Dans le même temps, les entreprises ont abandonné 0.12 produits en moyenne. Il existe donc un segment du secteur manufacturier marocain qui s'implique activement dans le développement de nouveaux produits.

35. Par ailleurs, au cours des trois années précédant l'enquête ICA, 42 pour cent des entreprises ont amélioré un produit existant et un tiers a amélioré un procédé de fabrication. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les entreprises exportatrices ne développent pas plus de nouveaux produits que les autres.

36. Rares sont les entreprises marocaines qui produisent sous licence étrangère. Seulement quatre pour cent des entreprises produisent sous licence étrangère et deux pour cent ont obtenu une nouvelle licence de production au cours des trois dernières années. Ces proportions sont faibles par rapport à la situation qui prévaut dans des pays comparables (voir graphique 6).

Graphique 6 : Production sous licence



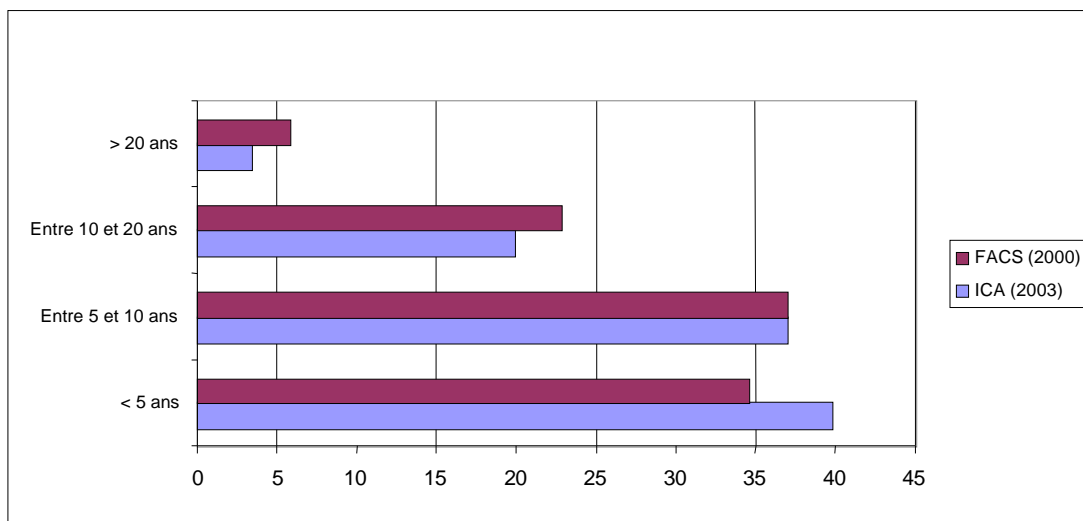
Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc, 2004.

37. Les entreprises recherchent davantage des technologies nouvelles à l'étranger qu'au Maroc, soit lors de voyages de prospection commerciale, soit en participant à des foires et expositions. Près d'un tiers des entreprises ICA sont allées prospecter à l'étranger et 12 pour cent ont participé à des foires commerciales. quinze pour cent des entreprises se sont rendues à l'étranger pour y étudier les nouvelles technologies et 18 pour cent ont développé de nouveaux produits en collaboration avec des clients. Environ huit pour cent d'entre elles ont utilisé les services de consultants en transfert de technologie. Par contre, moins de un pour cent des entreprises ont développé un nouveau produit en collaboration avec une université ou une école marocaine.

38. Au cours des dernières années, les industriels marocains ont fait un effort d'investissement notable pour moderniser leur équipement. Plus de la moitié des entreprises ICA utilise des machines automatisées et 27 pour cent des machines à commande numérique, ce qui est légèrement plus élevé que dans l'enquête FACS. Entre les deux enquêtes, ce sont les entreprises de taille moyenne qui ont fait les plus gros efforts d'équipement en machines automatisées : la proportion d'entreprises ainsi équipées a augmenté de 58 à 65 pour cent. La proportion des entreprises munies d'équipements automatisés ou à commande numérique varie largement selon la taille de l'entreprise, les grandes entreprises ayant plus de chances d'être munies d'un équipement moderne.

39. Alors qu'en 1999 le nombre d'années passées depuis le dernier investissement était de 3.3 ans en moyenne, il est passé à 1.8 ans en 2002. L'investissement pour la modernisation des machines et équipements a augmenté entre les deux enquêtes. En moyenne, les firmes de l'enquête ICA ont réinvesti un quart des profits de l'année précédente.

Graphique 7 : Structure de l'âge des équipements



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004) et enquête FACS (2000).

40. L'enquête ICA montre que l'équipement des entreprises s'est rajeuni par rapport à la situation observée lors de l'enquête FACS (voir graphique 15). Cependant, le rajeunissement reste limité⁴⁷ alors qu'une proportion élevée d'industriels a effectué un investissement récent. Pour mieux comprendre ce décalage, il est bon de rappeler que de nombreux industriels marocains achètent du matériel d'occasion. Au total, la part de l'équipement vieux de moins de cinq ans a augmenté, représentant 40 pour cent de l'équipement des entreprises en 2003 contre 34 pour cent en 1999.

41. Une analyse plus approfondie des résultats des enquêtes FACS et ICA – par taille et par secteur – montre que ce sont les petites entreprises et surtout les moyennes entreprises qui ont fait le plus gros effort de modernisation de leur équipement. Alors que la proportion des machines de moins de cinq ans n'a augmenté que de deux points de pourcentage parmi les grandes entreprises, elle est passée de cinq à huit points de pourcentage pour les petites et les moyennes entreprises respectivement. En ce qui concerne les secteurs manufacturiers, on observe aussi des différences notables (voir Tableau 3). Entre les enquêtes FACS et ICA, l'équipement a vieilli dans les industries agroalimentaires et les industries chimiques. Par contre, l'équipement a sensiblement rajeuni dans les autres industries, en particulier dans celles de l'électricité, du textile, de la confection et du plastique.

⁴⁷ La part des équipements vieux de moins de 5 ans s'accroît de 6 pour cent alors que celle des équipements de plus de 10 ans diminue d'autant.

Tableau 3 Structure d'âge du capital par secteur

	Secteur	< 5 ans	de 5 à 10 ans	de 10 à 20 ans	> 20 ans
ICA (2004)	Aliments	35	38	22	5
	Textile	31	36	26	6
	Vêtement	51	36	13	1
	Cuir	33	41	23	3
	Chimiques	30	39	27	5
	Plastiques	30	38	27	6
	Électriques	35	37	23	5
	Total	40	37	20	3
FACS (2000)	Aliments	41	39	15	5
	Textile	24	39	28	10
	Vêtement	43	39	15	3
	Cuir	31	28	35	6
	Chimiques	37	27	25	11
	Plastiques	23	36	32	8
	Électriques	25	44	28	4
	Total	35	37	23	6

42. L'équipement des petites entreprises est presque tout aussi moderne que celui des grandes entreprises, mais les premières ont moins tendance à acheter du matériel automatisé. Comme les enquêtes montrent que ces petites entreprises ont également autant de chances d'introduire de nouveaux produits, cela suggère que les petites et moyennes industries marocaines ne sont pas plus 'traditionnelles' ou dépassées que les grandes entreprises. Si elles n'achètent pas de matériel automatisé, c'est probablement parce qu'elles ne se spécialisent pas dans une production automatisée de grande série – ou qu'elles ne peuvent pas se les offrir – mais qu'elles se concentrent plutôt sur des produits de série courte et fabriqués à la commande. Ceci est cohérent avec l'observation souvent faite que les petites et moyennes entreprises sont complémentaires des grandes entreprises.

43. Le motif dominant pour l'achat d'équipement neuf est d'accroître la production et d'améliorer la qualité du produit. Les autres raisons importantes exprimées sont l'introduction de nouveaux produits et la réduction des coûts de production. Nombre de personnes interrogées dans l'enquête ICA ont motivé leurs investissements par un désir de remplacer l'équipement endommagé ou obsolète. Ces conclusions sont vraisemblablement le reflet du désir de rester compétitif face à l'ouverture du marché et à la concurrence internationale.

Tableau 4 Raisons évoquées pour investir dans un équipement moderne

	FACS	ICA
Améliorer la qualité des produits existants	46.0%	62.2%
Introduire de nouveaux produits	22.0%	22.0%
Accroître la production des produits existants	65.3%	69.3%
Réduire les coûts de production	18.1%	25.2%
Remplacer l'équipement endommagé	15.8%	34.4%
Remplacer l'équipement obsolète	9.2%	14.3%

44. La contrainte la plus fréquemment mentionnée par les entreprises dans leur décision d'investir est la disponibilité ou non de financement. C'est là un résultat commun dans ce type d'enquête, qui est souvent présenté comme une preuve que les entreprises rencontrent des difficultés d'accès au crédit. Ceci n'est probablement pas entièrement correct. On verra dans le chapitre III que les difficultés d'accès au crédit bancaire n'apparaissent pas comme une contrainte majeure. En effet, la plupart des investissements sont financés par des bénéfices réinvestis.

45. Le coût de l'équipement lui-même vient en second rang comme contrainte à l'investissement. Les deux contraintes sont généralement liées. Les personnes interrogées réalisent qu'elles pourraient faire mieux si elles avaient un meilleur équipement, mais elles ne peuvent pas se permettre de nouvelles machines parce qu'elles sont chères et qu'elles n'ont pas les moyens de les acheter. Un tiers des personnes interrogées identifie la demande interne ou étrangère comme le facteur le plus important dans leur décision d'investir ou non.

46. Moins de cinq pour cent des entrepreneurs marocains utilisent une technologie étrangère sous licence. La technologie est donc quelque chose qui n'est pas fournie directement par les partenaires étrangers ou les investisseurs. L'information sur l'équipement nouveau s'obtient essentiellement par des brochures et lors de participation à des foires et expositions. Pour un quart des personnes interrogées (20 pour cent des petites entreprises, 36 pour cent des grosses entreprises), ce sont les clients ou les fournisseurs étrangers qui sont la deuxième source la plus courante d'information. Les clients et les fournisseurs nationaux sont cités par 23 pour cent des personnes interrogées.

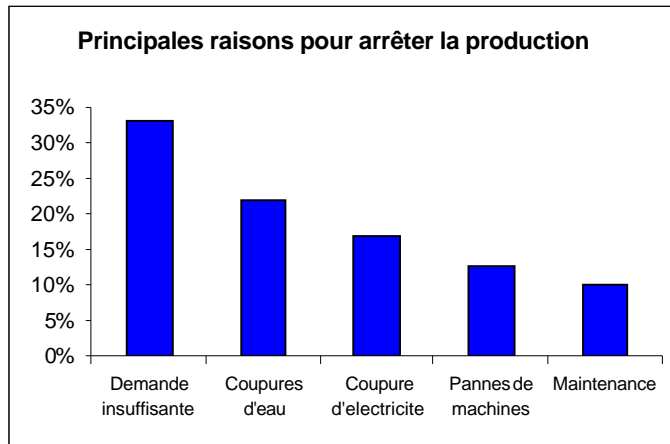
47. L'apprentissage de la façon d'utiliser le nouvel équipement se fait principalement sur le tas ou avec un technicien envoyé par le fournisseur pour installer l'équipement. En moyenne, dans un cinquième seulement des entreprises, les employés ont reçu une formation spéciale délivrée par le fournisseur et en utilisant des manuels. Cela varie quelque peu selon la taille de l'entreprise : les grandes entreprises ont plus de chances de recevoir la visite d'un technicien ou d'être formées par le fournisseur.

