



Partenariat de Deauville

Compact pour la gouvernance économique

# État des lieux : Maroc

Avancement des réformes de la  
gouvernance économique

Novembre 2017



Avec le soutien de:



Federal Republic of Germany  
Foreign Office



## Remerciements

Ce rapport s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Compact pour la gouvernance économique adopté par les membres du Partenariat de Deauville au niveau des Pays arabes en transition.

Ce rapport a été préparé par l'OCDE avec le soutien du Ministère des affaires étrangères allemand, en consultation étroite avec les autorités marocaines et en coopération avec les institutions financières internationales (IFIs) du Partenariat de Deauville.

La préparation de ce rapport a été coordonnée par le Bureau Sherpa G20/G7 et Unité de la Gouvernance mondiale au sein du Cabinet du Secrétaire général de l'OCDE, sous la direction stratégique de Gabriela Ramos, Chef de Cabinet, Conseillère Spéciale et Sherpa et sous la responsabilité de Nicolas Pinaud, Chef du Bureau Sherpa.

Il a été rédigé par Abdelkader El Ghrib, Consultant, sous la supervision d'Anton Leis Garcia, Analyste des politiques, avec la collaboration de Fatima Talidi, Analyste des Politiques junior et a bénéficié des contributions des différentes Directions de l'OCDE.

La contribution des autorités marocaines a été coordonnée par le Ministère délégué auprès du Chef de Gouvernement, chargé des affaires générales et de la gouvernance, sous la direction du Ministre, M. Lahcen Daoudi et de M. le Secrétaire Général du Ministère, M. Aziz Ajbilou. Des nombreuses parties prenantes du Royaume du Maroc ont fourni des informations, des documents et des commentaires qui ont enrichi ce rapport. Cela inclut les Services du Chef du Gouvernement, du Conseil Économique Social et Environnemental, de Bank Al Maghrib, du Haut-Commissariat au Plan, du Ministère de l'économie et des finances, du Ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique, du Ministère du travail et de l'intégration professionnelle, du Ministère de l'éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, du Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique, du Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique, du Ministère de la justice et des libertés, du Ministère chargé des relations avec le parlement et la société civile, du Ministère de l'intérieur, et du Ministère des affaires étrangères et de la coopération internationale.

\*\*\*

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

\*\*\*

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



# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>1</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>4</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>4</b>
<b>Acronymes</b> .....	<b>6</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>9</b>
<b>Tableau de bord des indicateurs sur le Maroc</b> .....	<b>13</b>
<b>Vue d'ensemble de l'économie marocaine</b> .....	<b>19</b>
<b>PILIER I : CONCEPTION DE POLITIQUES ECONOMIQUES ORIENTEES MARCHÉ, INCLUSIVES ET DURABLES</b> ...	<b>25</b>
A. Renforcer la dynamique de croissance et des gains de productivité pour accélérer le processus de rattrapage économique .....	25
B. Accélérer la réalisation des projets structurants et réallouer les facteurs de production vers les secteurs à plus forte valeur ajoutée pour porter la croissance à son niveau potentiel.....	31
C. Promouvoir une croissance plus équitable et inclusive.....	35
<b>PILIER II : AMELIORATION DE LA TRANSPARENCE ET DE L'EFFICACITE DES INSTITUTIONS ET DES PROCESSUS PUBLICS</b> .....	<b>40</b>
A. Mettre en cohérence des stratégies et politiques publiques et coordonner leur mise en œuvre pour plus de convergence et d'efficacité .....	40
B. Réformer la gouvernance de l'administration et du secteur publics pour une plus de transparence, une meilleure qualité des services publics et une plus grande efficacité du secteur public .....	43
C. Réformer la gestion des finances publiques pour dégager des espaces budgétaires au service de l'efficacité économique et de l'inclusion sociale .....	53
<b>PILIER III : MISE EN PLACE D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES</b> .....	<b>67</b>
A. Remédier aux insuffisances qui pèsent sur l'entreprise à l'effet d'accroître les opportunités d'affaires et d'exploiter le potentiel de croissance.....	67
B. Développer une base industrielle moderne, compétitive et à même de garantir l'émergence .....	71
C. Promouvoir le développement des PME pour l'intégrer dans la dynamique de modernisation et dans la chaîne valeur .....	74
D. Valoriser le capital humain pour en faire le pilier de la compétitivité et de l'inclusion .....	78
E. Consolider la modernisation du secteur financier pour une plus forte contribution au financement de l'économie et à l'inclusion financière .....	87
<b>PILIER IV : CONTRIBUTION DU MONDE DES AFFAIRES, DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES CITOYENS A LA PRISE DE DECISION</b> .....	<b>95</b>
A. Promouvoir la contribution de la société civile et des citoyens à la prise de décision.....	95
B. Approfondir et systématiser les processus de concertation et de dialogue et public-privé en vue de concrétiser la démocratie participative et de renforcer le processus d'inclusion et de développement .....	99
C. Promouvoir l'autonomie des femmes et favoriser la participation des femmes et des jeunes.....	103
<b>Annexe I. Plan d'action du Compact sur la Gouvernance Économique au Maroc</b> .....	<b>109</b>
<b>Annexe II. Le Compact pour la gouvernance économique : aspects techniques et méthodologie</b> .....	<b>111</b>
<b>Annexe III. Tableau de bord des indicateurs du Compact pour la gouvernance économique</b> .....	<b>115</b>
<b>List of References</b> .....	<b>121</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Principaux indicateurs du Maroc.....	19
Tableau 2 : Principales stratégies et plans sectoriels adoptés par le Maroc .....	41
Tableau 3 : Indice de perception de la corruption .....	50
Tableau 4 : Objectifs chiffrés de la stratégie nationale de lutte contre la corruption : .....	51
Tableau 5 : Plan de déploiement de la SNLCC.....	52
Tableau 6 : Évolution de certains indicateurs financiers des EEP, 2011-2015 .....	55
Tableau 7 : Évolution de la structure des investissements des EEP par catégorie, 2011-2016 .....	56
Tableau 8 : Évolution des flux financiers nets de l'Etat aux EEP par catégorie, 2011-2016.....	56
Tableau 9 : Structure des recettes fiscales au Maroc (2016, % du PIB) .....	62
Tableau 10 : Grille des taux de l'impôt sur les sociétés .....	64
Tableau 11 : Création nette d'emplois par secteur d'activité entre 2011 et 2016 .....	82
Tableau 12 : Décisions de politique monétaire, 2011-2016.....	89
Tableau 13 : Classement du Maroc en termes de représentativité des femmes au Parlement (Première chambre) .....	103

## Liste des figures

Figure 1 : PIB réel (évolution en pourcentage) 2000-2017 .....	20
Figure 2 : Taux d'investissement, 2011 et 2016 (% PIB).....	21
Figure 3 : Taux de participation à l'activité économique au Maroc.....	22
Figure 4 : Taux d'endettement, 2011 et 2016 (% PIB) .....	23
Figure 5 : Solde du compte courant de la balance des paiements, 2011 et 2016 (% PIB) .....	23
Figure 6 : Évolution de la croissance du PIB réel (moyenne) entre 2000 et 2016 .....	26
Figure 7 : Évolution de la part du PIB/habitant du Maroc dans le PIB/ habitant de l'UE (Constant 2011 international \$).....	26
Figure 8 : Évolution du PIB par habitant au Maroc, 2001-2010 ; 2011-2016.....	27
Figure 9 : Écarts de productivité du travail et d'utilisation de la main-d'œuvre, 2016 .....	28
Figure 10 : Part de la productivité du travail du pays dans celle de l'OCDE (2015) .....	30
Figure 11 : Taux de croissance du PIB en volume du Maroc et des pays comparables entre 2006 et 2016 .....	31
Figure 12 : Structure des exportations manufacturières marocaines selon le contenu technologique ..	32
Figure 13 : Structure des exportations manufacturières marocaines selon le contenu technologique ..	32
Figure 14a : Évolution du taux de pauvreté absolue    Figure 14b : Évolution du taux de vulnérabilité	35
Figure 15 : Coefficient de Gini au Maroc et dans d'autres pays .....	36
Figure 16 : Score d'accès des régions du Maroc aux droits fondamentaux en 2013.....	37
Figure 17 : Indicateurs du score du budget ouvert, 2015 .....	44
Figure 18 : Indicateurs de l'état de droit, de l'efficacité du Gouvernement et de la qualité de la réglementation, 2015.....	47
Figure 19 : Contenu de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2015-2025.....	51
Figure 20 : Évolution des flux financiers nets État-EEP (MMDH) .....	56
Figure 21 : Structure comparée des recettes fiscales (2014).....	62
Figure 22 : Recettes fiscales au Maroc et dans des pays de comparaison (% du PIB, 2014) .....	63
Figure 23 : Classement du Maroc par domaine en 2016 et 2011 sur 190 pays .....	67
Figure 24 : Évolution des VA à l'export des MMM (MDH) .....	71
Figure 25 : Indicateurs de la part des PME dans le crédit bancaire .....	77
Figure 26 : Performances des élèves de la 4ème année du primaire en mathématiques .....	79

Figure 27 : Moyenne d'années de scolarisation dans des pays arabes (2014) .....	80
Figure 28 : Classement du Maroc par rapport un échantillon de pas pour l'efficacité du marché du travail .....	83
Figure 29 : Évolution du taux d'activités des Femmes entre 2011 et 2015 .....	84
Figure 30 : Axes stratégiques de la SNE 2025.....	85
Figure 31 : Principales contraintes déclarées par les entreprises (2013).....	88
Figure 32 : Voix citoyenne et redevabilité.....	96
Figure 33 : Dimensions de l'ISC au Maroc en 2011 .....	97
Figure 34 : Indicateurs de la gouvernance dans le monde, voix citoyenne et redevabilité (0 : non performant ; 100 très performant) .....	100
Figure 35 : Évolution de la part des hommes et des femmes dans l'emploi au Maroc .....	104

## Acronymes

ADII	Administration des Douanes et Impôts Indirects
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences.
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque mondiale
CC	Cour des Comptes
CESE	Conseil Economique, Social et Environnemental
CHELEM	Comptes harmonisés sur les échanges et l'économie mondiale
CNEF	Charte Nationale de l'Education et de la Formation.
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNUCC	Convention des Nations Unies contre la Corruption
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
CST	Comptes Spéciaux du Trésor
DEPF	Direction des Etudes et des Prévisions Financières.
DEEP	Direction des Etablissement et Publics et de la Privatisation
DFP	Département de la Formation Professionnelle
DGI	Direction générale des impôts
EEP	Etablissement et Entreprises Publics
ENCDM	Enquête Nationale sur la Consommation et les Dépenses des Ménages.
ESSB	Etablissement de Soins de Santé de Base
ETF	European Training Foundation
FEM	Forum Economique Mondial
FMI	Fonds Monétaire International
FP	Formation Professionnelle
HCP	Haut-commissariat au Plan
ICOR	Incremental Capital Output Ratio
IDE	Investissements Directs Etrangers
INDH	Initiative Nationale du Développement Humain.
IR	Impôt sur le Revenu
IS	Impôt sur les Sociétés
LOF	Loi Organique relative à la loi de finances
MAGG	Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance
MCC	Millennium Challenge Corporation



MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MFSEDS	Ministère de la Familiale de la Solidarité de l'Egalité et du Développement Social
MEIP	Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle
MMM	Métiers mondiaux du Maroc
MRAFP	Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé de la Réforme Administrative et de la Fonction Publique
NEET	Not in Employment, Education or Training
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCP	Office Chérifien des Phosphates
OICA	Organisation internationale des constructeurs automobiles
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONU DI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PAGER	Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau Potable des Populations Rurales.
PARAP	Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique
PERG	Programme d'Electrification Rurale Global
PG	Présidence du Gouvernement
PIB	Produit Intérieur Brut
PMV	Plan Maroc Vert
PNEA	Programme Nationale d'Evaluation des Acquis (élèves du tronc commun)
PNPE	Plan National de Promotion de l'Emploi
PNRR II	Programme National des Routes Rurales II
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Productivité Total des Facteurs
SEGMA	Services Gérés de Manière Autonome
SGG	Secrétariat général du Gouvernement
SNDD	Stratégie Nationale de Développement Durable
SNE	Stratégie Nationale pour l'Emploi
TFP	Taxe de la Formation Professionnelle.
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VA	Valeur Ajoutée



## Avant-propos

**Dans un contexte de réformes politiques, le Maroc affiche l'ambition d'émergence économique et de convergence avec les pays du Sud de l'Europe et des économies émergentes.** Après des années de stabilité macroéconomique et politique et une trajectoire de croissance économique relativement soutenue, le Maroc est confronté à la nécessité de passer à une vitesse supérieure dans la mise en œuvre des réformes afin d'enclencher de manière irréversible le processus de convergence avec les économies émergentes et ses voisins de la rive Nord de la Méditerranée. Pour relever le défi de la convergence, le Maroc peut compter sur ses solides acquis en matière de gestion macroéconomique et sur les importantes avancées en matière de gouvernance économique. Pourtant, les objectifs affichés par les Autorités marocaines sont très ambitieux et nécessitent une accélération des réformes en cours, ainsi que des efforts supplémentaires à même de faire évoluer le modèle de développement actuel pour asseoir une économie plus compétitive et empreinte d'une plus grande inclusion sociale.

**L'économie marocaine s'est montrée résiliente face à l'impact de la crise économique mondiale grâce à un cadre macroéconomique stable.** Depuis la crise économique mondiale et les transformations politiques qui ont débuté en 2011, l'évolution de l'économie marocaine se caractérise par : (a) des niveaux de croissance inférieurs à ceux d'avant 2011 (environ 3,5%, contre 5% entre 2001-2010), mais qui restent tout de même robustes et plus élevés que ceux des autres pays de la région ; (b) des efforts d'investissement parmi les plus élevés du monde (au-dessus de 33% du PIB depuis 2007) ; (c) des fondamentaux macroéconomiques assez solides, grâce à une gestion prudente des finances publiques (avec un niveau d'endettement élevé mais en dessous des autres pays de la région) et une position extérieure et un secteur financier solide ; (d) une faible croissance de l'emploi, avec une évolution négative du taux de participation à l'activité économique, en particulier des femmes ; et (e) des insuffisances en matière d'inclusion, malgré les progrès enregistrés ces dernières années, et des disparités régionales, problème commun aux autres pays de la région.

**Le gouvernement marocain a fait des progrès notables depuis 2011 en matière de gouvernance économique et un vaste programme de réformes est en cours.** L'adoption d'une nouvelle Constitution en 2011, qui consacre les principes de bonne gouvernance, a été suivie de la mise en place d'un nouveau cadre légal et institutionnel et met en application ses dispositions. Des stratégies sectorielles ont été mises en place avec des résultats encourageants, et des réformes majeures ont été initiées, y compris la réforme de la compensation et système des retraites, le lancement du processus de régionalisation avancée, la poursuite de la réforme fiscale, l'adoption d'une nouvelle Loi organique des finances comme pilier fondamental d'un système de gestion des finances publiques plus efficace et transparent, l'institution et opérationnalisation du Comité national pour l'environnement des affaires et d'autres réformes qui ont déjà eu un impact remarquable sur l'amélioration du classement du Maroc dans les indicateurs *Doing Business* de la Banque mondiale.

**Au regard de ces progrès notables, les Autorités marocaines sont conscientes de la nécessité de déployer des efforts supplémentaires.** Le rythme de mise en œuvre des réformes est variable : certaines progressent vite alors que d'autres évoluent lentement et devraient être accélérées. Dans d'autres cas, les stratégies gouvernementales et les politiques publiques ne sont pas suffisamment synchronisées faute d'un document stratégique global et de mécanismes de coordination, de suivi et d'évaluation.

### **Le Compact de partenariat de Deauville pour la gouvernance économique et l'état des lieux au Maroc**

Le Compact sur la gouvernance économique est une feuille de route pour la réforme des politiques dans le domaine de la gouvernance économique dans les pays arabes en transition (ACTs). Le Pacte a été adopté dans le cadre de la présidence allemande du Partenariat de Deauville en mai 2015, et s'appuie sur des plans d'action passés sur des sujets tels que l'ouverture gouvernementale, la lutte contre la corruption, la récupération d'actifs et le développement des PME. Le Compact encadre les efforts de réforme dans les ACTs visant à promouvoir la bonne gouvernance et un climat commercial sain comme conditions préalables à la croissance inclusive grâce à quatre piliers clés, axés sur (I) les politiques économiques pour une croissance inclusive et durable, (II) la transparence du secteur public et l'efficacité; (III) le climat d'investissement et le développement du secteur privé et (IV) la prise de décision inclusive.

Le Compact est conçu comme un document opérationnel afin d'alimenter le dialogue politique au sein du Partenariat de Deauville grâce à un dialogue et un processus de consultation réguliers. Cela prend la forme d'un système d'évaluation et d'apprentissage par les pairs soutenu par l'OCDE, les institutions financières internationales (IFI) du Partenariat de Deauville, ainsi que les plates-formes de coordination pertinentes. Les priorités du Compact doivent être mises en œuvre au moyen de plans de mise en œuvre adaptés par les pays dans le cadre desquels les ACTs identifient des mesures de politiques spécifiques qui pourraient être soutenues par les pays du G7 et les pays partenaires, par l'assistance technique d'autres mesures de soutien et qui peuvent faire l'objet d'un processus de mesure des progrès et un outil pour le suivi de l'efficacité des politiques menées. Une méthodologie pour la mise en œuvre au niveau des pays du Compact a été élaborée par l'OCDE et approuvée par les hauts fonctionnaires du partenariat de Deauville en novembre 2016 (voir l'annexe II pour plus de détails).

Le présent rapport constitue la première étape du processus, visant à faire le point sur les réformes de la gouvernance économique depuis 2011 dans les ACTs et à élaborer l'ossature du plan de mise en œuvre de chaque ACT. Ce rapport a été préparé par l'OCDE avec le soutien du ministère allemand des affaires étrangères, en consultation avec les autorités marocaines, sous la coordination du ministère délégué auprès du Chef du gouvernement, chargé des affaires générales et de la gouvernance et en coopération avec les institutions financières internationales (IFIs) du partenariat de Deauville.

**Dans ce contexte, le principal défi du pays est d'entamer une véritable transformation structurelle de son économie afin d'augmenter les taux de croissance en ligne avec les objectifs d'émergence et de convergence, et d'améliorer la qualité de cette croissance en termes d'inclusion et de durabilité.** En effet, le Maroc est confronté à deux défis structurels étroitement liés :

- **Renforcer la dynamique de croissance et les gains de productivité pour accélérer le processus de rattrapage économique et porter la croissance à son niveau potentiel.** Une analyse comparée avec des pays émergents notamment montre que le Maroc devrait accélérer significativement le rythme de sa croissance, en particulier en mettant l'accent sur la productivité, l'emploi et l'efficacité de l'investissement. Ceci demanderait en particulier des politiques de promotion de la concurrence, une meilleure coordination des stratégies et politiques publiques, des efforts supplémentaires pour augmenter la qualité des systèmes d'éducation et de formation tout au long de la vie active afin de renforcer le capital humain du pays, des politiques de modernisation du tissu productif (visant en particulier les TPE et PME) et une transition graduelle et ordonnée vers un régime de taux de change flexible afin de réduire les vulnérabilités internes et externes.
- **Promouvoir une croissance plus équitable et inclusive.** Les performances économiques des dernières années ont eu des retombées positives sur l'amélioration des conditions de vie de la population en termes de pauvreté, absolue et relative. Toutefois, les inégalités économiques, de genre et spatiales demeurent élevées. Le Maroc est alors confronté à un besoin de créer davantage d'emplois de qualité ainsi que des opportunités en faveur des couches de la population et les régions moins favorisées. L'intégration de la dimension genre dans les politiques publiques, la

promotion de l'autonomisation économique des femmes, la réforme du marché du travail et, plus largement, la mise en œuvre de la Stratégie Nationale pour l'Emploi et l'amélioration de l'efficacité des politiques sociales, avec un meilleur ciblage des populations et des régions, devraient constituer les priorités dans les années à venir.

**Ces priorités structurelles devraient être déclinées sous forme de mesures concrètes visant à améliorer l'efficacité du secteur public, à créer les conditions d'une croissance orientée vers le secteur privé et à favoriser l'inclusion des jeunes et des femmes dans l'élaboration des politiques publiques.** Le présent rapport propose un nombre de recommandations concrètes qui peuvent être classées en deux catégories. D'une part, celle **d'accélération des nombreux chantiers de réforme en cours** concernant le climat des affaires et la concurrence, la réforme fiscale, la lutte contre la corruption ou la participation de la société civile dans la prise de décisions etc. D'une autre part, celle **des priorités à plus moyen et long terme** que les autorités marocaines devraient considérer telles que la réforme du marché du travail, l'amélioration de la qualité des systèmes d'éducation, de formation professionnelle et d'enseignement supérieur. Les actions prioritaires de ces deux catégories sont suggérées ci-après :

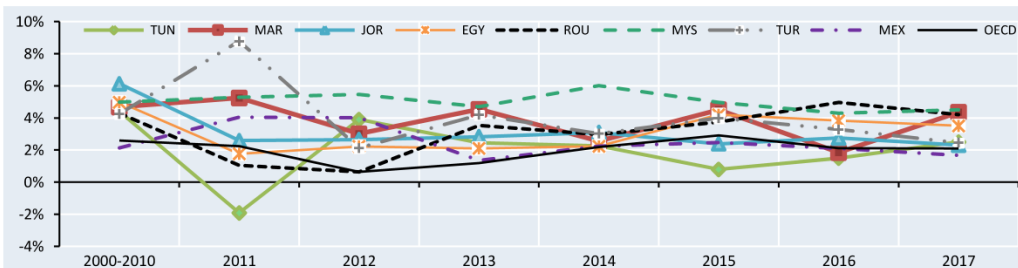
- **Mettre en cohérence les stratégies et les politiques publiques** à travers notamment une vision stratégique à long terme « Maroc 2030 » et une instance interministérielle chargée de la coordination de l'élaboration des stratégies et politiques sectorielles, de leur mise en cohérence, du suivi de leur mise en œuvre et de l'évaluation de leurs impacts.
- **Reformer la gouvernance de l'administration** grâce à l'accélération de la mise en place du Comité interministériel de la réforme administrative, la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la corruption, la modernisation de la gouvernance des établissements et entreprises publiques ainsi que de la gestion des projets publics d'investissement, la réforme du cadre général de la fonction publique, y compris le système de rémunération basé sur la performance.
- **Poursuivre et accélérer les réformes budgétaire et fiscale** en revisitant l'approche relative aux dérogations fiscales, achevant le processus de réforme de la compensation, ainsi que en accélérant la réforme fiscale et la modernisation de l'administration fiscale.
- **Poursuivre la régionalisation avancée**, avec l'objectif de réduire les disparités régionales, en particulier à travers la mise en place des structures organisationnelles nécessaires et la reconsidération de la répartition des ressources financières et des compétences humaines en faveur des collectivités territoriales.
- **Approfondir les réformes de l'environnement des affaires** menées par le CNEA et les autres acteurs, avec un accent qui serait mis sur l'opérationnalisation du cadre légal et institutionnel des politiques de concurrence, de la législation en matière d'insolvabilité, des nouvelles Chartes de l'investissement et de la PME.
- **Moderniser et diversifier les activités du secteur bancaire et promouvoir l'inclusion financière**, notamment à travers une nouvelle stratégie nationale d'inclusion financière (en cours de préparation), une plus grande attention aux problèmes d'accès des PME au financement et l'accélération des progrès concernant la finance participative.
- **Promouvoir la contribution de la société civile et des citoyens à la prise de décision**, par exemple en accélérant la concrétisation des recommandations du dialogue national sur la société civile, en généralisant le modèle de dialogue public-privé du CNEA à d'autres domaines, et priorisant la mise en œuvre de la Stratégie intégrée de la jeunesse en prenant en compte la dimension territoriale.



# Tableau de bord des indicateurs sur le Maroc

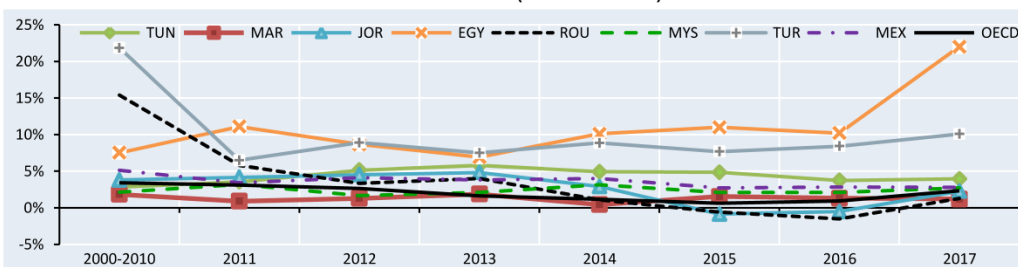
## POLITIQUES ÉCONOMIQUES POUR UNE CROISSANCE DURABLE ET INCLUSIVE

### 1- Croissance du PIB réel (évolution en %)



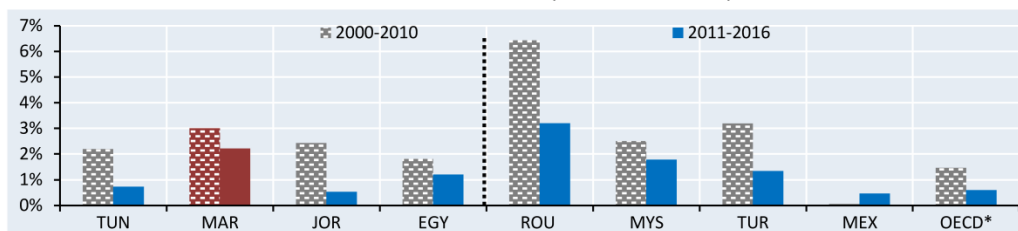
Source: Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale. Note: Les données de 2017 pour tous les pays sont des estimations

### 2- Inflation (évolution en %)



Source: Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale. Note: Les données de 2017 pour tous les pays sont des estimations

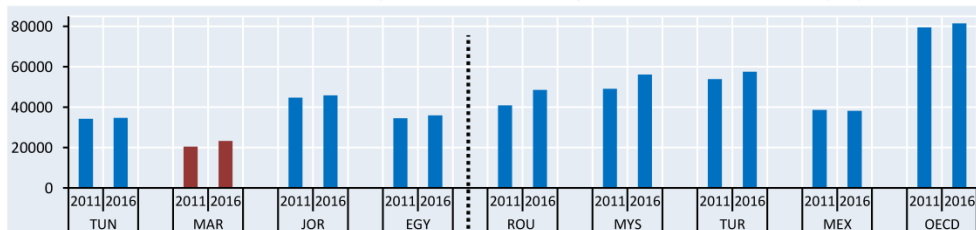
### 3.a- Productivité du travail (taux de croissance)



Source: Calculs sur la base des Indicateurs clés du marché du travail de l'OIT ; Statistiques du marché du travail de l'OCDE

Note: La productivité du travail pour les pays de l'OCDE est mesurée en fonction du PIB par heure. Pour les pays non membres de l'OCDE, le PIB par travailleur est utilisé à la place

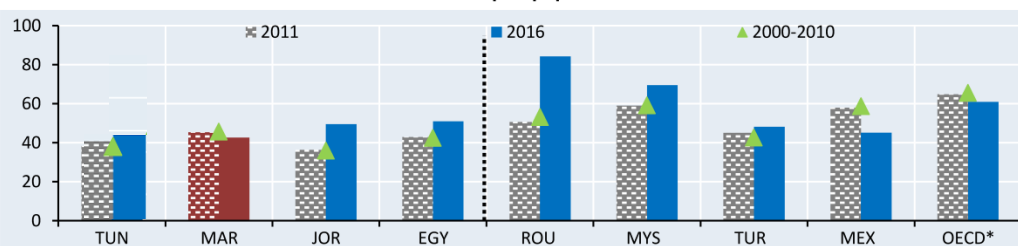
### 3.b- Productivité du travail (PIB aux taux de change PPA par personne employée)



Source: Calculs sur la base des Indicateurs clés du marché du travail de l'OIT ; Statistiques du marché du travail de l'OCDE

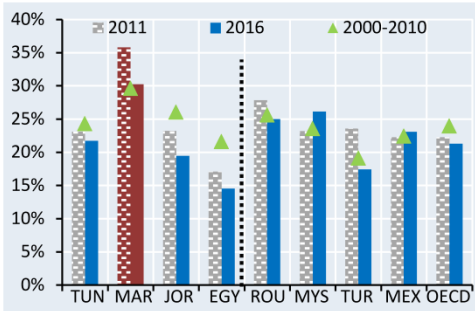
Note: La productivité du travail pour les pays de l'OCDE est mesurée en fonction du PIB par heure. Pour les pays non membres de l'OCDE, le PIB par travailleur est utilisé à la place

### 4- Ratio emploi-population



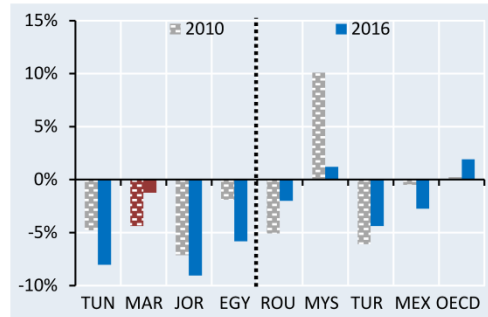
Source: Indicateurs clés du marché du travail de l'OIT. Statistiques du marché du travail de l'OCDE. Note: la moyenne de l'OCDE est pour 2005-2010

### 5- Investissement total (% du PIB)



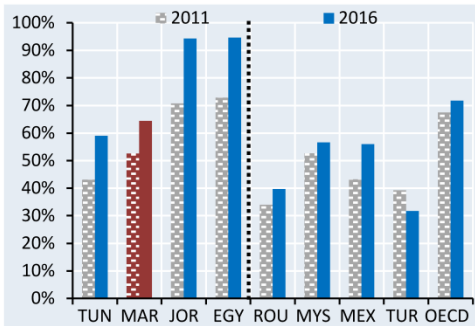
Source: Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale

### 6- Balance des comptes courants (% du PIB)



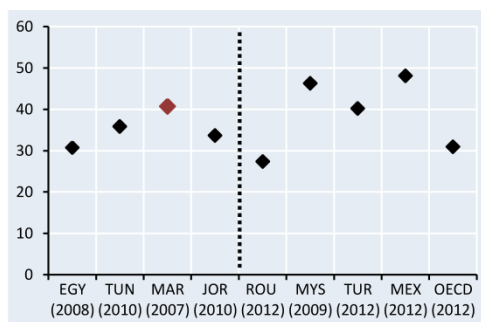
Source: Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale

### 7- Dette brute des administrations publiques (% PIB)



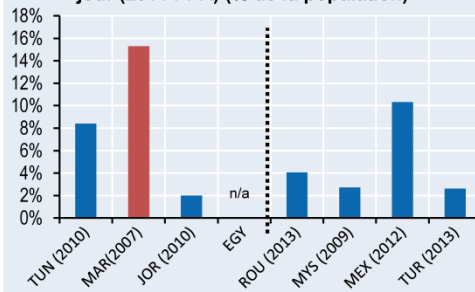
Source: Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale

### 8.a- Coefficient de Gini



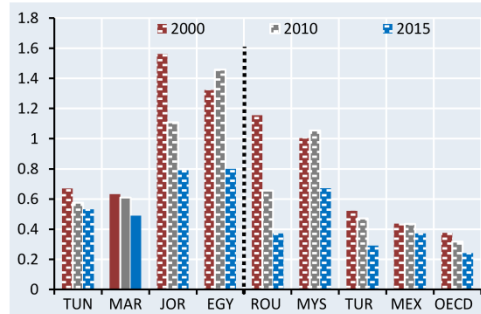
Source: Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale, Statistiques sociales et de bien-être de l'OCDE

### 8.b- Taux de pauvreté pour un seuil de 3,10 \$USD par jour (2011 PPA) (% de la population)



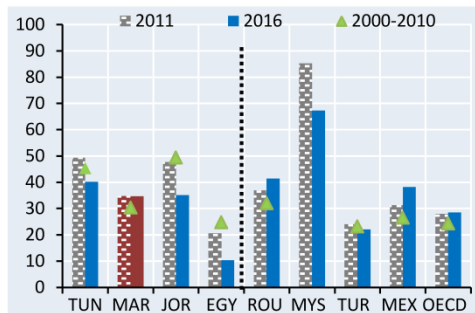
Source: Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale, Statistiques sociales et de bien-être de l'OCDE

### 9- Émissions de CO2 (kg pour 1 000 \$USD de PIB)



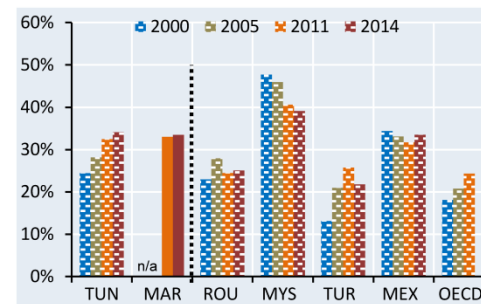
Source: International Energy Agency

### 10.a- Exportations de biens et de services (% PIB)



Source: Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale. Note: Pour l'OCDE, les données se rapportent à 2015

### 10.b- Échanges en valeur ajoutée (ÉVA)

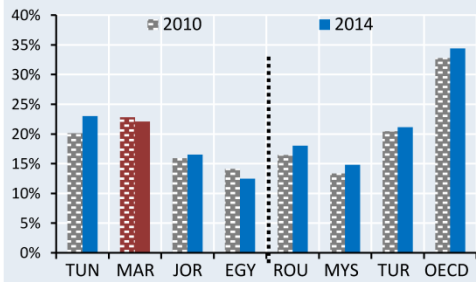


Source: OCDE, Base de données sur les échanges en valeur ajoutée (ÉVA) et base de données de Estimations d'ÉVA en temps réel (2012-14). Note: Pour le Maroc, les données se rapportent à 2012 et 2014.