4 Organisation du travail, utilisation de la capacité de production et relations du travail

48. L'enquête ICA montre qu'une grande majorité des entreprises marocaines ne font travailler qu'une seule équipe, huit heures par jour. Le nombre d'équipes augmente légèrement avec la taille de l'entreprise. Les entreprises interrogées travaillent en moyenne 256 jours par an.

49. Un tiers des entreprises arrête la production d'au moins un produit pendant l'année, pour une durée moyenne de 73 jours, en raison d'une demande insuffisante (voir graphique 8). D'autres raisons fréquemment citées sont les coupures d'électricité et d'eau, et le manque d'intrants. Les arrêts imputés aux pannes de machines et à l'entretien (généralement pour une période d'arrêt plus courte) sont cités par environ 10 pour cent des entreprises interrogées. Les petites entreprises arrêtent la production plus que les grandes (45 pour cent contre 25 pour cent) et principalement en raison d'une demande insuffisante.

Graphique 8 : Arrêts de production



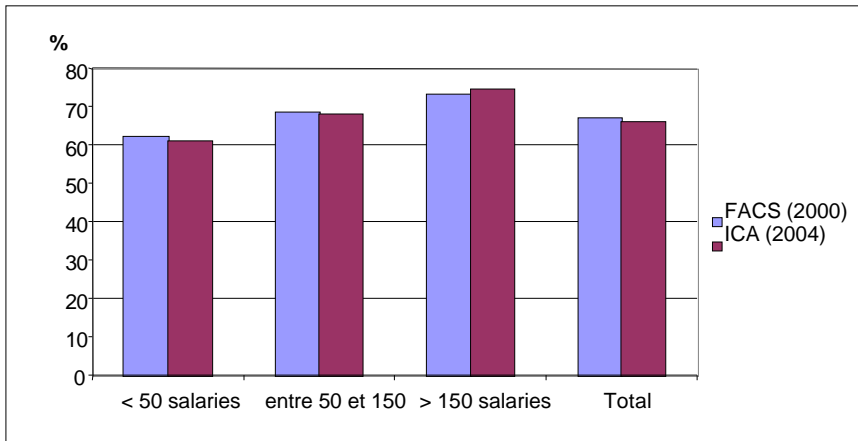
Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004).

50. Le taux d'utilisation de la capacité de production⁴⁸ dans le secteur manufacturier marocain est relativement faible. Même si on observe d'importantes variations dans l'échantillon, le taux moyen d'utilisation est de 66 pour cent. En 2003, neuf pour cent des firmes interrogées fonctionnaient à 90 pour cent ou plus de la capacité alors que 22 pour cent opéraient à 50 pour cent ou moins de leur capacité.

51. Le taux d'utilisation de la capacité de production varie systématiquement avec la taille de l'entreprise (voir graphique 9). Les petites entreprises affichent un taux d'utilisation de 60 pour cent contre 74 pour cent chez les entreprises moyennes et grandes.

⁴⁸ Ce taux est défini comme le ratio entre production réalisée et le potentiel de production de l'entreprise.

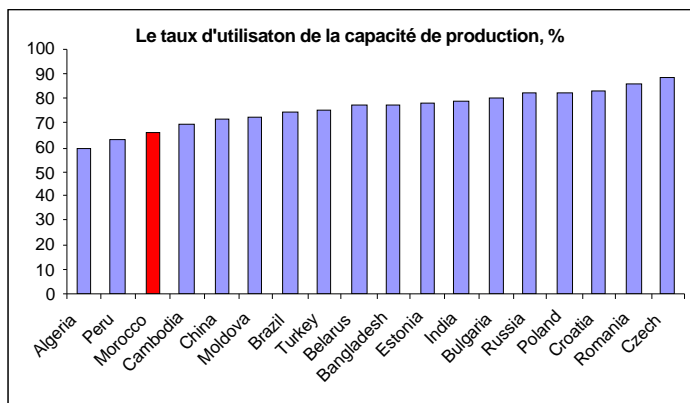
Graphique 9 : Taux d'utilisation de la capacité de production, par taille d'entreprise



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004), et enquête FACS (2000).

52. Le taux d'utilisation de la capacité des entreprises marocaines est également faible par rapport à celui observé dans d'autres pays (voir graphique 10). Cela reflète en grande partie la prépondérance du travail à façon dans les industries textiles et de la confection au Maroc. Cela se vérifie par l'analyse sectorielle du phénomène. On constate que le taux d'utilisation de la capacité de production a particulièrement chuté dans le secteur du textile, passant de 69 pour cent à 62 pour cent, de 1999 à 2003. Par contre, il a augmenté dans l'outillage électrique de 68 à 75 pour cent et dans le cuir et le vêtement de 59 à 63 pour cent. Les autres secteurs n'ont pas connu de changements notables entre les deux enquêtes.

Graphique 10 : Taux d'utilisation de la capacité de production dans le monde (%)



Source : Enquête sur le Climat de l'Investissement au Maroc (2004)

53. Les petites entreprises offrent beaucoup de flexibilité. Prises ensemble, les observations sur les arrêts de production et l'utilisation de la capacité sont cohérentes avec l'idée que la flexibilité offerte par les petites entreprises permet au secteur manufacturier de s'ajuster aux chocs et de répondre à une demande fluctuante des marchés étrangers, en particulier européens. C'est là un des atouts essentiels de

l'industrie marocaine, qui ne saurait être compétitive en matière de coût et de production de longues séries face aux producteurs asiatiques. Le rôle des petites entreprises est probablement vital en la matière.

5 Relations commerciales

54. Fournisseurs : Les entreprises marocaines importent 60 pour cent de leurs intrants, essentiellement d'Europe et plus particulièrement de la France. Le reste provient d'Asie et du Moyen-Orient. Moins de un pour cent de leurs intrants proviennent d'autres pays du Maghreb. La distance moyenne entre une entreprise et ses fournisseurs est de 100 kilomètres. L'intégration verticale est rare. Un pour cent seulement des intrants provient de filiales et 23 entreprises seulement déclarent acheter une partie de leurs fournitures dans leurs filiales.

55. Même si seulement 10 pour cent des entreprises reconnaissent qu'elles appartiennent à la même association professionnelle que leurs fournisseurs, les relations entre clients et fournisseurs sont très stables. En moyenne, les entreprises s'approvisionnent auprès des mêmes fournisseurs depuis 11 ans. Cette fidélité n'est pas due à l'absence d'alternative: en moyenne, chaque entreprise pourrait se fournir auprès de six fournisseurs pour chacun de ses principaux intrants. Six pour cent seulement des entreprises ont affaire à un vendeur monopolistique pour un de leurs principaux intrants.

56. Les entreprises ont donc des relations étroites avec leurs fournisseurs. Le paiement se fait principalement après livraison plutôt qu'avant. La norme consiste donc à acheter fréquemment à crédit auprès d'un nombre limité de fournisseurs réguliers avec lesquels les entreprises traitent depuis longtemps. C'est ce que l'on peut appeler un 'contrat relationnel'. Certaines entreprises sont encore plus étroitement liées à leur fournisseur. Elles peuvent en être le client dominant. Parfois, le fournisseur produit selon des spécifications uniques à l'entreprise. Le système semble fonctionner de manière satisfaisante. En général, les entreprises se disent satisfaites de la qualité de leurs fournitures.

57. Les entreprises, quelque soit leur taille, gardent des stocks importants d'intrants pour faire face à d'éventuels retards d'approvisionnement⁴⁹, sachant qu'il leur faudrait 18 jours en moyenne pour être réapprovisionnées. De la sorte, elles sont généralement en mesure de faire face à la plupart des retards de livraisons sans avoir à changer leurs plans de production. Ces chiffres confirment l'analyse réalisée séparément par la Banque Mondiale sur la logistique au Maroc. On verra au Chapitre VIII que les déficiences en matière de logistique et de gestion de stocks sont aussi dues au faible niveau de développement des transporteurs spécialisés.

58. Clients locaux : Les entreprises marocaines réalisent peu de ventes directes aux consommateurs. En effet, plus de la moitié des ventes intérieures passent par des grossistes et autres distributeurs. Un tiers des ventes est destiné à d'autres entreprises

⁴⁹ Comme on l'a déjà vu, les stocks d'intrants couvrent 46 jours de consommation. Ils n'étaient que de 40 jours lors de l'enquête FACS.

marocaines – en majorité des petites et moyennes entreprises. Les ventes directes aux consommateurs ne représentent en moyenne que cinq pour cent des ventes. Les entreprises vendent en moyenne moins de trois pour cent de leur production au Gouvernement et aux entreprises publiques. Les ventes aux filiales et aux firmes étrangères au Maroc représentent environ un pour cent de la production. Quelque 43 pour cent des ventes intérieures sont destinées à la région dans laquelle se trouve l'entreprise.

59. Les exportations et leurs déterminants : En 2004, les entreprises marocaines ont exporté davantage qu'en 2000. La proportion de production exportée est passée de 45 pour cent lors de l'enquête FACS à 51 pour cent lors de l'enquête ICA. Cette proportion varie avec la taille de l'entreprise. Les grosses entreprises exportent davantage, les moyennes exportent un peu moins et les petites sont celles qui exportent le moins. Cependant, sur la période étudiée, l'augmentation des exportations est essentiellement le fait des petites et moyennes entreprises.

60. Ceci est particulièrement vrai dans les secteurs du textile et de la confection, qui ont tous deux connu une augmentation de 10 pour cent, en valeur, dans la part de production exportée. La polarisation entre exportateurs et non-exportateurs est toutefois marquée. Entre les deux enquêtes FACS de 2000 et ICA de 2004, la proportion de non-exportateurs diminue de 44 à 40 pour cent tandis que la proportion des entreprises exportant toute leur production augmente de 36 à 44 pour cent. La proportion des entreprises servant les deux marchés reste inchangée. La plupart des firmes exportent directement, alors que seulement 10 pour cent des exportations se font par des intermédiaires (27 pour cent des petites entreprises).

61. Les exportations sont concentrées sur le marché européen, près de la moitié des exportations allant vers la France. La destination des exportations reflète fortement l'origine des importations. Avec le temps, la concentration sur l'Europe en tant que destination principale des exportations a augmenté. Le pourcentage des exportations destinées à l'Europe est passé de 83 pour cent à 89 pour cent entre 1999 et 2003. Parallèlement, les exportations vers les pays du Maghreb ont chuté de six à trois pour cent. Quelque cinq pour cent des exportations vont vers d'autres destinations – essentiellement l'Afrique sub-saharienne.

62. En moyenne, les entreprises marocaines exportent depuis 10 à 11 ans, avec une légère augmentation dans le nombre d'années d'expérience à l'exportation entre les deux enquêtes. Le laps de temps moyen entre le lancement d'un nouveau produit et son exportation est de deux ans. Toutefois, dans 76 pour cent des cas, les exportations commencent la même année. Contrairement à ce qui est souvent cru, les entrepreneurs ne vendent pas leurs produits à des consommateurs locaux pendant quelques années avant de se lancer dans l'exportation. Le marché intérieur ne semble pas servir de banc d'essai pour les nouveaux produits. Les entreprises exportatrices produisent essentiellement pour le marché étranger. Les entreprises qui n'exportent pas dans les deux premières années qui suivent leur création ne le feront probablement jamais.

63. En fait, la plupart des entreprises industrielles semblent avoir été créées dès le départ pour servir le marché intérieur soit le marché international, et non les deux. Cela suggère que la plupart des exportateurs connaissent déjà le marché d'exportation quand ils démarrent leur production. En fait, 22 pour cent seulement des exportateurs vendent à l'étranger un produit qui est également destiné au marché local. Le reste, soit 78 pour cent d'entre eux, exportent des produits spécifiquement conçus pour les marchés d'exportation.

64. La plupart des entrepreneurs ont acquis une expérience de travail dans leur secteur manufacturier avant de créer une entreprise ou d'en reprendre la direction. Leur nombre moyen d'années d'expérience est de 8,5 dans le même secteur et de 2,8 dans un autre secteur. Les dirigeants des entreprises ont souvent travaillé dans une entreprise étrangère: 2,3 années d'expérience dans le même secteur en moyenne pour les exportateurs et 0,6 année pour les non-exportateurs. Les exportateurs ont une probabilité beaucoup plus grande d'avoir travaillé dans une entreprise exportatrice du même secteur : 5,5 années d'expérience dans une entreprise exportatrice contre 1,1 pour les non-exportateurs. Enfin, les exportateurs sont plus généralement le propriétaire ou le dirigeant de l'entreprise dans laquelle ils ont travaillé précédemment : 45 pour cent d'entre eux contre 29 pour cent pour les non-exportateurs. La familiarité avec les marchés d'exportation s'acquiert donc essentiellement par une expérience antérieure dans une entreprise exportatrice ou dans une entreprise étrangère du même secteur.

65. La familiarité avec les besoins du client s'acquiert également par le biais des contrats d'approvisionnement à court terme. Plus de trois-quarts des entreprises produisent sur commande. En moyenne, cela représente les deux tiers de la production des entreprises. Les plus grandes entreprises (26 pour cent) sont davantage engagées dans des contrats à long terme que les moyennes (12 pour cent) et les petites (7 pour cent). La production sur commande est prédominante dans le secteur de la confection où elle représente 89 pour cent de la production en moyenne. Les autres secteurs où la production sur commande est prédominante sont le cuir, la chaussure et l'outillage électrique. Ce sont également des secteurs dans lesquels les spécifications des produits sont principalement dictées par les clients. Les contrats à long terme sont cependant plus fréquents dans le secteur de l'outillage électrique où ils s'appliquent à un quart des entreprises.

ANNEXE IV INDICATEURS *DOING BUSINESS* POUR LE MAROC

Photographie de l'Environnement des Affaires au Maroc

Les tableaux ci-dessous représentent une “photographie” de l’environnement des affaires au Maroc, en identifiant les réglementations et les politiques spécifiques qui encouragent ou découragent l’investissement, la productivité et la croissance. Des indicateurs sont utilisés pour mesurer la facilité ou la difficulté de faire fonctionner une entreprise dans cet environnement: la création d’une entreprise, l’embauche et le licenciement des travailleurs, l’enregistrement d’un bien, la facilité d’obtention d’un crédit, la protection des investisseurs, l’exécution des contrats, et la dissolution d’une entreprise. Les moyennes régionales et celles des pays riches de l’Organisation de Coopération Economique et de Développement (OCDE) sont fournies dans chaque rubrique comme élément de comparaison.

Variable	Maroc	Moyenne Régionale	Moyenne OCDE
Région	Moyen Orient & Afrique du Nord		
Catégorie de revenu	Revenus bas et moyens		
Revenu National Brut (RNB) par personne (US\$)	1,520	5,876	31,217
Économie informelle (en % RNB, 2003)	36.4	27.5	17.4
Population (millions)	30.1	19.9	39.8

Créer une entreprise (en 2005)-

La difficulté de créer une entreprise au Maroc est mesurée ci-dessous à travers quatre indicateurs : le nombre de procédures pour la créer, le nombre de jours que cela prend, ce que cela coûte et le capital minimum requis. Un entrepreneur doit franchir **5** étapes en **11** jours pour créer une entreprise. En moyenne, cela lui coûtera **12 pour cent** de revenu par habitant. Il devra déposer en banque l’équivalent d’au moins **700,3 pour cent** de revenu par habitant pour obtenir l’enregistrement de son entreprise, à comparer avec la moyenne régionale de **859,3** pour cent et la moyenne OCDE de **41** pour cent.

Indicateur	Maroc	Moyenne Régionale	Moyenne OCDE
Nombre de procédures	5	10.1	6.5
Durée en nombre de jours	11	45.4	19.5
Coût (en % du revenu par habitant)	12	64.2	6.8
Capital minimum (en % du revenu par habitant)	700.3	859.3	41

Embaucher et licencier des travailleurs (2005)

Les difficultés que rencontrent les employeurs au Maroc pour embaucher et licencier les travailleurs sont montrés ci-dessous. Les indicateurs utilisés mesurent la difficulté de recruter et de licencier les travailleurs, quel est le degré de rigidité des réglementations ou du temps de travail, et à quel point il est difficile de licencier un travailleur dont on a plus besoin. Les indicateurs couvrent : la disponibilité de contrats à temps partiels ou à durée déterminée, la réglementation du temps de travail, la législation sur le salaire minimum et sur les conditions d'emploi. Chaque indicateur est mesuré sur une échelle de 0 à 100, les valeurs supérieures reflétant les systèmes les plus rigides. L'indicateur de Rigidité de l'Emploi est une moyenne de trois indicateurs. Pour le Maroc, cet indicateur global est de **60**, à comparer avec la moyenne régionale de **39,8** pour cent et la moyenne OCDE de **36,1** pour cent. Le coût du licenciement est calculé sur la base du nombre de semaines de salaire à payer en indemnités et en pénalités de licenciement.

Indicateur	Maroc	Moyenne Régionale	Moyenne OCDE
Difficulté d'embaucher	100	30.8	30.1
Rigidité du nombre d'heures de travail	40	53.8	50.4
Difficulté de licencier	40	35.0	27.4
Rigidité en cours d'emploi	60	39.8	36.1
Coût du licenciement (en semaines de salaires)	83.3	62.4	35.1

Enregistrement d'un droit de propriété (2005)

La facilité avec laquelle une entreprise peut obtenir un droit de propriété est mesurée ci-dessous en utilisant les indicateurs suivants : le nombre de procédures nécessaires pour transmettre un titre de propriété de vendeur à acheteur, le temps qu'il faut pour cela et le coût de la transaction (calculée en % de la valeur moyenne de la propriété). Au Maroc, il faut en moyenne **82** jours pour enregistrer un droit de propriété, à comparer avec une moyenne régionale de **52,2** et une moyenne OCDE de **32,2**.

Indicateur	Maroc	Moyenne Régionale	Moyenne OCDE
Nombre de procédures	3	6.4	4.7
Durée en nombre de jours	82	52.2	32.2
Coût (en % de la valeur moyenne du bien)	6.1	6.8	4.8

Obtenir un crédit (2005)

Des éléments de mesures sur le partage d'information sur le crédit et les droits des emprunteurs et des prêteurs sont présentés ci-dessous. Un premier groupe d'indicateurs mesure le degré de couverture, l'étendue, la qualité et l'accessibilité de l'information sur le crédit par le biais de registres publics ou privés. Un second groupe d'indicateurs mesure à quel point les lois sur les sûretés et sur la faillite facilitent l'accès au crédit. L'échelle va de 1 à 10, le score le plus élevé indiquant que ces lois sont mieux conçues pour accroître l'accès au crédit. Le Maroc a un score de **2**, à comparer avec la moyenne régionale de **4,1** et la moyenne OCDE de **6,3**. L'indicateur de d'Information sur le Crédit mesure l'étendue, la qualité et l'accessibilité de l'information sur le crédit par le biais de registres publics ou privés. L'échelle va de 0 à 6, la valeur la plus élevée indiquant que plus d'informations sur le crédit sont disponibles. Le Maroc a un score de **1**, à comparer avec la moyenne régionale de **2** et la moyenne OCDE de **5**.

Indicateur	Maroc	Moyenne Régionale	Moyenne OCDE
Droits des créanciers	2	4.1	6.3
Information sur le Crédit	1	2.0	5.0
Couverture des registres publics de crédit (en % des adultes)	2	1.9	7.5
Couverture des registres privés de crédit (en % des adultes)	0	1.7	5.9

Protection des investisseurs (2005)

Le degré de protection des investisseurs est mesuré ci-dessous à travers la législation de l'entreprise et la disponibilité d'informations de transactions. L'indicateur de Transparence l'évalue à travers les critères suivants: l'organe d'entreprise qui autorise toutes les transactions et le délai nécessaire à la publication de l'information, l'obligation ou pas de la publier dans le rapport annuel, et l'utilisation d'auditeurs externes. Cet indicateur varie de 0 à 10, les valeurs les plus élevées représentant plus de transparence. Le Maroc obtient un score de **6**, à comparer avec la moyenne régionale de **5,5** et celle de l'OCDE de **6,1**.

Indicateur	Maroc	Moyenne Régionale	Moyenne OCDE
Transparence	6	5.5	6.1

Exécution des contrats (2005)

La facilité ou la difficulté de faire exécuter un contrat commercial au Maroc est mesuré ci-dessous à l'aide de 3 indicateurs : le nombre de procédures au tribunal à partir du dépôt d'une plainte jusqu'au règlement final, la durée et le coût de la procédure (frais de justice et d'avocats) exprimé en pourcentage de la valeur de la créance. Au Maroc, ce coût est de **17,7**, à comparer avec une moyenne régionale de **17,7** et une moyenne OCDE de **10,6**.

Indicateur	Maroc	Moyenne Régionale	Moyenne OCDE
Nombre de procédures	17	39.5	19.5

Durée en nombre de jours	240	432.1	225.7
Coût (en % de la créance)	17.7	17.7	10.6

Faillite (2005)

Le temps nécessaire et le coût de liquidation d'une entreprise sont indiqués ci-dessous. Les coûts comprennent aussi bien la rémunération des liquidateurs, des avocats, des comptables, etc. Le Taux de Recouvrement mesure l'efficacité du système de liquidation ou de la procédure de faillite, calculée en pourcentage des créances recouvrées par les créanciers à l'issue de la liquidation. Le Taux de Recouvrement au Maroc est de **35,1**, à comparer avec une moyenne régionale de **28,8** et une moyenne OCDE de **73,8**.

Indicateur	Maroc	Moyenne Régionale	Moyenne OCDE
Durée (en nombre d'années)	1.8	3.8	1.5
Coût (en % de la valeur des biens)	18	13.4	7.4
Taux de Recouvrement (en % des créances)	35.1	28.8	73.8

ANNEXE V QUESTIONNAIRE ICA MAROC 2004

Royaume du Maroc



Ministère de l'Industrie, du Commerce
et des Télécommunications



Groupe Banque mondiale

*Enquête sur le Climat d'Investissement
et la Compétitivité des Entreprises au Maroc*

Morocco Investment Climate Assessment

Questionnaire

Janvier 2004

Programme d'Enquêtes pour l'Analyse du climat d'investissement et la Compétitivité des Entreprises

*La Banque Mondiale, en collaboration avec le Royaume du Maroc, lance une enquête pour l'analyse du climat d'investissement et la compétitivité industrielle. Votre entreprise a été sélectionnée dans l'échantillon pour y participer. Certaines parties de ce questionnaire peuvent être répondues par votre personnel à partir des fichiers de l'entreprise tandis que d'autres doivent être répondues par le propriétaire ou le Directeur de l'entreprise. Une équipe d'enquêteurs se rendra au sein de votre entreprise pour passer en revue le questionnaire. **Seules les informations agrégées ou synthétiques portant sur un grand échantillon d'entreprises seront publiées et nous garantissons la confidentialité de toutes les réponses individuelles.***

Le principal but de l'étude est d'apprécier, au plan microéconomique, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises marocaines avec ses forces et ses faiblesses, d'appréhender aussi son effet sur la performance des entreprises, et d'identifier les mesures nécessaires à l'amélioration de leur compétitivité. La réalisation concomitante de l'enquête ICA dans les pays d'Asie et d'Amérique Latine autorisera les entreprises, les associations d'affaires, les syndicats et les pouvoirs publics, à mesurer leur performance à celle d'autres pays, afin de mieux identifier les domaines d'action.