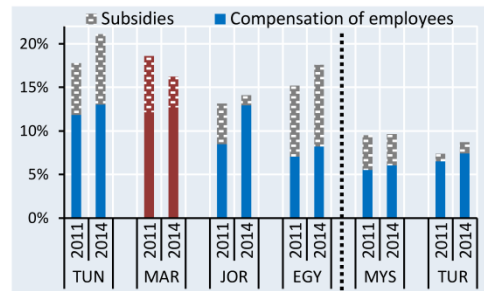
## TRANSPARENCE ET EFFICACITÉ DU SECTEUR PUBLIC

**11- Revenu fiscal (% PIB)**



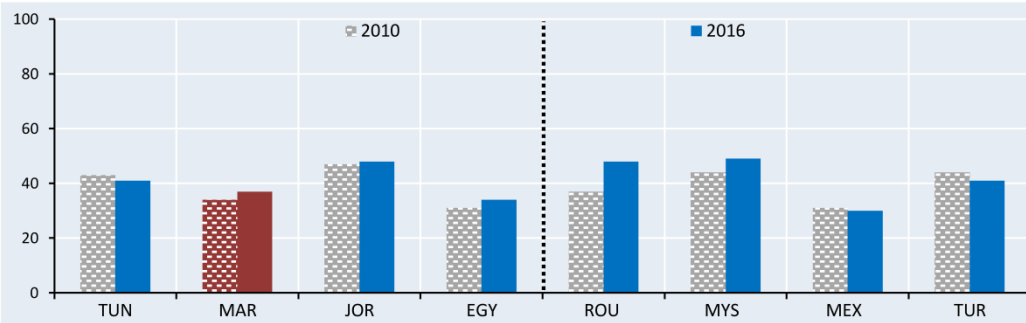
Source: Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale, OCDE (moyenne OCDE), Rapports de pays du FMI pour la Jordanie, la Malaisie, le Maroc et la Tunisie, OECD Revenue Statistics for OECD average. Note: les données 2014 pour la Tunisie sont préliminaires

**12- Dépenses du gouvernement pour (1) la rémunération des employés et (2) les subventions publiques (% PIB)**



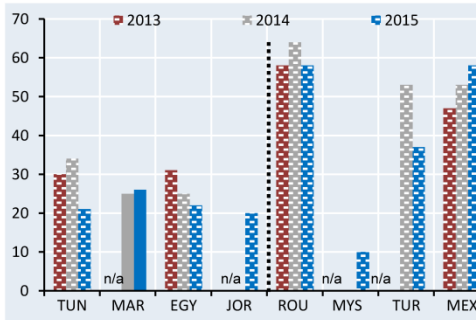
Source: Statistiques FMI des Finances publiques, Note: Rapports par pays du FMI de la Tunisie.

**13- Indice de perception de la corruption de Transparency International (0-100)**



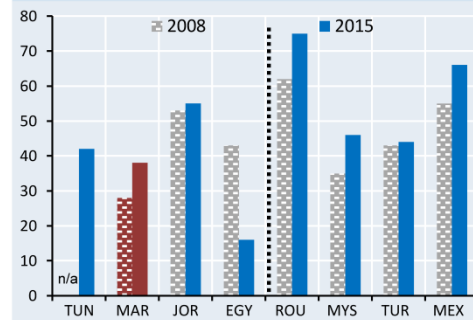
Source: Transparency International. Note: Indice de perception de la corruption 2009-2016. Note: Score 100 = très propre; 0 = très corrompu

**14- Classement Données ouvertes dans le monde (%)**



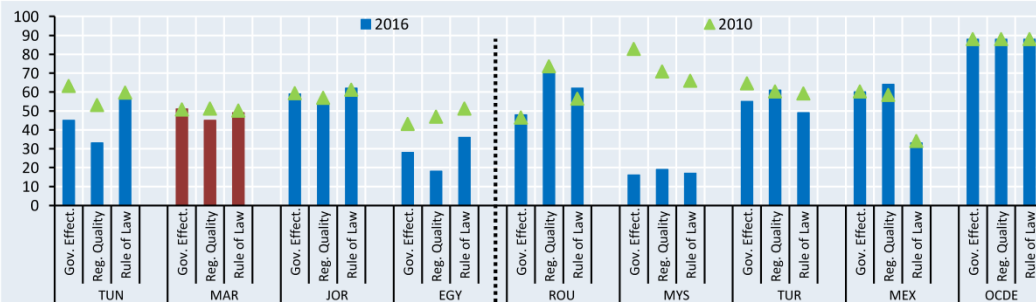
Source: Indice Open Knowledge Open Data

**15- Indice du Budget ouvert (0-100)**



Source: Indice du Budget ouvert d'International Budget

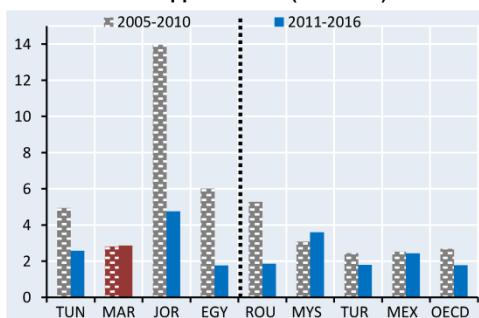
**16- Indicateurs Mondiaux de la Gouvernance (0-100)**



Source: Indicateurs de la gouvernance dans le monde de la Banque mondiale: (1) l'efficacité du gouvernement; (2) la qualité de la réglementation; et (3) l'État de droit

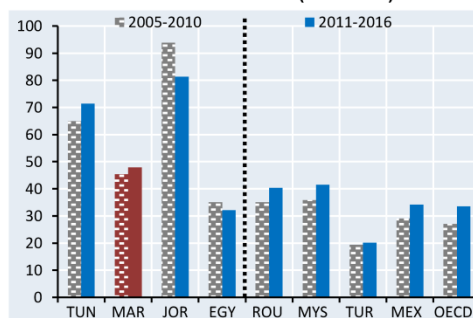
## CLIMAT DE L'INVESTISSEMENT ET DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

### 17.a- Apports d'IDE (% du PIB)



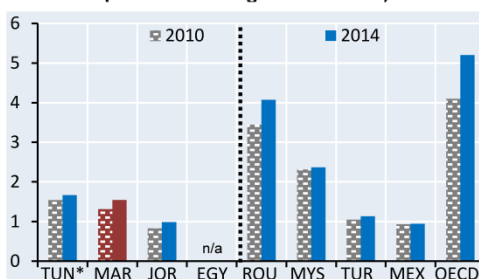
Source: Base de données CNUCED

### 17.b- Stocks d'IDE (% du PIB)



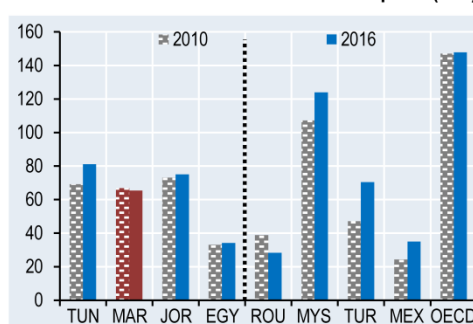
Source: Base de données CNUCED

### 18- Densité en entreprises nouvelles (nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée pour 1 000 personnes en âge de travailler)



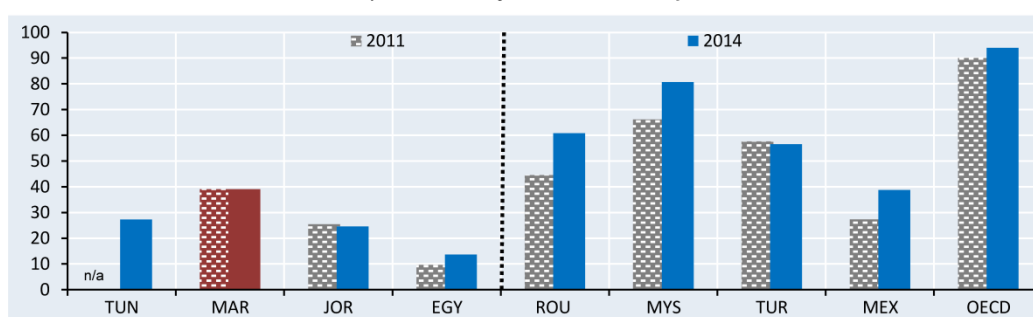
Source: Données de l'Enquête de la Banque mondiale sur l'Entrepreneuriat. Note: Les dernières données pour la Tunisie sont de 2013

### 19- Crédit intérieur fourni au secteur privé (PIB)



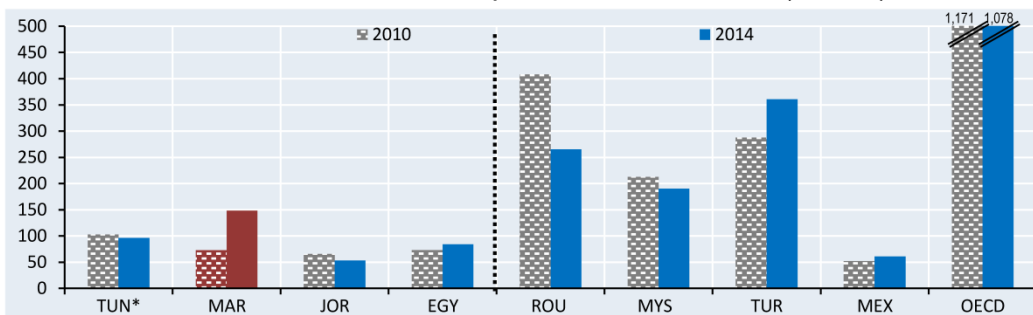
Source: Statistiques financières internationales du FMI

### 20- Inclusion financière (% d'adultes ayant ouvert un compte dans une institution)



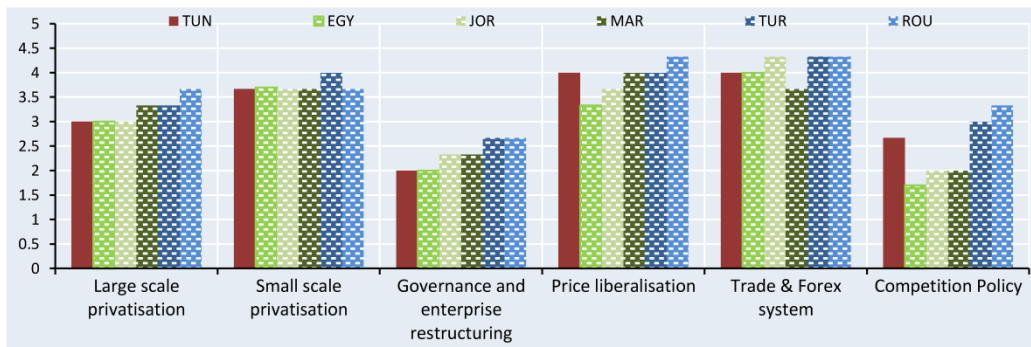
Source: Base de données sur l'inclusion financière internationale (Findex). Note: Les données pour la Tunisie pour 2011 ne sont pas disponibles

### 21- Demandes nationales de brevets pour 100 milliards \$USD de PIB (2011 PPA)



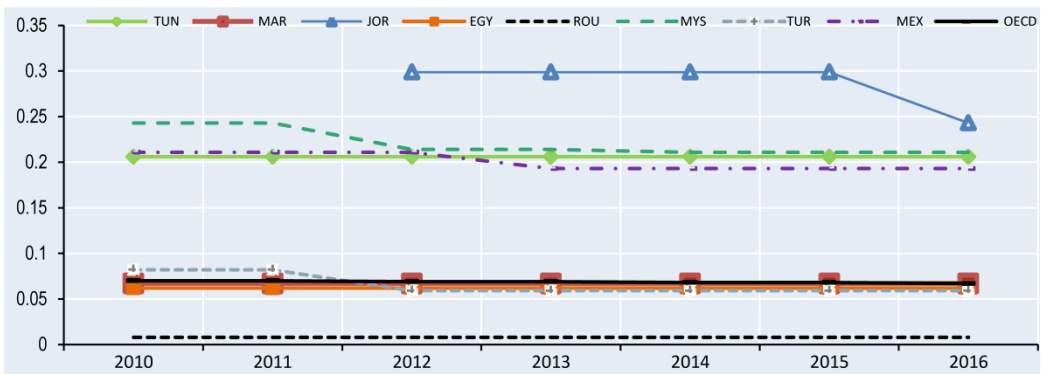
Source: Base de données statistiques de la XIPO. Note: Les dernières données pour la Tunisie sont de 2013

## 22 - EBRD - Évaluation des principales politiques de transition (scale from 1 to 4+)



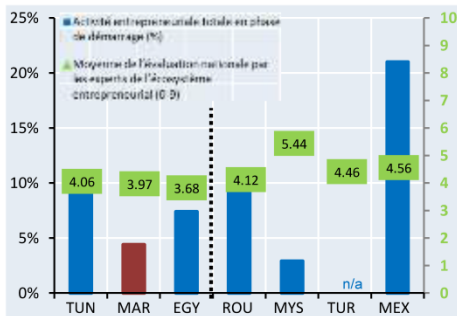
Source: Base d'indicateurs de la transition de la Banque européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD), 2014

## 23- Indice de restrictivité de la réglementation de l'IDE (total 0-1)



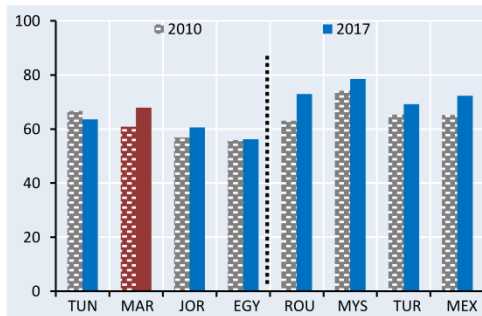
Source: Indice de restrictivité de la réglementation de l'IDE de l'OCDE. Note: 0 = ouvert; 1 = fermé

## 24- Observatoire mondiale de l'entrepreneuriat (2015)



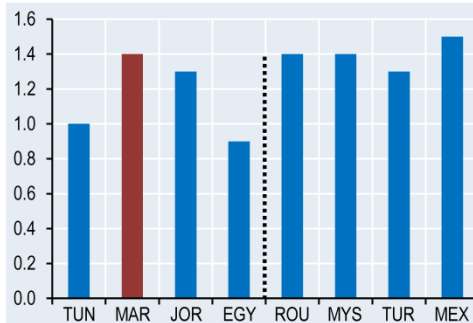
Source: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

## 25- World Bank Doing Business, Distance to Frontier (0-100)



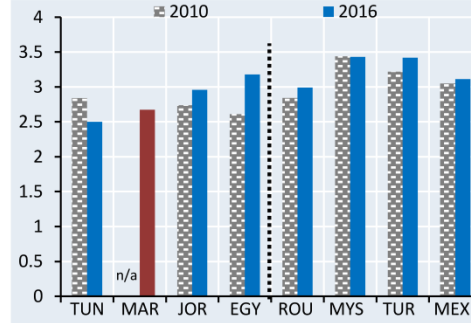
Source: Banque mondiale DB, distance de la frontière. Note: Distance à la frontière couvrant toutes les dimensions

## 26- Performance moyenne de la facilitation des échanges, 2015 (0-2)



Source: Indicateurs OCDE sur la Facilitation des échanges

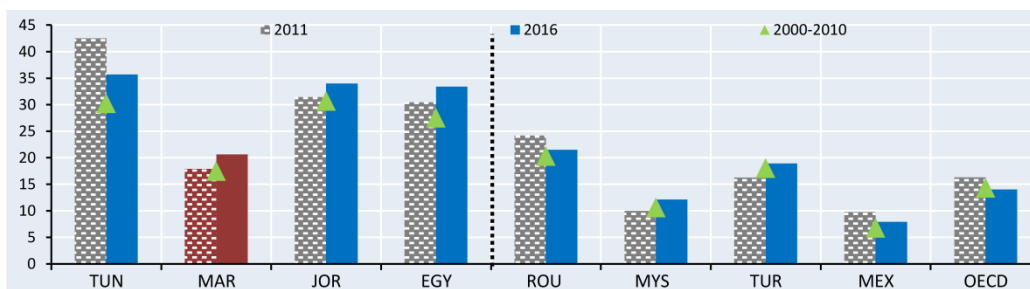
## 27- Indice de performance de la logistique (score global 1-5)



Source: Indice de la Performance de la logistique de la Banque mondiale

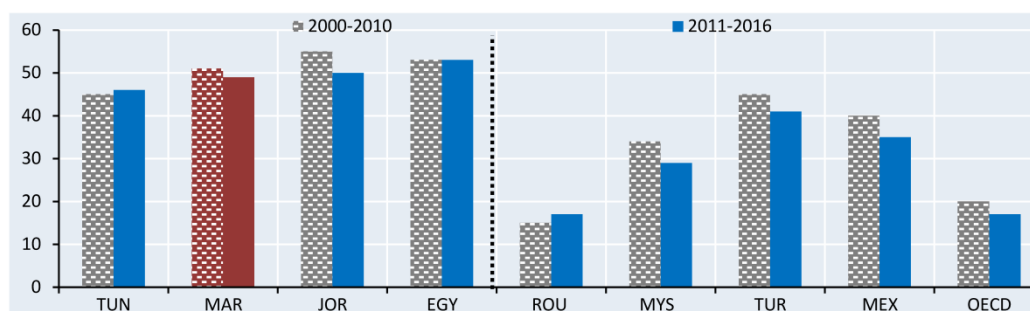
## PRISE DE DÉCISION INCLUSIVE

28- Taux de chômage des jeunes (% de la population active totale, âgés de 15 à 24 ans)



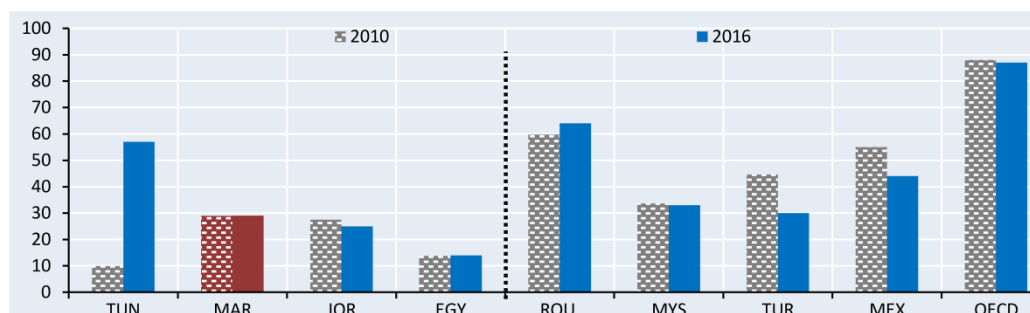
Source: Indicateurs clés de l'OIT sur le marché du travail ; Statistiques du marché du travail de l'OCDE

29- Écart de la participation au marché du travail des hommes et des femmes



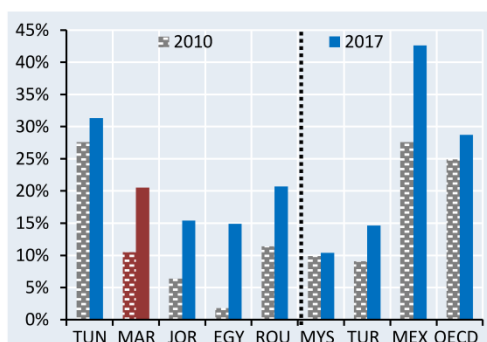
Source: Indicateurs clés de l'OIT sur le marché du travail ; Statistiques du marché du travail de l'OCDE

30- Indicateur mondial de la gouvernance en ce qui concerne l'expression et la responsabilité (0-100)



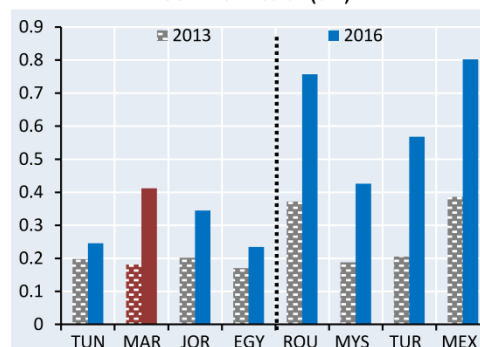
Source: Indicateurs de la gouvernance dans le monde de la Banque mondiale

31- Proportion de sièges parlementaires détenus par des femmes (%)



Source: Union interparlementaire, portail des données sur le genre OCDE

32- Indicateur de participation politique de l'Indice de développement de la jeunesse du Commonwealth (0-1)



Source: Indice de développement de la jeunesse du Commonwealth

## Vue d'ensemble de l'économie marocaine

**Les perspectives de placement de l'économie marocaine sur le sentier de l'émergence et de la convergence sont plus prometteuses qu'avant.** Après une période marquée par les répercussions de la crise mondiale et par les agitations sociales et politiques qui ont secoué la région de l'Afrique du Nord, le Maroc a su s'en tirer avec succès et à adopter, en 2011, une nouvelle Constitution qui consacre les principes d'une bonne gouvernance, basée sur l'ouverture du gouvernement sur son environnement et sur la participation active des composantes de la société, y compris la société civile à la vie économique et sociale du pays.

**La période 2012-2016 a connu l'adoption du cadre légal et institutionnel qui complète et met en application les dispositions de la Constitution de 2011,** notamment celles afférentes à la bonne gouvernance économique. En parallèle, le Maroc a non seulement mis en application des politiques économiques anti-crise et de préservation de la stabilité macroéconomique et sociale, mais aussi consolidé le processus de réalisation des stratégies et politiques publiques, sectorielles et transversales, et initié d'autres non moins importantes, à l'effet de jeter les bases d'un modèle de développement, plus approprié et intégrateur.

**Les indicateurs macroéconomiques et sociaux du Maroc en 2016 sont globalement comparables à ceux de la période d'avant la crise.** Les indicateurs fondamentaux ont été rétablis et ramenés à des niveaux proches de ceux enregistrés avant que la crise n'ait produit ses effets sur l'économie marocaine : le déficit du compte courant -4,4% en 2016 (-4,4% en 2010), les réserves en devises 6,8 mois d'importations à fin 2016 (6,9 en 2010), le déficit global 4,0% en 2016 (4,6% en 2010), l'épargne publique 1,8% du PIB en 2016 (1,5% du PIB en 2010), le taux de chômage 9,4% en 2016 (9,1% en 2010) (voir plus bas).

**Tableau 1 : Principaux indicateurs du Maroc**

Principaux indicateurs économiques			
<b>Population</b>	34,938 millions (9/2017)	<b>PIB (2016)</b>	100 593 millions \$US
<b>Taux de chômage</b>	9,4% (2016)	<b>PIB per capita (PPP)</b>	7365 (\$ constant 2011)
<b>Ratio emploi / population</b>	42% (2016)	<b>Croissance du PIB (réel)</b>	1,2 % (2016)
<b>Indice de Développement Humain</b>	0,647 (2015)	<b>Solde budgétaire (% du PIB, 2016)</b>	-4,0%
<b>Population sous le seuil de pauvreté</b>	1.605.000 (4,8% de la population)	<b>Compte courant (% du PIB, 2016)</b>	-4,4%
<b>Espérance de vie</b>	75,52 ans	<b>Taux d'inflation</b>	1,6
<b>Index de Gini</b>	39,5 (2014)	<b>Dettes publiques (% du PIB, 2016)</b>	64,6%

Source : HCP, FMI, BM.

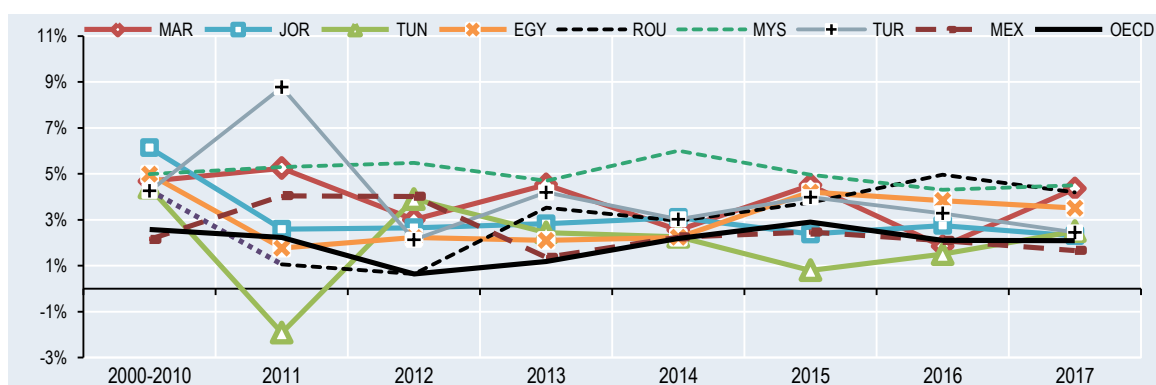
**En revanche, la croissance est encore molle et n'est pas en mesure de provoquer le renversement de la tendance et d'enclencher de manière irréversible le processus de convergence économique.** Durant la période 1997-2009, le Maroc avait initié des stratégies et des politiques de développement sectoriel et accéléré les politiques de libéralisation et d'ouverture sur l'économie internationale, ce qui s'est traduit par l'accélération de la croissance et par l'ambition affichée par le Maroc de faire partie du groupe des économies émergentes. Cependant, les impacts de la crise économique internationale ont conduit, malgré la résilience de l'économie marocaine, à l'essoufflement de cette dynamique vertueuse et souligné les faiblesses et les limites du modèle de développement, qui reposait principalement sur la demande intérieure, publique et privée.

### *Une croissance ralentie et dépendante de facteurs exogènes*

**L'économie marocaine a ralenti à un taux moyen de 3,5% au cours de la période 2011-2016, taux inférieur à celui de la période précédente, mais resté parmi les plus élevés de la région MENA.** A 4% en moyenne, le taux de croissance de l'économie marocaine est resté en retrait par rapport au rythme moyen enregistré durant la période 2001-2010, qui était de 5% en moyenne. Toutefois, ce niveau est resté parmi les plus élevés de la région MENA. Le ralentissement de la croissance économique du Maroc est dû principalement à la faible croissance en Europe, à la flambée des cours internationaux des matières premières, en particulier des produits énergétiques et aux aléas climatiques. En raison du poids du secteur agricole dans la valeur ajoutée (VA) et surtout dans l'emploi, l'activité globale de l'économie marocaine demeure dépendante de l'évolution de la VA du secteur agricole, qui a été négative une année sur deux en 2011-2016<sup>1</sup>.

**Les performances de l'économie marocaine sont inférieures à celles de pays émergents, mais plus élevées à celles de pays de la région MENA et ne reflètent pas les efforts d'investissement déployés.** Au regard des réformes et stratégies menées, les taux de croissance enregistrés ont été inférieurs à ceux des pays émergents.

**Figure 1 : PIB réel (évolution en pourcentage) 2000-2017**



Source : FMI.

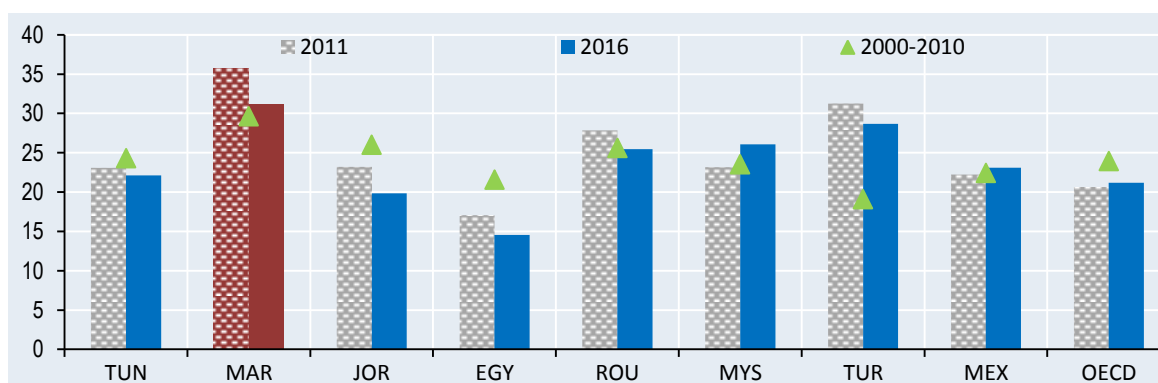
Note : Les données relatives à 2017 sont des estimations.

<sup>1</sup> 2012 : -7,8% ; 2014 : -2,3% ; 2016 : -11,3%.

## Des performances insuffisantes au regard des niveaux d'investissement

La croissance moyenne enregistrée est jugée d'autant faible que les taux d'investissement, parmi les plus élevés au monde, ont été supérieurs à 33% du PIB depuis 2007<sup>2</sup>. Avec des taux d'investissement beaucoup plus bas, les pays émergents et de comparaison réalisaient pourtant des niveaux de croissance proches de ceux du Maroc. Ce paradoxe renvoie à l'efficacité des investissements du secteur public et au rôle encore insuffisant du secteur privé dans la dynamique d'investissement et en tant que locomotive de la croissance et du développement du pays.

Figure 2 : Taux d'investissement, 2011 et 2016 (% PIB)



Source : FMI.

L'élasticité de l'emploi par rapport à la croissance est faible et la relation entre les deux variables n'est pas linéaire. Cette élasticité, estimée à 0,3-0,5 entre 2011-2016, a connu un net relâchement par rapport à la période 2000-2010, ce qui n'a pas permis d'absorber le flux des jeunes entrants sur le marché du travail, de sorte que le taux de chômage global en 2016 est resté supérieur à celui de 2011. Ajoutée aux rigidités du marché du travail et au manque de qualification d'une partie des diplômés, cette donnée constitue un obstacle majeur à l'insertion dans l'activité productive d'une plus grande partie de la population active non employée, en particulier, des jeunes diplômés et des femmes. Le ralentissement de la croissance et la forte baisse de son contenu en emploi ont ainsi mis en relief le caractère non inclusif de cette croissance malgré la baisse notable du taux de pauvreté.

**Une croissance faible en emploi et ne suffisant pas à l'insertion des jeunes actifs dans la vie productive.**

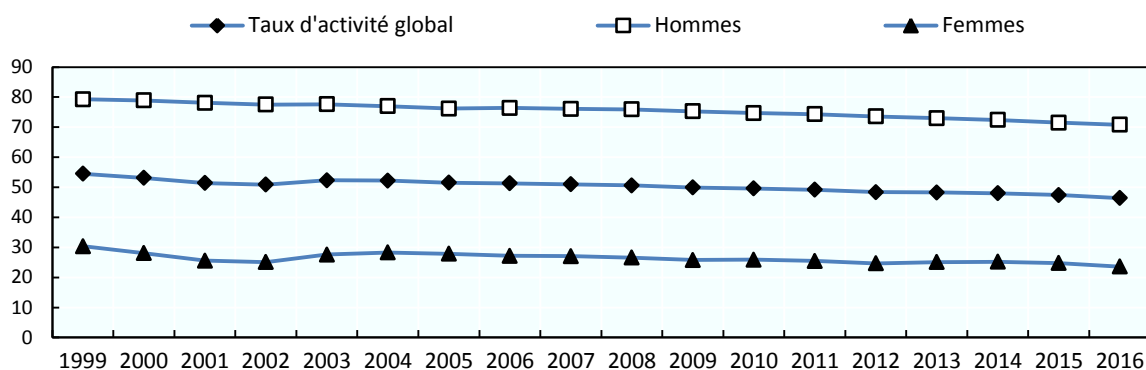
La création d'emplois de qualité reste un défi majeur. La problématique de la croissance, de ses capacités de création d'emplois et de sa contribution à la résorption du chômage est posée avec insistance depuis ces dernières années où les créations nettes d'emploi ont chuté fortement. La caractéristique des structures productives au Maroc est leur faible capacité à créer des emplois de qualité et en nombre suffisant pour permettre la réduction du stock de la population active à la recherche de l'emploi et à l'insertion des flux de jeunes, de plus en plus qualifiés et diplômés, dans la vie active.

**Ainsi, le Maroc fait partie des pays ayant les taux d'emplois les plus faibles dans la région MENA et à travers le monde.** La moitié de la population en âge de travailler (15 -64 ans) ne participe pas à

<sup>2</sup> A l'exception de 2014-2015 où le taux d'investissement a été quand même de 32,5% et 30,8%.

l'activité économique (BM, 2017c). Sous l'effet combiné de la transition démographique et de l'augmentation du poids du capital dans le processus productif, le taux d'activité au Maroc, qui suit une tendance à la baisse, a vu ce rythme de baisse s'accélérer depuis la crise en passant de 49,9% en 2009 à 46,4% en 2016, soit une perte 3,5 points en l'espace de 7 ans. Cette situation est particulièrement défavorable aux femmes dont le taux de participation ne dépasse pas 23,6% en 2016 contre 70,8% pour les hommes.

**Figure 3 : Taux de participation à l'activité économique au Maroc**



Source : Banque mondiale (BM).

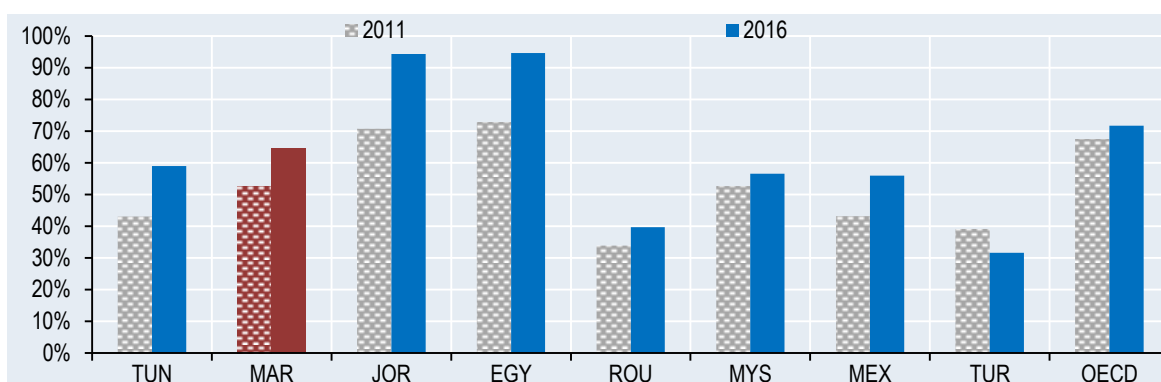
**Les impacts négatifs des politiques contra cycliques sur le budget ont été compensés par une gestion prudente des finances publiques**

**Les effets des politiques contra cycliques (2009-2012) ont été compensés par une gestion prudente des finances publiques.** Pour soutenir les efforts du secteur productif privé à faire face aux effets de la crise et répondre aux revendications sociales, le Maroc a dû adopter une politique économique expansionniste à travers le soutien aux entreprises exportatrices qui ont été sérieusement affectées par la baisse de la demande extérieure et du pouvoir d'achat des populations (subvention, augmentation des salaires). Ces politiques n'ont pas manqué de creuser le déficit budgétaire et de provoquer la hausse de l'endettement. En effet, le solde global, qui était excédentaire en 2008-2009 (0,5% et 0,4% du PIB) a chuté à -6,8% en 2012.