Le questionnaire commence avec des questions sur les débuts et le statut juridique de l'entreprise, y compris des questions sur le profil du propriétaire. Cette information est utile pour discerner comment l'environnement des affaires affecte les différents types d'entreprises.

Ensuite, le questionnaire se poursuit avec des questions relatives :

- *Aux conditions internes de l'entreprise concernant ses ventes et ses approvisionnements.*
- *Aux infrastructures et services : l'objectif étant d'examiner les conditions externes affectant les opérations de l'entreprise.*
- *Accès aux financements .*
- *Aux relations entre l'Administration et l'entreprise.*
- *Résolution des litiges et système judiciaire.*
- *Innovation et technologie: l'objectif étant d'évaluer la facilité d'accès aux nouvelles technologies,*
- *à l'employé et Marché de travail dans le but de comprendre les forces et faiblesses du marché du travail.*
- *à la productivité dans le but d'évaluer les performances financières et d'exploitation de l'entreprise.*

Votre participation est fortement appréciée. Nous espérons que cette collecte systématique des données sur les entreprises, vous sera utile aussi bien directement (en fournissant un référentiel pour évaluer vos performances) qu'indirectement (à travers sa contribution à la formulation de bonnes politiques économiques).

PAGE DE GARDE

Code entreprise : _____

1. Enquêteur : _____ (numéro d'identification)
2. Contrôleur : _____ (numéro d'identification)

Nom de l'entreprise (Raison Sociale) : _____

Test pour savoir si l'entreprise doit être inclus dans l'échantillon:

3. Est-ce que l'entreprise tient une comptabilité? _____ 1, oui 2. Non *[Si non, arrêtez l'interview.]*
4. L'entreprise est-elle une succursale ou division d'une entreprise plus grande? _____ 1. Oui 2. Non
5. *[Si oui]* Est-ce que l'entreprise tient une comptabilise relative a ses activités propres? _____ 1. Oui 2. Non *[Si non, arrêtez l'interview.]*
6. *[Si oui]* Dans quel pays se trouve le siège général de la maison mère ? _____
7. Quel est actuellement le nombre d'employés permanents dans l'entreprise ? _____ *[Si moins de 10, arrêtez l'interview.]*

Début de l'interview

8. Nom du répondant : _____
9. Nom du "patron" de l'entreprise *[par ex., Directeur Général, Chef d'entreprise]* : _____
10. Au cas ou le répondant n'est pas le patron de l'entreprise, quel est son statut dans l'entreprise? _____
11. Branche d'activité : _____ *[codes ISIC]*
12. Région : _____ *[1. Grand Casablanca ; 2. Tanger-Tetouan ; 3. Rabat-Sale-Zemmour ; 4. Fès-Boulmane ; 5. Oriental ; 6. Chaouia-Ouardigha]*
13. Adresse : _____

- Ville : _____
- No de tel : _____ (Fax: _____)
14. *[Si l'entreprise est localisée à Tanger]* L'entreprise est-elle installée dans la zone franche ?
_____ 1. Oui 2. Non

[Note aux enquêteurs : il est important de laisser le Directeur parler pendant quelques minutes de l'origine, de l'historique de l'entreprise et de ses principaux produits. Cette discussion vous permettra de remplir les questions préliminaires et pourrait aussi révéler les caractéristiques de l'entreprise qui seront notées dans la section des commentaires].

Section I. INFORMATIONS GENERALES SUR L'ENTREPRISE

Note : Les questions 1 à 12 portent sur l'entreprise dans son ensemble, incluant tous ses établissements.

1. En quelle année votre entreprise a-t-elle été créée [e.g., date de publication au Bulletin Officiel] ? _____
2. En quelle année votre entreprise a-t-elle commencé la production ? _____
3. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ? _____
 1. *Personne physique*
 2. *SARL*
 3. *Société anonyme / SA*
 4. *Coopérative*
 5. *Société en nom collectif*
 6. *Société a participation simple*
 7. *Société a participation par action*
 8. *Autre : _____*
4. Quel pourcentage du capital de votre entreprise est détenu par :
 1. *des personnes physiques originaires du Maroc* _____%
 2. *des personnes physiques d'origine étrangère* _____%
 3. *des entreprises Marocaines* _____%
 4. *des entreprises étrangères* _____%
 5. *l'état ou les collectivités locales* _____%
 6. *des investisseurs institutionnels locaux (y compris capital risque)* _____%
 7. *des investisseurs institutionnels étrangers (y compris capital risque)* _____%
 8. *le public (par ex. si l'entreprise est cotée en bourse)* _____%
 9. *autre _____* _____%

TOTAL 100%
5. [Au cas ou l'entreprise est entièrement Marocaine] Dans le passé votre entreprise a-t-elle été en actionnariat avec une personne physique d'origine étrangère ou avec une compagnie étrangère ?
____ 1. Oui 2. Non
6. [Si oui] Quand ce partenariat s'est-il achevé ? _____ année
7. Quelle est la part détenue par l'actionnaire/partenaire le plus important ? _____%
8. Parmi les catégories suivantes, laquelle décrit le mieux le principal actionnaire ou le propriétaire ?
 1. *Individu (réponses multiples possibles) _____*
 2. *Famille*
 3. *Autre entreprise locale*
 4. *Entreprise étrangère*
 5. *Banque*
 6. *Fonds d'investissement*
 7. *Directeur de l'entreprise ou ses dirigeants*
 8. *Employés*
 9. *Etat*
 10. *Autre (Préciser) _____*

[Au cas ou l'actionnaire principal serait une personne (ou membre d'une famille)]

9. Le/la propriétaire ou le principal actionnaire est-il également le chef d'entreprise ? ____ 1. Oui 2. Non

10. Le/la propriétaire ou le principal actionnaire est-il de sexe masculin? _____ 1. Oui 2. Non
11. Combien d'établissements sont sous le contrôle de votre entreprise au Maroc ? _____ [nombre]
12. Votre entreprise a-t-elle des établissements hors du Maroc ? _____ 1. Oui 2. Non

NOTE: La suite du questionnaire porte sur l'entreprise où nous nous trouvons actuellement (unité avec son propre bilan indépendant, non incluses les filiales indépendantes, les autres activités indépendantes du chef d'entreprise, ou les activités de la maison mère)

13. a) Quel est votre produit principal, celui qui est le plus important dans votre chiffre d'affaires ?
[Code ISIC du produit] _____
- b) Combien de produits différents l'entreprise produit-elle ? _____ [nombre]
14. Votre entreprise a-t-elle des revenus d'activités autres que la fabrication de produits manufacturés ?
_____ 1. Oui 2. Non
15. [Si OUI] Quelle part de votre chiffre d'affaires provient des activités suivantes ?
- | | |
|--|--------------|
| 1. Production manufacturière | _____ % |
| 2. Commerce (revente en état de produits non fabriqués par l'entreprise) | _____ % |
| 3. Services rendus : spécifiez le service (ex. informatique) : _____ | _____ % |
| 4. Construction et travaux publics (BTP): | _____ % |
| 5. Autre, spécifiez : _____ | _____ % |
| TOTAL | 100 % |

Section II. VENTES, EXPORTATIONS ET APPROVISIONNEMENTS

Ventes :

1. Quel pourcentage de vos ventes est :

	2003	2002
1. Réalisée au Maroc	%	%
2. Exportée directement	%	%
3. Exportée indirectement (par un distributeur/exportateur)	%	%
	100 %	100 %

2. Quels sont les trois produits principaux vendus par votre société? Si l'un ou plusieurs d'entre eux sont exportés, pouvez-vous préciser la part exportée ?

	Ventes annuelles (DH)	Part exportée (%)	Valeur typique d'une livraison (DH)	Type de livraison [Code]	Année de démarrage de la production	Année de première exportation si ce produit est exporté
Produit 1		%				
Produit 2		%				
Produit 3		%				

[Code type de livraison : 1 vrac ; 2 container ; 3 autres]

3. a) Est-ce que vous produisez parfois sur commande, c'est à dire que vous démarrez la production après avoir reçu la commande ? _____ 1. Oui 2. Non
b) [*Si oui*] Quel pourcentage des ventes sont effectuées sur commande ? _____ %
c) [*Si produit sur commande*] Produisez-vous dans le cadre de contrats de commande à long terme ? _____ 1. Oui 2. Non
4. Quel pourcentage de vos ventes au Maroc est destiné:
- | | |
|---|--------------|
| 1. Aux grossistes et distributeurs | _____ % |
| 2. A des grandes entreprises Marocaines (personnel >200) | _____ % |
| 3. A des petites entreprises Marocaines (personnel <=200) | _____ % |
| 4. A des entreprises étrangères établies au Maroc | _____ % |
| 5. Au gouvernement et collectivités locales | _____ % |
| 6. A des entreprises étatiques ou contrôlées par l'Etat | _____ % |
| 7. A votre maison mère ou à vos succursales/ filiales | _____ % |
| 8. Vente directe au consommateur | _____ % |
| 9. Autre : _____ | _____ % |
| TOTAL | 100 % |
5. Pour votre produit principal vendu sur le marché Marocain, quelle est actuellement votre part de marché :
- dans cette région ? _____ %
 sur le marché national ? _____ %
6. Vos produits principaux sont-ils de qualité supérieure, équivalente, ou inférieure aux concurrents ?
 [Code : 1. *supérieure* 2. *équivalente* 3. *inférieure* 4. *pas applicable*]
 sur le marché Marocain ? _____ code
 à l'exportation _____ code
7. Si vous augmentiez vos prix de 10%, est-ce vous perdriez tout ou partie de votre marché/de vos clients ? [1. pas de changement 2. clients diminueraient légèrement 3. clients diminueraient significativement 4. perdrait tout le marché 99. pas applicable]
 sur le marché Marocain_ _____ code
 à l'exportation _____ code

8. Au cours de l'année écoulée, combien avez-vous eu sur le marché Marocain de...

	Entreprises Privées Marocaines	Etat/entreprises publiques	Entreprises étrangères	
1. principaux clients ?	_____	_____	_____	
2. principaux concurrents ?	_____	_____	_____	Importation Informel
3. principaux fournisseurs?	_____	_____	_____	

Exportations

9. Avez-vous jamais exporté ? ___ 1. Oui 2. Non

[Si l'entreprise n'a jamais exporté, passez à la question 27]

10. En quelle année avez-vous exporté pour la première fois ? _____ année

11. Exportez-vous encore maintenant ? _____ 1. Oui 2. Non

12. *[Si oui]* Combien de produits différents exportez-vous ? _____ nombre

13. *[Si non]* En quelle année avez-vous arrêté d'exporter ? _____ année

[Si l'entreprise n'exporte plus, passez à la question 27]

14. Quelle était la destination géographique des exportations en 2002 et en 2003 ?

Région d'exportation:	Pourcentage des exportations annuelles		En quelle année l'entreprise a-t-elle exporté vers cette région pour la première fois ?
	[2003]	[2002]	
a. France	%	%	
b. Reste de l'Union Européenne	%	%	
c. Maghreb	%	%	
d. Moyen Orient/Turquie	%	%	
e. Asie	%	%	
f. Amérique du Nord	%	%	
g. Autre destination	%	%	
h. Ne sais pas	%	%	
TOTAL	100%	100%	

15. *[Si l'entreprise exporte directement]* Durant l'année écoulée, quel a été le délai entre le moment où les marchandises sont livrées au port de départ (aéroport, route, port maritime) et le moment où ces biens ont été dédouanés et sont partis vers l'étranger ?

1. Délai moyen _____ jours

2. Délai le plus long _____ jours

16. Avant d'exporter, l'entreprise avait-elle des contacts avec l'étranger? _____ 1. Oui 2. Non

17. [Si oui] Lesquels ? [cochez tout ce qui s'applique]

1. Certains des actionnaires/partenaires étrangers/des sociétés étrangères
2. Membres de la famille résidents à l'étranger
3. Contacts personnels
4. Autres : _____

18. Avant d'exporter, le chef d'entreprise avait-il voyagé à l'étranger? ____ 1. Oui 2. Non

19. [Si oui] Quel type de voyage/de visite à l'étranger :

1. vacances/tourisme
2. visite de famille ou amis résident à l'étranger
3. voyage d'affaire/conférence/prospection commerciale
4. a travaillé à l'étranger pendant moins d'un an
5. a travaillé à l'étranger pendant plus d'un an: nombre d'années à l'étranger : _____
6. autre : précisez _____

20. [Si oui à 18] Dans quels pays ? [code pays]

1. _____ 2. _____ 3. _____

21. Au moment de commencer à exporter, l'entreprise a-t-elle _____

1. Créé un produit spécialement pour le marché d'exportation ou bien a-t-elle
2. Exporté un produit aussi destiné au marché local.

22. Quelle est la méthode de paiement la plus utilisée par votre entreprise pour ses exportations?

- a. lettre de crédit
- b. compte courant client
- c. paiement comptant à la réception
- d. autre (préciser) _____

23. Est ce que vous exportez en mode :

1. FOB / FAB (Free On Board / Franco à Bord)
2. CIF / CAF (Cost Insurance Fret / Coût Assurance Fret inclus)
3. Autre (préciser) _____

24. Comment financez vous les besoins en fonds de roulement nécessaires à la production pour l'exportation ? Précisez la répartition du financement dans la table ci-dessous :

	Auto-financement	Prévu par un contrat de sous-traitance	Crédit bancaire	Autres	Total
Part des besoins en fonds de roulement	%	%	%	%	100%

25. Pouvez-vous conclure des contrats de garanties à l'exportation ?

- a) pour couvrir le risque commercial (non paiement par les clients étrangers) ____ 1. Oui 2. Non
- b) pour couvrir le risque de fabrication (impossibilité de livrer ou retard de livraison) ____ 1. Oui 2. Non

26. Avez vous adopté une stratégie de développement de nouveaux marchés d'exportation ?

____ 1. Oui 2. Non

Entreprises non-exportatrices :

27. Au cours des deux dernières années, avez vous tenté de développer des marchés à l'exportation?

____ 1. Oui 2. Non

28. L'entreprise a-t-elle des contacts à l'étranger? ____1. Oui 2. Non

29. [Si oui] Lesquels ? [cocher tout ce qui s'applique]

1. Certains des actionnaires/partenaires sont étrangers/des sociétés étrangères
2. Membres de la famille résidents à l'étranger
3. Contacts personnels
4. Autres : _____

30. Le chef d'entreprise a-t-il jamais voyagé à l'étranger? ____1. Oui 2. Non

31. [Si oui] Quel type de voyage/de visite à l'étranger :

1. vacances/tourisme
2. visite de famille ou amis résident à l'étranger
3. voyage d'affaire/conférence/prospection commerciale
4. a travaillé à l'étranger pendant moins d'un an
5. a travaillé à l'étranger pendant plus d'un an: nombre d'années à l'étranger : _____
6. autre : précisez _____

32. [Si oui à 30] Dans quels pays ? [code pays]

1. _____ 2. _____ 3. _____

Fournitures/approvisionnements :

33. Quel est le pourcentage de matières première/d'intrants que votre entreprise consomme qui sont...:

1. ... de source locale (achetées au Maroc) _____%
2. ...importées directement _____%
3. ... importées indirectement (par un distributeur/importateur) _____%

TOTAL 100%

34. Quels sont les trois produits principaux achetés par votre société? Si l'un ou plusieurs d'entre eux sont importés, précisez la part importée ?

	Achats annuels (DH)	Part importée (%)	Valeur typique d'une livraison (DH)	Type de livraison [Code]	Année de première importation si ce produit est importé
Intrant 1		%			
Intrant2		%			
Intrant3		%			

[Code type de livraison : 1 vrac ; 2 container ; 3 autres]

35. [Si l'entreprise importe directement] Durant l'année écoulée, quel a été le délai entre le moment où les marchandises arrivent au Maroc (par port, aéroport ou route) et le moment où les biens ont été dédouanés et à la disposition de l'entreprise ?

1. Délai moyen _____ jours
2. Délai le plus long _____ jours

36. Combien de jours de stock l'entreprise tient-elle en moyenne pour ses matières premières?

Principales matières premières	Jours
1.	
2.	
3.	

37. Quel pourcentage de vos matières premières jugez-vous être de qualité inférieure à vos attentes ?
 _____ %
38. Quel pourcentage de vos ventes de l'an passé avez vous perdu à cause de retards d'approvisionnement par vos fournisseurs ? _____ %

1. SECTION III. environnement des affaires .

1. Dans la liste ci-dessous, quels sont les obstacles à vos activités ou à la croissance de votre entreprise ? *Pour chaque point qui constitue un obstacle, indiquez le degré de sévérité sur une échelle de 1 à 4*

[0 =pas un obstacle 1 =obstacle mineur 2 =obstacle moyen 3 = obstacle majeur 4 = obstacle très sévère]

	N'est pas un obstacle	Degré de sévérité			
		1	2	3	4
1. Télécommunications	0				
2. Accès à l'électricité	0				
3. Transports des marchandises	0				
4. Accès au foncier industriel aménagé (parcs/zones)	0				
5. Taux d'imposition fiscal	0				
6. Relations avec l'administration fiscale	0				
7. Douanes	0				
8. Législation du Travail	0				
9. Relation avec les syndicats	0				
10. Formation et qualification du personnel a l'embauche	0				
11. Formalités a la création de l'entreprise	0				
12. Coût du crédit bancaire (<i>ex. taux d'intérêt, agios</i>)	0				
13. Accès au crédit bancaire (<i>ex. garanties, conditions</i>)	0				
14. Inflation et fluctuations du taux de change	0				
15. Corruption	0				
16. Criminalité	0				
17. Contrefaçon	0				
18. Concurrence déloyale du secteur informel	0				
19. Système judiciaire et recouvrement des créances	0				
20. Autre (précisez _____)	0				

2. Parmi ces obstacles, quels sont les trois plus importants, en commençant par le plus sévère :

1. _____

2. _____

3. _____

Section IV. INFRASTRUCTURE ET TRANSPORT

1. AU COURS DE L'AN PASSE, AVEZ VOUS SUBI DES :

		# JOURS	DUREE MOY.	PERTES*
1. Coupure d'électricité du réseau ?	NA	_____ Jours	_____ Hrs	_____ % chiffre d'affaires
2. Coupure d'eau ?	NA	_____ Jours	_____ Hrs	_____ % chiffre d'affaires
3. Coupure de téléphone ?	NA	_____ Jours	_____ Hrs	_____ % chiffre d'affaires
4. Pénuries de transport de marchandises ?	NA	_____ Jours	_____ Hrs	_____ % chiffre d'affaires

[* : Veuillez inclure les pertes dues aux interruptions de production, en incluant le temps nécessaire pour ré-enclencher les machines, ainsi que les ventes perdues ou les pertes de production dues à l'interruption des procédures de production.]

2. Est-ce que votre établissement possède (ou partage) un groupe électrogène ? ____ 1 = Oui, 2 = Non
3. [Si Oui] Quel pourcentage de votre électricité provient de ce groupe électrogène ? ____ %
4. [Si Oui] Quel a été son prix d'achat total ? _____ DH Année d'achat _____
5. Quel part de vos approvisionnements en eau proviennent de:
 1. Du réseau ? _____ %
 2. De votre propre puits (ou un puits partagé) ? _____ %
 3. D'achats auprès de distributeurs privés ? _____ %
6. Quel pourcentage de votre personnel utilise un ordinateur pour leur travail ? ____ %
7. Votre entreprise est-elle abonnée à un service internet (par ex. AOL) ? ____ 1. Oui 2. Non
8. [Si oui] Votre entreprise traite-t-elle avec ses clients et fournisseurs par email? ____ 1. Oui 2. Non
9. Votre entreprise dispose-t-elle de son propre site sur l'internet ? ____ 1. Oui 2. Non
10. [Si oui] Votre entreprise vend-t-elle ses produits directement par l'internet ? ____ 1. Oui 2. Non

Transport

11. a) Comment organisez vous le transport de vos ventes et approvisionnement? [cochez tout ce qui s'applique]

1. Avec vos propres moyens de transport
2. Directement avec le(s) transporteur(s)
3. par un commissionnaire de transport [qui organise uniquement le transport]
4. par un prestataire de services logistiques [qui organise le transport ainsi que d'autres services logistiques tels que le dédouanement, l'assurance, l'entreposage, etc]

b) Quel pourcentage de vos ventes et approvisionnements sont affectés par des retards de transport ?

Ventes		Approvisionnements	
Ventes au Maroc	Exportations	Approvisionnements venant du Maroc	Importations
%	%	%	%

12. A cause de retards lors du transport, il se peut que la date effective de livraison ne corresponde pas à la date de livraison prévue avec l'acheteur.

a) Durant l'année 2003, quelle a été la durée moyenne et la durée maximum de retards de transport pour les ventes au Maroc et les exportations?

	Ventes au Maroc	Exportations
Retard moyen	(jours)	(jours)
Retard maximum	(jours)	(jours)

b) [Si l'entreprise exporte] Quelle part des retards mentionnés ci-dessus se sont produits entre l'entreprise et le port de sortie ?

	Entre entreprise et port de sortie
Retard moyen	(jours)
Retard maximum	(jours)

13. Durant l'année 2003, quelle est le pourcentage de vos ventes qui ont été rejetées / retournées par le client ou pour lesquelles vous avez du consentir un rabais à cause de retards de livraison ?

	rejetées	retournée	rabais	autres
% des ventes	%	%	%	%

14. Durant l'année 2003, quelle pourcentage de vos ventes n'ont pas été réalisées à cause de retards dans le transport ?

	Ventes au Maroc	Exportations
% de ventes perdues	%	%

15. Quel pourcentage de vos exportations et importations est inspecté par les douanes ?
Exportations (____%) Importations(____%)

16. Quelle est la répartition de vos exportations par mode de transport ?

	% des exportations	Ports ou aéroports de sortie
1. Maritime	%	1. _____ 2. _____
2. Aérien	%	1. _____ 2. _____
3. Routier	%	1. _____ 2. _____

17. a) Est il déjà arrivé qu'une de vos cargaisons soit refusée par un transporteur maritime ou aérien et ce en dépit d'une réservation effectuée pour cette cargaison ? ____ 1. Oui 2. Non

b) Quelle est la fréquence de ce genre d'incident en pourcentage des exportations?

Maritime _____%

Aérien _____%

Routier _____%

18. Si le répondant exporte par avion, précisez le coût moyen, le délai moyen et le délai maximum pour le transit des marchandises avant l'embarquement.