**Pour réduire les déséquilibres budgétaires et rétablir la soutenabilité des finances de l'Etat, des mesures de réforme ont été mises en œuvre.** Concernant la gestion budgétaire, la subvention des prix des produits pétroliers a été supprimée progressivement de sorte que ces derniers sont devenus, dès 2015, complètement indexés sur les cours internationaux. En outre, des mesures de renforcement de la discipline budgétaire ont été renforcées. Du côté des recettes, des recommandations issues des Assises fiscales de 2013 ont été mises en œuvre et visaient l'encouragement de l'investissement, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales et la modernisation du fonctionnement de l'administration fiscale. La gestion prudente des finances publiques depuis 2012 a permis de dégager une épargne publique dès 2014 qui a atteint 1,8% en 2016 et de ramener de déficit budgétaire à 4% en 2016. Les effets induits du creusement du déficit ont lancé l'endettement à la hausse pour représenter 64,8% du PIB en 2016 contre 49,0% en 2010.



**Figure 4 : Taux d'endettement, 2011 et 2016 (% PIB)**

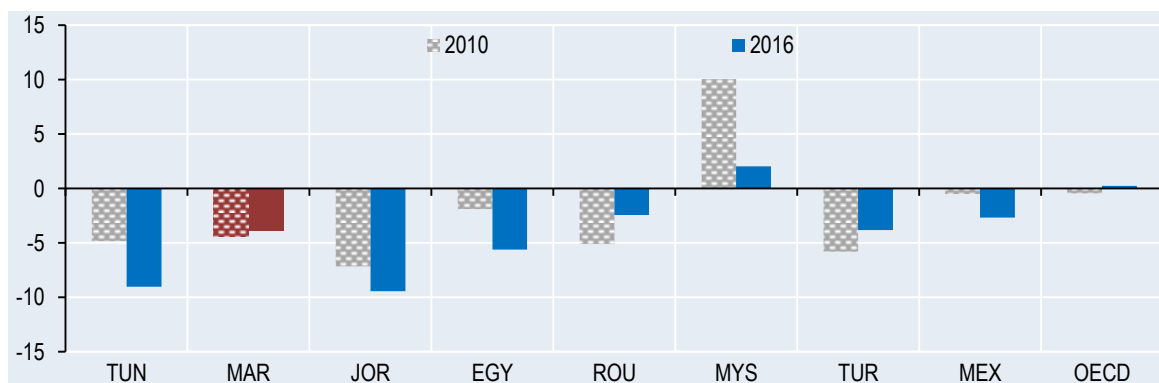


Source : Data FMI.

**Le redressement du secteur extérieur a bénéficié d'une conjoncture favorable et des impacts de la stratégie industrielle**

**Le déficit courant a connu une forte détérioration avant d'être notablement allégé en 2015-2016.** Sous l'effet d'une conjoncture internationale défavorable, marquée par les turbulences sociales et politiques dans les pays de l'Afrique du Nord, le ralentissement de l'économie de l'UE et la hausse des cours des matières premières, l'impact sur le Maroc été a important en raison de ses liens étroits avec l'UE (Commerce extérieur, recettes touristiques, transferts des marocains résidant à l'étranger (MRE), investissements étrangers directs (IDE, etc.). Ainsi, les recettes touristiques ont représenté 6,3% du PIB au lieu de 7,2% en 2010, et les transferts des MRE ont reculé pour les mêmes années de 6,9% du PIB à 6,1%.

**Figure 5 : Solde du compte courant de la balance des paiements, 2011 et 2016 (% PIB)**



Source : FMI

Quant au commerce des biens, le taux de couverture des importations par les exportations est passé de 50,2% en 2010 à 47,8% en 2012 avant de s'élever à 54,8% en 2016 grâce, du côté des importations, à la baisse notable et continue des cours, principalement, des produits pétroliers et du côté des exportations grâce à l'augmentation des exportations des produits manufacturés de 8,8%/an en moyenne en 2014-2016 contre 1,9% pour le reste des exportations. En conséquence, le compte courant de la balance des paiements a subi une nette détérioration en passant de -4,4% en 2010 à 9,3% en 2012, avant de revenir à -4,4% en 2016 (site MEF, 2017). La politique d'ouverture de l'économie marocaine suite à la signature d'une série d'accords d'association et de libre-échange n'a

pas été mise à profit, car elle a entraîné le creusement du déficit commercial. Son optimisation passera nécessairement par la concrétisation rapide de la volonté du Maroc de mettre en place, de façon progressive, un régime de change flexible.

**En somme, de réelles avancées ont été enregistrées par le Maroc qui a, malgré le contexte de crise, poursuivi le processus de réforme que les résultats enregistrés ne reflètent pas entièrement.** Des faiblesses sont encore là et affectent la quasi-totalité des secteurs et des activités que la suite de ce rapport aborde en trois séquences :

1. L'établissement du constat de la situation actuelle ;
2. La revue des principales actions et réformes menées, surtout depuis 2011, et leurs impacts sur l'économie marocaine ;
3. L'identification des contraintes et défis à relever et la proposition de recommandations à même de les surmonter et de libérer les énergies et le potentiel de croissance et développement.

## PILIER I : CONCEPTION DE POLITIQUES ECONOMIQUES ORIENTEES MARCHÉ, INCLUSIVES ET DURABLES

Ce premier Pilier « Conception de politiques économiques orientées marché, inclusives et durables » passe en revue les performances économiques en matière de croissance et de convergence dans un contexte marqué par les répercussions de la crise économique mondiale et des agitations sociales qui ont abouti à l'adoption de réformes structurelles en matière de gouvernance économique et institutionnelles qui ont été consacrées par la Constitution de 2011.

Le principal défi du Maroc est d'entamer une véritable transformation structurelle de son économie afin d'augmenter les taux de croissance en ligne avec les objectifs d'émergence et de convergence, et d'améliorer la qualité de cette croissance en termes d'inclusion et de durabilité. Ce premier Pilier analyse et identifie des recommandations concernant deux défis structurels étroitement liés :

- **Renforcer la dynamique de croissance et les gains de productivité pour accélérer le processus de rattrapage économique et porter la croissance à son niveau potentiel (Sections A -a et A-b).**
- **Promouvoir une croissance plus équitable et inclusive (Section A-c).**

Ces priorités structurelles seront ensuite déclinées sous forme de mesures concrètes sous les Piliers II, III et IV.

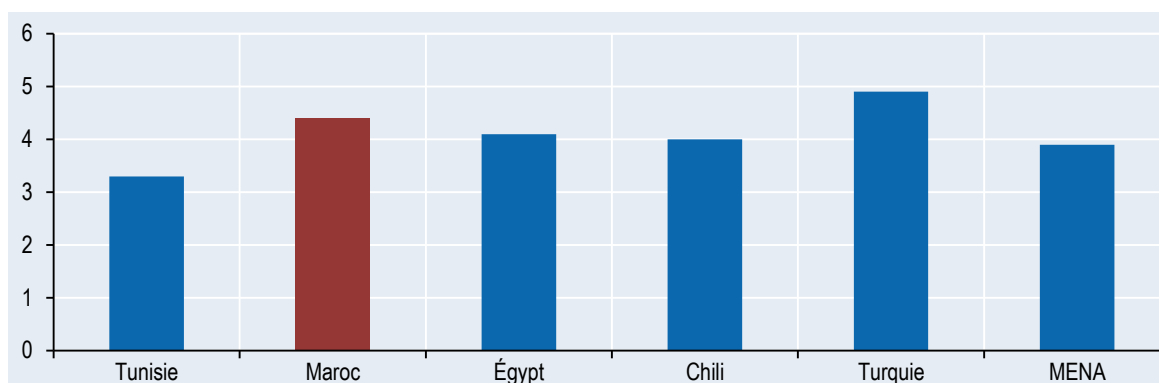
### A. Renforcer la dynamique de croissance et des gains de productivité pour accélérer le processus de rattrapage économique

Le Maroc a affiché, depuis le début des années 2000, une ferme volonté de transformer en profondeur son modèle de développement et de se hisser au rang des économies émergentes. Les chantiers de réformes et les stratégies sectorielles initiés ont permis de réaliser de réels progrès économiques et sociaux, mais ils ne lui ont pas encore permis de converger vers les économies à revenu intermédiaire, tranche supérieure, en termes de niveaux de vie (OCDE, 2017b ; BM, 2017c ; BAD, 2015). L'émergence est à la portée du Maroc pourvu qu'il arrive à lever un certain nombre de contraintes et défis.

#### *Situation actuelle*

**Malgré un contexte international et régional difficile, le Maroc a réalisé des performances économiques notables qui lui ont permis de réduire l'écart qui le séparait de la moyenne européenne.** Bénéficiant de la poursuite de grands chantiers structurants et de la mise en œuvre de réformes variées, le Maroc a réussi à accélérer son rythme de croissance après deux décennies de croissance relativement faible (4,4%/an durant les années 2000 contre 3,2%/an dans les années 90), à renforcer la résilience de son économie et à consolider la trajectoire de rétablissement des équilibres macroéconomiques.

**Figure 6 : Évolution de la croissance du PIB réel (moyenne) entre 2000 et 2016**

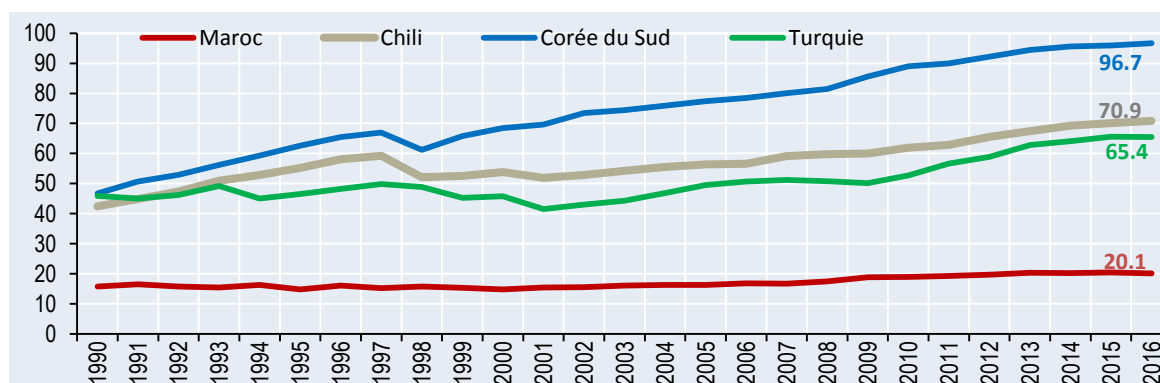


Source : WDI, calculs de l'OCDE.

**Ces performances se sont traduites par des avancées importantes sur le plan social**, comme l'illustrent l'éradication de la pauvreté extrême, la forte baisse du taux de pauvreté (4,8% en 2014 contre 15,3% en 2001) conjuguée à un meilleur accès de la population aux services publics de base, l'amélioration du niveau de couverture médicale avec la mise en place du RAMED, et la baisse continue du taux de chômage (9,4% en 2016 contre 13,9% en 1999) (HCP 2017 ; MEF, 2016a).

**Le PIB par habitant a continué sur sa trajectoire ascendante** enclenchée depuis les années 1980 et de manière accélérée depuis 2000 grâce à une hausse annuelle moyenne de 3,2% entre 2000 et 2016. Le Maroc a, de ce fait, réduit de 5,3 points l'écart qui le séparait de la moyenne européenne en faisant passer la part de son PIB/habitant dans celui de l'UE de 14,8% en 2000 à 20,1% en 2016.

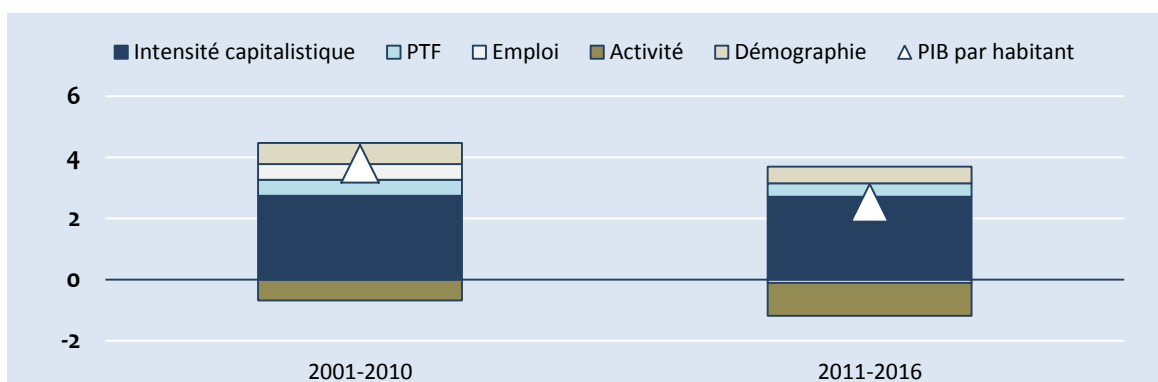
**Figure 7 : Évolution de la part du PIB/habitant du Maroc dans le PIB/ habitant de l'UE (Constant 2011 international \$)**



Source : WDI, Banque Mondiale.

**Cette performance reste, cependant, très modeste comparativement à l'écart résiduel et à certains pays de référence** (Corée du Sud, Turquie, Chili), et des efforts importants en matière de réformes seraient nécessaires, d'autant que cette amélioration du PIB/habitant a décéléré et s'est située à 2,5%/an entre 2011 et 2016. Les facteurs sous-jacents à cet essoufflement peuvent être identifiés à partir d'une décomposition comptable du PIB/habitant.

**Figure 8 : Évolution du PIB par habitant au Maroc, 2001-2010 ; 2011-2016**



Source : HCP 2017.

**Le modèle de croissance du Maroc est qualifié d'extensif puisqu'il puise son dynamisme principalement de l'accumulation du capital avec des gains de productivité limités et un contenu en emplois de plus en plus faible<sup>3</sup>.** L'évolution de la productivité, reflétant l'efficacité de l'utilisation des facteurs de production dans le processus productif, est jugée très modeste au regard du rythme intensif d'accumulation du capital (OCDE 2017a ; BM 2017c ; HCP 2016b, ABBAD, 2017). En effet, malgré l'effort d'investissement, considéré parmi les plus élevés au monde durant la dernière décennie, la contribution de la productivité totale des facteurs à l'évolution du PIB/habitant demeure très faible et a même légèrement diminué : 0,4 point en 2011-2016 après 0,5 point en 2001-2010 (OCDE 2017a ; BM 2017b).

**La décélération du PIB/habitant s'explique par une utilisation décroissante de la main d'œuvre<sup>4</sup>,** imputable notamment à :

- La baisse de la contribution du taux d'activité (-1,1 point en 2011-2016 après -0,7 point en 2001-2010). Ce repli s'explique, en partie, par la baisse de la participation des femmes au marché du travail et par les efforts déployés par les pouvoirs publics en matière de généralisation de la scolarisation des enfants, se traduisant ainsi par une entrée tardive sur le marché du travail.
- La baisse de la contribution de l'emploi (-0,1 point en 2011-2016 après +0,5 point en 2001-2010), attribuable en particulier à l'appauvrissement du contenu en emplois de la croissance économique en passant de 0,34 entre 2001 et 2010 à seulement 0,05 en 2011-2016. En conséquence, le taux de chômage a enregistré une hausse en passant de 8,9% en 2011 à 9,4% en 2016.
- La contribution positive de l'effet démographique, quoiqu'en légère décélération (+0,5 point en 2011-2016 après +0,7 point en 2001-2010), favorisée notamment par la population âgée de 45 à 59 ans et, dans une moindre mesure, la population âgée de 25 à 44 ans. La tranche 15-24

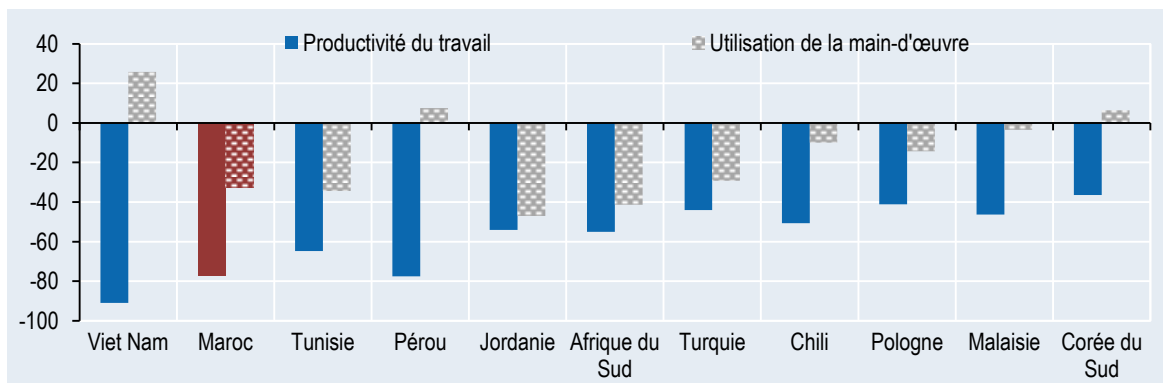
<sup>3</sup> Un modèle est qualifié d'extensif lorsque la croissance du PIB est générée par une augmentation des quantités des facteurs de production (capital/travail), contrairement au régime intensif où la croissance résulte d'une meilleure combinaison de ces facteurs et donc, des gains de productivité plus importants.

<sup>4</sup> Cet agrégat correspond à la somme des trois composantes : emploi, activité et démographie et mesure l'intensité de l'utilisation du facteur travail dans le processus.

ans a, en revanche, vu sa contribution baisser entre les deux périodes.

**La productivité du travail et l'utilisation de la main d'œuvre expliquent l'écart élevé du PIB/habitant du Maroc par rapport à la moyenne de l'OCDE.** L'examen multidimensionnel du Maroc (OCDE, 2017b) a montré cet écart est en effet imputable principalement à la différence de la productivité et, dans une moindre mesure, à celle du taux d'utilisation de la main-d'œuvre (Figure 9). Selon ce diagnostic, plusieurs facteurs expliquent la faible productivité du travail au Maroc, en particulier la faible proportion des diplômés de niveau supérieur dans l'effectif total (6,1% en 2014 (HCP, 2015b), le niveau insuffisant de qualification de la main-d'œuvre (36,9% sans niveau d'instruction et 32,7% des marocains ayant un niveau d'études inférieur ou égal à l'enseignement primaire (HCP, 2015b) et l'emploi informel qui représente 36,3% de l'emploi non-agricole en 2013 (HCP, 2015b).

**Figure 9 : Écarts de productivité du travail et d'utilisation de la main-d'œuvre, 2016**



Source : OCDE (2016), Base de données des comptes nationaux ; Banque mondiale (2016), Indicateurs de développement dans le monde; Organisation internationale du travail (OIT), base de données des indicateurs clés du marché du travail.

Note : La productivité du travail correspond au PIB par personne occupée. L'utilisation des ressources en main-d'œuvre correspond à l'emploi exprimé en pourcentage de la population.

**L'insuffisante contribution des facteurs de production à l'amélioration du PIB/habitant reflète la faible efficacité de l'investissement au Maroc** (niveau très élevé du coefficient de l'efficacité marginale du capital (ICOR) qui se situe à près de 7 en 2014 (HCP 2016 a) et par les faibles capacités de l'économie marocaine à intégrer la population active dans le marché du travail (HCP 2016c, BM 2017c). La croissance moyenne a été, malgré le contexte de crise, plus soutenue en 2001-2010 (4,9%) qu'en 2011-2016 (3,5%). Plus encore, la croissance avait auparavant un contenu en emploi beaucoup plus important qu'en 2011-2016. En effet, en se situant à 0,05 en 2011-2016 contre 0,34 en 2001-2010, le contenu en emploi de la croissance a connu une forte dégradation. En conséquence, le taux de chômage a enregistré une hausse (9,4% en 2016 contre 9,1% en 2010), et la moitié de la population en âge de travailler (15-64 ans) ne participe pas à l'activité économique du pays.

**Ces facteurs, et d'autres qui seront abordés dans la suite de ce rapport, constituent une entrave à la réalisation d'une croissance forte, durable et inclusive, et empêchent le Maroc de faire partie des pays émergents.** Ceci ressort des rapports établis récemment sur le Maroc, dont le Mémorandum de la Banque mondiale (BM, 2017c) qui considère que le modèle de croissance marocain n'a pas encore su trouver le dosage nécessaire du capital fixe et du capital immatériel pour réussir la convergence économique vers ses voisins de l'Europe du sud et de pays émergents tels que la Turquie ou le Mexique. La BM estime qu'un rattrapage accéléré, permettant de ramener le PIB/habitant du Maroc à 42% de celui des pays d'Europe du Sud à l'horizon 2040 suppose l'amélioration des gains de

productivité de 2%/an<sup>5</sup> et du relèvement du taux de participation de la population active à 55% au lieu de 45% en 2015, notamment des femmes et des jeunes diplômés (BM, 2017c).

### ***Actions et réformes***

**Dans sa quête d'émergence, le Maroc a poursuivi la mise en œuvre des chantiers de réformes structurelles initiées depuis le début de la décennie 2000.** L'objectif recherché est de mettre l'économie du Maroc sur un nouveau sentier de croissance lui permettant d'accélérer le processus de rattrapage économique, de diversifier son tissu productif et les relais de développement à l'international.

**Les réformes politiques et économiques, en particulier à travers une panoplie de stratégies sectorielles et transversales, se sont déroulées en parallèle.** La réforme phare de ces dernières années est l'adoption de la nouvelle Constitution en 2011 qui a rendu constitutionnels un ensemble de droits, jeté les bases d'une société plus ouverte et démocratique et sert ainsi de référence aux autres réformes, et rendu nécessaire la revue du cadre de gouvernance économique notamment. Sur le plan économique et social, le Maroc a lancé des stratégies volontaristes de développement ciblées : i) la modernisation de la base productive et son adaptation aux évolutions des chaînes de valeurs mondiales (Pilier III, point B), ii) des programmes majeurs d'investissement dans les infrastructures (transport, énergie, services publics, port de Tanger Med, nouvelles villes, etc.) (Pilier III, point A) et iii) le renforcement de la cohésion sociale et l'amélioration des indicateurs de développement humain (INDH, Fonds d'appuis à la cohésion sociale, etc.) (Pilier I, point C). Dans l'objectif d'amplifier les externalités positives des stratégies sectorielles, et parallèlement à la poursuite des réformes en cours (réforme fiscale, PARAP, etc.) (Pilier II, point B), des stratégies à caractère transverse sont venues s'y greffer telles que la stratégie énergétique, la stratégie de compétitivité logistique (2010), la stratégie Maroc numérique (2015), la stratégie de lutte contre la corruption (2015), la stratégie de l'éducation, la stratégie de formation professionnelle (2016), la stratégie nationale pour l'emploi (2015), etc.

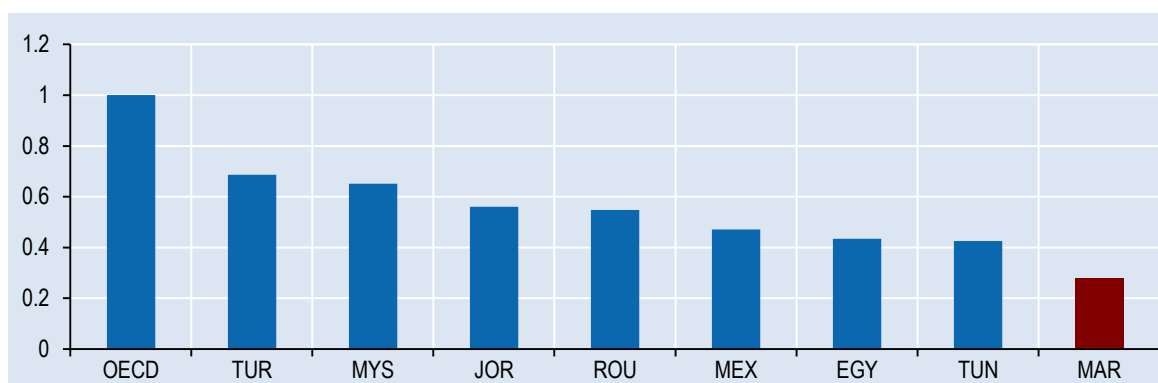
### ***Contraintes et défis***

**Doté d'un fort potentiel en matière de diversification productive et de transformation structurelle de ses activités économiques, le Maroc n'est pas encore arrivé à en tirer le meilleur parti en termes de maximisation de l'utilisation des facteurs de production et ce, en raison de diverses contraintes.** L'OCDE a mis en exergue trois d'entre elles qui sont interdépendantes : i) la formation des compétences, ii) les difficultés à développer des secteurs dynamiques et compétitifs, et iii) l'insuffisante cohérence entre les stratégies et politiques publiques (OCDE, 2017b). La BM, elle aussi, a souligné l'absence de passerelles entre l'effort d'investissement et les gains de productivité, et que l'accélération du processus de convergence nécessite une réelle dynamique d'accroissement de la productivité et de transformations structurelles (BM, 2017c).

---

<sup>5</sup> L'amélioration des gains de productivité requerra une transformation structurelle profonde de l'économie et la réalisation de gains d'efficacité substantiels.

**Figure 10 : Part de la productivité du travail du pays dans celle de l'OCDE (2015)**



Source : Calcul de l'auteur.

**Le rattrapage en termes de croissance et productivité nécessite des actions visant une vraie transformation structurelle.** La garantie à l'économie marocaine d'une trajectoire porteuse de rattrapage économique est conditionnée par la dynamisation/engagement d'une série d'actions dont les plus essentielles se rapportent à l'accélération de la transformation des structures productives à travers i) la mise en place des mécanismes favorables à la réallocation des facteurs de production vers les activités les plus productives et répandant mieux aux exigences de la compétitivité internationale, ii) l'appui aux écosystèmes industriels à fort contenu en technologie, iii) l'élimination des distorsions liées au cadre juridique et aux politiques publiques de soutien, iv) l'encouragement de l'économie du savoir, de l'innovation et du transfert des technologies modernes et propres. L'enjeu à ce niveau est d'œuvrer pour :

- **Des politiques économiques qui seraient de nature à réduire les distorsions liées aux économies de rente et à rendre systématique l'application des règles de concurrence loyale au sein de l'économie** en assurant une plus grande ouverture du marché intérieur et en continuant à libéraliser les secteurs protégés par de barrières à l'entrée qui sont dissuasives telles que les autorisations administratives, les licences et les agréments (OCDE, 2017a ; BM, 2017c). Il serait également important de **réduire les obstacles à l'emploi formel** en adoptant une législation du travail plus simple et plus souple qui n'introduit pas de discrimination en fonction de la taille de l'entreprise (Pilier III).
- **Le développement des synergies entre les stratégies sectorielles et le renforcement de la coordination entre les acteurs, publics et privés.** Ceci serait possible grâce notamment à i) à une vision unique de long terme (« Maroc 2030 ») élaborée sur la base de consultations élargies à toutes les parties concernées et servant de référence à toute intervention et ii) la mise en place d'un cadre institutionnel de haut niveau, en charge de la mise en cohérence des stratégies publiques et du suivi-évaluation de leurs performances (Pilier II, point 1).
- **L'amélioration de l'efficacité du capital, humain et physique** à travers la mise en place des mécanismes favorables à la réallocation des facteurs vers les activités les plus productives et à fort contenu en technologie (Pilier III, en particulier point 4). Le Maroc pourra mettre à profit l'énorme potentiel de croissance s'il arrive à exploiter les opportunités de l'ouverture de son économie à travers notamment i) l'amélioration de la qualité du système d'éducation-formation et son adaptation régulière aux besoins du marché, ii) la création de capacités d'innovation et d'absorption pour le transfert des connaissances et iii) la mise en place de dispositifs efficaces d'insertion professionnelle et d'apprentissage tout au long de la vie active.

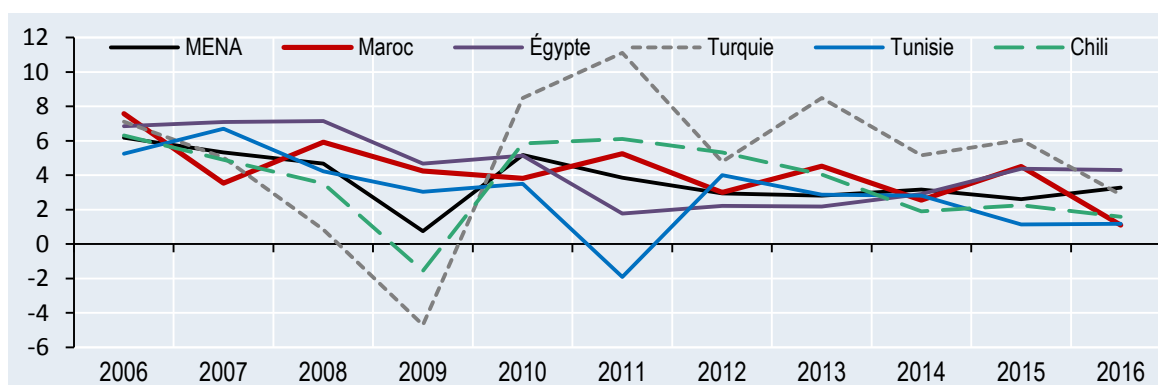


## B. Accélérer la réalisation des projets structurants et réallouer les facteurs de production vers les secteurs à plus forte valeur ajoutée pour porter la croissance à son niveau potentiel

### Situation actuelle

L'économie marocaine recèle d'un fort potentiel de progrès et de ressorts d'adaptation aux changements de son environnement. Malgré les perturbations de l'environnement économique international, l'économie marocaine a fait preuve de résilience en progressant à un rythme, certes, moins soutenu qu'avant (3,5%/an en 2011-2016), mais supérieur à la moyenne des pays de la région MENA (3,1%) (OCDE, 2017b ; BM, 2017c ; FMI, 2017).

Figure 11 : Taux de croissance du PIB en volume du Maroc et des pays comparables entre 2006 et 2016

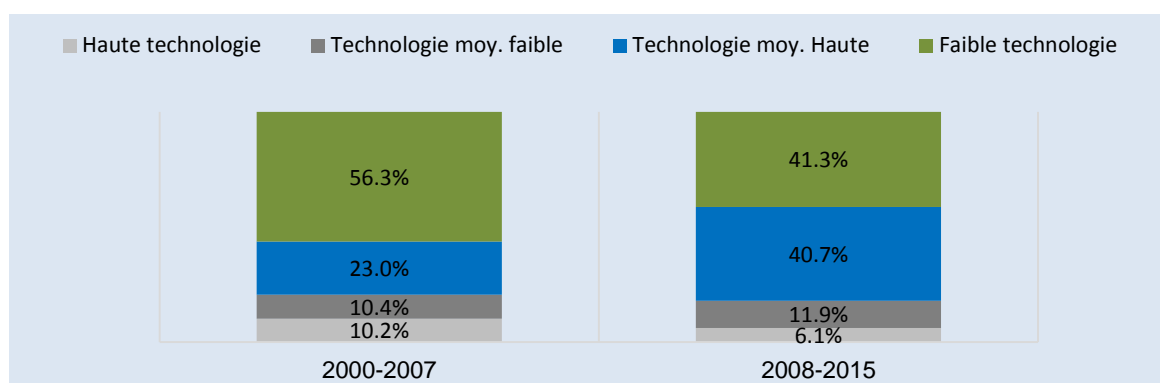


Source : Données WDI.

**La soutenabilité de la croissance économique du Maroc est le fruit des transformations qui s'opèrent au niveau de la base productive.** Le rythme relativement soutenu de la croissance économique s'est accompagné d'une diversification de ses sources, avec une part grandissante des activités tertiaires. La reconfiguration du secteur agricole, impulsée par le Plan Maroc Vert, a contribué au changement du profil de croissance marocaine qui connaît moins de volatilité qu'avant en raison de l'importance des filières agricoles plus résilientes aux aléas climatiques (MEF, 2016b). Les transformations au niveau du tissu industriel recouvrent des rythmes d'évolution différenciés, et se distinguent par un repli de la part des secteurs traditionnels (textile, agroalimentaire, ...) en faveur des nouveaux métiers mondiaux (MMM) et à fort potentiel tels que l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'offshoring, etc. (MEF, 2016b).

**Cette nouvelle configuration a ouvert de grandes opportunités en matière d'insertion dans les chaînes de valeur mondiales.** Elle a aussi permis de consolider les exportations hors phosphate et dérivés, de rehausser le niveau de leur contenu technologique (renforcement de la part des produits manufacturés à technologie moyenne-haute de 23% en moyenne en 2000-2007 à 40,7% en 2008-2015) et d'améliorer la compétitivité et l'attractivité du pays pour les IDE industriels (MEF, 2016b ; BM, 2017c).

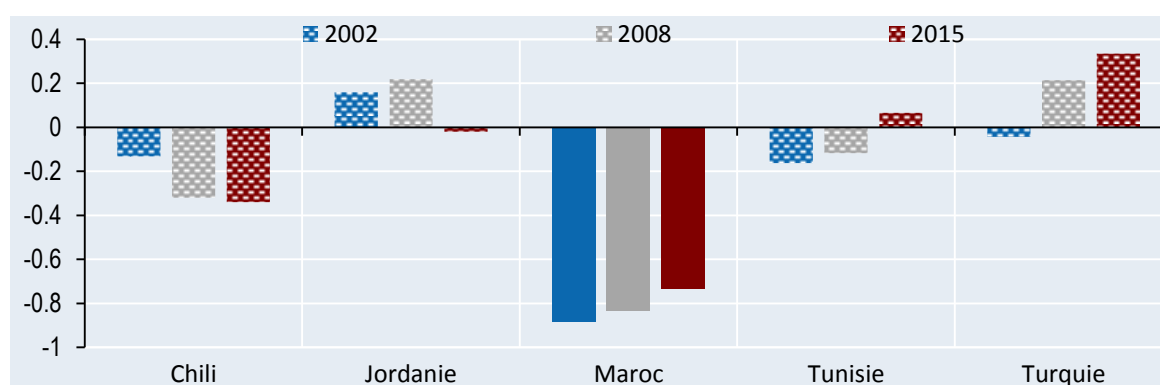
**Figure 12 : Structure des exportations manufacturières marocaines selon le contenu technologique**



Source : Données CHELEM.