Coût moyen par tonne	Délai moyen	Délai maximum
DH	heures	heures

19. Durant l'année 2003, quelle a été la proportion de marchandises perdues, avariées ou détruites pendant le transport ? Distinguez entre ventes au Maroc et à l'étranger.

Ventes totales : % des marchandises perdues ou avariées	Ventes au Maroc : % de pertes	Exportations : % de pertes	Part des ventes couvertes par une assurance de transport (%)

- a) Pour les pertes durant le transport, avez vous été complètement indemnisés par le transporteur ou son assurance ? ____ 1. Oui 2. Non
- b) Si non, pourquoi? (*un seul choix*) _____
1. ce n'était pas la responsabilité du transporteur
 2. transporteur pas ou mal assuré / transporteur n'a pas payé
 3. Plafond d'indemnisation trop bas
 4. Autre (précisez) _____
- c) Si vous n'avez pas été indemnisé par le transporteur, avez vous été indemnisés dans le cadre de vos propres polices d'assurances ? ____ 1. Oui 2. Non

Section V. SERVICES AUX ENTREPRISES

	Formation en management	Formation technique	Conseil en management	Conseil technique
1. Avez-vous déjà eu recours à...	1.Oui 2. Non	1.Oui 2. Non	1.Oui 2. Non	1.Oui 2. Non
2. [Si non] Pourquoi ? (Code 1 à 6) [Passer à la colonne suivante]				
Si oui à question 1				
3. Combien avez-vous dépensé (en DH) ?				
En 2003				
En 2002				
En 2001				
4. Le service (conseil ou formation) étaient-ils dans le cadre d'un programme spécial ?				
CSF				
GIAC				
Bailleurs de fonds (GTZ, USAID, etc.)				
Autre (spécifier)				
5. Le prestataire était-il	1. Public 2. privé	1. Public 2. privé	1. Public 2. Privé	1. Public 2. Privé
6. 1 ^{ère} année d'utilisation				
7. Dans quel objectif avez-vous eu recours au service (Code 1 à 8)				
8. Au cours des 3 dernières années, combien de jours-hommes de formation votre personnel a-t-il reçus (resp. de jours-hommes de conseil reçus par l'entreprise) ?				
9. Qualité de la formation ou du conseil reçu (Code 1 à 6)				
10. En avez-vous été satisfait ? (Code 1 à 6)				

11. Votre entreprise est-elle membre d'une association professionnelle ou chambre de commerce ?

___ 1. Oui 2. Non [Si non, passez à la section suivante]

12. A combien d'associations professionnelles votre entreprise appartient-elle ? _____ Nombre

13. A combien d'entre elles votre entreprises est-elle un membre actif? _____ Nombre

14. Lesquelles? [Ecrire le nom] _____

Libellés des Codes :

QUESTION 2

Pas besoin (Ex : ma technologie ne requiert pas de formation spécifique)	1
Contraintes financières	2
Difficulté d'obtenir le service (Ex : difficulté de mise en place d'un plan de formation)	3
Absence de formation ou de conseil de qualité	4
Coût élevé de la formation/conseil	5
Je dois payer la main d'œuvre formée plus cher / je risque de la perdre	6

Question 7

Elargissement de la gamme de production	1
Changement de l'organisation du travail	2
Réduction des coûts de la main d'œuvre	3
Augmentation de la productivité	4
Rénovation des outils de production	5
Répondre aux normes exigées par le marché	6
Pour bénéficier d'incitations fiscales ou subventions	7
Autre (spécifier)	8

QUESTION 9

Très bonne	1
Bonne	2
Plutôt bonne	3
Plutôt mauvaise	4
Mauvaise	5
Très mauvaise	6

QUESTION 10

Très satisfait	1
Satisfait	2
Plutôt satisfait	3
Plutôt insatisfait	4
Insatisfait	5
Très insatisfait	6

Section VI. ACCES AU FINANCEMENT

1. Si votre entreprise avait une opportunité d'investissement prometteuse, sa principale banque lui prêterait-elle de l'argent ? _____ 1. Oui 2. Non
2. Dans le cas où votre principale banque n'était pas en mesure de lui prêter de l'argent, votre entreprise serait-elle en mesure de trouver une autre source de financement ? _____ 1. Oui 2. Non
3. Veuillez indiquer la contribution en pourcentage (en moyenne pour l'an passé) de chacune des sources possibles de financement suivantes pour les besoins de votre entreprise en:
 - a. **Fonds de roulement** (ex. stocks, trésorerie, achats etc.)
 - b. **Investissement nouveaux** (ex. terrain, immobilier, machines et d'équipement)

	a. Fonds de roulement	b. Nouveaux investissements
1. Autofinancement	_____ %	_____ %
2. Augmentation de capital/ventes d'actions	_____ %	_____ %
3. Prêt/avance de la maison mère/entreprise du groupe	_____ %	_____ %
4. Crédits commerciaux (client ou fournisseur)	_____ %	_____ %
5. Découvert bancaire	_____ %	_____ %
6. Prêt d'une banque commerciale Marocaine	_____ %	_____ %
7. Prêt d'une banque commerciale étrangère	_____ %	_____ %
8. Crédit-bail/Leasing	_____ %	_____ %
9. Fonds d'investissement / financement public	_____ %	_____ %
10. Carte de crédit	_____ %	_____ %
11. Famille et amis	_____ %	_____ %
12. Sources informelles	_____ %	_____ %
13. Autre (décrire): _____	_____ %	_____ %
TOTAL	100 %	100 %

4. Depuis combien de temps votre entreprise traite-t-elle avec sa banque principale ? _____ années.
5. Combien de temps vous faut-il en moyenne pour exécuter les opérations bancaires suivantes (jusqu'au moment où le bénéficiaire puisse retirer les fonds) :

	Jours
1. Paiement par chèque dans votre ville	_____
2. Paiement par cheque d'une ville à l'autre	_____
3. Virement d'une ville à l'autre au Maroc	_____
4. Virement bancaire vers/de l'étranger	_____

6. Votre entreprise a-t-elle une facilité de caisse/découvert bancaire ? 1. Oui 2. Non
7. [Si oui] Quel est le plafond du découvert/le montant de la ligne de crédit ? _____ Dirham

[Si la facilité de trésorerie est constituée de plusieurs lignes de crédit, donnez le montant total]

8. Quelle proportion du découvert l'entreprise utilise-t-elle en ce moment (approximativement) ? _____ %
9. Votre entreprise a-t-elle jamais fait une demande de prêt auprès d'une banque ou institution financière ? _____ 1. Oui 2. Non

10. [Si non] Pourquoi votre entreprise n'a-t-elle jamais fait une demande de prêt ?

1. L'entreprise ne peut pas offrir de garanties suffisantes
2. L'entreprise ne désire pas être endettée
3. La procédure d'obtention de prêt est trop difficile
4. L'entreprise n'a pas besoin de s'endetter
5. Ce serait une perte de temps, l'entreprise ne recevrait pas de prêt
6. Le taux d'intérêt est trop élevé
7. Autre : _____

[Si non a question 9, passez à la section suivante]

11. [Si oui a question 9] En quelle année avez-vous fait votre dernière demande de prêt ? _____ année

12. Votre banque vous a-t-elle accordé le prêt demandé ? ____ 1. Oui 2. Non 3. Dossier en cours.

13. [Si non] A votre avis, pourquoi le prêt a-t-il été refusé ?

1. L'entreprise n'a pas pu offrir de garanties suffisantes
2. Le projet a été jugé non viable
3. La situation financière de l'entreprise ne le permet pas/l'entreprise est déjà trop endettée
4. La banque/l'institution financière n'a pas donné de raison
5. Autre : _____

14. A quand remonte le dernier crédit bancaire que vous avez obtenu ? _____ année

15. Précisez le type de crédit : _____

1. crédit d'investissement
2. crédit d'exportation
3. crédit de trésorerie
4. facilité d'escompte
5. autre : _____

16. Quel a été le délai pour l'obtention de ce crédit entre le moment où vous en avez fait la demande et le moment où le prêt a été accepté ? _____ mois

17. Avez-vous reçu le montant que vous aviez demandé ? _____ 1. Oui 2. Non.

18. [Si non] Quelle part du montant demande vous a été accordée ? _____ %

19. Quel était le taux d'intérêt annuel (inclure les frais et agios) ? _____ %

20. a) Le taux d'intérêt qui vous a été accordé a-t-il été négocié avec votre banque ? _____ 1. Oui 2. Non.

['Non' signifie que le taux est défini uniquement par la banque, sans négociation]

b) Quel pourcentage d'autofinancement sur votre investissement la banque a-t-elle requise pour vous accorder un prêt ? _____ %

21. Quelle était la durée du prêt _____ mois

22. Quelles garanties l'entreprise a-t-elle fourni ?

1. Hypothèque sur terrains et constructions _____ 1. Oui 2. Non
2. Nantissement sur le fond de commerce _____ 1. Oui 2. Non
3. Nantissement sur machines et équipements _____ 1. Oui 2. Non
4. Escompte d'effets commerciaux _____ 1. Oui 2. Non
5. Caution personnelle/garanties sur les actifs du/des propriétaires _____ 1. Oui 2. Non
6. Caution/garanties fournies par d'autres personnes morales _____ 1. Oui 2. Non
7. Dépôt de titres du/des propriétaires _____ 1. Oui 2. Non
8. Autre (ex. fonds de garantie public) : _____ 1. Oui 2. Non

23. Prises dans leur ensemble, ces garanties représentent quel pourcentage de la valeur du prêt ? _____ %

Section VII. RELATIONS ENTRE L'ADMINISTRATION ET LES ENTREPRISES

1. De manière générale, comment jugeriez-vous l'efficacité de l'Etat en termes d'infrastructure, de transports publics, de sécurité, d'éducation, et de santé ?

1 Très efficace	4. Un peu inefficace
2. Efficace	5. Inefficace
3. A peu près efficace	6. Très inefficace

2. Les lois et règlements (qui affectent votre entreprise) sont-elles interprétées de manière claire et constante par l'administration ?

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Pas du tout d'accord | 4. Plutôt d'accord |
| 2. N'est pas d'accord dans la plupart des cas | 5. D'accord dans la plupart des cas |
| 3. Plutôt pas d'accord | 6. Parfaitement d'accord |

3. L'an passé, avez vous eu les visites suivantes ?

	Nombre de visites par an
1. Inspection du travail.	
2. Inspection des normes de sécurité et anti-incendie	
3. Administration fiscale	
4. Police Municipale	
5. Autre : _____	

4. D'après votre expérience, quel est maintenant le délai moyen pour : *[Ne sais pas : -999]*

Délai (jours)

1. Obtenir une ligne téléphonique

- _____
- | | |
|---|-------|
| 2. Obtenir une connexion au réseau électrique | _____ |
| 3. Se connecter au réseau d'eau | _____ |
| 4. Obtenir un permis de construire | _____ |
| 5. S'inscrire au registre de commerce | _____ |

5. Quel part d'une semaine typique, les cadres dirigeants consacrent-t-il à des visites aux diverses administrations pour l'obtention des papiers, ainsi qu'à d'autres tâches liées à la « bureaucratie » ? _____ %

6. A votre avis, quel pourcentage de son chiffre d'affaires une entreprise typique de votre secteur d'activité déclare-t-elle chaque année aux impôts ? _____ %

Section VIII. RESOLUTION DES LITIGES, SYSTEME JUDICIAIRE ET CRIMINALITE

1. Etes-vous d'accord avec la proposition suivante: "Au Maroc, les contrats et droits de propriété ont une valeur juridique sûre et sont respectés par la justice en cas de litige" ?
 1. Pas du tout d'accord
 2. N'est pas d'accord dans la plupart des cas
 3. Plutôt pas d'accord
 4. Plutôt d'accord
 5. D'accord dans la plupart des cas
 6. Parfaitement d'accord

 2. Quel pourcentage de vos ventes est payé d'avance ? _____ %

 3. Quel pourcentage de vos ventes sont-elles à crédit (payées par crédit client) ? _____ %

 4. Quel pourcentage de vos ventes fait l'objet de retards de paiements ?
 1. Pour les ventes a des clients privés _____ %
 2. Pour les ventes au gouvernement et collectivités locales _____ %

 5. Faites-vous appel à une agence de recouvrement des créances pour les impayés ? ___ 1. Oui 2. Non

 6. Au cours des deux dernières années, quelle proportion des créances litigieuses ont, en moyenne, été résolus... (et en combien de temps) ?
 1. à l'amiable _____% délai moyen : _____ semaines
 2. par arbitrage d'une tierce partie _____% délai moyen : _____ semaines
 3. par huissier (*pour chèques sans provision*) _____% délai moyen : _____ semaines
 4. au tribunal de commerce (Justice) _____% délai moyen : _____ semaines

TOTAL 100 %

 7. Veuillez estimer les dépenses de votre entreprise (en pourcentage du chiffre d'affaires) afin d'assurer :
 1. La sécurité (gardes, appareils de surveillance, etc.) _____ %
 2. Versements informels pour la protection (racket)? _____ %

 8. Veuillez estimer les pertes subies l'an passé dues au vol ou au vandalisme (en pourcentage du chiffre d'affaires)? _____ %
- [Si pas de vol ou vandalisme, passez à la section suivante]*
9. Quelle proportion des ces incidents avez-vous rapporté à la police ? _____ %

 10. Quelle proportion de ces incidents fut résolue (appréhension des coupables) ? _____ %

Section IX. INNOVATION ET TECHNOLOGIE

1. Quelle a été le taux d'utilisation de vos capacités de production au cours de l'année passée ? ___ %
[Le taux d'utilisation des capacités de production est le rapport entre la production réalisée et la production maximale qui aurait potentiellement pu être produite avec les machines, équipements et force de travail à disposition de l'entreprise]

2. Pour votre produit principal, votre technologie de production est-elle moins avancée ou plus avancée que celle de votre concurrent principal ? _____ [*Code : 1. moins avancée 2. plus avancée 3. a peu près identique*]

3. L'entreprise utilise-t-elle des machines automatiques ? ___ 1. Oui 2. Non

4. *[Si oui]* Ces machines automatiques sont-elles contrôlées par ordinateur (robots)? ___ 1. Oui 2. Non

5. Quelle est la proportion de vos machines qui a :

- 1. Moins de 5 ans d'âge _____ %
 - 2. Entre 5 et 10 ans _____ %
 - 3. Entre 10 et 20 ans _____ %
 - 4. Plus de 20 ans _____ %
- 100%

6. A quand date la plus récente acquisition de machines et d'équipements ? _____ année

7. Quel était le motif de l'investissement ?

- 1. Améliorer la qualité des produits existants _____ 1. Oui 2. Non
- 2. Introduire un ou plusieurs nouveaux produits _____ 1. Oui 2. Non
- 3. Augmenter la production de produits existants _____ 1. Oui 2. Non
- 4. Réduire le coût unitaire de production _____ 1. Oui 2. Non
- 5. Remplacement des équipements abîmés _____ 1. Oui 2. Non
- 6. Remplacement des équipements obsolètes _____ 1. Oui 2. Non

8. Quels sont les trois principaux facteurs qui affectent votre décision d'investir ou de ne pas investir ? [Indiquez le facteur le plus important par 1, le second par 2, et le troisième par 3]

	Rang: 1-2-3
a. contraintes liées au financement de l'investissement	
b. politique fiscale	
c. contraintes administratives, judiciaires, ou d'organisation	
d. régime foncier	
e. anticipations de la demande intérieure	
f. perspectives d'évolution de la demande étrangère	
g. contexte international général	
h. coûts des facteurs de production	
i. évolution de l'environnement macroéconomique et politique	
j. autre: spécifiez _____	

9. A quel horizon l'entreprise élabore-t-elle :

- 1. sa stratégie d'investissement ? _____ mois
- 2. sa stratégie de recrutement et de formation du personnel ? _____ mois
- 3. sa stratégie de gamme de produits et de marchés visés ? _____ mois

10. Quelle part du résultat net avez vous réinvesti dans l'entreprise l'année passée? _____ %

11. Votre entreprise est-elle certifiée ISO (ex. 9000, 9002 or 14,000) ? _____ 1. Oui 2. Non

12. Utilisez-vous une technologie de production sous licence étrangère? _____ 1. Oui 2. Non

13. Combien de lignes de produits différents votre entreprise produit-elle ? _____

14. Combien d'entre elles ont été introduites durant les 3 dernières années ? _____

15. Combien de lignes de produits ont été abandonnées durant les 3 dernières années? _____

16. Au cours des 3 dernières années, avez-vous entrepris une des activités suivantes ?

	1. Oui 2. Non
1. Mis à niveau ou amélioré une ligne de produit existante	
2. Introduit un nouveau procédé pour changer la façon dont un produit est fabriqué	
3. Ouvert une nouvelle usine	
4. Fermé une (ou plusieurs) usine(s)	
5. Conclu un projet d'investissement avec un partenaire étranger (joint-venture)	
6. Obtenu une nouvelle licence de production	
7. Commencé à sous-traiter une partie du processus de production auparavant réalisé par l'entreprise	
8. Décidé de produire en interne une partie du processus de production auparavant confiée à des sous-traitants	

17. Durant les 3 dernières années, avez-vous :

1. développé un nouveau produit/ligne de produit en collaboration avec un client
___ 1.Oui 2. Non
2. développé un nouveau produit/ligne de produit en collaboration avec un fournisseur
___ 1.Oui 2. Non
3. développé un nouveau produit/ligne de produit en collaboration avec une université ou école Marocaine ___ 1.Oui 2. Non
4. employé les services des consultants pour le transfert de technologie ___ 1.Oui 2. Non
5. effectué une mission d'étude de technologie à l'étranger ___ 1.Oui 2. Non
6. effectuée une mission de prospection de marché à l'étranger ___ 1.Oui 2. Non
7. exposé vos produits à une foire ou exposition commerciale au Maroc ___ 1.Oui 2. Non
8. exposé vos produits à une foire ou exposition commerciale à l'étranger ___ 1.Oui 2. Non

18. A votre avis, quels sont les obstacles aux activités de recherche et développement ?

1. manque de personnel qualifié
2. manque de financement
3. manque de protection de la propriété intellectuelle ou de la propriété industrielle
4. autre : _____

19. Avez-vous pris des dispositions pour vous préparer à l'ouverture des marchés vis-à-vis de l'Union Européenne ? ___ 1. Oui 2. Non

20. [Si oui] Lesquelles?

1. recherche de partenariat ___ 1. Oui 2. Non
2. diversification des marchés ___ 1. Oui 2. Non
3. amélioration de la qualité des produits (démarche qualité) ___ 1. Oui 2. Non
4. investissement en équipement ___ 1. Oui 2. Non
5. recrutement de main d'œuvre ___ 1. Oui 2. Non
6. formation accrue du personnel ___ 1. Oui 2. Non
7. fermeture de lignes ou unités de production ___ 1. Oui 2. Non
8. licenciement de personnel ___ 1. Oui 2. Non
9. financement du programme de mise à niveau ___ 1. Oui 2. Non

Section X. EMPLOYES et MARCHE DU TRAVAIL

1. Le tableau suivant concerne uniquement le personnel permanent

	Total	Cadres dirigeants	Cadres	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non-qualifiés	Employés hors production
No. d'employés en 2000						
No. d'employés en 2001						
No. d'employés en 2002						
dont: % de femmes (2002)						
Salaires et traitements nets versés en DH (2002)						
Masse salariale/frais de personnel en DH* (2002)						

*. Le total de la masse salariale payée par l'entreprise, inclus : les indemnités de transport, de nourriture, de couverture médicale, sécurité sociale et autres charges, etc.

2. Le tableau suivant concerne uniquement les employés temporaires

	2002	2001	2000
Nombre moyen d'employés temporaires			
dont femmes			
Durée moyenne des contrats d'emploi	____ (mois)	____ (mois)	____ (mois)
Total salaires et indemnités			

3. Quel est le pourcentage de vos ouvriers qualifiés qui sont étrangers? ____ %
4. Nombre de nouvelles embauches en 2002 ? _____ (nombre)
5. Nombre de licenciements en 2002 ? _____ (nombre)
6. Ont quitté en 2002 pour raison de santé, de décès, ou de retraite ? _____ (nombre)
7. Ont quitté volontairement en 2002 pour d'autres raisons ? _____ (nombre)
8. Eprenez-vous des difficultés à retenir vos ouvriers qualifiés ? ____ 1. Oui 2. Non
9. Comment jugez vous la proportion des femmes dans votre entreprises : **1. élevé 2. Normale 3. faible**
10. Durant les deux dernières années, combien de temps a-t-il fallu à l'entreprise, en moyenne, pour combler un poste vacant par une nouvelle recrue, et ceci pour :
 1. un technicien/ouvrier qualifié ? ____ Semaines
 2. un ouvrier non qualifié ? ____ Semaines
11. En moyenne, combien de temps est nécessaire pour qu'une nouvelle recrue soit pleinement opérationnelle?

Technicien/ouvrier qualifié	Ouvrier non qualifié
_____ semaines	_____ semaines

12. Si vous pouviez le faire sans aucune restriction (sans autorisation, sans délai, sans coûts etc.) quelle serait la taille optimale de votre entreprise en nombre d'employés, exprimée en pourcentage du nombre d'employés actuel ? _____ %
[ex : 100% si la taille actuelle est la taille désirée, 90% pour une réduction de 10% du personnel, et 110% pour une augmentation de 10%]
13. Quel pourcentage de votre personnel est membre d'un syndicat de travailleurs? _____ %
14. Combien de journées de travail ont été perdues en 2002 à cause de :
1. Grèves ou conflits avec les employés ? _____ Jours
2. Troubles sociaux/émeutes ? _____ Jours
3. Absentéisme *[ex. dû à des maladies, un décès, ou un enterrement]* ? _____ Jours
15. Quel pourcentage de votre personnel a le niveau d'études suivant :
1. moins de 6 années (élémentaire ou moins) _____ %
2. de 6 à 9 années _____ %
3. de 10 à 12 années _____ %
4. Plus de 12 années (universitaire ou plus) _____ %
TOTAL 100%
16. Parmi ceux qui n'ont pas complété le cycle primaire, combien sont de sexe féminin? _____ %
17. Quel est le niveau d'étude atteint par le principal cadre dirigeant ? _____
1. Secondaire non achevé 4. Formation universitaire non achevée
2. Secondaire 5. Licence/ingénieur d'application (Bac+4)
3. Formation technique/professionnelle 6. DEA, Ingénieur d'Etat ou Doctorat (Bac+5+)
18. a) Combien d'années d'expérience dans ce même secteur d'activité le patron de l'entreprise possédait-il avant de diriger ou de créer l'entreprise? _____ années
b) Combien d'entre-elles avaient été passées dans une entreprise étrangère ? _____ années
c) Combien d'entre-elles avaient été passées dans une entreprise exportatrice ? _____ années
d) Etait-il propriétaire, principal actionnaire (ou membre de la famille actionnaire) ou cadre dirigeant d'une de ces entreprises ? _____ 1. Oui 2. Non
19. a) Combien d'années d'expérience dans un autre secteur que celui où il exerce actuellement, le patron de l'entreprise possédait-il avant de diriger ou de créer l'entreprise? _____ années
b) Combien d'entre-elles avaient été passées dans une entreprise étrangère ? _____ années
c) Combien d'entre-elles avaient été passées dans une entreprise exportatrice ? _____ années
20. d) Etait-il propriétaire, principal actionnaire (ou membre de la famille actionnaire) ou cadre dirigeant d'une de ces entreprises ? _____ 1. Oui 2. Non
20. Approximativement combien de contacts professionnels dans les milieux d'affaires le patron avait-il à l'étranger avant d'entrer dans votre entreprise ou de la créer ? _____ Nombre

GIAC

21. Avez-vous bénéficié de la participation d'un Groupements Interprofessionnel d'Aide au Conseil (GIAC) pour identifier vos besoins en compétences? *[Les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil sont des organisations non gouvernementales qui assistent les entreprises à identifier leur besoins de compétence]* _____ 1. Oui 2. Non

[Si non, passez à la question 25]

22. [Si oui] Quel GIAC ?