Cela a eu également des répercussions positives sur la complexité économique globale comme l'indique l'amélioration, encore modeste, de l'indice de complexité économique<sup>6</sup> entre 2008 et 2015. Cet indice reste cependant négatif et en dessous de celui des autres économies du benchmark, signifiant ainsi que les exportations marocaines sont peu diversifiées et concernent des biens qui sont produits par un nombre élevé de pays.

**Figure 13 : Structure des exportations manufacturières marocaines selon le contenu technologique**



Source : Observatoire de la complexité économique, MIT.

### **Réformes menées et opportunités**

**Le Maroc a mené une série de stratégies en vue de mettre en place les conditions favorables à une croissance soutenue et inclusive.** Les efforts déployés ces dernières années ont été focalisés notamment sur la stabilisation macroéconomique, l'accélération des transformations structurelles du tissu productif, la valorisation du capital humain (employabilité, intermédiation, entrepreneuriat, ...), la promotion de l'innovation et de l'économie du savoir (Maroc innovation, instituts spécialisés, technopôles, généralisation d'accès aux NTIC, etc). D'autres actions concernant divers domaines visent

<sup>6</sup> L'indice de complexité économique (ICE) est calculé par l'Observatoire de la complexité économique pour 128 pays. Il synthétise l'information sur l'ubiquité (mesurée par le nombre de pays qui produisent le même produit) et la diversification (capacité de produire plusieurs produits différents).

notamment l'amélioration de l'environnement des affaires, le renforcement de la compétitivité, le développement du secteur financier et la réforme du marché de travail (Pilier III).

**Les stratégies et actions engagées ces deux dernières années concernent principalement quatre axes de développement** : i) l'accélération de la transformation et de la diversification économiques par l'industrialisation et la promotion de l'investissement privé, ii) le renforcement de la compétitivité et le développement des exportations, iii) l'amélioration de la qualité des ressources humaines et la réduction des inégalités, et iv) l'amélioration du cadre institutionnel et de la gouvernance (MEF 2016b).

**Le Maroc a aussi adopté en 2016 la stratégie nationale de développement durable 2016-2030 (SNDD) qui sera mise en œuvre dès 2017.** Cette stratégie vise la transition vers une économie verte et inclusive d'ici 2020 et le renforcement durable de la compétitivité du pays. Il est attendu que cette stratégie fasse gagner au Maroc six (6) points de PIB et la création de 250.000 emplois à l'horizon 2030. Les opportunités de croissance et de création d'emplois verts ont été soulignées aussi par plusieurs études récentes dont celle du CESE (CESE, 2012). La transition vers l'économie verte requiert un engagement fort de l'État et du privé. Dans ce sens, la SNDD anticipe le dépassement des obstacles que les stratégies sectorielles précédentes ont dû affronter (mauvaise planification, manque de convergence et de coordination, conflits de compétences, insuffisance des financements, ...) et la reconsidération des questions de la fiscalité et de la sous-tarifcation de la subvention des prix.

**Des réformes sont aussi en cours pour réduire les vulnérabilités, internes et externes.** Le Maroc a établi un plan de transition graduelle vers un régime de taux de change flexible et de mise en place d'un cadre de politique monétaire qui garantira la préservation de la compétitivité du tissu productif et renforcera le rôle de BAM dans la promotion de la stabilité et de l'inclusion financières (FMI, 2017). Ce projet de réforme du régime de change prévoit la mise en place de nouveaux instruments pour permettre de se prémunir contre les fluctuations des cours des devises et d'un système d'information efficace (Modèle de prévision, Système de veille et d'alerte macroéconomique, etc.), ainsi que des mesures d'accompagnement impliquant l'ensemble des acteurs économiques (banques, CGEM, Établissements publics, entreprises, etc.). Ce plan d'action, qui devait être mis en application à partir du 1er juillet 2017, a été reporté à une date indéterminée. Fort probablement, la campagne de communication, en particulier sur la date d'entrée en vigueur du nouveau régime, a provoqué d'importantes opérations de spéculations qui ont perturbé la mise en application du programme établi par le gouvernement marocain.

**Le pays pourrait bénéficier de nombreuses opportunités pour porter la croissance à son niveau potentiel :**

- Concernant **le renforcement de la compétitivité et le développement des exportations**, la présence du Maroc sur les marchés de grands pays émergents et son positionnement sur les marchés à fort potentiel en Afrique, ainsi que l'optimisation des impacts des accords de libre-échange sur son économie constituent autant d'opportunités pour répondre aux besoins des marchés externes et de produire et exporter des produits à forte VA.
- **L'amélioration de la qualité des ressources humaines** passera par le rehaussement de la qualité d'éducation-formation. Cette dernière devrait être résolument orientée vers la préparation des jeunes à l'insertion dans l'économie du savoir et aux métiers du futur.

- **L'élargissement du champ de l'économie numérique**, dans le cadre de la stratégie adoptée dans relative à ce domaine, et la généralisation des NTIC à toutes les activités et services publics ouvriraient d'énormes possibilités d'emploi, de développement de la productivité et de la compétitivité, ainsi que d'amélioration de la qualité des services rendus et de la transparence de l'Administration publique, ce qui permettrait de tirer profit du potentiel que présente la nouvelle économie et de booster ainsi la croissance.
- **Pour ce qui est de la gouvernance et du cadre institutionnel**, la recherche des complémentarités et le développement des synergies entre les stratégies et politiques publiques, la concertation élargie avec le secteur privé et la société civile, dans le cadre du Gouvernement ouvert, constituent des gisements insoupçonnés de croissance additionnelle.

### ***Contraintes et défis***

**Le Maroc dispose d'un fort potentiel de croissance économique et de développement, mais de nombreux défis restent à relever** en vue de booster son économie. **Les enjeux essentiels afin de garantir les conditions d'utilisation du potentiel de croissance se rapportent à la mise en place de la bonne gouvernance, le développement du capital humain, la mise en valeur de nouvelles sources de croissance (par ex. l'économie verte), l'élimination des obstacles à l'initiative privée ou l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale.** La levée de ces deux défis majeurs dégagerait la voie à la mise en place des conditions favorables à une croissance forte qui assurerait la cohésion sociale, la solidarité territoriale, l'utilisation efficiente des ressources et l'amélioration de la compétitivité (OCDE, 2017a ; BM, 2017c ; BAD 2015 ; MEF, 2016).

Dans ce sens, le Maroc **devrait encourager et soutenir le développement et la modernisation du tissu productif, essentiellement les TPE et les PME**, adopter la nouvelle Charte de l'investissement et mettre en place un système fiscal incitatif relatif aux nouvelles sociétés industrielles et aux grandes industries exportatrices (Déclaration du Gouvernement, 2017). Des efforts supplémentaires devraient être déployés pour **mettre en place les principes et les règles de fonctionnement des marchés qui favorisent la concurrence loyale et découragent la recherche de rente** (BM, 2017c). Le Maroc devrait adresser les entraves à l'inefficacité économique et au développement du secteur privé et assainir les finances publiques à travers l'accroissement de l'efficacité des investissements publics, le ciblage des dépenses sociales, la rationalisation des dépenses de fonctionnement et la mise en place d'un système fiscal neutre, efficace et équitable (FMI, 2017).

Pour réduire les vulnérabilités internes et externes, le Maroc **devrait entamer une transition graduelle et ordonnée vers un régime taux de change flexible et la mise en place un cadre de politique monétaire qui garantirait la préservation de la compétitivité du tissu productif** et le renforcement du rôle de BAM dans la promotion de la stabilité et de l'inclusion financières.

## C. Promouvoir une croissance plus équitable et inclusive

### Situation actuelle

**Le Maroc a réalisé des avancées en matière de croissance économique. Toutefois, le partage de la richesse créée est caractérisé par une prédominance du revenu du capital**, car l'excédent brut d'exploitation et les revenus mixtes représentent 63,3% de la valeur ajoutée totale. La rémunération des salariés, quant à elle, représente en moyenne 35,8% (MEF, 2014). La richesse créée par l'économie marocaine ne profite, donc, qu'à raison d'un tiers aux salariés contre plus de deux tiers pour la France, l'Espagne ou le Portugal. Ce partage défavorable au facteur travail reflète l'ampleur des problèmes structurels de l'économie marocaine (faible productivité de la main d'œuvre, poids de l'agriculture, ampleur de l'informel, etc.) et contribue à la persistance des inégalités (OCDE, 2017b).

**Les performances économiques enregistrées au cours de ces dernières années ont eu des retombées positives sur l'amélioration des conditions de vie de la population.** Cette amélioration a été consolidée par la mise en place de différents programmes de lutte contre la pauvreté et l'exclusion et par l'importance du budget de l'État alloué aux secteurs sociaux (environ 55,7% en 2015). Par ailleurs, l'engagement du Maroc dans la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) (HCP, 2015a) et la consolidation des acquis de l'INDH7 ont contribué à la réalisation d'avancées considérables en matière de développement humain. En conséquence, le niveau de vie des citoyens s'est amélioré comme en témoigne l'augmentation du revenu national brut par habitant de 26 720 dirhams en 2011 à 31 229 dirhams en 2016. L'amélioration du niveau de vie s'est traduite par une baisse de la pauvreté absolue et de la vulnérabilité qui sont passées entre 2011 et 2014 de 6,2% à 4,8% et de 13,3% à 12,5% respectivement (HCP, 2015a).

Figure 14a : Évolution du taux de pauvreté absolue

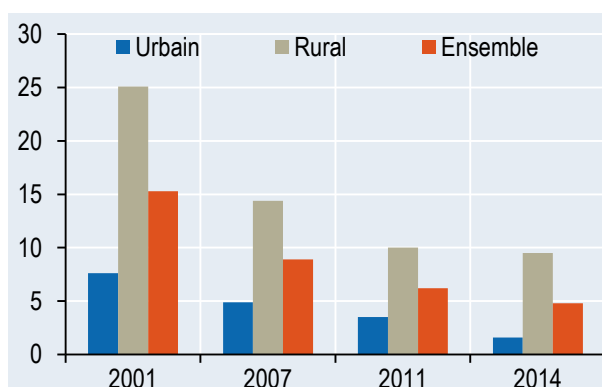
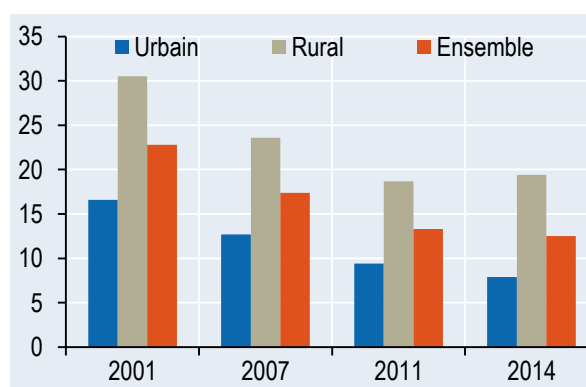


Figure 14b : Évolution du taux de vulnérabilité



Source : HCP, 2016.

**L'amélioration du niveau de vie s'est traduite aussi par une nette régression de l'effectif de la population en situation de pauvreté multidimensionnelle<sup>8</sup> (PM) au Maroc dont l'effectif est passé de**

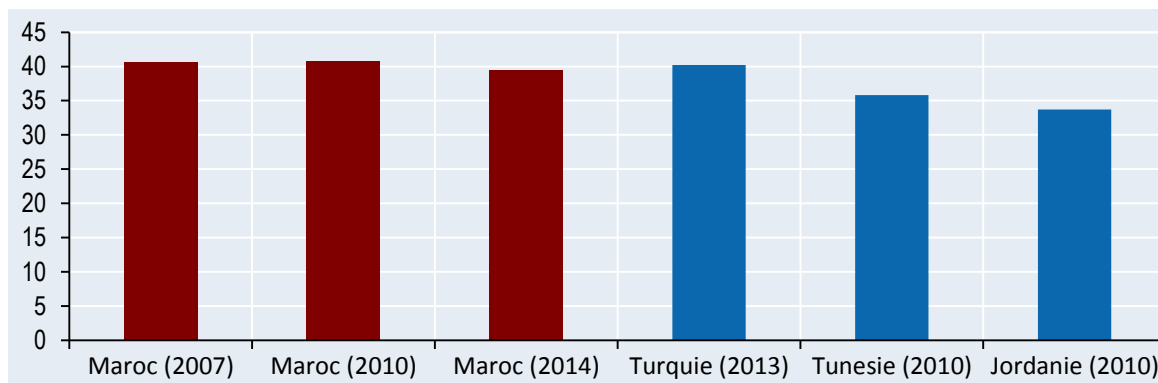
<sup>7</sup> Selon les résultats de l'ENCDM 2014, l'INDH a contribué à la réduction de la pauvreté. Le taux de pauvreté des communes rurales cibles de l'INDH a baissé de 16,1 points de pourcentage, passant de 28,4 % en 2004 à 12,3 % en 2014.

<sup>8</sup> La pauvreté multidimensionnelle est mesurée sur la base d'un large faisceau de besoins dont l'absence de satisfaction constitue des facteurs de prévalence ou de manifestation de pauvreté ou des facteurs de sa

7,5 millions d'individus à 2,8 millions entre 2004 et 2014, consacrant ainsi une baisse remarquable du taux de PM de 25,0% à 8,2% (HCP, 2017c).

**Les efforts déployés en matière de développement social ont contribué à une légère baisse des inégalités.** L'indice de Gini<sup>9</sup> n'a pas connu de changement notable entre 2010 (0,408) et 2014 (0,395) et se situe à un niveau élevé par rapport à des pays comparables.

**Figure 15 : Coefficient de Gini au Maroc et dans d'autres pays**



Source : BM, Indicateurs du développement dans le monde.

**Toutefois, ces performances masquent des disparités sociales, spatiales et de genre qui constituent un défi majeur à relever afin de pérenniser et de consolider les acquis enregistrés.** D'abord, la pauvreté dans toutes ses formes (monétaire ou multidimensionnelle) est concentrée dans le milieu rural où vivent 79,4% des pauvres (1.275.000 personnes, 2014) et dont le taux de pauvreté (9,5%) est six fois celui en milieu urbain (1,6%). Sachant que la pauvreté monétaire n'est qu'une dimension parmi d'autres de mesure du niveau de vie (éducation, santé, eau potable, assainissement, électricité, ...), l'analyse multidimensionnelle de l'OCDE (OCDE, 2017b) a elle aussi souligné l'ampleur des disparités entre les populations urbaines et rurales. Selon les résultats du HCP basés sur l'analyse multidimensionnelle, les privations en termes d'éducation (éducation des adultes et la non-scolarisation des enfants) expliquent à elles seules un peu plus de la moitié de la PM au niveau national (55,3%), près de 60% en milieu urbain et de 55% en milieu rural. Quant aux privations d'accès aux infrastructures sociales de base, de santé et de condition de logement, elles expliquent respectivement 19,7%, 10,9% et 14,1% de la PM au niveau national.

**Les fruits de la croissance économique sont inégalement répartis aux niveaux social et spatial.** Ce constat est partagé au plus haut sommet de l'État comme l'ont souligné les discours royaux : « *Si le Maroc a connu des avancées tangibles, la réalité confirme que cette richesse ne profite pas à tous les citoyens* » (Discours du Trône, 2014), et qu'« *il est inconcevable que ce progrès ne soit pas commun à l'ensemble des régions de notre pays, sans exclusive* » (Discours du Trône, 2017).

---

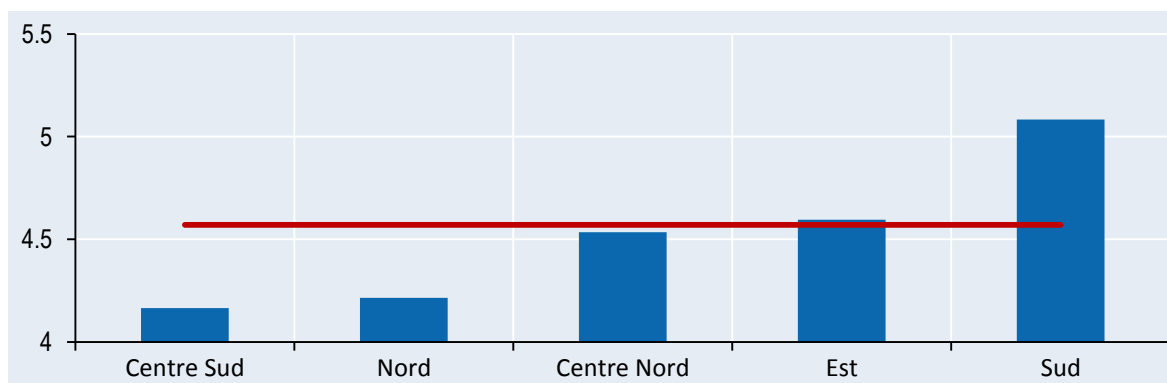
reproduction sociale. Ces besoins portent sur l'accès aux services sociaux de base - l'eau, l'électricité et l'assainissement -, les conditions de logement, l'éducation et la santé.

<sup>9</sup> L'indice de Gini est calculé au Maroc à partir des dépenses de consommation et non des revenus.

**L'écart entre les riches et les pauvres est élevé.** La dépense de consommation globale du décile le plus riche est environ 12 fois celle du décile le plus pauvre (HCP, 2016b), et la moitié de la population la plus aisée s'accapare plus de trois quarts de la dépense totale.

**La réduction des inégalités n'a pas profité non plus à toutes les régions du Maroc.** L'ensemble des régions a connu une régression significative de la pauvreté monétaire<sup>10</sup>, mais la dynamique socioéconomique révèle un écart important de développement régional (MEF, 2012). En plus des revenus, les disparités régionales dans les infrastructures de base sont importantes (PG, 2016). En 2013, moins de la moitié des régions marocaines ont eu accès aux droits fondamentaux (l'éducation, la santé, l'emploi, la route, l'électricité, l'eau, etc.) (MEF, 2015).

**Figure 16 : Score d'accès des régions du Maroc aux droits fondamentaux en 2013**



Source : MEF, 2015 ; calcul de l'auteur.

Note : Trait rouge = moyenne nationale

**La croissance économique, qui contribue à la réduction de la pauvreté (BM, 2017a), n'a pas été inclusive.** Les résultats de Datt-Ravallion relatifs à la décomposition des changements de pauvreté entre l'effet de la croissance (répartition primaire) et la redistribution entre 2007 et 2014 confirment ce constat. Quant à l'impact du niveau des inégalités sur la baisse de la pauvreté, il reste très faible. Pour montrer l'importance de la réduction des inégalités, des études du HCP avancent que si les inégalités étaient réduites de 1 point de pourcentage supplémentaire durant les années 2000, 2007 et 2014, la baisse de la pauvreté aurait été 2 fois celle de 1 point supplémentaire de croissance économique (HCP, 2016a).

**Les femmes et les jeunes sont les catégories sociales qui souffrent le plus des inégalités et de l'exclusion, notamment au niveau du marché de l'emploi.** Malgré les nettes améliorations enregistrées dans le domaine de l'éducation et de la santé<sup>11</sup>, la participation des femmes marocaines à la vie active demeure limitée comme l'indique leur taux d'activité des femmes qui ne dépasse pas 23,6% en 2016 contre 70,8% pour les hommes (HCP, 2016a). Malgré des progrès significatifs dans l'augmentation des taux de scolarisation au cours de la dernière décennie, 1,6 million de jeunes sont encore analphabètes, dont 70% vivent dans les zones rurales et la majorité sont des femmes. De plus, le taux de chômage des femmes urbaines diplômées de niveau supérieur (22,8% en 2016) est presque le double de celui des hommes (11,7%), et la population en chômage est constituée à hauteur de 79% des jeunes âgés de 15-34 ans. La situation des jeunes femmes est souvent décrite comme un double

<sup>10</sup> L'écart-type de la pauvreté entre les régions est passé de 9,5 en 2001 à 3,8 en 2014.

<sup>11</sup> Amélioration des indicateurs de scolarisation de la fille et de la santé infantile et maternelle.

défi qui affecte toutes les dimensions de sa participation à la vie politique, économique et sociale, en tant que jeune et en tant que femme (OCDE, 2017b).

### **Actions et réformes mises en œuvre**

**Les Autorités marocaines ont fait des efforts importants afin de renforcer l'inclusion sociale.** Conscient de l'ampleur des inégalités sous toutes ses formes, et afin d'en réduire l'ampleur, le Maroc a déployé d'énormes efforts en accélérant la mise en œuvre des réformes et en s'engageant dans l'élaboration de nouvelles politiques publiques dans des domaines tels que l'éducation, la santé, la régionalisation, le genre, la jeunesse, l'exclusion et la marginalisation, etc. Il s'agit en particulier de :

- La dynamique de mise en œuvre des dispositions de la Constitution de 2011, notamment la **réforme territoriale de 2015** qui a été concrétisée par la publication des lois organiques relatives aux Collectivités territoriales (2016) et de leurs textes d'application. Cette réforme, qui comporte plusieurs nouveautés, a élargi les pouvoirs des collectivités territoriales en matière de développement local et renforcé leurs ressources financières.
- Le **renforcement des actions de ciblage pour une meilleure inclusion des populations défavorisées** à travers la consolidation des programmes de lutte contre la pauvreté, de précarité et d'exclusion sociale tels que l'Initiative nationale de développement humain (INDH) et le programme de lutte contre les disparités territoriales et sociales. Le ciblage a également été à la base des programmes financés dans le cadre du Fonds d'entraide familiale et du Fonds d'appui à la cohésion sociale, qui a été créé en 2012 : RAMED, TAYSSIR, Un million de cartables, Programme d'assistance aux personnes à besoins spécifiques, Programme d'aide aux femmes veuves en situation de précarité, etc.
- L'accélération de la **mise en œuvre des programmes d'infrastructures et de services sociaux de base** qui visent la réduction des déficits constatés en milieu rural et dans les zones de montagne tels que le programme d'électrification rurale globale (PERG), le programme national des routes rurales (PNRR II), le programme d'alimentation groupée en eau potable des populations rurales (PAGER) et le Programme de mise à niveau territoriale. En outre, créé en 2016, le programme intégré de lutte contre les disparités territoriales et sociales dans le milieu rural et les zones enclavées et de montagne a pour but de réduire les déficits en matière d'infrastructures et de services sociaux de base à travers la réalisation dans les zones cibles de 20.800 projets intégrés couvrant 24.000 douars et bénéficiant à 12 millions de personnes.
- La **promotion de l'emploi à travers la consolidation de programmes actifs dédiés et l'élaboration de la Stratégie nationale de l'emploi 2015-2025** qui a pour objectif essentiel la création d'emplois suffisants et de qualité, notamment pour les jeunes, et la correction des inégalités de genre et territoriales (MEIP, 2015). À cet effet, son périmètre a été élargi pour couvrir les jeunes diplômés exposés au chômage de longue durée, les jeunes prématurément déscolarisés, les femmes en âge de travailler et les travailleurs des TPE et dans l'informel.
- Le **Plan gouvernemental pour l'égalité 2012-2016** (MSFDS, 2016) vise la promotion de l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes via l'intégration, sur une base locale et régionale, de la dimension genre dans les politiques et programmes publics de développement.
- La **Stratégie nationale intégrée de la jeunesse 2015-2030** - dont deux de ses cinq objectifs



sont 1) l'augmentation des possibilités économiques pour les jeunes et la promotion de leur employabilité et 2) l'amélioration de l'accès et de la qualité des services de base et la réduction des disparités géographiques - place la jeunesse au centre des préoccupations des politiques publiques en vue de renforcer sa participation au développement économique, politique, social et culturel du pays.

### **Contraintes et défis**

**Des efforts supplémentaires sont nécessaires afin de créer les conditions pour une croissance plus équitable et inclusive.** Les faibles capacités de la croissance économique à créer des richesses et des emplois, la rémunération du facteur capital au détriment du travail et la distribution spatiale inégale des projets de développement exercent de fortes pressions pour instaurer un modèle de croissance et de gouvernance économique qui serait à même de garantir :

- **L'accélération des réformes structurelles et la réorientation des politiques de redistribution vers l'amélioration des conditions de vie des populations afin d'atténuer les inégalités sociales.** Ceci demanderait en particulier la réalisation, sur la base des nouvelles données relatives aux disparités géographiques, d'un ciblage des zones d'action publique prioritaires et des couches sociales les plus défavorisées
- **L'accroissement des opportunités économiques des femmes et l'intégration systématique de la dimension genre dans les politiques et programmes publics en encourageant la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et en offrant des incitations au travail des parents.** L'intégration des femmes dans le marché du travail aurait un impact très positif sur la croissance économique qui varierait entre 0,2 à 1,95 point du PIB (OCP Policy Center, 2017).
- **L'accélération de la mise en œuvre de la Stratégie nationale intégrée de la jeunesse en vue de l'intégrer dans le processus de développement économique et social du pays.** Cette stratégie n'aura pas d'impact significatif sur le développement du capital humain et sur sa qualité si les jeunes ne sont pas suffisamment valorisés<sup>12</sup> grâce à des politiques d'éducation-formation, de santé et d'emploi, efficaces et inclusives.
- **La participation active des acteurs locaux, publics et privés, sur la base d'une démarche participative et régionale, à la conception et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement local.** Ceci implique la prise en compte de la dimension territoriale et de genre lors de la définition des besoins et de l'élaboration des programmes et projets selon une approche cohérente et concertée, impliquant les différentes parties prenantes.

---

<sup>12</sup> Les travaux menés par le HCP sur la pauvreté, la vulnérabilité, les inégalités et la mobilité sociale aboutissent à l'idée que l'inégalité d'accès à l'éducation-formation est au cœur de l'inégalité des chances.

## PILIER II : AMELIORATION DE LA TRANSPARENCE ET DE L'EFFICACITE DES INSTITUTIONS ET DES PROCESSUS PUBLICS

L'exploitation du potentiel et du capital immatériel dont le Maroc recèle et les mettre au service de l'objectif d'une croissance forte, durable et inclusive requièrent, du côté du secteur public, la garantie d'une gouvernance ouverte, transparente et participative. Ce Pilier est centré sur l'appréciation de la cohérence et l'efficacité des stratégies et politiques économiques et de leurs impacts sur l'économie et la société. Cette appréciation est suivie par l'état des lieux de la gouvernance publique et des actions de réforme dans le sens de davantage de transparence et d'une meilleure qualité du service public. Les finances publiques sont abordées en termes de stabilité macroéconomique et des marges de manœuvre à déployer en soutien à l'activité économique.

### A. Mettre en cohérence des stratégies et politiques publiques et coordonner leur mise en œuvre pour plus de convergence et d'efficacité

#### *Situation actuelle*

Les résultats de la mise en œuvre d'une série de stratégies sectorielles et de politiques de réforme transverses sur la création des richesses et sur leur caractère inclusif sont mitigés. Le développement économique et social du Maroc s'appuie sur une multitude de stratégies et politiques publiques, qui n'ont pas le même référentiel et se trouvent confrontées à de réelles difficultés de mise en œuvre et d'atteinte des objectifs fixés, notamment placer le Maroc sur un sentier de croissance durable et élevé (BM, 2017c, OCDE 2017b). La question qui revient de manière récurrente est celle du coût d'opportunité de l'absence d'une vision globale et intégrée à même de garantir la convergence et la synergie entre les différentes stratégies et de pallier les défaillances en matière de coordination et de gouvernance.

Conçues en « silos », les stratégies et les politiques publiques n'accordent pas, généralement, l'importance nécessaire, dès la phase de conception, à la coordination avec les parties prenantes pour mettre à profit les interdépendances sectorielles, et à la consultation des acteurs concernés et des populations bénéficiaires (OCDE, 2017b).

**Tableau 2 : Principales stratégies et plans sectoriels adoptés par le Maroc**

STRATEGIE	ANNEE DEBUT	DATE FIN	SECTEURS/ACTIVITES CONCERNES
Plan Maroc vert	2008	2015	Agriculture
Stratégie Énergie	2008	2030	Energie
Maroc Export Plus	2009	2018	Commerce extérieur de biens et services
Pacte national pour l'émergence industrielle (devenu Plan d'accélération industrielle)	2009	2015	Automobile, textile, offshoring, artisanat, aéronautique, électronique, etc.
Halieutis	2009	2020	Pêche
Vision 2020	2010	2020	Tourisme
Stratégie Nationale de l'Eau	2009	2030	Eau
Plan solaire	2009	2030	Energie solaire
Stratégie Logistique	2008	2030	Transport, logistique
Plan Rawaj	2007	2020	Distribution, commerce
Stratégie du secteur Portuaire	2012	2030	Ports
Stratégie nationale de l'éducation	2015	2030	Education nationale
Maroc numeric	2015	2020	Technologies de l'information, offshoring
Stratégie nationale de l'emploi	2015	2025	Emploi
Vision 2025	2016	2025	Artisanat
Stratégie nationale de ma santé	2017	2021	Santé
Stratégie nationale de développement durable	2017	2030	Environnement & développement durable

L'élaboration de ces stratégies en dehors d'un référentiel unique se traduit par des horizons temporels différents et, des fois, par la déconsidération des stratégies horizontales et des priorités nationales, ce qui comporte le risque de gaspillage de ressources rares (CESE, 2014). En conséquence, elles ne sont pas forcément appropriées par tous les acteurs dont certains se voient conviés à la signature de conventions de partenariat.

Ces stratégies ne sont pas systématiquement arrêtées sur la base d'études préalables et de faisabilité approfondies et ne sont pas assorties non plus de mécanismes d'évaluation appropriés. L'absence de leur déclinaison systématique en plans d'action ne permet pas une opérationnalisation valable, notamment à travers l'agrégation de l'ensemble des besoins et leur rapprochement aux ressources financières mobilisables à court, moyen et long termes (OCDE, 2017b). Ces insuffisances se trouvent aggravées par l'absence d'un cadre de gouvernance global à même de garantir leur mise en cohérence et la maximisation de leurs impacts, ainsi que par l'inefficacité des fonctions de pilotage et de suivi-évaluation (OCDE, 2017b).

D'autre part, elles ne font pas l'objet d'évaluation systématique à mi-parcours pour capitaliser sur les points forts et redresser les faiblesses constatées. Les quelques opérations d'évaluation effectuées ont rarement été initiées par les ministères pilotes et ont souvent été à l'initiative propre d'entités externes (Cour des comptes, Inspection générale des finances, bailleurs de fonds, CESE, etc.). Ces évaluations, externes et établies tardivement, restent sans effet sur les conditions de mise en œuvre des programmes et projets publics pour susciter la prise des mesures correctives nécessaires en temps opportun.

## **Actions et réformes menées**

**La convergence des programmes et politiques publiques a attiré l'attention des aute.** Dans la perspective de dépasser cette situation, de recueillir les avis des parties prenantes et de prospecter les voies d'amélioration, le Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG), a organisé en février 2013, en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), les premières assises nationales de la gouvernance sous le thème « *Convergence des stratégies et des programmes sectoriels* ». Les travaux de ces assises ont été axés sur trois thèmes : 1) la problématique d'intégration, de mise en cohérence et de convergence des stratégies et programmes sectoriels, 2) les mécanismes de financement et d'intégration des stratégies et programmes sectoriels, et 3) le suivi-évaluation. Ces travaux ont été conclus par une série de recommandations dont les principales concernent :

- Le développement d'une vision prospective à long terme « Maroc 2030 » qui précise les objectifs de la stratégie nationale et les grandes orientations de la politique générale de l'État. Cette vision devrait être considérée comme cadre de référence pour l'élaboration des stratégies, politiques et programmes ;
- La création de mécanismes institutionnels pour assurer la coordination et la convergence des programmes sectoriels (de la phase de l'élaboration jusqu'à la phase d'évaluation) ;
- L'élaboration d'une Charte des politiques publiques et l'adoption de l'approche participative et la coordination préalable ;
- L'adoption de la contractualisation sur la base de missions concrètes en vue de consolider les valeurs de transparence et de responsabilité dans la gestion des affaires publiques ;
- L'accord d'une attention particulière à l'approche territoriale et l'implication des acteurs locaux dans l'élaboration des stratégies et des programmes de développement territorial en vue de garantir la proximité de l'intervention publique ;
- La mise en place d'un système d'identification unique et d'un registre social unique, qui permettraient d'améliorer la cohérence et la convergence des programmes de protection sociale et le ciblage des populations vulnérables.

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) s'est, pour sa part, autosaisi de la thématique de gouvernance et de la cohérence des politiques publiques et formulé des suggestions d'amélioration (CESE, 2013b ; CESE, 2014).

**Les recommandations issues des assises sur la gouvernance et celles du CESE n'ont pas encore connu de mise en application notable.** Toutefois, le programme du Gouvernement actuel a pris en charge certaines de ces recommandations et envisage le renforcement de la convergence et de l'efficacité des stratégies et politiques publiques à travers l'adoption d'une planification stratégique, globale et intégrée et la mise en place d'un Comité chargé du suivi de la mise en œuvre du programme du Gouvernement et de son évaluation. Ce comité a été récemment créé au niveau de la Présidence du Gouvernement et travaille sur la programmation et le chiffrage du programme du Gouvernement.

## **Contraintes et défis**

Les recommandations relatives à la gouvernance méritent d'être concrétisées, en particulier :

- **Accélérer la définition d'une vision « Maroc 2030 »**, qui servirait de référentiel à la définition des priorités de la politique générale de l'État et à l'élaboration des stratégies et des politiques publiques, aussi bien sectorielles qu'horizontales.
- **Accélérer la mise en place d'une instance interministérielle, rattachée directement à la Présidence du Gouvernement**, qui serait chargée de la coordination des travaux de préparation des stratégies, de leur mise en cohérence, du suivi de leur mise en œuvre et de l'évaluation de leurs impacts sur l'économie marocaine et sur les conditions de vie des populations sur la base d'indicateurs prédéfinis, précis et mesurables (SMART)<sup>13</sup>.
- **Organiser, chaque année, une Conférence gouvernementale pour présenter l'état des réalisations des stratégies et politiques en cours et les actualiser à la lumière des changements intervenus au niveau de l'environnement national et international.** Cette conférence devrait être suivie des travaux de préparation du budget de l'année suivante, conformément à l'esprit de la Loi organique des lois de finances (LOF), sur la base des projets qui concrétisent les priorités des stratégies et des politiques publiques adoptées.

## **B. Réformer la gouvernance de l'administration et du secteur publics pour une plus de transparence, une meilleure qualité des services publics et une plus grande efficacité du secteur public**

**La modernisation de l'administration marocaine visant plus de transparence et d'efficacité demande des interventions concertées et soutenues dans le temps.** Dans ce sens, les Autorités devraient prioriser des actions clés visant la simplification des procédures administratives (en particulier en utilisant les nouvelles technologies), la approfondissement du processus de régionalisation avancée, et la mise en œuvre des nouvelles initiatives de lutte contre la corruption.

### **a. Simplifier les procédures et développer l'administration électronique**

#### **Situation actuelle**

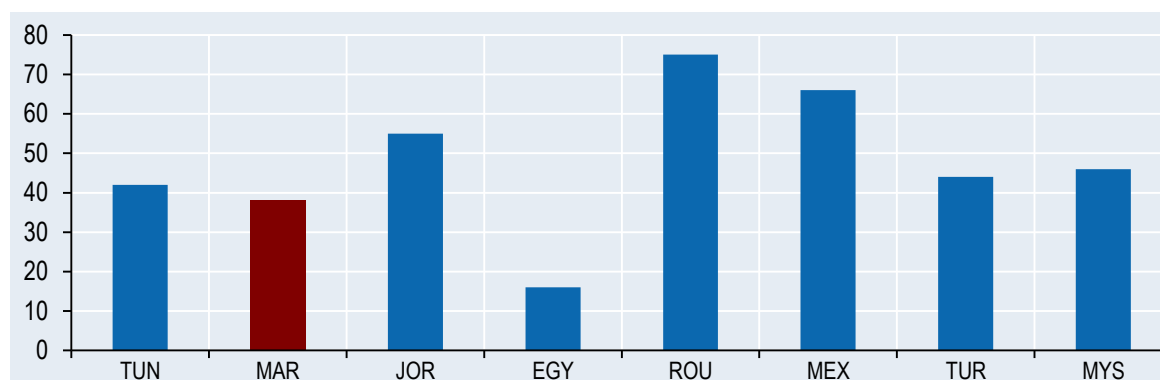
**L'administration marocaine se caractérise par la complexité des procédures, par la longueur de longs délais de réponse, par l'insuffisante responsabilisation des acteurs et par la multiplicité des rouages administratifs, ce qui favorise le népotisme et la corruption.** La culture dominante, malgré les mesures légales prises dans ce sens, est que l'Administration publique marocaine n'est pas tenue de se justifier ou d'être réactive pour répondre aux demandes des citoyens, des usagers et des contribuables. Le score du Maroc dans le domaine du budget ouvert est relativement faible. Comparé à certains pays, le Maroc n'est pas bien classé. Cette situation a, toutefois, connu des changements

---

<sup>13</sup> SMART = S : spécifique, M : mesurable, A : acceptable, R : réalisable, T : temporel

dans le sens de l'amélioration de la qualité des services publics et de l'image de l'administration publique, mais qui demeurent insuffisants.

**Figure 17 : Indicateurs du score du budget ouvert, 2015**



Source : International Budget Partnership.

### **Actions et réformes menées**

**Des chantiers de réforme sont en cours pour améliorer la qualité des services publics et l'efficacité des procédures administratives.** Le Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique (MRAFP), en collaboration avec d'autres ministères, a entrepris un chantier d'amélioration des services publics définissant les modalités de mise en œuvre à travers la mise en place du cadre général (Référentiel, principes directeurs, outils, kit de mise en œuvre, etc.) et un système de gouvernance adéquat (organes, rôle et responsabilités des parties prenantes, planification, pilotage, mécanismes de coordination, suivi-évaluation). À cet effet, des projets ont été en cours de réalisation, notamment i) le projet de décret relatif à l'amélioration des services publics, ii) la mise en place d'un portail national des réclamations, iii) la création d'un centre national d'homologation des formulaires administratifs et iv) la mise en place du portail national relatif aux services publics liés à l'entreprise « [business-procedures.ma](http://business-procedures.ma) » à Casablanca, Rabat, Marrakech et prochainement à Tanger et Oujda. Ce processus a impliqué, ces dernières années, un vaste réseau d'acteurs et divers canaux, tels que le forum « Vos idées » ouvert sur le site Internet [www.fikra.ma](http://www.fikra.ma), en vue de recueillir les propositions des citoyens. En vue d'approfondir le processus de simplification des procédures et de rendre obligatoire leur affichage dans les locaux administratifs et de leur donner le caractère opposable, un projet de décret a été préparé dans ce sens (MRAFP, 2017b). Enfin, les réalisations enregistrées en matière de simplification administrative sont :

- La simplification, durant la période 2012-2016, de 104 procédures : 60 concernent les citoyens et 44 sont relatives aux entreprises. Ainsi, le nombre cumulé de procédures simplifiées dépasse les 630 procédures, qui concernent le citoyen et l'entreprise, qui sont mises en ligne sur le portail [www.service-public.ma](http://www.service-public.ma) ;
- Le développement d'une base de données des procédures et des formulaires administratifs les plus utilisés : 860 procédures et 84 formulaires et imprimés dont une bonne partie est standardisée (MRAFP, 2017) ;
- La mise en place d'un service d'orientation et d'information pour accompagner les usagers dans leurs démarches administratives et la conduite en cours et en collaboration avec le PNUD d'un programme visant l'établissement d'une Charte d'accueil, d'un référentiel et d'un guide.

- L'organisation de la formation des formateurs au profit des personnes relevant de départements ministériels et établissements publics sur les techniques de simplification et d'élaboration des manuels des procédures.
- L'adoption et publication au BO d'un décret relatif aux modalités de réception, de traitement et de suivi des réclamations par les administrations publiques, les collectivités territoriales et les établissements publics (juillet 2017).

**Un mécanisme institutionnel a été créé pour orienter la réforme administrative.** Au-delà des réalisations ci-dessus, le MRAFP a élaboré un projet de décret portant sur la création d'un Comité interministériel de la réforme administrative dont les principales missions sont la fixation des orientations stratégiques en matière de réforme administrative, la validation des programmes et leur déclinaison sectorielle et les coordinations dans interventions dans ce domaine.

**Par ailleurs, le Maroc a lancé en juillet 2016 sa nouvelle vision du gouvernement numérique à travers l'initiative Maroc Digital 2020.** La nouvelle stratégie numérique prévoit la constitution d'un nouvel organisme responsable de la prestation et de l'adoption des services numériques, ainsi que de l'optimisation et de la modernisation des plateformes numériques : l'Agence pour le développement du numérique. Des nombreuses mesures et initiatives ont été mises en œuvre dans le domaine du gouvernement numérique :

- L'obligation de publier les projets de loi sur le site Internet du Secrétariat général du gouvernement<sup>14</sup> (SGG) ([www.sgg.gov.ma](http://www.sgg.gov.ma)) pour consultation publique avant leur mise dans le circuit d'approbation.
- Le nouveau portail « [Emploi-public.ma](http://Emploi-public.ma) » pour la mise en ligne de toutes les annonces de recrutement et les appels à candidature dans les administrations publiques, les collectivités territoriales et les EEP. À fin 2016, près de 41.000 postes de recrutement ont été publiés sur le portail « [Emploi-public.ma](http://Emploi-public.ma) » qui a enregistré plus de 10 millions visites.
- L'opérationnalisation du centre d'appel et d'orientation administrative pour répondre aux requêtes, par téléphone ou par messagerie électronique via la page « [IDARATI](http://IDARATI) » (mon administration, un portail de géolocalisation des services publics facilitant l'accès des citoyens a plus de 14.000 points d'intérêt administratifs) et le portail « [www.service-public.ma](http://www.service-public.ma) » en vue de diffuser des informations pratiques liées aux procédures administratives et aux services publics électroniques (MRAFP, 2017d). Ces instruments ont traité plus de 10.000 requêtes, et ont été mises en ligne plus de 170 services publics électroniques, plus de 900 fiches Question/Réponse et plus de 800 procédures administratives réparties sur 14 thèmes (MRAFP, 2017d).<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Décret n° 2.08.229 (mai 2009).

<sup>15</sup> D'autres services administratifs utilisent le web tels que [www.watiga.ma](http://www.watiga.ma) et [www.ancfcc.gov.ma](http://www.ancfcc.gov.ma), pour permettre aux citoyens d'obtenir des papiers administratifs ou d'être informés sur l'état d'avancement des démarches administratives qu'ils ont engagées.

- Un prix national de l'administration électronique « IMTIAZ » organisé annuellement pour inciter les administrations publiques à améliorer davantage la qualité des services qu'elles offrent aux citoyens.

### ***Contraintes et défis***

**En dépit des efforts déployés et des résultats indéniables enregistrés, il y a encore une certaine cristallisation, à différents niveaux de l'administration publique, des dysfonctionnements** que le discours du trône du 30 juillet 2017 a vertement critiqués. Ces dysfonctionnements se rapportent notamment : i) au manque d'une réelle approche participative des différents intervenants et acteurs, ii) à la cartographie et à la priorisation des projets structurants ; et, iii) aux processus de gouvernance et de pilotage qui n'ont pas mis fin au cloisonnement et la convergence des projets.

**Certaines actions doivent être priorisées.** L'initiative récemment prise visant le remplacement de la légalisation de papiers administratifs par l'engagement sur l'honneur est louée. Pour plus de transparence et de responsabilisation, il est recommandé de :

- **Accélérer la mise en place du Comité interministériel de la réforme administrative qui aura pour missions la définition s orientations stratégiques, la validation des programmes sectoriels et la coordination et le suivi de leur mise en œuvre ;**
- **Réaliser une cartographie exhaustive des services publics et leur priorisation en vue d'attaquer en premier les procédures qui permettraient d'emporter l'adhésion des citoyens et des entreprises et de gagner leur confiance ;**
- **Fixer, sur la base de la cartographie à établir, le cap de l'exhaustivité quant à la simplification des procédures, accélérer l'adoption des textes réglementaires, relatifs au processus de simplification, notamment celui qui confère aux procédures affichées le caractère opposable (OECD, 2013).**

**En matière de gouvernement numérique, la recommandation de l'OCDE sur les Stratégies Numériques Gouvernementales, adoptée par le Maroc, doit être un outil de référence pour les attributions de la nouvelle Agence de développement du numérique.** Elle souligne l'importance de fournir à l'Agence chargée du gouvernement numérique les outils, les pouvoirs, les ressources et le soutien politique nécessaires et de développer une politique cohérente pour l'utilisation des nouvelles technologies.



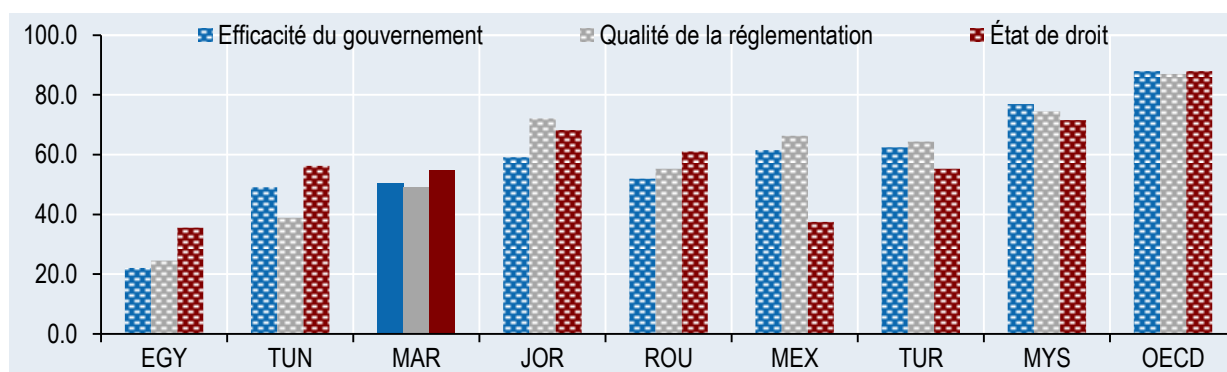
**b. Renforcer les mécanismes de bonne gouvernance territoriale en vue de libérer les potentialités régionales et de rehausser la qualité des services publics de proximité**

**Situation actuelle**

La gouvernance économique est parmi les contraintes majeures à la croissance au Maroc et a été soulignée par les différentes analyses menées sur le Maroc (BM, 2017c ; OCDE, 2017b ; OCDE, 2015 ; BAD-GdM-MCC, 2015, CESE, 2013b).

Sur le plan international, le Maroc n'est pas bien positionné et demeure loin de la moyenne de l'OCDE, que ce soit en termes d'indicateurs relatifs à la qualité de la réglementation ou à l'efficacité du Gouvernement :

**Figure 18 : Indicateurs de l'état de droit, de l'efficacité du Gouvernement et de la qualité de la réglementation, 2015**



Source : Indicateurs de la gouvernance dans le monde (Worldwide Governance Indicators, WGI).

**Malgré l'existence d'un cadre juridique de décentralisation, les pouvoirs décisionnels et financiers sont encore entre les mains du Centre du gouvernement.** Les autorités territoriales élues n'arrivent pas à exercer leurs pleins pouvoirs, principalement en raison des ressources financières et des compétences humaines nécessaires (OCDE, 2017c). Il est à souligner, néanmoins, que trois lois organiques ont été publiées : la première loi est relative aux régions, la deuxième aux préfectures et provinces et la troisième aux communes. Reste à les compléter par lois et les décrets nécessaires pour les rendre opérationnelles.

**Concernant les services déconcentrés, il n'y a pas de cadre juridique précis qui régit le partage des pouvoirs entre les structures centrales et les services extérieurs.** Le ministre, en tant qu'ordonnateur, a toute la latitude de décider dans quelle mesure il veut bien céder une partie des pouvoirs que la réglementation lui réserve.

**Actions et réformes**

**La déconcentration administrative est devenue une priorité gouvernementale.** La réflexion sur le projet de Charte de déconcentration administrative a été lancée en 2014 par la création d'un comité de pilotage tripartite (MMSP-MI-MEF) qui a été élargi par la suite aux départements concernés par la déconcentration (Équipement, Agriculture, Habitat, Énergie et mines, Santé).

**Des consultations ont été menées avec les représentants de l'administration territoriale pour s'enquérir de leur vision et priorités.** Les principales conclusions se rapportent : *i)* à la redéfinition des rôles des acteurs centraux et locaux, *ii)* à la nécessité de mettre en place une administration de proximité et, *iii)* à l'élaboration de politiques publiques qui apporteraient des solutions pertinentes aux problèmes et des réponses satisfaisantes aux besoins des populations locales sur la base de la participation active des responsables locaux et de la concertation de la société civile.

**En matière de rationalisation des activités des administrations, le Gouvernement du Maroc a arrêté une nouvelle vision.** Elle est basée sur l'élaboration de politiques publiques cohérentes et complémentaires (relation Administration-Administration), l'assistance et le conseil aux collectivités territoriales (relation Administration-Elu), et la meilleure satisfaction des besoins des populations locales (relation Administration-citoyen). Les principaux axes de cette vision sont :

- La clarification du rôle des administrations centrales qui devraient se recentrer sur la conception, la programmation, l'orientation et suivi-évaluation, ainsi que sur la préparation des textes législatifs et réglementaires (principe de subsidiarité) ;
- La consécration du niveau régional comme cadre pertinent de conception et de programmation des projets interministériels, et de celui provincial comme entité d'exécution des politiques et programmes publics et d'appui technique aux collectivités territoriales ;
- Le transfert/délégation de pouvoirs de décision aux services déconcentrés et la clarification du champ d'intervention et des articulations entre les différents acteurs au niveau territorial (Administrations centrales, services déconcentrés, autorités locales, etc.).

**En matière de réflexion sur la réforme de la fonction publique, une Conférence nationale a été organisée sur la réforme de la fonction publique.** Elle a donné lieu à l'élaboration d'un livre blanc qui intègre des recommandations liées à *i)* l'opérationnalisation des dispositions de la Constitution ayant trait à la fonction publique et *ii)* à l'institutionnalisation des outils de management moderne des ressources humaines. Par la suite, le MMSP a préparé (2014) une plateforme de réforme du statut général de la fonction publique un projet de loi, qui ont été soumis au Conseil supérieur de la fonction publique (juin 2014). Sur le plan pratique, la consécration des principes d'équité et de transparence dans l'accès à la fonction publique se sont traduits par l'élimination le recrutement direct et l'organisation obligatoire de concours. D'autre part, un projet de décret (n° 2-15-770) permettant le recrutement sur la base d'un CDD en vue de faire recours à l'expertise externe dans des domaines pointus et de combler les déficits limités dans le temps. En outre, un autre projet de décret (n° 2-13-436) a été préparé qui permettre la mobilité entre les ministères du personnel interministériel en vue d'accompagner la régionalisation avancée à travers *i)* le renforcement en RH des régions et des services extérieurs des ministères en compétences, et *ii)* la mise en place de nouveaux instruments de redéploiement du personnel interministériel.

**Une nouvelle Charte des services publics est en cours de finalisation.** En concrétisation des dispositions de la Constitution de 2011 (article 157), le gouvernement du Maroc a procédé à l'élaboration d'une Charte qui arrête les principes et les règles de gestion des administrations publiques, des collectivités territoriales et des établissements publics. Le projet de charte, en cours de finalisation, vise notamment à consolider l'État de droit, à renforcer la probité, la transparence et l'impartialité au sein des services publics et à améliorer la qualité des services publics. Pour préparer

ce projet de Charte, un livre blanc sur les services publics a été élaboré en collaboration avec les experts de l'OCDE) qui a servi de base à la conception d'une plateforme et enrichi par les contributions de ministères et instances chargées de la gouvernance. Suite aux séances de travail avec les services du SGG, une version affinée a été soumise au SGG (4/8/2017) (MRAFP, 2017a).

### ***Contraintes et défis***

**La régionalisation avancée progresse sur le plan politique mais demande des efforts supplémentaires.** Les élections locales du 4 septembre 2016 ont conduit à la formation de Conseils régionaux, qui sont encore désarmées devant les multiples défis que connaissent les régions : les dispositifs juridique et institutionnel ne sont pas encore au complet, les ressources financières propres et suffisantes font défaut pour soutenir la dynamique de développement recherchée, les ressources humaines nécessaires en termes d'expertise et de compétences et en nombre sont insuffisantes, etc.

**Dans ce contexte, le Maroc doit poursuivre la régionalisation avancée avec l'objectif de réduire les disparités régionales.** Le chantier de la décentralisation-régionalisation avancée nécessite davantage de créativité et de souplesse pour répondre aux aspirations légitimes quant à l'institution d'une administration efficace et ouverte sur son environnement. Dans ce sens, il est suggéré de mener les actions suivantes :

- **Accélérer la publication des lois et des règlements nécessaires à la précision des dispositions des lois organiques et réexaminer le dispositif réglementaire en vigueur afin de le mettre en cohérence avec le nouveau cadre légal ;**
- **Mettre en place les structures organisationnelles nécessaires au fonctionnement efficace des collectivités territoriales, ainsi que les prérequis à l'élaboration et à la mise en œuvre des Plans de développement régionaux (Base de données, outils, études, organes professionnels de gestion, suivi, évaluation, etc.) ;**
- **Reconsidérer la répartition des ressources financières entre le central et le régional, et rendre opérationnels le « Fonds de la qualification sociale » et le « Fonds de solidarité interrégionale » ;**
- **Effectuer le transfert de l'expertise et des compétences humaines en faveur des régions.**

### ***c. Lutter contre la corruption pour faire prévaloir les valeurs d'éthique et d'intégrité***

#### ***Situation actuelle***

**Malgré les actions et programmes de lutte contre la corruption et la déclaration du Gouvernement de janvier 2012 de faire de la réduction des inégalités sociales et de la lutte contre la corruption l'une de ses priorités, le Maroc a perdu cinq places dans le classement mondial en occupant le 90° rang en 2015 dans l'indice de perception de la corruption au lieu du 85° rang en 2010 (Transparency international, 2016).**

**Tableau 3 : Indice de perception de la corruption**

Pays\Valeur	2012	2013	2014	2015	
				Score	Rank
Malaisie	50	52	50	49	50
Jordanie	45	49	53	48	57
Tunisie	41	40	38	41	75
Turquie	50	45	42	41	75
<b>Maroc</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>90</b>
Egypte	32	37	36	34	108

Source : Transparency International, Indice de perception de la corruption, 2016

**Selon l'enquête nationale sur la corruption au Maroc, ce phénomène touche la plupart des services publics et il est répandu là où le contact avec les citoyens est direct et fréquent.** Néanmoins, avec un score de 22,4%, la corruption se situe à la cinquième place parmi les préoccupations majeures des citoyens enquêtés, après l'emploi et le chômage (51,9%), la santé (48,5%), la qualité de l'éducation-formation (27,8%) et les conditions de logement (25,2%). (ICPC, 2014).

#### **Actions et mesures de réforme**

**Bien avant le printemps arabe, le Maroc avait pris un certain nombre d'initiatives visant à promouvoir la transparence et l'intégrité.** Ces initiatives ont été renforcées dans le cadre du programme de lutte contre la corruption 2005-2009, en particulier par la ratification de la Convention des Nations Unies contre la Corruption (CNUCC) et la création de l'Instance Centrale de la Prévention de la Corruption (ICPC). En outre, la déclaration du patrimoine a été rendue obligatoire par la loi, et la publication de la loi interdisant le blanchiment d'argent a été suivie par la mise en place de la Cellule de Traitement du Renseignement Financier (UTRF). Le second programme de 2010-2012 a donné lieu à une série de mesures dont les plus importantes ont porté sur : *i*) la création de l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC), qui a remplacé l'ICPC tout en devenant instance constitutionnelle dotée de pouvoirs de décision, *ii*) la promulgation de la loi relative à la protection des témoins/victimes/ dénonciateurs, *iii*) la réforme du système judiciaire, *iv*) la mise en place des divisions spécialisées en crime financier et *v*) la révision du décret de 2007 sur les marchés publics.

**Tirant les leçons de ces expériences et s'inspirant de celles réussies à l'échelle internationale, une nouvelle stratégie 2015-2020, impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées du secteur public, du secteur privé et de la société civile, a été adoptée.** Cette stratégie est schématisée comme suit :

**Figure 19 : Contenu de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2015-2025**

<b>1 Vision</b>	Renforcer l'intégrité et réduire de façon significative la corruption à l'horizon 2025				
<b>2 Objectifs</b>	Inverser la tendance de manière irréversible et renforcer la confiance des citoyens		Améliorer l'intégrité des affaires et le positionnement du Maroc à l'international		
<b>3 Valeurs</b>	Une société fondée sur l'intégrité et l'éthique avec une participation de l'ensemble des composantes à la lutte contre la corruption		Une administration publique efficiente, intègre, inclusive et exempte de corruption qui garantit l'équité et la justice sociale		Une confiance du citoyen envers l'administration publique
<b>4 Référentiels</b>	Directives royales	Dispositions de la Constitution	Référentiels internationaux		Programme gouvernemental
<b>5 Principes</b>	Adhésion et participation	Système et comportement	Opérationnel	Pérennité	Engagement international
<b>5 Piliers</b>	Gouvernance Prévention	Répression	Sensibilisation & communication	Formation & éducation.	
<b>16 Axes</b>	A1. Transparence / accès à l'information A2. Responsabilité et reddition des comptes A3. Instances de gouvernance A4. Gouvernance territoriale A5. Gestion des deniers publics	A6. Procédures administratives A7. Renforcement contrôle A8. Ethique & conduite A9. Participation citoyenne	A10. Cadre réglementaire et législatif A11. Détection / Poursuite A12. Jugements & application A13. Recouvrement des avoirs & gains illicites	A14. Elaboration d'un plan de communication dédié à l'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie et à l'avancement de ses objectifs	A15. Formation des acteurs et renforcement de capacités A16. Promotion d'une culture anti-corruption

Source : Stratégie nationale de lutte contre la corruption du Maroc, 2015.

**Tableau 4 : Objectifs chiffrés de la stratégie nationale de lutte contre la corruption :**

	2015	2025
<b>Taux de corruption</b>	75%	45%
<b>Note IPC</b>	36/100	60/100
<b>% des citoyens qui estiment que la situation se détériore</b>	89%	20%
<b>% des citoyens insatisfaits de l'action gouvernementale de lutte contre corruption</b>	72%	30%

Source : Stratégie nationale de lutte contre la corruption.

**Des efforts de mise en œuvre sont en cours.** Mue par une forte ambition et des objectifs volontaristes, et adossée à une gouvernance en mode projet, le déploiement de cette stratégie fera l'objet d'un système de suivi-évaluation à mi-parcours, à fin 2016 et 2020, et d'une évaluation globale à fin 2025. En parallèle, un site « [www.stopcorruption.ma](http://www.stopcorruption.ma) » et un numéro téléphonique vert ont été créés pour donner aux citoyens la possibilité de contribuer à la réussite de cette stratégie.

En 2017, le Gouvernement a créé la Commission nationale de lutte contre la corruption où la société civile n'est pas représentée<sup>16</sup>. Cette commission devra accompagner les différents acteurs concernés par la politique générale relative à la lutte contre la corruption.

### **Contraintes et défis**

L'efficacité des programmes 2005-2009 et 2010-2012 est demeurée très limitée en raison, essentiellement, de l'absence d'une vision globale et intégrée, de leur faible appropriation par les parties prenantes et de l'absence d'une démarche participative impliquant le secteur public, le secteur privé et la société civile. Sur le plan opérationnel, ces programmes ont buté sur le manque de visibilité concernant les rôles des intervenants et les outils de pilotage et de suivi-évaluation, et sur la mise à disposition des compétences et de ressources financières suffisantes. En l'absence d'un engagement fort et institutionnalisé des principaux acteurs du système, la nouvelle stratégie risque d'être mise à mal en considération de la sensibilité de la problématique et des enjeux en présence.

Quant à la stratégie 2015-2025, son déploiement au cours de la première phase (2015-2016) a prévu la mise en œuvre, en deux années, de trois quarts du total des mesures prévues pour dix ans, ce qui reflète le caractère volontariste de départ :

**Tableau 5 : Plan de déploiement de la SNLCC**

Programme	2015-2016	2017-2020	2021-2025	TOTAL
<b>P1 Amélioration du service au citoyen</b>	55	11	1	67
<b>P2 Administration électronique</b>	32	11	..	43
<b>P3 Transparence et accès à l'information</b>	8	..	..	8
<b>P4 Éthique et déontologie</b>	12	7	1	20
<b>P5 Contrôle et reddition des comptes</b>	24	14	1	39
<b>P6 Renforcement des poursuites et de la</b>	20	5	1	26
<b>P7 Commande publique</b>	7	1	2	10
<b>P8 Intégrité du monde des affaires</b>	1	3	..	4
<b>P9 Communication et sensibilisation</b>	12	5	..	17
<b>P10 Éducation et formation</b>	3	2	..	5
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>59</b>	<b>6</b>	<b>239</b>

Source : Stratégie nationale de lutte contre la corruption

La réalisation des projets prévus pour 2015-2016 a connu des problèmes de démarrage, liés, d'une part, à la mise en place des instances de gouvernance, en particulier la Commission nationale anti-corruption (CNAC) et la nomination du président de l'INPPLC et, d'autre part, au contexte politique que le Maroc a connu au cours de la seconde moitié de l'année 2016 (contexte de préparation des élections locales et parlementaires) et au début de l'année 2017 (problèmes de formation du gouvernement). Le premier rapport d'étape a été préparé et soumis à la Commission nationale pour statuer dessus et sera, par la suite, présenté au Chef du Gouvernement.

Dans ce contexte, il est jugé fondamental d'accélérer mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la corruption, y compris à travers la nomination du Président l'Instance et la désignation des membres

<sup>16</sup> Décret n° 2.17.264 de 28 ramadan 1438 (23 juillet 2017).

de la Commission nationale en vue de la rendre opérationnelle, d'une part, ainsi que la reprogrammation des mesures qui étaient prévues au cours de la première étape sur les deux étapes suivantes tout en restant sur le même horizon.

### **C. Réformer la gestion des finances publiques pour dégager des espaces budgétaires au service de l'efficacité économique et de l'inclusion sociale**

**La situation des finances publiques au Maroc se caractérise par des marges de manœuvres très réduites comparativement à la période antérieure à la crise financière et économique mondiale.** Dans un contexte de crise et d'une conjoncture internationale difficile, l'adoption de politiques budgétaires contra cycliques en soutien à l'activité économique et au pouvoir d'achat des ménages avait entraîné des pressions sans précédent sur les dépenses, alors que le rythme d'augmentation des recettes ralentissait. Il en est résulté une forte dégradation de la situation financière de l'État. Face à cette situation, le Maroc a dû entreprendre des mesures de réforme visant, du côté de la dépense, la décompensation des produits pétroliers, la maîtrise des dépenses liées aux salaires et la refonte de l'architecture du budget et des instruments de son élaboration et exécution. Du côté des recettes, les mesures prises ont porté essentiellement sur la réforme du système fiscal et la modernisation de l'administration.

#### ***a. Réformer le secteur public pour plus d'efficacité et une meilleure gouvernance***

##### ***Situation actuelle***

**Le périmètre d'intervention du secteur public est très varié : secteurs productifs, finance, infrastructures de base, action sociale, etc.** Tout en ayant fait le choix irréversible du libéralisme économique et de l'encouragement de l'initiative privée, le poids du secteur public demeure important : 209 établissements, 44 entreprises et 462 filiales et participations. Les investissements réalisés par les EEP ont représenté, en 2015, 28,3% de la FBCF, et les charges du personnel et la VA 3,3% et 8% du PIB respectivement.

**La situation financière de la plupart d'EEP n'est pas équilibrée et le retour sur investissement est très faible.** À côté de quelques grandes entreprises modernes et performantes, coexiste une multitude d'entités qui dégagent un résultat déficitaire, et une longue liste (79) d'entités sont en voie de liquidation ou de dissolution. Les données agrégées disponibles sur les EEP cachent une réalité différenciée où 12 entités/groupes seulement réalisent 62% des investissements, 69% de la VA et 72% du résultat net.

**La quasi-totalité des EEP est soumise au contrôle préalable et leur gouvernance est marquée par des faiblesses manifestes.** Depuis, l'entrée en vigueur de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les EEP (2004), la plus grande partie des EEP n'a pas réussi à bénéficier du contrôle d'accompagnement ou spécifique et à rendre opérationnels la totalité des organismes de bonne gouvernance.

## ***Politiques et réformes menées***

**Dans le cadre de la continuité des efforts consentis dans le domaine de réforme du secteur public, le premier Gouvernement institué dans le cadre de la nouvelle Constitution a inscrit parmi ses priorités l'amélioration de la bonne gouvernance de ce secteur** (Déclaration du Gouvernement pour la période 2012-2016).

**Une série de mesures de réforme ont été concrétisées, principalement en matière de gouvernance.** Le Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP a été élaboré et mis en application, et une circulaire du Chef du gouvernement demandait aux responsables des EEP de procéder à la signature de contrats-programmes avec l'État, sur la base de plans d'actions pluriannuels, et invitait les ministres de tutelle à œuvrer dans le sens de la généralisation progressive de la contractualisation. Sur le plan opérationnel, une relative régularité dans la tenue des réunions des organes de gouvernance, en particulier des Conseils d'administration, a été enregistrée. Plusieurs comités d'audit ont, par ailleurs, été mis en place et la certification des comptes est devenue plus fréquente. Une quarantaine d'EEP ont réalisé des rapports d'évaluation du fonctionnement de leurs systèmes de gouvernance respectifs et des plans d'amélioration de la gouvernance qui ont été adoptés ou sont en cours d'adoption par leurs organes délibérants. D'autre part, l'amélioration des performances des EEP était recherchée à travers l'instauration d'une nouvelle classification des EEP permettant de définir le type de contrôle applicable à chaque catégorie sur la base de critères précis<sup>17</sup>.

**En outre, un projet de loi relatif à la réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier, en cours de finalisation,** entend clarifier les différents rôles de l'État en tant que stratège, actionnaire, ou contrôleur-accompagnateur.

**Concernant la gestion et la rentabilité du portefeuille de l'État, une réflexion a été engagée (2014), qui a permis d'identifier les actions et outils indispensables devant permettre d'instituer et d'opérationnaliser la gestion active de ce portefeuille.** Les recommandations et conclusions de cette étude ont porté sur la stratégie en matière d'actionnariat public, le cadre juridique, une première liste d'EEP à soumettre à cette nouvelle gestion et le modèle organisationnel à mettre en place. Les éléments de la stratégie active de gestion du portefeuille de l'État ont été déclinés dans un projet de Charte actionnariale et dans un projet de loi relative à la gestion et la rentabilité du portefeuille de l'État. Parallèlement, le projet de gestion active du portefeuille de l'État est confié depuis 2016 à une structure dédiée (Division) au sein de la DEPP.

**Un nouveau cadre juridique et institutionnel pour les Partenariats Public-Privé (PPP) a été mis en place.** Considérant les avantages des PPP, notamment en tant que source alternative de financement de projets d'envergure et véhicule de l'expertise et des capacités d'innovation du secteur privé, le cadre juridique y afférent a été adopté en 2015<sup>18</sup>, et une structure dédiée a été créée au sein de DEPP, MEF. Un mode de gouvernance de suivi et de pilotage des contrats PPP, conçu selon un schéma institutionnel clair et crédible, a été mis en place dans le cadre du nouveau dispositif juridique et qui assurent la gouvernance des projets PPP. Il s'agit du Comité de Pilotage et de la Commission

---

<sup>17</sup> La part du capital détenue, le niveau des concours octroyés par le budget, le risque financier, la qualité de gestion, etc.