1. GIAC pour l'industrie mécanique et électronique (IMME) _____ 1. Oui 2. Non
2. GIAC pour le textile et le cuir _____ 1. Oui 2. Non
3. GIAC pour le bâtiment et travaux publics _____ 1. Oui 2. Non
4. GIAC technologies _____ 1. Oui 2. Non
5. GIAC pêcheries _____ 1. Oui 2. Non
6. GIAC tourisme et hôtels. _____ 1. Oui 2. Non
7. Autre : spécifiez _____ 1. Oui 2. Non

23. En quelle année? _____

24. Cette intervention a-t-elle mené à un plan de formation financé dans le cadre d'un Contrat Spécial de Formation? _____ 1. Oui 2. Non

Formation professionnelle

25. Avez-vous offert, au cours de l'année écoulée, de la formation formelle à votre personnel ? _____ 1. Oui 2. Non

[La formation formelle est celle organisée dans une salle prévue à cet effet au sein de l'entreprise ; ou sur des machines de la chaîne de production mais en dehors du cycle de production ; ou, enfin, en dehors des locaux de l'entreprise (différente de la formation sur le tas, pendant le travail).]

[Si non, passez à la section suivante]

26. Quel type de formation ?

1. alphabétisation _____ 1. Oui 2. Non
2. formation pratique de moins d'une semaine par des formateurs externes _____ 1. Oui 2. Non
3. formation pratique de plus d'une semaine par des formateurs externes _____ 1. Oui 2. Non
4. formation pratique de moins d'une semaine par des formateurs internes _____ 1. Oui 2. Non
5. formation pratique de plus d'une semaine par des formateurs internes _____ 1. Oui 2. Non
6. bourse pour assister a des cours dans une école au Maroc _____ 1. Oui 2. Non
7. bourse pour assister à des cours a l'étranger _____ 1. Oui 2. Non
8. autre : spécifiez _____ 1. Oui 2. Non

27. Quel pourcentage de votre personnel permanent a reçu une telle formation en 2003 ?

Personnel qualifié

Personnel non qualifié

_____ %

_____ %

28. Quelle en fut la durée moyenne (en jours) ? _____

29. En quelle année votre entreprise a-t-elle introduit pour la première fois un programme de formation formelle ? _____ année

30. Avez-vous une salle ou un centre de formation dans l'entreprise? _____ 1. Oui 2. Non

31. Avez-vous un personnel formateur interne à l'entreprise? _____ 1. Oui 2. Non

32. [Si oui] Combien votre entreprise compte-t-elle de formateurs internes (ou de cadres/ouvriers qualifiés attitrés comme formateurs) ? _____ Nombre

33. Avez-vous jamais participé à un Contrat Spécial de Formation ou CSF ? *[Un contrat spécial de formation est un programme gouvernemental par lequel l'entreprise reçoit une participation financière, sous forme de subvention ou de remboursement de dépenses, pour l'aider à financer la formation de son personnel.]* _____ 1. Oui 2. Non

34. [Si oui] Depuis quelle année? *[Première année si plusieurs]* _____ année

35. Formation dans le cadre des CSF (de 1996 à 2003)

Rubrique	Nombre de dossiers Agréés	Effectif des employés formés	Montant total des dépenses (DH)	Participations Financières des CSF (DH)
Réponse				

Section XI. PRODUCTIVITÉ

1. Compte d'exploitation

Veillez fournir les informations suivantes relatives aux ventes et charges des années fiscales 2000, 2001 et 2002 :

Valeur en dirhams (DH)	2002	2001	2000
Produit d'exploitation :			
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises en l'état + ventes de biens et services produits)			
Subventions d'exploitation			
Total I : Produit d'exploitation (1)			
Charges d'exploitation :			
Achats consommés de matières et fournitures			
Dont : carburant/matières consommables			
Impôts et taxes, en particulier :			
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)			
Droits de douane sur les importations d'intrants			
Droits de douane sur les importations d'équipements			
Taxe intérieure de consommation			
Autres impôts (patente, taxes urbaine, d'édilité, communale, etc)			
Charges de personnel (salaires plus charges sociales)			
Dotation d'exploitation, en particulier :			
Amortissement des machines et équipements			
Amortissement des constructions			
Autres charges externes et d'exploitation , en particulier :			
Location de machines et d'équipements (y compris crédit-bail)			
Location de terrain et de constructions (y compris crédit-bail)			
Consommation d'électricité			
Frais de transport local de marchandises par prestataires extérieurs			
Frais de communications (téléphone, poste, fax, GSM, internet)			
Redevances et frais de brevets payés à des entreprises locales et étrangères			
Total II : Charges d'exploitation (2)			
Résultat d'exploitation (3)			

Produits financiers (par ex. intérêts sur actifs financiers)			
Charges financières (par ex. intérêts payés à la banque)			
Résultat financier (4)			
Résultat courant (5)			
Produits non courants (par ex. vente d'équipement)			
Charges non courantes (par ex. provisions)			
Résultat avant impôt (6)			
Impôt sur les bénéfices			
Résultat net (7)			

(1) = chiffre d'affaires + subventions d'exploitation + variations de stock de produits + immobilisations produites par l'entreprise elle-même + reprise d'exploitation et transferts de charge + autres produits d'exploitation

(2) = achats consommés de matières et de fournitures + impôts et taxes + dotation d'exploitation + charges de personnel + autres charges externes et d'exploitation

(3) = produit d'exploitation – charges d'exploitation.

(4) = produits financiers – charges financières

(5) = résultat d'exploitation + résultat financier

(6) = résultat courant + produits non courants – charges non courantes

(7) = résultat avant impôt – impôt sur les bénéfices

2. Les comptes de l'entreprise sont-ils certifiés par un commissaire aux comptes ? ___ 1. Oui 2 Non

Valeur du capital

3. Combien l'entreprise aurait-elle payé à la fin de l'année 2002 si elle avait dû remplacer toutes ses machines et tous ses équipements par des machines et équipements équivalents (neuf pour neuf, seconde main pour usagé) ? _____ DH

4. Combien l'entreprise aurait-elle payé à la fin de l'année 2002 si elle avait dû ré-acheter tous ses terrains et constructions ? _____ DH

5. Les terrains et immeubles occupés par votre entreprise sont-ils loués ou bien propriété de l'entreprise ?

Propriété Location Durée du contrat de location

- a. Terrain _____ % _____ % _____ mois
 b. Immeuble _____ % _____ % _____ mois

6. Quel loyer annuel l'entreprise aurait-elle dû payer en 2002 pour ses terrains et constructions ? [Prière d'indiquer le loyer effectivement payé en 2002 si l'entreprise loue ses terrains et constructions] _____DH

Investissement

7. Combien l'entreprise a-t-elle dépensé en machines, équipements, véhicules, terrains et bâtiments supplémentaires pour l'année fiscale... ?

(DH)

- 1) nouvelles machines et équipements (y compris frais afférents s'il y a lieu)
 2) machines et équipements d'occasion (y compris frais afférents s'il y a lieu)
 3) terrains et constructions (y compris frais afférents s'il y a lieu)
 4) nouveaux véhicules
 5) véhicules d'occasion
 6) ordinateurs
 7) autres équipements et mobiliers de bureau

	2002	2001	2000

8. Parmi ces dépenses, y a-t-il une part qui a été consacrée à un nouvel établissement? ___ 1. Oui 2. Non

9. [Si OUI] Veuillez indiquer le montant pour l'année fiscale 2002? _____DH

Désinvestissement

10. A combien s'élevait le produit de la vente par l'entreprise des machines , équipements, véhicules, terrain ou bâtiments durant l'année fiscale.... ?

(DH)

- 1) machines et équipements
 2) terrains et constructions
 3) véhicules
 4) ordinateurs, équipements et mobiliers de bureau

	2002	2001	2000

Bilan

11. Veuillez fournir les informations sur les actifs de l'entreprise à la fin des années fiscales 2000, 2001, et 2002.

ACTIF (DH)	Valeur en Dirhams à la fin de l'année fiscale		
	[2002]	[2001]	[2000]
Immob. en non-valeurs et immob. incorporelles (net)			
Immobilisations financières (net)			
Immobilisations corporelles :			
Valeur d'acquisition (brut)			
Terrains et constructions			
Matériel et outillage (inclus de transport et de bureau)			
<i>Valeur après amortissement et provision (net)</i>			
Terrains et constructions			
Matériel et outillage (inclus de transport et de bureau)			
Actifs circulants (net)			
1. Stocks (net)			
Produits finis			
Produits en-cours, interm. et résiduels			
Marchandises, matières, et fournitures consommables			
Dont carburant			
2. Créances clients (Effets à recevoir, etc.)			
3. Valeurs de placement et autres créances de l'actif circulant			
4. Trésorerie-actif (Encaisse, dépôts en banque, cheques)			
Autre (net)			
TOTAL BRUT			
TOTAL NET			

12. Veuillez fournir les informations sur le passif et les fonds propres de l'entreprise à la fin des années fiscales 2000, 2001 et 2002

PASSIF (DH)	Valeur en Dirhams à la fin de l'année fiscale.		
	[2002]	[2001]	[2000]
Financement permanent			
1. Capital social ou personnel (prime d'émission et réévaluation inclus)			
2. Réserves et reports			
3. Résultats nets en instance d'affectation (profit)			
Total capitaux propres			
Capitaux propres assimilés plus provisions durables			
Dettes de financement			
Dont dettes dénommées en devises			
Total du financement permanent			
Dettes du passif circulant			
1. Dettes fournisseurs			
Dont dettes dénommées en devises			
2. Autres dettes à court terme			
Dont dettes dénommées en devises			
Trésorerie-passif (crédit d'escompte, etc.)			
TOTAL PASSIF			

13. Quel est le taux d'intérêt moyen pour chaque catégorie de dette de votre entreprise (si applicable)?

Taux bancaire	Domestique	Etranger
Dettes à court terme (facilité de trésorerie/ligne de crédit)	%	%
Dettes à long terme	%	%

14. Combien avez-vous dépensé en Recherche et Développement en 2002? [*inclure le montant destiné aux salaires du personnel concerné ainsi que les coûts relatifs aux contrats de sous-traitance, de matériel, de matériaux et de formation*]
 _____ DH

**FIN DU QUESTIONNAIRE
MERCİ DE VOTRE COLLABORATION**