<sup>18</sup> Loi n° 86-12 (22/1/2015) relative aux contrats de partenariat public-privé et décret n° 2-15-45 (1/6/2015) portant application de cette loi.



Interministérielle des PPP, devenue opérationnelle en décembre 2016. Depuis, cette Commission a donné son avis sur les rapports d'évaluation prononcée sur deux projets en mode PPP.

**Le Maroc compte avec le soutien de ses partenaires financiers et les bailleurs de fonds**, qui ont exprimé leur volonté d'accompagner le Maroc en matière de PPP via : *i)* l'assistance technique pour le renforcement des capacités des parties prenantes, *ii)* le financement des études de préfaisabilité ou d'évaluation préalable des projets, et *iii)* la participation financière à la réalisation de projets PPP.

**Des initiatives ont été lancées pour préparer le terrain pour la mise en œuvre des PPPs.** Étant donné l'opérationnalisation très récente du cadre juridique du PPP, les conventions de PPP sont au tout début. Cependant, les concertations et les travaux menés ont identifié un potentiel important de projets dans différents secteurs (santé, irrigation, autoroutes, aéroportuaire, logistique, etc.) dont certains ont fait l'objet d'études préliminaires ou d'examen approfondi. Deux de ces études sont à un stade avancé : la première pour la définition d'une stratégie d'introduction du PPP dans le secteur aéroportuaire, et la seconde étude porte sur l'identification des projets susceptibles d'être réalisés en PPP dans le cadre du Plan National de l'Eau. En outre, dans le cadre de la stratégie industrielle (PNEI, puis PAI), près de 1.500 centres privés sont portés, dans leur majorité, par les fédérations professionnelles dans le cadre du PPP et offrent des formations dans les nouveaux métiers (automobile, aéronautique, énergie renouvelable, etc.) (OCDE, 2017b).

### **Contraintes et défis**

**En dépit des indéniables efforts déployés et des mesures de réforme engagées ces dernières années, l'efficacité globale des EEP a connu, depuis 2011, une nette dégradation :**

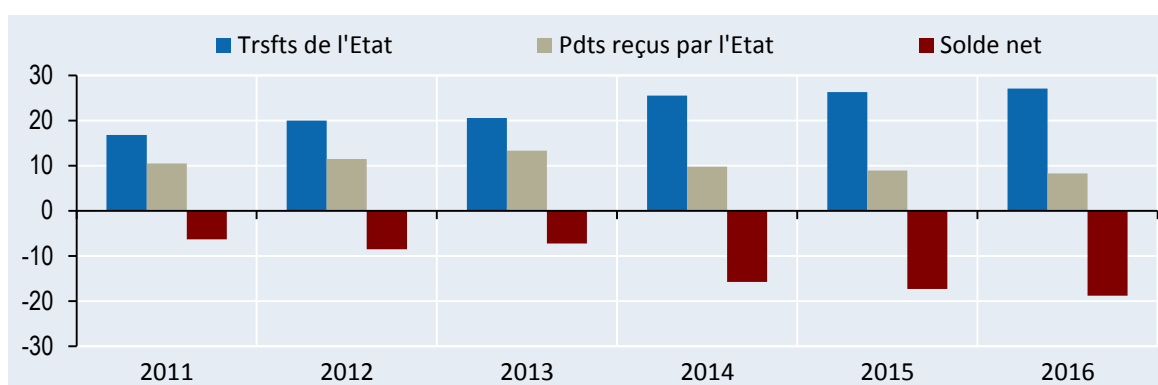
**Tableau 6 : Évolution de certains indicateurs financiers des EEP, 2011-2015**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Rentabilité (Résultat net/Fonds propres) (%)</b>	6,7	4,7	3,4	2,7	3,5
<b>Capacité d'Autofinancement (MMDH)</b>	49,7	42,2	37,0	35,3	39,9
<b>Dettes de financement (MMDH)</b>	158,5	174,6	185,8	214,7	242,6

Source : Ministère de l'Économie et des finances, Rapports annuels sur les EEP.

**Ces faibles performances n'ont pas manqué de détériorer le solde "Transferts versés - Produits reçus" par l'État, qui a été multiplié par trois entre 2011 et 2016 :**

**Figure 20 : Évolution des flux financiers nets État-EEP (MMDH)**



Source : MEF, DEPP.

**Il est difficile d'évaluer la performance et la rentabilité des EEP.** Les données disponibles sur les EEP n'ont pas permis de mener une analyse selon les catégories des EEP, et les analyses de ce secteur sont plutôt descriptives et n'accordent pas la place nécessaire à l'appréciation des performances, de la rentabilité des investissements et de la qualité des prestations sur la base d'indicateurs pertinents. Les données ont permis toutefois de répartir les investissements et les transferts nets par catégorie (entités commerciales, administratives et organismes sociaux) qui se présentent ainsi :

**Tableau 7 : Évolution de la structure des investissements des EEP par catégorie, 2011-2016**

Transferts nets de l'Etat	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Entités marchandes	-432 460	1 697 530	1 172 703	-1 962 404	-3 015 644	-319 903
Ets non marchands	-9 611 486	-13 748 590	-11 536 250	-15 989 858	-18 524 990	-19 978 790
Organismes sociaux	-359 140	-10 640	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>-10 403 086</b>	<b>-12 061 700</b>	<b>-10 363 547</b>	<b>-17 952 262</b>	<b>-21 540 634</b>	<b>-20 298 693</b>

Source : MEF, DEPP.

**Tableau 8 : Évolution des flux financiers nets de l'Etat aux EEP par catégorie, 2011-2016**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Entités marchandes	68,6%	71,8%	78,7%	77,2%	73,3%	70,3%
Ets non marchands	31,2%	27,9%	21,2%	22,6%	26,6%	29,6%
Organismes sociaux	0,1%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source : MEF, DEPP.

Concernant la rentabilité du portefeuille de l'État, le cadre juridique ne fait pas de distinction entre les fonctions de l'État « actionnaire », « stratège » ou « contrôleur », et les représentants de la tutelle financière au sein des Conseils d'administration ne défendent pas la même vision (CC, 2016). D'autre part, les instruments utilisables selon les principes de l'OCDE pour améliorer la rentabilité des EEP (rencontres annuelles de réflexion stratégique, contrats de performance des dirigeants, rémunération basée sur les performances, ...) ne sont pas suffisamment déployés, et encore moins la distinction

entre les coûts associés à leur activité propre et ceux afférents à leurs missions de service public assurées pour le compte de l'État.

**Concernant la gouvernance des EEP, environ 200 entités sont encore soumises au même type de contrôle qu'il y a des années, avec la prédominance du contrôle préalable :**

Contrôle préalable	Contrôle conventionnel	Contrôle d'accompagnement	Contrôle spécifique
71%	13%	9%	7%

Source : MEF, 2016f.

Dans ce contexte, il devient urgent d'engager la réforme de la Loi sur le contrôle financier en vue de clarifier les « rôles » de l'État, de pousser les EEP à utiliser de façon systématique les outils modernes de gestion et de les inscrire dans une logique de performance intégrant les exigences du marché et les standards de bonne gouvernance. En outre, il est important de :

- Revoir la politique des transferts de l'État aux EEP selon les catégories d'EEP et les objectifs recherchés et sur la base de cahiers des charges ;
- Assainir le portefeuille et désengager l'État des participations déficitaires et des activités pouvant être valablement assurées par le privé ;
- Consolider le processus de réforme engagé en matière de gouvernance des EEP et envisager la création d'une Agence qui serait chargée de la gestion du portefeuille de l'Etat.
- Encourager le recours au PPP pour la réalisation de projets d'envergure et la gestion des services publics à réseaux afin de favoriser le développement du PPP et accélérer la cadence des projets et dynamiser leur implémentation avec l'optimisation du rapport qualité-coût.

**b. Refondre le cadre budgétaire et adopter le mode de gestion budgétaire axée sur les résultats**

**Mettre en place un cadre budgétaire basé sur la démarche projet, la transparence et la performance**

**Situation actuelle**

**Le cadre juridique initial de la Loi organique relative à la loi de finances date de 1967, qui a été modifié et complété par la suite, est dépassé par l'évolution du contexte.** Les amendements apportés auparavant n'ont pas touché le fond, et la réalité du terrain privilégiait, depuis des années, l'adoption des normes et des bonnes pratiques internationales.

**Concernant, les dépenses, les charges du personnel et celles de la compensation absorbent l'essentiel des dépenses de fonctionnement.** La réforme générale de la gestion de la fonction publique accuse des retards, et les dépenses de compensation sont toujours effectuées à « guichet ouvert ». Les charges du personnel constituent le premier poste de dépenses en s'accaparant plus de la moitié (56% en 2016) des recettes fiscales (et 10,5% du PIB (MEF, 2017b)). Les revalorisations des salaires des fonctionnaires et les régularisations de leurs situations administratives - dans le cadre de l'accord du dialogue social conclu en 2011 entre le Gouvernement et les partenaires sociaux - ont contribué à l'alourdissement du poids de cette catégorie de dépenses sur le budget de l'État.

**Actions et réformes menées**

**Les efforts déployés en 2013-2014 visant le rétablissement des équilibres budgétaires ont été relayés par l'élaboration du nouveau cadre de gestion budgétaire, concrétisé par l'adoption, en 2015, de la nouvelle Loi organique des lois de finances (LOF)19 dont le plan de mise en œuvre s'étale sur 5 ans à partir de janvier 2016.** Un décret<sup>20</sup> a été publié par la suite qui précise les modalités de gestion budgétaire et de soumission des projets et des rapports de performance. Les nouvelles règles édictées par la LOF, qui visent l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique, concernent principalement : *i)* l'interdiction d'intégrer dans le chapitre d'investissement les dépenses de personnel ou de matériel, *ii)* la création d'un chapitre relatif aux « Remboursements, dégrèvements et restitutions fiscaux » afin de respecter le caractère brut des recettes fiscales, *iii)* le caractère limitatif des crédits de personnel (entré en vigueur en 2017)<sup>21</sup>, *iv)* la possibilité de redéployer le personnel entre ministères afin de répondre aux besoins sans recours au recrutement, *v)* la couverture des autres supports budgétaires, en l'occurrence les Comptes Spéciaux du Trésor (CST) et les Services Gérés de Manière Autonome (SEGMA), et *vi)* la mise en place d'un système de suivi-évaluation.

**La LOF a été élaborée selon une démarche pragmatique qui consiste en la conception, le développement et l'expérimentation, préalablement à l'adoption de la Loi, des nouveaux référentiels et règles à législation constante.** Ainsi, lors des opérations de « préfiguration », les ministères concernés ont été amenés à tester, autour des programmes, la structuration du budget, la démarche de performance et la programmation triennale glissante. Parallèlement, un dispositif de

<sup>19</sup> Loi n° 130-13 relative à la loi de finances, promulguée par le Dahir n° 1-15-62 (2 juin 2015).

<sup>20</sup> Décret n° 2-15-426 (15 juillet 2015) relatif à l'élaboration et à l'exécution des Lois de finances.

<sup>21</sup> Un comité interministériel de prévision de la masse salariale a été créé par la circulaire du Chef du Gouvernement (12 octobre 2015).

partage des expériences et de mutualisation des bonnes pratiques a été mis en place à travers des sessions de sensibilisation et de formation pilotées par une unité dédiée, relevant de la Direction du budget, du MEF. Et pour assurer une large communication sur les divers aspects de cette réforme, un site web a été créé ([lof.finances.gov.ma](http://lof.finances.gov.ma)).

**Les efforts déployés lors du processus de préparation, de sensibilisation et d'appropriation ont permis le lancement<sup>22</sup> de la mise en œuvre de la LOF avec souplesse, l'anticipation de mesures d'accompagnement et la maîtrise des risques (OECD, 2016a).**

**Des actions sont en cours pour améliorer l'efficacité des dépenses d'investissement. Dans le contexte de la LOF** la priorité était donnée *i)* à l'interdiction de programmer les dépenses du personnel dans les budgets des SEGMA, *ii)* à l'apurement des crédits reportés au titre des projets en cours ou ayant fait l'objet d'accords de financement, et *iii)* à l'interdiction d'imputer les dépenses de fonctionnement sur le budget d'investissement. . Dans ce sens, une structure (sous-direction à la Direction du budget, MEF) a été créée, chargée de *i)* la mise en place d'un cadre normatif et de critères unifiés d'évaluation des projets, *ii)* de l'évaluation des projets et de la pertinence du mode de contractualisation envisagé (marché public, PPP, etc.), *iii)* la proposition des arbitrages entre les projets, *iv)* la gestion d'une banque de donnée des projets et le suivi des projets retenus. L'ensemble de ces actions la mise en place d'un nouveau système de gestion des projets publics d'investissement (« PIMA »).

**En ce qui concerne les dépenses du personnel, le gouvernement a essayé de limiter leurs répercussions sur le budget de l'État.** Il a en effet procédé à l'adoption du caractère limitatif des crédits budgétaires, à la limitation des créations des postes budgétaires aux besoins incompressibles de l'administration, au non remplacement des postes libérés suite au départ à la retraite (à l'exception de catégories spéciales), à la suppression des postes budgétaires non utilisés et au renforcement de la mobilité intra et interministérielle des fonctionnaires.

### ***Contraintes et défis***

**Les dépenses salariales constituent toujours une contrainte de taille** et, malgré les mesures prises, elles ont augmenté entre 2011 et 2016 de 3,7%/an en moyenne, alors que les autres dépenses n'ont augmenté que de 1,6% et les recettes de 1,5%. **La réforme du cadre général de la fonction publique et du système de rémunération devrait être concrétisée.** La généralisation à tous les ministères d'une gestion rigoureuse des dépenses de leur personnel sur la base de crédits limitatifs serait de nature à maintenir la masse salariale de l'État dans des proportions tolérables. L'autorisation depuis cette année (2017) du recrutement sur la base de contrat CDD est une étape importante dans le sens de la rationalisation de ces dépenses. Elle devrait être complétée notamment par l'institution de la rémunération basée sur la performance, avec une partie fixe et une partie variable.

En ce qui concerne l'investissement public, le gouvernement devrait **continuer à travailler pour la mise en place d'un nouveau système de gestion des projets basé sur les meilleures pratiques au niveau international.**

---

<sup>22</sup> Circulaire du Chef du Gouvernement n° 06/2016 (23 mai 2016).

## *Poursuivre la réforme des dépenses de subvention, sur la base du ciblage et l'inclusion sociale*

### **Situation actuelle**

**N'étant pas affectées spécialement aux couches défavorisées, les dépenses de compensation représentent une lourde charge budgétaire pour l'État et profitent plus aux riches qu'aux pauvres.** Selon le HCP, les 20% des ménages les plus aisés ont profité de 30% des subventions budgétaires destinées au soutien des prix des produits alimentaires et du butane, contre 13% au quintile des ménages le plus défavorisé (HCP, 2017a).

**Sur le plan économique, les subventions introduisent des biais quant à la vérité des prix, et retranchent les secteurs concernés par la subvention du champ des activités ouvertes à la libre initiative et à la concurrence.**

### **Actions et réformes menées**

**Le Gouvernement a initié depuis 2012 une réforme progressive de la subvention des produits pétroliers selon la séquence suivante :**

- La répercussion partielle, en juin 2012, de la hausse du prix du pétrole sur les prix de vente au public de certains produits énergétiques (essence, gasoil et fuel) ;
- Un système d'indexation partielle des produits pétroliers a été institué en mi-septembre 2013, qui consiste à plafonner le montant des subventions des prix de l'essence, du gasoil et du fuel à hauteur des crédits ouverts, et à répercuter la différence par rapport au marché international sur les prix finaux ;
- L'indexation totale, en janvier 2014, du supercarburant et du fuel à usage industriel ;
- L'appui budgétaire à l'ONEE, dans le cadre du contrat-programme au titre de la période 2014-2017 en contrepartie de l'indexation du fuel destiné à la production de l'électricité ;
- L'élimination progressive de la subvention du gasoil et son indexation totale en décembre 2015 (MEF, 2017d).

**Parallèlement à la mise en place du système d'indexation, un accord d'homologation des prix des carburants a été signé (décembre 2014) entre le Gouvernement et les professionnels du secteur au titre de la période transitoire qui va du 1er janvier au 30 novembre 2015.** Les objectifs de cet accord sont : *i)* l'accompagnement, durant la période transitoire, les professionnels quant à la détermination des prix des carburants liquides, *ii)* la promotion d'une concurrence saine, *iii)* la garantie de la sécurité d'approvisionnement, *iv)* le respecter de la réglementation en matière de qualité et des stocks de sécurité et *v)* le soutien aux programmes d'investissement des opérateurs.

**Les réformes engagées ont permis d'élargir l'espace budgétaire pour financer des politiques sociales initiées ces dernières années dont les objectifs sont la préservation de la cohésion sociale et la promotion des secteurs sociaux en vue d'améliorer les conditions de vie de la population.** Ces objectifs ont été consolidés par l'augmentation soutenue des crédits alloués aux secteurs sociaux qui sont passés de 50,3% en 2011 à 55,7% en 2015. Plusieurs programmes et actions de développement social ont été ainsi développés et mis en œuvre :

- Le renforcement de l'appui social à l'éducation via le programme des aides financières « Tayssir », l'Initiative Royale « un million de cartables », le transport scolaire et la création d'internats et de cantines ;
- L'élargissement de la protection sociale grâce la mise en œuvre de la couverture médicale de base (AMO, RAMED, étudiants, projet de couverture sociale des indépendants) et la réforme du secteur de la retraite ;
- L'assistance sociale ciblant les zones vulnérables et les catégories nécessiteuses pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (INDH, fonds d'appui à la cohésion sociale, fonds d'entraide familiale, etc.) ;
- La réhabilitation des infrastructures de base au niveau local pour lutter contre les disparités territoriales et sociales (fonds pour le développement rural et des zones de montagne).

**La mise en place du système d'indexation des prix des produits pétroliers, qui a été favorisée par la baisse des cours du pétrole sur le marché international, a permis :**

- Des économies de dépenses substantielles : la charge de compensation a été ramenée de 54,9 MMDH en 2012 à 14,1 MMDH en 2016 ;
- L'apurement progressif des arriérés de paiement accumulés ;
- La clôture, en février 2015, du compte d'ajustement des prix des produits pétroliers liquides (MEF, 2017d).

**L'impact cumulé de la mise en œuvre de ces mesures sur le plan budgétaire était l'allègement des pressions sur le budget de l'État.** Ainsi, la charge de compensation, qui a culminé à 6,4% du PIB en 2012, a été ramenée à 1,4% du PIB en 2016. D'autre part, sur le plan économique, la décompensation s'est traduite par la libéralisation du secteur et son ouverture à la concurrence.

### ***Contraintes et défis***

**Les dépenses de compensation, qui couvrent encore le gaz butane, le sucre et la farine nationale de blé tendre sont encore servies à guichet ouvert et ne remplissent que partiellement l'objectif pour lequel elles étaient créées,** celui de soutenir le pouvoir d'achat des populations défavorisées. Pour le cas particulier du butane, en plus de sa charge (1% du PIB), la subvention s'inscrit en porte à faux par rapport à la stratégie des énergies renouvelables qui requiert comme préalables la vérité des prix des produits énergétiques concurrents et l'octroi même d'aides à l'équipement en énergie propre. Elle n'est pas cohérente non plus avec les autres politiques sociales qui sont basées sur le ciblage telles que le RAMED, l'INDH et Tayssir (Voir Pilier I, point 2).

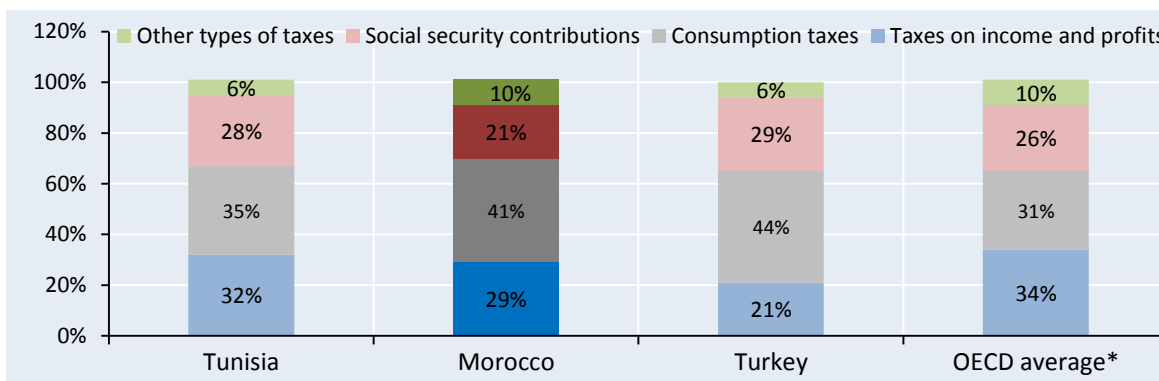
Prenant en considération ces éléments, **il faudrait parachever la réforme du système de compensation selon une approche intégrée et sur la base de critères d'éligibilité bien définis, et l'accompagner de la libéralisation des activités de production et de commercialisation des produits en question.**

**c. Poursuivre la réforme du système fiscal afin de garantir plus d'efficacité et d'équité, ainsi que des prestations de qualité**

**Situation actuelle**

La structure du système fiscal marocain se démarque quelque peu de la moyenne des pays de l'OCDE dans la mesure où la part relative des impôts sur les revenus des facteurs est faible à la faveur des impôts sur la consommation dont la part se trouve plus élevée.

**Figure 21 : Structure comparée des recettes fiscales (2014)**



Source : OCDE/ATAF/AUC, 2016.

Note : Données 2013 pour l'OCDE.

Suite à une réforme en profondeur au cours de la seconde moitié des années 80, le système fiscal marocain se caractérise par une répartition équilibrée entre les impôts directs (ID) et les impôts indirects (II).

**Tableau 9 : Structure des recettes fiscales au Maroc (2016, % du PIB)**

Impôts directs		Impôts indirects		Enregistrement et Timbre	Droits de douane	TOTAL
44,7 dont		41,8				
IS	IR	TVA	TIC(*)			
22,8	20,4	28,0	13,8			

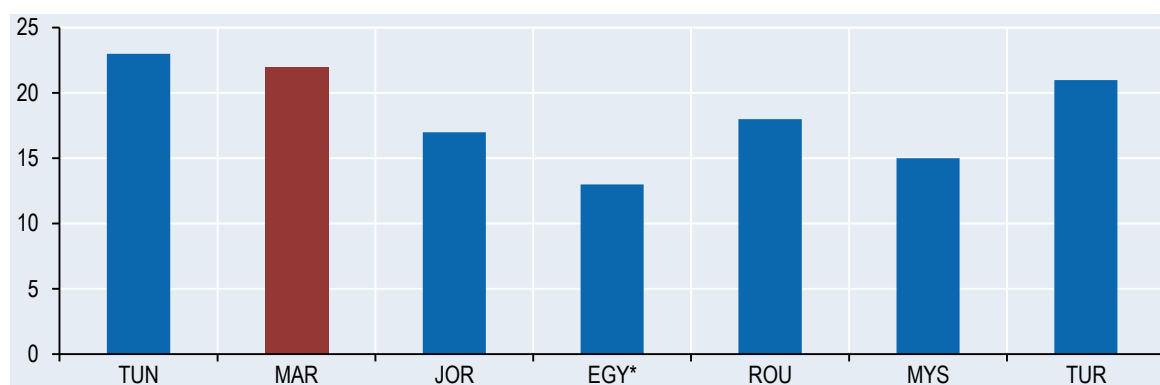
Source : MEF, 2017b.

Note : (\*) TIC : Taxes intérieures de consommation (accises).

Légèrement supérieure à des pays comparables, la pression fiscale demeure dans des proportions tolérables (21% en 2016), mais du fait qu'elle est acquittée sur la base d'une assiette étroite, elle pose le problème de l'équité fiscale et de la participation des contribuables selon leurs facultés contributives.



**Figure 22 : Recettes fiscales au Maroc et dans des pays de comparaison (% du PIB, 2014)**



Source : OCDE/ATAF/AUC, 2016.

Note : Recettes fiscales, à l'exclusion des amendes, des pénalités et de la plupart des cotisations sociales ; données 2012 pour l'Égypte. Government Finance Statistics Yearbook et rapports du FMI pour la Jordanie, la Malaisie, le Maroc et la Tunisie.

### **Actions de réforme**

**Un programme de réforme du système fiscale est en cours.** Comme pour les années précédentes, les lois de finances de 2011-2016 ont été utilisées pour prendre des mesures notamment à caractère fiscal pour appuyer les politiques publiques. Parallèlement, la deuxième édition des assises nationales sur la fiscalité a été organisée en avril 2013 en vue d'adapter le dispositif en place aux mutations de l'environnement, national et international. Cette seconde édition - qui a été focalisée sur cinq thématiques a) la fiscalité et l'équité, b) la compétitivité, c) le partenariat et la relation avec le contribuable, d) la fraude et l'informel et e) la régionalisation et le développement local - a, elle aussi, donné lieu à une série de recommandations dont la plupart ont été suivies d'effet.

**Ceci étant, les mesures de réforme les plus marquantes par type d'impôt se présentent ainsi :**

- Concernant l'impôt sur les sociétés (IS), un taux de 15% a été institué par la loi de finances 2012 pour les sociétés dont le chiffre d'affaires (CA) est  $\leq 3$  MDH. Ce taux a été ramené l'année suivante à 10% pour un CA  $\leq 0,2$  MDH. En 2016, un barème progressif a été adopté pour tenir compte des capacités contributives des sociétés non financières<sup>23</sup> :

<sup>23</sup> Les établissements de crédit et organismes assimilés, Bank Al Maghrib, la Caisse de dépôt et de gestion, les sociétés d'assurance et de réassurance demeurent imposables au taux de 37%.

**Tableau 10 : Grille des taux de l'impôt sur les sociétés**

Tranches de bénéfice	Taux
$BN \leq 300.000 \text{ DH}$	10%
$300.000 < BN \leq 1.000.000 \text{ DH}$	20%
$1.000.001 < BN \leq 5.000.000 \text{ DH}$	30%
$BN > 5.000.000 \text{ DH}$	31%

- Concernant la fiscalisation du secteur agricole, elle a été introduite par étapes : la première étape se rapporte à l'imposition dès 2017 des grandes sociétés ( $CA \geq 500 \text{ MDH}$ ). Pour ce qui est de l'impôt sur le revenu (IR), le salaire mensuel brut plafonné à 10.000 DH versé par une entreprise au titre de tout emploi créé entre le 01/01/2015 et le 31/12/2019 est exonéré pendant 24 mois dans le cadre des programmes Idmaj et Tahfiz.
- En matière de taxe sur la valeur ajoutée (TVA), l'assiette a été modifiée à plusieurs reprises dans la perspective de la soumettre, à terme, à deux taux, 10% et 20%, ce qui permet de circonscrire le butoir dans des proportions acceptables et d'établir progressivement la neutralité à l'égard de l'acte d'investir, et la généralisation du remboursement de la TVA sur les biens d'équipement acquis par les entreprises. De plus, le statut d'exportateur a été élargi aux fournisseurs des entreprises exportatrices, et des produits agricoles destinés à la transformation industrielle ont été inclus dans le champ de la TVA, ce qui a permis de pallier le problème de butoir dû à la non-déductibilité de la TVA payée à l'amont.
- Par ailleurs, les droits d'enregistrement et de timbre ont été largement simplifiés, et la part patronale des cotisations sociales dues par les entreprises à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), au titre des contrats conclus dans le cadre des programmes Idmaj et Tahfiz, sont mis à la charge de l'Etat, pendant 24 mois, au même titre que la taxe de formation professionnelle (Voir Piler III, point 3).

**Par ailleurs, des mesures d'harmonisation du droit fiscal national ont été prises en vue de converger vers les règles et normes de l'OCDE.** Dans ce sens, le Maroc bénéficie de l'appui de la BM (deux composantes) et de l'OCDE (une composante) dans le cadre du projet « *Améliorer la connectivité au Maghreb* », financé par le Fonds pour la transition au Moyen Orient et en Afrique du Nord du Partenariat de Deauville. Les actions menées par l'OCDE<sup>24</sup>, qui concernent trois axes : *i*) l'aide à la mise en œuvre des normes fiscales internationales sur la transparence fiscale et l'échange de renseignements, *ii*) la lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices (BEPS)<sup>25</sup>, et *iii*) les statistiques des recettes publiques, ont permis des réalisations importantes.

<sup>24</sup> Les deux premières composantes sont mises en œuvre par la BM et concernent l'amélioration de l'échange d'informations et la promotion de la coopération transfrontalière en rapport avec le commerce, et la facilitation du commerce en améliorant l'environnement institutionnel et réglementaire pour les entreprises.

<sup>25</sup> Base Erosion and Profit Shifting.

**Le cadre juridique marocain en matière de transparence et d'échange de renseignements à des fins fiscales ont été jugés « conformes pour l'essentiel » dans le cadre de l'examen réalisé par les pairs en novembre 2016.** Depuis cette année, le Maroc participe à la publication conjointe OCDE-ATA-Commission de l'Union africaine « *Statistiques des recettes publiques en Afrique* » qui permet des comparaisons à l'échelle internationale, l'orientation des décisions et l'évaluation des programmes de réformes. Ce projet a été prorogé jusqu'en août 2019 afin de pouvoir mener à leur terme l'ensemble des activités qui y sont prévues.

**Pour garantir une bonne implémentation du système fiscal et gagner la confiance du contribuable, les actions de réforme ont concerné aussi l'amélioration du mode de fonctionnement de l'administration fiscale et de ses rapports avec ses partenaires.** Sur le plan de son fonctionnement, il a été procédé au développement du système d'information pour pouvoir programmer de façon rationnelle les opérations de contrôle, à l'interprétation uniforme des textes fiscaux (jurisprudence fiscale), à l'accélération de l'apurement des dossiers de contentieux et des remboursements des arriérés au titre des crédits TVA. D'autre part, un protocole d'échange des données sur l'assiette fiscale entre la Direction générale des impôts (DGI), l'Administration des douanes et impôts indirects (ADII) et la CNSS a été signé.

**Au niveau de ses rapports avec le contribuable, les principales actions et mesures prises ont concerné la communication élargie et récurrente sur les droits et les obligations des contribuables, l'amélioration des conditions de déroulement du contrôle fiscal, et la catégorisation des entreprises.** Plus récemment, la DGI a accéléré le processus de dématérialisation des procédures à l'effet de couvrir l'ensemble des contribuables à fin 2017, et exigé en 2016 la télé déclaration des sociétés réalisant un chiffre d'affaires  $\geq$  à 10 MDH. Au début de cette année, la télédéclaration et le télépaiement a été généralisés à tous les contribuables soumis au régime du résultat net réel ou du résultat net simplifié.

### ***Contraintes et défis***

**Le système fiscal marocain présente encore un certain nombre d'insuffisances et de distorsions qui continuent à en réduire l'efficacité et l'équité (CESE 2012).** Au regard de l'objectif de la réforme initiale qui était de mettre en place un système moderne, cohérent et efficient, le caractère moderne du système actuel est réel, mais sa cohérence et son efficacité ne sont pas encore pleinement prouvés malgré les mesures de réduction des taux et d'harmonisation des bases taxables et en dépit de la mise en œuvre de la majeure partie des recommandations formulées à l'occasion des premières assises fiscales organisées en 1999 et d'une partie des recommandations des assises de 2013. Ceci est dû notamment à la multiplicité des taux appliqués pour l'IS et à la concentration des recettes de l'IS et l'IR sur un effectif réduit de contribuables<sup>26</sup>. Il y a alors lieu de **continuer la réforme du système fiscal pour plus d'efficacité et d'équité.** Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration des relations avec le contribuable, il serait important **d'encadrer le pouvoir d'appréciation de l'administration fiscale, notamment en matière de contrôle, et publier les procédures et les modalités de fonctionnement des Commissions locales de taxation et de la Commission nationale de recours fiscal.**

---

<sup>26</sup> 2% des sociétés contribuent à hauteur de 80% des recettes de l'IS et 10 entreprises publiques assurent 87% des recettes versées par les EEP. Pour l'IR, la part prélevée (à la source) sur les salaires représente 70% du total, celle des revenus professionnels (sur déclaration) 11%, la taxe sur les profits immobiliers 5,4% et sur les valeurs mobilières 7,5% (CESE, 2012 ; Association marocaine des sciences économiques (ASME), Meryem CHIADMI, Document de travail n° 2013-114).

**Les dérogations fiscales accentuent la complexité du système fiscal.** En effet, les dispositifs dérogatoires altèrent la lisibilité de la fiscalité et peuvent entraîner des coûts de gestion élevés tant pour les usagers que pour l'administration fiscale. 305 sur 407 mesures dérogatoires évaluées représentent un manque à gagner de 32,4 MMDH (MEF, 2017d), soit les quatre cinquièmes du déficit global de 2016. D'autre part, pour l'impact budgétaire de ces mesures dérogatoires est estimé, leurs impacts économiques ne sont pas encore établis. Pour compenser leur impact budgétaire et maximiser leur impact économique, notamment en termes de création de VA et d'emplois, il faudrait **conditionner l'octroi de ces mesures par l'atteinte d'objectifs définis, la formalisation des engagements pris et leur limitation dans le temps ou, le cas échéant, leur substituer les aides budgétaires directes.**

**Le gouvernement devrait continuer à faire des progrès sur le chantier de la coopération internationale en matière fiscale.** À ce titre, il pourrait mener les travaux préparatoires nécessaires pour la signature de la convention multilatérale pour la mise en œuvre des mesures relatives aux conventions fiscales pour prévenir l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (examen des conventions fiscales en vigueur) et concevoir et mettre en œuvre un régime efficace de traitement des prix de transfert et des autres risques liés à BEPS.

## PILIER III : MISE EN PLACE D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES

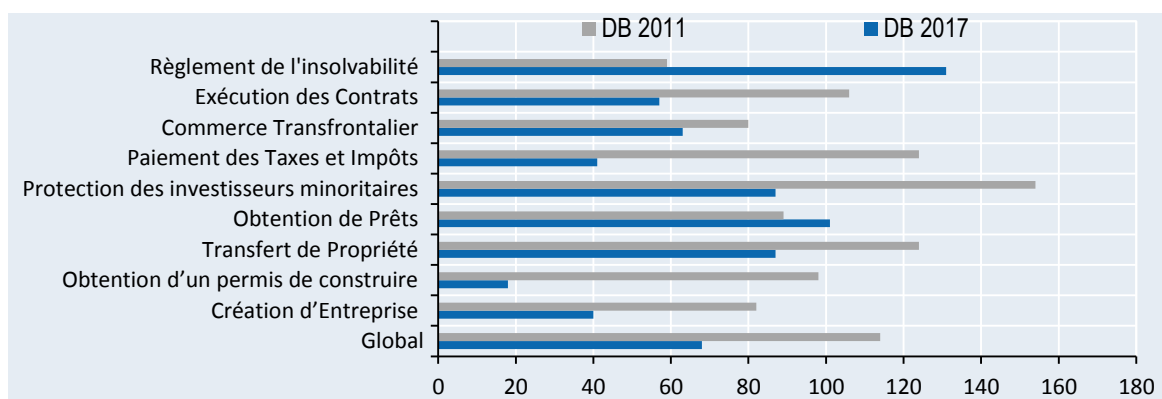
Ce pilier est consacré à l'analyse des principales contraintes au développement du secteur privé, en matière de gouvernance principalement, en vue de jouer pleinement son rôle de locomotive d'une croissance forte, durable et inclusive. Cette revue sera focalisée sur l'environnement juridique, institutionnel et opérationnel dans lequel le secteur privé marocain. Une attention spéciale est accordée aux politiques et réformes menées par le Maroc visant l'amélioration du climat des affaires, principalement pour le développement des PME et des activités industrielles. Et pour situer le Maroc sur le sentier de l'émergence, les problèmes liés au financement et au capital humain sont examinés en vue de suggérer les voies d'amélioration.

### A. Remédier aux insuffisances qui pèsent sur l'entreprise à l'effet d'accroître les opportunités d'affaires et d'exploiter le potentiel de croissance

#### Situation actuelle

Le climat des affaires a occupé une place de choix dans la stratégie gouvernementale. Le Maroc a initié ces dernières années un ambitieux programme de modernisation et de réformes, en partenariat avec le secteur privé, en vue de mettre en place un cadre incitatif favorable à l'initiative privée et à la liberté d'entreprise. Sous l'impulsion des réformes et des stratégies d'envergure, le Maroc a amélioré son attractivité et gagné des places dans le classement international en matière de compétitivité (BM, 2017a ; WEF, 2016). Selon l'indicateur de la réglementation des affaires (Doing Business) de la Banque mondiale, le Maroc a gagné 46 places dans le classement mondial entre 2011 et 2017 en passant de la 114<sup>ème</sup> à la 68<sup>ème</sup> place parmi 190 pays, soit le 1<sup>er</sup> rang en Afrique du Nord, le 3<sup>ème</sup> rang à l'échelle du continent africain et le 4<sup>ème</sup> rang au niveau de la région MENA (BM, 2017a). De son côté, le rapport du Forum Économique Mondial (WEF) sur la compétitivité mondiale 2016-2017 a classé le Maroc au 70<sup>ème</sup> rang parmi 138 pays, soit une progression de deux points par rapport à l'édition précédente. Le Maroc est leader dans la région du Maghreb et occupe le 4<sup>ème</sup> rang en Afrique derrière l'île Maurice, l'Afrique du sud et le Botswana (WEF, 2017).

Figure 23 : Classement du Maroc par domaine en 2016 et 2011 sur 190 pays



Source : BM, 2011, 2017a.

**Différents rapports témoignent des efforts louables déployés par du Maroc dans les domaines de la stabilité politique, du cadre macro-économique, de l'ouverture de l'économie et du commerce extérieur.** Toutefois, ces progrès n'occultent pas les domaines identifiés par ces rapports comme des faiblesses du Maroc. Les plus importantes et plus récurrentes relèvent de la justice, du marché du travail, de la corruption, de la recherche-développement ainsi que de la qualité du système d'enseignement et de la formation professionnelle (OCDE, 2017b ; BM, 2017c). Ces avancées - ajoutées à la qualité des infrastructures et à la modernisation du marché financier - ont significativement renforcé l'attractivité de l'économie marocaine comme l'illustrent les flux d'investissements étrangers directs (IDE) au Maroc qui se sont nettement améliorés en passant de 26 MMDH en 2009 à environ 40 MMDH en 2015 avant de revenir à 33 MMDH en 2016 (OC, 2017).

**L'effort d'investissement privé est appelé à se consolider.** En mai 2017, la Commission des investissements a validé 51 projets de conventions d'investissement et d'avenants aux conventions d'investissement signées pour un montant global de 67 MMDH. Ces projets devraient permettre la création de 6.477 emplois directs (Chef du Gouvernement, Conférence de presse, 2017)<sup>27</sup>.

**Toutefois, des efforts restent à déployer pour améliorer la position du Maroc dans des domaines clés.** Ceci est le cas en particulier des dimensions du rapport Doing Business concernant l'obtention des prêts (101<sup>ème</sup> en 2017 contre 89<sup>ème</sup> en 2011), la protection des investisseurs minoritaires (87<sup>ème</sup>) et le règlement de l'insolvabilité (131<sup>ème</sup>) (BM, 2017a). Le rapport du WEF signale en outre que le Maroc est très éloigné des meilleures pratiques et pénalisé par des faiblesses touchant le marché du travail (124<sup>ème</sup> place) et la formation/enseignement supérieur (104<sup>ème</sup>). D'autres volets présentent également des indices faibles tels que la liberté commerciale, la liberté monétaire, la transparence, la liberté des affaires, l'innovation et la dette publique (WEF, 2016). Le WEF a mis en exergue quelques axes à améliorer pour le Maroc, à savoir l'enseignement supérieur, l'accès au financement, la bureaucratie, l'insuffisance de l'innovation et la corruption.

### **Actions et réformes**

**Le Maroc s'est beaucoup investi dans la mise en place d'un cadre légal et institutionnel appropriés et d'un dispositif incitatif à l'investissement** à travers notamment :

- Le renforcement du droit des affaires, avec l'édition de plusieurs textes : la loi sur la concurrence et la liberté des prix, la loi sur les groupements d'intérêts économiques, la loi sur la propriété industrielle et intellectuelle, l'adoption de la loi relative au partenariat public-privé, la réforme du Livre V du Code de procédure civile, etc. ;
- La simplification des procédures administratives relatives aux entreprises : adoption d'une nouvelle loi sur la SA, réforme de la loi sur la SARL, mise en place de l'Identifiant Commun de

---

<sup>27</sup> <http://www.mapexpress.ma/actualite/activite-gouvernementale/la-commission-des-investissements-approuve-51-projets-dinvestissements-pour-un-montant-global-de-67-mmdh/> <http://www.mapexpress.ma/actualite/activite-gouvernementale/la-commission-des-investissements-approuve-51-projets-dinvestissements-pour-un-montant-global-de-67-mmdh/>

l'Entreprise, etc. ;

- Le renforcement de la protection des investisseurs minoritaires à travers l'amendement de la loi sur la société anonyme; l'implémentation de plusieurs services à valeur ajoutée par le bureau de crédit au Maroc « Creditinfo »; la réduction des délais et des procédures nécessaires au transfert de propriété; la facilitation des opérations du commerce extérieur et la dématérialisation complète du processus de délivrance de la note de renseignements pour l'obtention du permis de construire (CNEA, 2017) ;
- La création du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) (Pilier IV, point 2), de l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (IPPLC), et le renforcement de plusieurs instances : l'Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Commerciale (OMPIC), les Centres Régionaux d'Investissement (CRI), etc. ;

**Le cadre de l'investissement au Maroc a été renforcé, récemment, par l'introduction d'un nouveau Plan de réforme.** Ce Plan vise à remplacer l'ancienne Charte d'investissement de 1995, en proposant une nouvelle Charte inspirée d'approche dynamique et plus réactive par rapport à l'environnement de l'investissement. Parmi les nouveaux éléments qu'apporterait cette nouvelle charte : un impôt sur les sociétés de 0% pour les industries en création pendant 5 ans ; le développement d'au moins une zone franche par région ; l'octroi d'un Statut Zone Franche aux grandes industries exportatrices, remplissant un certain nombre de conditions, et se trouvant en dehors de ce type de zones ; l'octroi du Statut Exportateur Indirect aux sous-traitants ; la mise en place d'appuis diversifiés au profit des régions les moins favorisées pour stimuler l'investissement industriel et promouvoir un développement territorial équilibré.

**Une transformation au niveau institutionnel est aussi en cours.** En vue de consolider la coordination des opérations et de rationaliser les ressources humaines et financières en matière d'attraction d'investissements directs étrangers et de promotion des exportations, il a été procédé, en août 2017, à la fusion des activités de trois organismes de promotion : l'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI), Maroc Export et l'Office des foires et expositions de Casablanca (OFEC), en une seule Agence sous l'appellation : L'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations<sup>28</sup> (AMDIE).

**Conscient du rôle et de l'apport fondamental du digital, le Gouvernement a adopté la Loi portant création de l'Agence du développement de l'économie numérique<sup>29</sup> (ADEN) qui a été publiée au Bulletin officiel (septembre 2017).** Cette Agence a pour missions principales de mettre en œuvre la stratégie numérique, d'encourager l'utilisation des outils numériques et de garantir des services administratifs dématérialisés au profit de l'entreprise et du citoyen, ainsi que de consolider la place du Maroc comme premier hub numérique en Afrique. Pour ce qui est du projet e-Gov, 71 services en ligne sont opérationnels (16 en cours de généralisation) et 8 autres services en cours de réalisation (MRAFP, 2017c ; OECD, 2016b).

---

<sup>28</sup> Projet de loi n° 60-16.

<sup>29</sup> Loi n° 61-16.

## ***Défis à relever***

**Bien que le climat des affaires soit notablement amélioré ces dernières années, certaines déficiences pèsent encore sur le monde entrepreneurial.** Les différentes conclusions des organismes internationaux (OCDE, BM, FMI, BAD) soulignent que l'environnement des affaires au Maroc est encore soumis à des contraintes qui défavorisent les PME. Des réformes sont donc indispensables, notamment pour alléger le poids de la bureaucratie, améliorer la transparence et renforcer l'efficacité du système judiciaire (OCDE, 2017b ; BM, 2017c). Dans cette direction, il serait important de **développer une Stratégie globale de l'environnement des affaires, en renforçant le dialogue public-privé et en approfondissant l'approche régionale**, ainsi que de **continuer à renforcer la dématérialisation dans l'interaction entre l'État et les entreprises** (automatisation des tribunaux de commerce, portail sur les réglementations, etc.).

**Les Autorités devraient prioriser l'opérationnalisation du cadre institutionnel de la concurrence et dynamiser les organes d'investigation dans le domaine.** La loi 20-13 relative aux attributions du Conseil de la concurrence, qui donne à ce dernier un réel pouvoir décisionnel en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et de contrôle des opérations de concentration économique, a été adoptée. Cependant, la loi n'est pas opérationnelle faute de nomination du Président, d'une part, et des membres du Conseil, d'autre part. **Il serait donc fondamental de donner un sens concret au cadre juridique organisant la concurrence et de pallier les problèmes de fonctionnement des marchés**, à travers notamment la nomination du président et des membres du Conseil. Il est aussi important de **garantir des règles du jeu favorables à un environnement concurrentiel, équitable et pérenne à travers notamment la résolution des problèmes transversaux** : la lutte contre les situations de rentes, l'amélioration de la transparence dans l'attribution des subventions et autres incitations étatiques, la facilitation de l'accès de tous les opérateurs aux informations économiques détenues par les autorités, ou encore la participation du secteur privé à l'élaboration et à l'évaluation des politiques publiques (BM, 2017c).

**En parallèle, le gouvernement devrait finaliser les réformes en cours concernant la modernisation du cadre juridique de l'entreprise, en particulier concernant l'insolvabilité et les opérations garanties.** En vue de soutenir l'activité de l'entreprise en période de difficulté et d'éviter autant que possible les cas de redressements et de liquidations, il faudrait mettre en place les mesures visant à alléger la pression sur l'entreprise en difficulté et instaurer un système de prévention à l'aune des bonnes pratiques internationales. **Le cadre juridique devrait faire de la prévention une priorité et migrer d'une logique de sanction vers celle d'accompagnement** en établissant un plan de continuation d'activité qui privilégie les solutions de compromis avec les différentes parties prenantes, notamment les fournisseurs, les banquiers et les employés.

**Concernant du cadre juridique et institutionnel pour l'investissement, il serait important d'accélérer le rythme des réformes.** La Charte de l'investissement est ancienne et se trouve dépassée par les mutations qui ont marqué le monde des affaires. **Il conviendrait donc d'accélérer le processus d'adoption du projet de la nouvelle Charte d'investissement aux fins d'intégrer les nouvelles exigences de développement.** Au niveau institutionnel, et en vue d'harmoniser la stratégie de promotion du Maroc et d'optimiser l'utilisation des ressources, il est proposé de **créer un organisme unique de la promotion du label « Maroc » à travers le monde**, en lien avec la mise en place de la Vision Maroc 2030, et de procéder ainsi à **la fusion des organes de promotion encore existants** (ONMT, Maison de l'Artisan, EACCE) **avec l'AMDIE.**

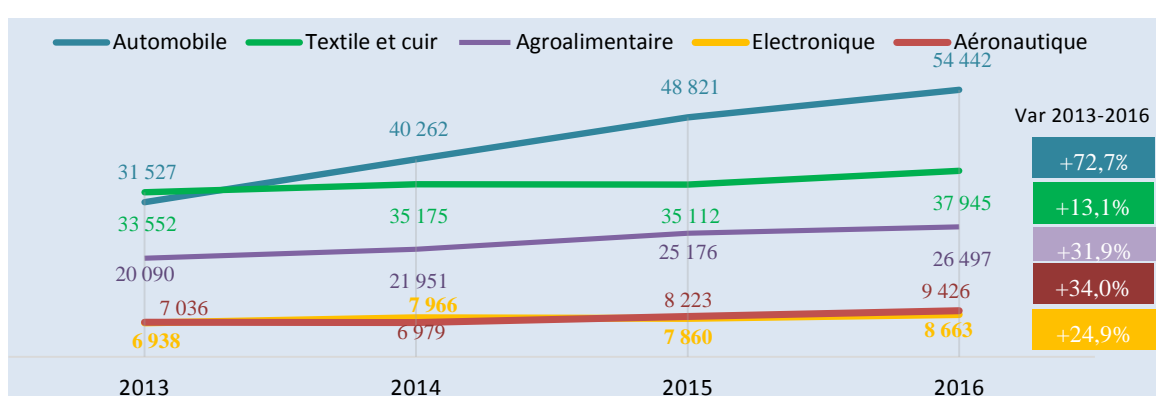


## B. Développer une base industrielle moderne, compétitive et à même de garantir l'émergence

### Situation actuelle

**Le secteur industriel marocain connaît un véritable essor.** L'engagement du Maroc dans les nouveaux métiers mondiaux du Maroc (MMM) durant ces dernières années a généré un développement important de nouvelles spécialisations industrielles, une modernisation de la base productive et une insertion progressive dans les chaînes de valeur mondiales. Selon l'indice de performance compétitive de l'industrie, le Maroc a gagné 7 places entre 2009 et 2015 en passant de la 71<sup>ème</sup> à la 64<sup>ème</sup> place sur la base 144 pays<sup>30</sup> (ONUUDI, 2016).

Figure 24 : Évolution des VA à l'export des MMM (MDH)



Source : Office des changes, Ministère de l'Industrie du Maroc.

**L'essor de ces activités a donné lieu à une nouvelle configuration de la carte des exportations marocaines.** L'automobile est devenue, à partir de 2014, le premier secteur exportateur devançant ainsi celui des phosphates et dérivés. Avec un taux de croissance annuel moyen de 20%, le secteur de l'automobile a vu sa part dans la structure des exportations industrielles se renforcer pour atteindre 28% en 2016 (9% en 2005).

**Le Maroc est devenu, selon l'Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), le deuxième constructeur d'automobiles en Afrique après l'Afrique du Sud (OICA, 2017).** L'année 2016 a été marquée également par le record des exportations aéronautiques en augmentant de 12% par rapport à 2015.

**Le contenu en technologies moyenne, élevée et haute des exportations industrielles marocaines a été enrichi, et la part des exportations à fort contenu technologique dans les exportations totales s'est renforcée** progressivement pour en représenter 51% en 2015 (29% en 2006) et converger vers la moyenne mondiale de 56% (OCDE, 2017a).

<sup>30</sup> L'indice de performance compétitive de l'industrie de l'ONUUDI englobe quatre composantes : Le degré d'industrialisation, la capacité d'exportation de produits manufacturés, l'intensité de l'industrialisation et la qualité des exportations.

**Ces mutations ont eu des répercussions positives importantes sur le profil de l'emploi industriel.** La catégorie des qualifiés et hautement qualifiés a connu des évolutions significatives (+11% pour l'automobile et 10% pour l'aéronautique) sur la période 2008-2016 pour se situer, respectivement, à 92.500 et 12.000 emplois (MCIEN).

**La stratégie industrielle a permis d'attirer de puissants investisseurs étrangers,** comme les groupes français Renault et PSA Peugeot-Citroën. Le premier, installé à Tanger depuis 2012, a atteint une capacité de production de 600.000 unités/an. Le second, localisé à Kenitra, dispose d'une capacité de production de 200.000 unités/an qu'il prévoit relever à un million à l'horizon 2020. Pour ce qui est du secteur de l'industrie du textile-habillement, son redressement se confirme au fil des années. L'année 2016 a été marquée par des réalisations supérieures à celles d'une année normale et par la 2<sup>ème</sup> meilleure performance à l'export sur le marché européen : le secteur a exporté 34 MMDH, profitant d'une parité euro/dollar favorable et d'un début de retrait des donneurs d'ordre d'Égypte, de Tunisie et de Turquie (AMITH, 2016). Au niveau global, les IDE industriels ont totalisé, suite à une progression annuelle moyenne de 20% durant la période 2010-2016, plus de 52 MMDH, occupant ainsi la seconde place (23%) après l'immobilier (28%).

**En dépit des progrès appréciables accomplis depuis le lancement du Plan d'Accélération Industrielle, la transformation de la base productive industrielle demeure modeste** (OCDE, 2017b) et ne positionne pas encore le tissu productif industriel du Maroc comme vecteur incontournable d'un modèle de croissance plus inclusif, durable et équitable (MEF, 2016b). La dynamique industrielle s'opère à deux vitesses avec, d'un côté, un essor important des MMM et, de l'autre, un essoufflement des secteurs traditionnels (BM, 2017c, MEF 2016b).

### ***Efforts et réformes***

**Un vaste programme de développement industriel a été mis en place depuis 2009.** Dans le prolongement du Pacte National pour l'Émergence industrielle 2009-2015 (PNEI), le Maroc a mis en œuvre le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 (PAI) en vue d'imprimer une dynamique plus marquée au processus de modernisation du tissu productif industriel, de consolider les relations entre les grandes entreprises et les PME locales, et d'assurer une meilleure insertion dans la chaîne de valeur industrielle mondiale. La stratégie industrielle a permis, jusqu'à présent, de réaliser 89% des objectifs du PAI, soit 144 MMDH d'exportation. Depuis son lancement, le PAI a été élargi à la plupart des branches industrielles. Ainsi, 50 écosystèmes ont été lancés dans 14 secteurs, ce qui a permis de sécuriser 173.000 postes d'emploi, déjà créés ou en cours, dans le cadre des projets d'investissements contractualisés.

**Pour débloquer les contraintes d'accès au foncier, des mesures ont été mis en place dans le cadre des plateformes industrielles intégrées (P2I).** Ces incitations foncières ont été accompagnées de dispositifs de formation ciblés, d'incitations fiscales, de subventions et de financements avantageux, et concernant l'appui financier, un Fonds de développement industriel (FDII) doté de 20 MMDH a été mis en place. Sur ce montant, l'engagement financier, à fin 2016, de l'Etat vis-à-vis de la profession en termes de Contrats Performances a atteint 13,7 MMDH.

**Par ailleurs, dans le cadre du Compact II, financé par MCC, un projet relatif au foncier industriel a été développé et sera mis en œuvre sur une période de 5 ans à compter de juillet 2017.** Ce projet consiste en la réalisation de parcs industriels selon un nouveau modèle, basé sur le PPP, sur le foncier

locatif et sur un système d'information géographique, qui fera l'objet d'expérience pilote avant sa généralisation. Ce projet vise aussi la réhabilitation d'espaces industriels (EAI) existants à travers la mise à niveau de l'infrastructure et la mise en place d'un management participatif, associant l'ensemble des industriels de la zone, des équipements communs dédiés en vue de permettre aux industriels de se consacrer entièrement à leur métier.

**Les orientations du Gouvernement visent l'accroissement progressif du degré d'intégration industrielle des acteurs locaux dans différents secteurs.** Avec Renault, le Maroc ambitionne de porter le taux d'intégration pour toute voiture montée au Maroc à 65% à l'horizon 2020, contre 40% actuellement. Concernant le projet PSA, le taux d'intégration sera dès la date de démarrage, prévue en 2019, à 60% et atteindra 85 % en 2023, conformément à l'Accord conclu en juin 2015. De même, le secteur de l'aéronautique vise la réalisation d'un taux d'intégration de 35%, ce qui se répercutera de manière positive sur la structure de la balance commerciale du Maroc. Parallèlement au secteur automobile, le secteur aéronautique a connu l'arrivée de grands groupes comme Bombardier, EADS, Safran et, plus récemment, Boeing. L'aéronautique constitue, ainsi, un écosystème de pointe sur lequel mise la nouvelle stratégie industrielle du Maroc. Neuf contrats ont été signés pour la réalisation de plusieurs projets d'investissement et la création de 1.310 emplois stables, et un protocole d'accord a été signé (septembre 2016) relatif à la création d'un écosystème de Boeing qui devrait générer un chiffre d'affaires annuel supplémentaire à l'export de 1 MMDH, l'implantation de 120 fournisseurs de Boeing et la création de 8.700 nouveaux emplois spécialisés<sup>31</sup>. Pour ce qui est de l'industrie du textile-habillement, il a été procédé à la création de 6 écosystèmes et la signature de 124 conventions dans l'objectif de renforcer l'ancrage du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales et de conquérir des parts de marché supplémentaires. Au niveau de l'industrie alimentaire, le Maroc a signé un contrat programme 2017-2021 visant la valorisation des produits agricoles moyennant l'accélération de l'intégration entre l'amont (production agricole) et l'aval (transformation industrielle). En outre, 3 contrats de performance pour le lancement de deux nouveaux écosystèmes, la chimie verte et chimie organique, permettraient la création de 12.430 emplois directs stables et de 20.570 emplois indirects, et la réalisation d'un chiffre d'affaires à l'export additionnel de 9,8 MMDH.

### ***Contraintes et défis***

**Tout en prenant en considération la dynamique récente et les évolutions remarquables au cours de ces dernières années, des efforts supplémentaires sont nécessaires.** En effet, le processus d'industrialisation de l'économie marocaine n'a pas encore atteint la taille critique et le degré de sophistication qui lui permettraient de jouer son rôle en tant que véritable moteur de croissance et d'emploi, avec des effets d'entraînement sur le reste de l'économie (BM, 2017c ; CESE, 2017).

**Des contraintes persistent encore, notamment en termes de diversification des produits et des marchés, de valorisation du capital humain, d'intégration et de montée en gamme (MEF, 2016b).** Il serait donc important de redoubler d'efforts et de les centrer sur :

- **L'intégration du tissu productif local, en particulier les PME, à la dynamique industrielle ;**

---

<sup>31</sup> <https://Int.ma/le-maroc-frappe-fort-en-accueillant-lecosysteme-boeing/> <https://Int.ma/le-maroc-frappe-fort-en-accueillant-lecosysteme-boeing/>

- La promotion de la compétence et l’orientation de la formation du capital humain vers la réponse aux exigences du marché ;
- La mise en cohérence et la convergence de la politique industrielle avec d’autres politiques publiques structurantes (logement, transport, innovation, infrastructure, R&D, etc.) ;
- Le suivi régulier des plans de mise en œuvre pour apporter les réajustements nécessaires en temps opportun, et l’évaluation des résultats en vue de garantir une allocation efficiente des ressources ;
- Le dépassement des entraves à la modernisation du secteur industriel et l’amélioration de la compétitivité des secteurs traditionnels tels que le textile-habillement ;
- La mise en exergue de la dimension territoriale en vue d’exploiter le potentiel des régions et de satisfaire leurs besoins, notamment en termes d’infrastructures de base et de capital humain ;
- L’accélération du processus d’adoption de la nouvelle Charte d’investissement, notamment pour ce qui est des actions et mesures de soutien à l’investissement dans des régions les moins favorisées.

### C. Promouvoir le développement des PME pour l’intégrer dans la dynamique de modernisation et dans la chaîne valeur

#### *Situation actuelle*

**Les PME ont un poids important dans l’économie marocaine** : 93% des entreprises actives, plus de 38% du PIB et 46% de l’emploi total (BAM, 2017), 50% des investissements, 30% des exportations (BAD-GdM-MCC, 2015) et 37% crédits octroyés par les banques (OCDE, 2017b, OMPIC, 2017). Les pouvoirs publics marocains ont toujours accordé une attention particulière à cette catégorie d’entreprises et mis en place des dispositifs et des programmes d’appui technique et financier afin de pallier les insuffisances de ce large tissu productif. Par ailleurs, tout en enregistrant un taux de survie de 62% cinq ans après leur création, les PME ne parviennent pas à se développer en termes de taille (OCDE, 2017b).

**Les PME marocaines souffrent de plusieurs fragilités liées particulièrement à la faiblesse des moyens humains et financiers, à l’accès aux marchés et au financement bancaire.** Les analyses menées sur les PME au Maroc soulignent une mosaïque de catégories de PME qui se démarquent amplement les unes des autres par la nature du capital, leur structure éminemment familiale, le niveau d’organisation, les processus de production, les activités exécutées, les capacités d’innovation, les perspectives de développement, etc.

#### *Actions et mesures prises*

**Les PME ont bénéficié des améliorations notables du climat des affaires.** Afin de lever les entraves au développement des PME, le Maroc a entrepris une batterie d’actions et de mesures, dans le cadre du Partenariat de Deauville, un plan d’action a été arrêté en vue d’améliorer la politique en faveur des

PME en particulier. Le Maroc est le pays qui a déployé le plus d'efforts parmi les pays Arabes en Transition (ACTs).

**Une stratégie en faveur des très petites entreprises (TPE) a été élaborée et adoptée en 2013** (OCDE, 2014). Dans ce sens, un écosystème basé sur le déploiement de programmes à trois cibles a été mis en place : les TPME à fort potentiel, les Startup et l'auto entrepreneur qui, au début du mois de mars 2017, a connu l'inscription de plus de 38.000 autoentrepreneurs sur environ 46.000 reçues, soit 85%.

**Les procédures administratives ont été significativement simplifiées.** Les PME sont assistées, lors de la phase de création, par les Centres régionaux d'investissement (CRI) qui assument le rôle qui leur est assigné de guichet unique. Dans ce sens, le gouvernement a simplifié le processus de création des entreprises en éliminant les exigences de capital minimum, en réduisant les coûts d'enregistrement, en simplifiant les exigences en matière de documents à produire et en mettant en place une plateforme en ligne pour réserver le nom de l'entreprise. En outre, les opérations relatives au paiement des impôts et taxes et de transfert de propriété ont été dématérialisées, et la DGI pilote depuis 2013 le projet de création des entreprises en ligne (CREOL).

**Le Maroc a simplifié les règles et les procédures liées à l'inscription, à l'enregistrement des biens, à l'information sur le crédit, à la facilitation du commerce extérieur, à la protection des investisseurs minoritaires, etc.** Néanmoins, parmi les contraintes les plus pesantes sur les PME, après leur existence juridique, est l'accès au financement. Le financement des PME est généralement assuré par les établissements bancaires, notamment la Banque centrale populaire qui était au départ une banque spécialisée dont la mission essentielle était l'accompagnement financier des PME. En outre, pour inciter les banques à octroyer des crédits aux PME, les gouvernements successifs ont mobilisé des crédits budgétaires importants et des lignes de financement extérieur concessionnel et créé des fonds de garantie, gérés par la Caisse centrale de garantie (CCG).

**En matière de politique monétaire (Voir Pilier III, point 5), BAM a mis en œuvre en 2014 un mécanisme de refinancement permettant aux banques de bénéficier d'avantages sur la base des crédits accordés aux PME<sup>32</sup>.** En 2016, elle a lancé un nouveau programme destiné à encourager le financement bancaire des TPME étalé sur deux ans<sup>33</sup> tout en reconduisant le mécanisme de refinancement mis en œuvre en 2014 (Voir Pilier III, point 4). (BAM, 2017). Les banques commerciales coopèrent mieux avec les PME pour ce qui du financement et de l'appui technique, comme en témoigne la part des PME dans le total des crédits bancaires qui est le plus élevé dans la région MENA. Pour inciter les banques à octroyer davantage de crédits aux PME, les gouvernements successifs ont mobilisé des crédits budgétaires importants et des lignes de financement extérieur concessionnel et créé des fonds de garantie, gérés par la Caisse centrale de garantie (CCG).

**Un organisme dédié d'appui aux PMEs existe au Maroc.** Parallèlement à l'appui bancaire, l'ANPME, connue actuellement sous le nom de « Maroc PME », met à la disposition des PME divers programmes

---

<sup>32</sup> Avances sur 1an équivalentes aux montants qu'elles prévoient d'octroyer aux TPME et peuvent, aussi, obtenir un refinancement additionnel équivalent au volume des crédits accordés à ces structures opérant dans l'industrie ou dont la production est destinée à l'export (minium 40% du CA à l'export).

<sup>33</sup> Ce programme prévoit des opérations de prêt garanti par appel d'offres. A cet effet, elle a publié une Lettre circulaire<sup>33</sup> qui a défini les modalités de refinancement des banques participant à ce programme et qui accordent des crédits à moyen et long termes (< 50 MDH) aux TPME (hors promotion immobilière et professions libérales).

dédiés à leur développement, modernisation et restructuration et qui leur accordent des aides financières conséquentes (Voir encadré 1).

#### Encadré 1 : Programmes de soutien de Maroc PME en faveur des TPME

Les programmes de soutien au profit des TPME gérés par Maroc PME et soumis à certaines conditions sont :

<b>Imtiz/Istmrar (*)</b>	Accompagner les entreprises porteuses d'un projet de développement susceptible d'avoir un impact notable sur tout le secteur.
<b>Prestation de services (ex-moussanada)</b>	Appuyer, le développement produit, le développement durable, la productivité, la transmission
<b>Intilak</b>	Accompagner les start-up en phase de démarrage ayant un fort potentiel de développement et porteuses de projets de valorisation des résultats de recherche et des projets innovants, orientés marché.
<b>Tatwir</b>	Financer les projets de R&D portés par des entreprises en phase de développement.
<b>PTR</b>	(Prestation Technologique Réseau) Soutenir les entreprises qui s'engagent dans un programme d'innovation.
<b>Inmaa</b>	(Initiative marocaine d'amélioration) mettre en œuvre les techniques de "Lean management" dispensées en milieu simulé au sein d'une usine modèle.
<b>Infitah</b>	Faire bénéficier les TPE de l'initiation gratuite aux technologies de l'information pour développer leurs activités et améliorer leur compétitivité.
<b>Rawaj</b>	Appuyer les PME à fort potentiel qui souhaitent développer un réseau de magasins à travers le pays ou à l'international et moderniser les points de vente du commerce de proximité.

*(\*) Imtiz pour les MPE et Istmrar pour les TPE. Une nouvelle formule a été introduite au niveau de ces 2 programmes pour accompagner le développement/expansion des entreprises.*

**Concernant l'accès à la commande publique et outre la mise en place d'un Fonds de garantie dédié, le nouveau décret relatif aux marchés publics, adopté en 2013 et mis en application en janvier 2014 :**

i) réserve 20% des marchés publics aux PME, ii) prévoit l'octroi d'avances aux PME attributaires, iii) a supprimé l'obligation de justifier par les soumissionnaires leurs capacités techniques, et iv) donne la possibilité de soumissionner en ligne sur le portail des marchés publics et sans obligatoirement s'inscrire au préalable sur le Registre des fournisseurs. La CGEM a animé dans ce sens, des sessions de sensibilisation et de formation pour familiariser les dirigeants d'entreprises à l'utilisation de l'outil électronique consacrant la dématérialisation des supports y afférents.

**En matière d'export et de prospection des marchés, les PME bénéficient de l'assistance, du conseil, de l'accompagnement et de la mise en relation de la part de différents institutions :** « Maroc export » (produits non agricoles), de l'Établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations (EACCE, produits agricoles et de la pêche), de la Société marocaine d'assurance à l'exportation (SMEX), de l'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI)<sup>34</sup> et du Centre marocain de

<sup>34</sup> L'AMDI, Maroc export l'Office des foires et expositions de Casablanca ont été fusionnés, en 2017, en une seule entité, l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE).

l'innovation (CMI, créé en 2011). Le Gouvernement et la CGEM ont adopté un programme d'appui des efforts des PME à l'export et arrêté l'objectif de créer 200 grandes entreprises exportatrices PME.

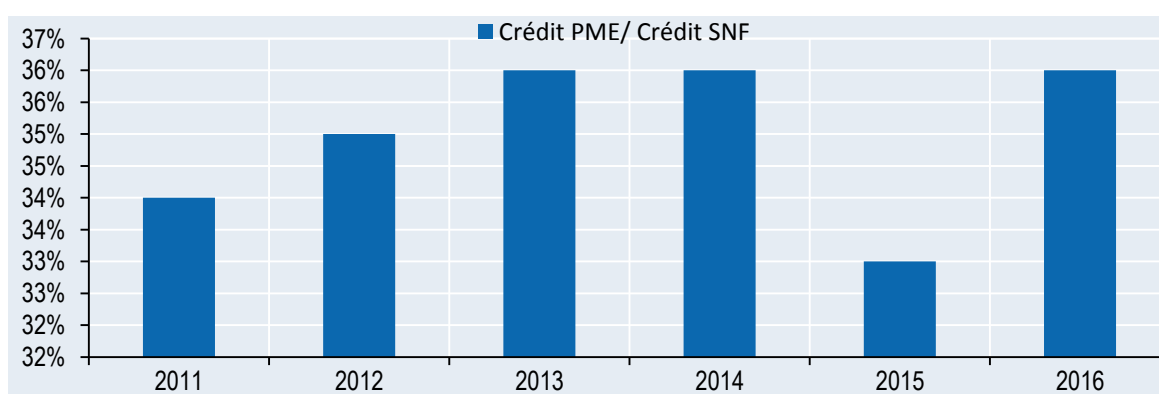
**Le dialogue privé-privé soutient aussi le développement des PME.** Par exemple, la CGEM encourage les grandes entreprises (GE) à développer des partenariats avec les PME relatives à la production des intrants qu'elles importent ou en externalisant certaines de leurs activités annexes. Pour généraliser ce modèle de partenariat, pratiqué déjà par certaines GE marocaines, la CGEM a défini une typologie des partenariats<sup>35</sup> qui permettraient aux PME de bénéficier de l'expertise des GE et de capitaliser sur leur savoir-faire. La CGEM a également joué un rôle de pionnier, à côté de BAM, dans la création, en 2014, de l'Observatoire marocain des très petites, petites et moyennes entreprises (OMTPME) dont le rôle essentiel est la centralisation des données et des informations sur les TPME, aux plans national et régional, et de produire des données fiables sur les conditions d'accès des TPME au financement bancaire et aux mécanismes d'accompagnement. Le premier Conseil d'administration, tenu en juin 2016, a arrêté le plan stratégique de l'OMTPME pour la période 2016-2019 et les structures opérationnelles et de gouvernance de cet Observatoire afin de permettre le démarrage de ses activités début 2017.

### **Contraintes et défis**

**Le Maroc a mis en place les pièces maîtresses nécessaires à une politique complète et coordonnée en faveur des PME (délégation, stratégie, coordination, agence de mise en œuvre). Cependant, la coordination et le pilotage d'une politique intégrée méritent d'être opérationnalisés.** En effet, les résultats en matière de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information pertinente sur les PME est toujours médiocre (OCDE, 2014).

**En dépit des programmes de soutien aux PME et des mesures prises par BAM et la CCG, l'évolution des crédits destinés à la PME n'ont pas connu de changement notable,** à l'exception du léger mieux enregistré en 2016 qui est en fait un rattrapage pour revenir à la situation de 2013-2014, sachant qu'en valeur absolue, ces crédits ont été modestes et n'ont pas dépassé 250 MMDH à fin 2016.

**Figure 25 : Indicateurs de la part des PME dans le crédit bancaire**



Source : Données de BAM, calculs de l'auteur.

**Le tissu des entreprises marocaines demeure segmenté et désarticulé : une faible proportion de GE d'un côté et la quasi-totalité des TPME de l'autre. Entre les deux : les Entreprises de Taille**

<sup>35</sup> Le contrat-cadre, la sous-traitance, l'essaimage, le co-développement et le portage à l'export.

**Intermédiaires sont peu présentes.** Bien qu'étant depuis longtemps au centre des préoccupations des pouvoirs publics qui visent à en améliorer la compétitivité et les capacités d'innovation, la visibilité nécessaire sur la situation des PME fait encore défaut. Les PME souffrent encore de difficultés qui perturbent leur fonctionnement normal. En effet, les PME peinent à faire entendre leur voix auprès des GE et des donneurs d'ordre même si, suite à la mise en place d'écosystèmes dans le cadre du PAI, leur situation a connu un léger mieux. Un vaste plan d'actions serait donc nécessaire pour favoriser leur intégration dans l'environnement économique national et international et en faire le moteur de l'activité économique et sociale.

**Les suggestions suivantes seraient à même d'améliorer la situation des PME :**

- **Accélérer la mise en œuvre du plan d'action arrêté en faveur des PME et procéder à l'élaboration d'un nouveau plan d'action sur la base des résultats de l'analyse des données en cours de collecte par l'OMTPME ;**
- **Développer en faveur des PME des écosystèmes basés sur un maillage fort des GE et les actions favorisant le renforcement des moyennes entreprises ;**
- **Renforcer les droits de crédit afin de réduire les exigences de garantie et de diversifier les sources de financement des PME en général et celles à forte croissance en particulier tout en incitant les PME à devenir plus transparentes ;**
- **Consolider les actions de formation au profit des PME et les sensibiliser à l'utilité de développer la fonction RH et à l'utilisation efficiente de ressources qualifiées pour booster leur productivité ;**
- **Lever les préalables à l'interconnexion PME-Universités pour promouvoir la R&D et l'innovation ;**
- **Conduire une étude d'évaluation d'impact du bénéfice PME de 20% du total des marchés publics, prévus par le décret sur des marchés publics de 2013.**

## **D. Valoriser le capital humain pour en faire le pilier de la compétitivité et de l'inclusion**

### **a. Réformer les politiques d'éducation-formation pour rehausser le niveau et la qualité du savoir et du savoir-faire**

#### ***Situation actuelle***

**Le Maroc dépense beaucoup dans le secteur de l'éducation-formation mais le retard à rattraper demeure important, en particulier sur le plan qualitatif.** En 2016, le budget de l'éducation a représenté 4,7% du PIB et 23,6% du budget général de l'Etat, dépassant ainsi de nombreux pays à niveau économique comparable<sup>36</sup>. Ces efforts budgétaires ont, certes, permis d'améliorer les niveaux de généralisation de l'éducation, mais des déperditions persistent aux niveaux interne (décrochage scolaire, redoublement, etc.) et externe (chômage des diplômés, analphabétisme, etc.).

---

<sup>36</sup> Tunisie 21,5%, Malaisie 21,3%, Chili 17,8%, Indonésie 15,2%, Roumanie 10,3%.

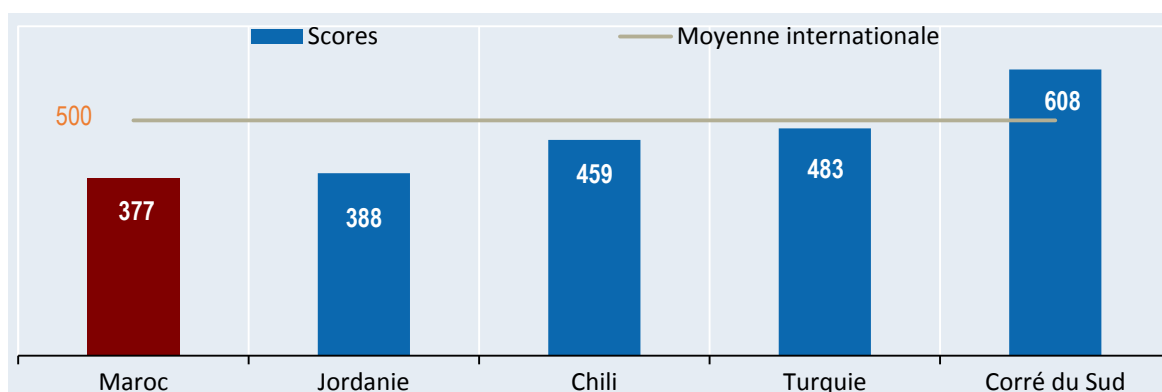


**Les taux de scolarisation ont connu une progression importante grâce à sa généralisation, notamment au niveau du cycle primaire qui a enregistré une hausse notable du taux spécifique de scolarisation entre 2011-2012 et 2016-2017, passant de 97,6% à 99,1% au niveau national, de 96,5% à 98,5% pour les filles, et de 97% à 98,3% en milieu rural (CSEFRS, 2014a).** Aux niveaux collégial et secondaire, ce taux a atteint, respectivement, 90,4% et 70,1% en 2014-2015 contre 83,7% et 53,1% en 2011-2012. Les programmes d'appui social tels que les cantines scolaires, le transport scolaire, Tayssir, l'internat, l'initiative 1 million de cartables, etc.) ont largement contribué à ces résultats (CSEFRS, 2014b).

**Les résultats du Programme national d'évaluation des acquis (PNEA) révèlent une faiblesse généralisée des acquis des élèves marocains du tronc commun de l'enseignement secondaire qualifiant** au niveau des connaissances de base, prescrites par le curriculum, notamment en langues et en mathématiques. À titre d'exemple, 9% des élèves scientifiques peuvent être considérés comme performants en langue arabe contre 4% des élèves littéraires, et la majorité des élèves du tronc commun sont incapables de réagir à ce qu'ils lisent en portant un jugement fondé ou en exprimant un point de vue (PNEA, 2016).

**Les évaluations standardisées des élèves auxquelles le Maroc a participé témoignent de cette faiblesse :** les résultats des tests TIMSS et PIRLS<sup>37</sup> montrent que les acquis des élèves marocains en mathématiques, en sciences et en lecture sont au-dessous des niveaux de base attendus. À titre d'exemple, le Maroc est classé parmi les trois derniers pays en mathématiques et en sciences :

**Figure 26 : Performances des élèves de la 4ème année du primaire en mathématiques**

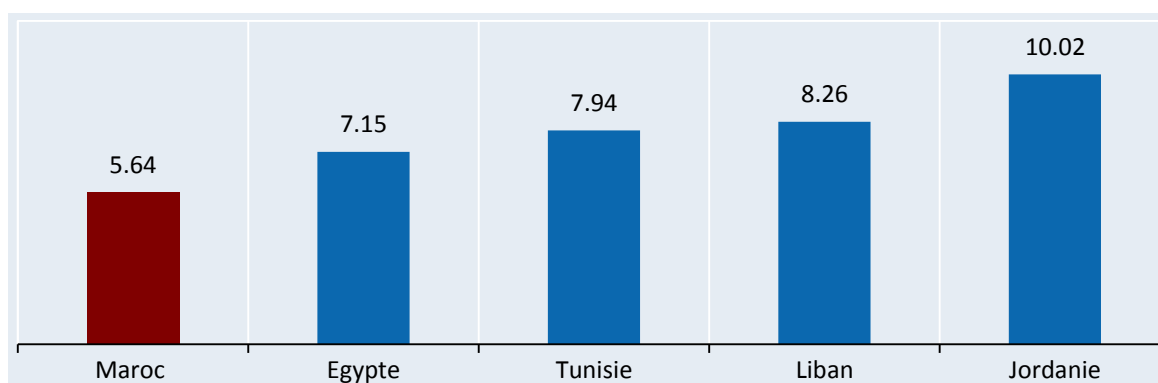


Source : TIMSS, 2015.

**Malgré l'amélioration du nombre moyen d'années de scolarisation de la population âgée de 15 ans est plus (5,64 ans en 2014 contre 4,72 ans en 2010), cet indicateur reste nettement inférieur à celui de certains pays arabes.** Ce retard s'explique par deux principaux facteurs : le taux de l'analphabétisme qui pèse lourdement sur le niveau moyen du capital humain et l'élargissement insuffisant de l'enseignement secondaire qualifiant et supérieur (CSEFRS, 2017).

<sup>37</sup> « Trends in Mathematics and Science Study » et « Progress In Reading and Literacy Study », organisées par l'Association Internationale pour l'Evaluation des rendements Scolaires.

**Figure 27 : Moyenne d'années de scolarisation dans des pays arabes (2014)**



Source : OCDE, 2017b.

**Le système de formation professionnelle (FP), qui contribue au développement des connaissances techniques et pratiques, a réalisé de réelles performances. Toutefois, le rendement interne et externe de ce système reste en deçà des attentes, comme l'illustre le taux de diplomation qui est de 63% (2014/2015) (DFP, 2016a) et le taux d'insertion qui se situe à 56% quatre années après la formation (OCDE, 2017b).**

**Pour ce qui est de l'enseignement supérieur, le taux d'inscription reste faible bien qu'il ait doublé entre 2011 (16%) et 2016 (31,3%). Les diplômés de l'enseignement supérieur sont les plus touchés par le chômage, soit 21,1% globalement (2014) et 24,1% pour les lauréats des universités, ce qui reflète l'inadéquation entre la formation universitaire et les besoins du marché du travail.**

**Les faibles performances au niveau de la qualité du système d'éducation-formation au Maroc affectent négativement le niveau de son développement et le pénalisent, notamment en termes de développement humain (IDH)<sup>38</sup> (PNUD, 2016).**

### **Actions et réformes**

**La réforme du système d'éducation reste l'une des préoccupations majeures du Maroc.** Des progrès substantiels, notamment en termes quantitatifs, ont été réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de la Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation (CNEF) 2000-2010 et du Plan d'Urgence 2009-2012. Dans ce cadre, plusieurs programmes ont été développés au niveau de l'extension de l'offre scolaire, de l'amélioration des conditions de scolarisation des enfants et de la lutte contre les facteurs socioéconomiques liés à la non scolarisation et la déscolarisation. Il s'agit en particulier du système d'éveil pédagogique, du soutien pédagogique au profit des élèves en difficulté scolaire et de l'appui social. Pour ce qui concerne le corps pédagogique, le gouvernement marocain a procédé au recrutement de nouveaux enseignants (43.540 entre 2011 et 2016) pour combler le déficit enregistré durant les dernières années (départ de 45.985 enseignants pour limite d'âge et de 16.830 enseignants suite au départ en retraite anticipée) et remédier à l'encombrement des classes (CC, 2017a).

<sup>38</sup> Le Maroc est classé à la 123<sup>ème</sup> position sur l'échelle de l'IDH et à la 153<sup>ème</sup> position sur la base de la composante durée moyenne de scolarisation uniquement.

**Afin de développer davantage son dispositif, le Maroc a élaboré une stratégie nationale de la FP 2021** (adoptée par le Conseil de Gouvernement le 29 juillet 2015) qui vise l'amélioration de la qualité de la FP partout, pour tous et tout au long de la vie, au service de la valorisation du capital humain et pour une meilleure compétitivité de l'entreprise. Le Département de la Formation Professionnelle (actuellement Secrétariat d'Etat) a poursuivi la mise en place de mesures structurantes en matière d'intégration de l'égalité et d'équité du genre dans le système de la FP (DFP, 2016b).

**La mise en œuvre de la stratégie pour le développement de l'enseignement supérieur entreprise par le Gouvernement pour la période 2013-2016 s'inscrit dans la continuité des efforts consentis dans le cadre du plan d'urgence 2009-2012.** Elle s'est traduite par une évolution positive des différents indicateurs du système de l'enseignement supérieur, notamment l'augmentation des effectifs des étudiants de 505.587 en 2011 à 820.459 personnes en 2016 et des boursiers de 151.179 étudiants à 321.000 pour les mêmes dates, ainsi que la mise en place de la couverture médicale au profit des étudiants de l'enseignement supérieur public et privé.

**Afin de consolider les acquis et de relever les défis, le Maroc a lancé une nouvelle réforme de son système éducatif « La vision stratégique de la réforme 2015-2030 : pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion ».** Cette vision a pour finalité d'asseoir une école nouvelle portée par trois grands fondements : l'équité et l'égalité des chances, la qualité pour tous et la promotion de l'individu et la société. Elle comprend 23 leviers stratégiques développés à travers quatre axes (CSEFRS, 2015).

### ***Contraintes et défis***

**Bien que des progrès substantiels aient été réalisés, notamment en termes quantitatifs, le système éducatif marocain continue d'enregistrer un retard considérable en termes de qualité d'enseignement et de déperdition scolaire.** L'abandon scolaire constitue un obstacle réel à la généralisation de l'enseignement obligatoire (jusqu'à l'âge de 15 ans). Les taux de redoublement sont très préoccupants, notamment au niveau du collège où ils s'élèvent à plus de 16%, et ceux d'abandon scolaire sont d'environ 25% au collège et au lycée. Ces taux sont plus élevés en milieu rural et parmi les classes défavorisées (OCDE, 2017b). Ces défis ont été diagnostiqués comme étant le principal frein à la croissance économique du Maroc et le maillon faible de son développement (PG, 2015). L'action publique devrait :

- **Veiller à ce que les réformes éducatives préconisées par la vision stratégique soient à la fois réalistes, sélectives, opérationnelles et efficaces.** Ces réformes devraient s'attaquer en priorité aux contraintes majeures à l'émergence du secteur de l'éducation et de la formation (moderniser l'écosystème éducatif, mieux recruter et assurer la formation continue des enseignants pour améliorer la qualité, adopter une nouvelle gouvernance de l'école, etc.) ;
- **Renforcer les mécanismes de soutien éducatif et social qui contribuent à l'atteinte de la généralisation de l'éducation et à la lutte contre le décrochage scolaire et améliorer leur efficacité.** L'appui social nécessite la mise en place d'un plan d'action commun en s'appuyant sur des mécanismes de ciblage plus efficaces des enfants issus des ménages vulnérables ;
- **Développer les compétences générales et professionnelles des enseignants** en mettant à niveau leur formation initiale et en intégrant les méthodes pédagogiques modernes de l'apprentissage ;

- **Comblent le déficit en enseignants** à travers une gestion et une planification performantes des besoins en ressources humaines. **La mise en place d'un plan pluriannuel de recrutement et de formation des enseignants devrait prendre en considération les départs anticipés et les besoins futurs** et le respect des volumes horaires réglementaires ;
- **Revoir les formations au niveau de l'enseignement supérieur** qui mériteraient d'être améliorées pour assurer une meilleure adéquation avec les besoins de l'économie et augmenter ainsi les chances d'insertion professionnelle des jeunes dans le tissu économique ;
- **Accélérer la mise en œuvre de la stratégie intégrée de la FP et impliquer davantage les différents partenaires.** Les actions prioritaires devraient focaliser sur les aspects pédagogiques, de gouvernance et de financement. Par ailleurs, le développement d'outils efficaces d'identification des besoins qualitatifs et quantitatifs en formation permet d'assurer l'adéquation entre l'offre et la demande, notamment le développement d'un répertoire national des emplois/métiers, l'institutionnalisation de la carte prévisionnelle de la FP et la mise en place d'un système d'information intégré pour le suivi du dispositif de la FP (CC, 2017b) tout en associant davantage le secteur privé.

**b. Moderniser le marché du travail pour une meilleure adéquation formation-emploi et une plus grande productivité**

**Situation actuelle**

Le marché du travail au Maroc connaît des contraintes structurelles majeures qui sont à l'origine de son dysfonctionnement (OCDE, 2017b).

Les créations d'emplois restent insuffisantes pour absorber le stock des chômeurs et les nouveaux arrivants sur le marché du travail. La croissance économique a créé, à peine, 237 mille emplois durant la période 2011-2016, soit près de 40 mille postes par an, soit une moyenne annuelle nettement inférieure à la performance de la première décennie 2000 (162 mille postes par an). Le secteur des services reste le principal pourvoyeur de l'emploi au Maroc avec 438 mille emplois créés entre 2011 et 2016. La tendance baissière en termes de création d'emplois est imputable au faible contenu en emploi de la croissance économique. En conséquence, le taux de chômage s'est aggravé entre 2011 et 2016, en passant de 8,9% à 9,4% et touche essentiellement les jeunes diplômés :

**Tableau 11 : Création nette d'emplois par secteur d'activité entre 2011 et 2016**

	Agriculture, forêt et pêche	BTP	Industrie (yc artisanat)	Services	Activités mal désignées	Total
<b>Création nette d'emplois</b>	-167 000	13 000	-46 000	438 000	-1 000	<b>237 000</b>

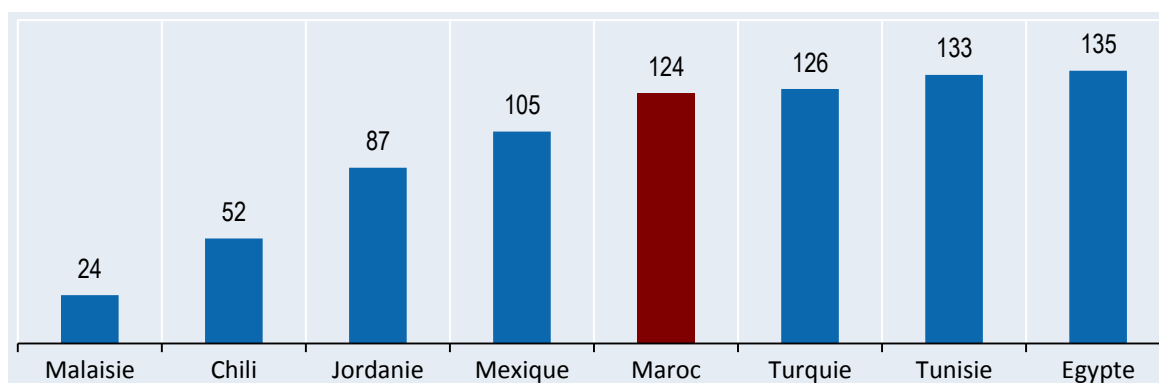
Source : HCP, calculs de l'auteur.

**L'inadéquation structurelle de certains diplômes aux exigences du marché du travail (les sciences humaines étant les plus touchées).** Les actifs titulaires de diplômes souffrent le plus du chômage (16,9% en 2016) comparativement aux non diplômés (3,8%). Cette situation illustre l'absence de mécanismes et d'outils d'anticipation des besoins en compétences pour ajuster l'offre de formation, ce qui affecte durement le marché du travail (ETF, 2012). Elle contribue aussi à la hausse du chômage de

longue durée<sup>39</sup>, élément essentiel pour l'appréciation de l'employabilité, qui est devenu un problème majeur, car, en 2014, la part des chômeurs de plus de douze mois au niveau national est de 61,8%, et celle des actifs ayant un diplôme supérieur est de 76,4% (HCP, 2014).

**La réglementation sur le marché du travail est relativement rigide et l'intermédiation sur le marché du travail demeure inefficace.** Le Maroc affiche des coûts de licenciement les plus élevés et fait toujours partie des pays les moins bien classés en termes d'efficacité du marché du travail (FEM, 2016). Même si les objectifs de protection de l'emploi sont importants, le Code du travail marocain semble avoir un effet négatif sur la création d'emplois (PG, 2016a). Concernant l'intermédiation, près de 74,2% des chômeurs utilisent deux moyens traditionnels pour la recherche de l'emploi, à savoir « le contact direct des employeurs » et « les personnes parentes et l'entourage » (HCP, 2013b), ce qui reflète la faible efficacité de l'ANAPEC, créée pour favoriser l'accès à l'emploi, notamment pour les jeunes (OCDE, 2017b).

**Figure 28 : Classement du Maroc par rapport un échantillon de pas pour l'efficacité du marché du travail**

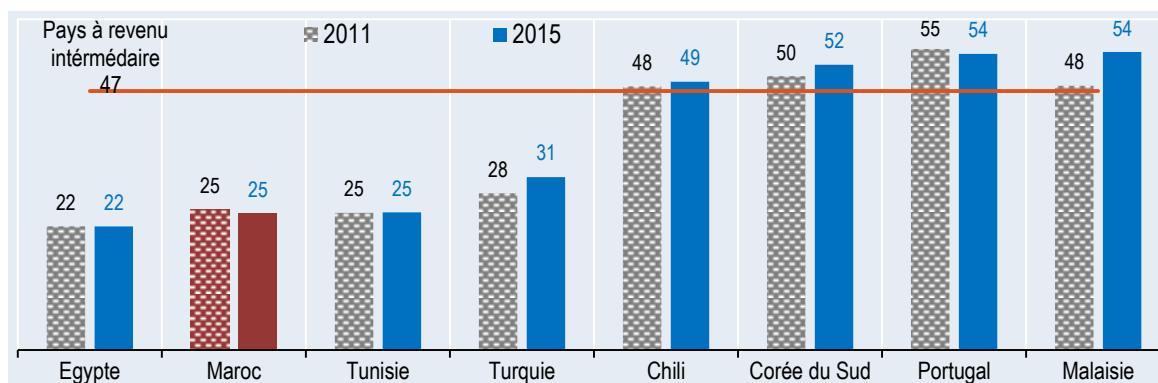


Source : Forum Économique Mondial, Rapport sur la compétitivité mondiale, 2016-2017

**L'offre potentielle de travail est peu qualifiée (60% de la population âgée de 15 ans et plus est sans diplôme) et sous utilisée, notamment celle des femmes.** Moins de la moitié de la population en âge de travailler au Maroc (46,4%) participe à l'activité économique en 2016 contre 49,2% en 2011 et le taux d'activité des hommes (70,8%) est trois fois supérieur à celui des femmes (23,6%) (HCP, 2016c). Les entreprises marocaines estiment que le manque de main d'œuvre suffisamment qualifiée constitue un obstacle majeur au développement de leurs activités (PG, 2016a).

<sup>39</sup> Part des chômeurs de longue durée (12 mois et plus) dans la population active en chômage (en %).

**Figure 29 : Évolution du taux d'activités des Femmes entre 2011 et 2015**



Source : Organisation internationale du Travail.

**L'emploi créé se caractérise par une faible qualité.** 20,5% des actifs occupés en 2016 exercent un emploi non rémunéré, et près de 78% ne bénéficient d'aucune couverture médicale. D'autre part, 98,2% des salariés n'ont profité d'aucune formation prise en charge par l'employeur au cours des 12 derniers mois (HCP, 2016a). Cette situation est imputable à l'ampleur du secteur informel qui s'accompagne d'une précarisation de l'emploi (OCDE, 2017b).

**Près d'un jeune sur quatre âgés de 15 à 24 ans (1.685.000) au niveau national ne sont ni en emploi, ni à l'école, ni en formation<sup>40</sup> (NEET).** Cette proportion atteint 44% parmi les jeunes femmes (1.319.000) (HCP, 2016c).

**Les programmes actifs de promotion de l'emploi (Idmaj<sup>41</sup>, Taehil<sup>42</sup>, Moukawalti<sup>43</sup>, Tahfiz) restent insuffisants** (OCDE, 2017b). Le programme Idmaj a permis l'insertion de 75.613 personnes en 2016, le programme TAEHIL a contribué à l'amélioration de l'employabilité à 16.542 bénéficiaires et le programme d'appui à l'auto emploi a accompagné la création de 848 projets (ANAPEC, 2016). Bien que ces programmes contribuent à l'absorption d'une partie du stock des chômeurs, les résultats restent insuffisants face à l'ampleur des jeunes en chômage, d'une part, et ne bénéficient qu'à une faible proportion de jeunes, d'autre part.

### **Actions et réformes**

**La question de l'emploi est une priorité du Gouvernement marocain. Plusieurs actions ont été entreprises pour promouvoir le marché du travail, améliorer l'employabilité et lutter contre le chômage, en particulier des jeunes diplômés et des femmes.** Le Maroc a adopté une politique de

<sup>40</sup> Cet indicateur a été introduit depuis 2010 par la Commission Européenne pour identifier les jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en éducation, ni en formation.

<sup>41</sup> Ce programme vise le développement de compétences des jeunes diplômés par l'acquisition d'une expérience professionnelle au sein des entreprises d'accueil, grâce à des incitations fiscales (loi n°16-93 qui donnent lieu à des exonérations de l'IR, des cotisations de la CNSS, et de la TFP).

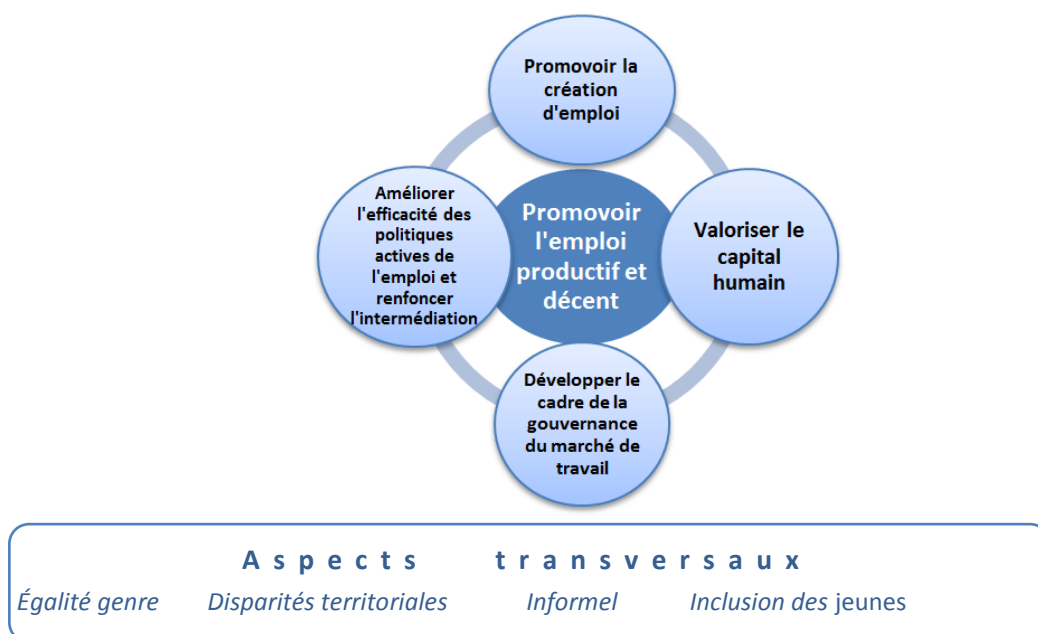
<sup>42</sup> Ce programme vise à améliorer l'employabilité des chercheurs d'emploi rencontrant des difficultés d'insertion liées à l'inadaptation de leur profil aux besoins du marché du travail.

<sup>43</sup> Ce programme vise à favoriser l'auto-emploi pour les porteurs de projets âgés entre 20 et 45 ans en accordant des avantages financiers.

modernisation volontariste, visant à la fois le renforcement de son tissu économique et le développement social. Dans ce sens, plusieurs mesures et actions ont été entreprises :

**Un comité interministériel chargé de l'élaboration la Stratégie Nationale pour l'Emploi 2015-2025 (SNE)<sup>44</sup> a été mis en place.** En 2016, ce Comité a été institutionnalisé. Présidé par le Chef du Gouvernement, il est chargé de définir les orientations stratégiques de la politique gouvernementale en matière d'emploi et d'adopter le Plan National de Promotion de l'Emploi (PNPE). Suite à l'adoption du programme du Gouvernement (avril 2017), le Comité ministériel s'est réuni (août 2017) et a adopté les cinq objectifs stratégiques de promotion de l'emploi et arrêté le Plan National de Promotion de l'Emploi 2017-2021 qui a été adopté par le Conseil du Gouvernement (septembre 2017).

**Figure 30 : Axes stratégiques de la SNE 2025**



**La SNE a des objectifs ambitieux**, à savoir : l'augmentation de la population active occupée à 13,7 millions en 2025 (11,7 en 2013), un taux d'emploi à 46,2% (43,8% en 2013) et l'augmentation des gains de productivité de 3,6%.

**Parmi les actions menées dans le domaine de la promotion de l'emploi, on peut signaler :**

- La mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation professionnelle, qui vise la formation d'environ 10 millions de jeunes à l'horizon 2021, et qui s'inscrit dans le cadre de la vision stratégique de la réforme éducative 2015-2030. Cette stratégie vise la valorisation de la formation professionnelle et l'extension de sa capacité d'accueil afin de répondre aux exigences de la compétitivité économique, en général, et aux attentes des entrepreneurs et du marché du travail, en particulier (MEF, 2016a).
- L'adoption d'une politique volontariste de lutte contre le chômage, basée sur des programmes

<sup>44</sup> La SNE s'appuie sur quatre axes stratégiques : la promotion de la création d'emploi, la valorisation du capital humain, l'amélioration de l'efficacité des programmes actifs de l'emploi et le renforcement de l'intermédiation du marché du travail et le développement du cadre de sa gouvernance.

d'insertion spécifiques aux différentes catégories de demandeurs d'emploi (Idmaj, Taehil, Moukawalati, Tahfiz, etc.) et d'autres visant l'amélioration de l'employabilité. L'année 2015 a connu la signature de deux conventions, la première concerne les modalités de prise en charge par l'État de l'assurance maladie obligatoire des bénéficiaires des stages de formation-insertion, et la deuxième pour la prise en charge par l'État de la couverture sociale en cas de recrutement des bénéficiaires des stages de formation-insertion.

- La création de l'observatoire national de l'emploi pour améliorer la gouvernance, l'efficacité et l'efficience des politiques afférentes au marché du travail (BM, 2017c). L'observatoire est chargé du suivi et de l'analyse de l'évolution du marché du travail, de réalisation d'études et de la production des données susceptibles d'orienter et d'encadrer les politiques de l'emploi<sup>45</sup>.
- La mise en place en 2014 d'une indemnité pour perte d'emploi (IPE) et de prestations fournies en cas de licenciement (indemnité de préavis, de congé, etc.), servies aux salariés éligibles pour une durée moyenne de 4 à 6 mois.
- Le lancement du projet MCC « Éducation et formation pour l'employabilité » qui a été développé en 2014-2015 et sera mis en œuvre sur une période de 5 ans. Ce projet a pour objectifs d'améliorer l'employabilité des jeunes à travers l'amélioration de la qualité, de la pertinence et de l'équité de l'enseignement secondaire et de la formation professionnelle (BAD-GdM-MCC, 2015).
- Le développement et la mise en œuvre du Programme National de Qualification de 25.000 licenciés chercheurs d'emploi. En 2016, le nombre des bénéficiaires a atteint 783 étudiants inscrits à l'université et 4.733 dans les établissements relevant de l'OFPPT.

### ***Contraintes et défis***

**En dépit de certaines avancées en matière d'employabilité et promotion de l'emploi, plusieurs défis restent à surmonter, et des actions de consolidation des acquis ou de redressement des insuffisances persistantes devraient être prises, en particulier :**

- **Accélérer l'élaboration d'un plan d'action opérationnel pour concrétiser les objectifs de la SNE** et rattraper les retards accusés depuis son adoption ;
- **Garantir une bonne gouvernance de la SNE à l'image du CNEA et améliorer les performances des organismes d'intermédiation** (Département de l'emploi, ANAPEC, etc.) ;
- **Prendre en compte les aspects transversaux** (genre, jeune, territoire, etc.) **dans les politiques d'emploi**, notamment lors de leur élaboration afin de réduire les inégalités ;
- **Mener une réflexion approfondie sur les déterminants de l'intégration des NEET dans l'activité économique et promouvoir ainsi la cohésion et la stabilité sociales ;**
- **Encourager le développement des activités productives qui créent des emplois qualifiés et contribuent à l'amélioration de la compétitivité du pays.** Dans ce sens, la création

---

<sup>45</sup> Art 6 du décret n°2-14-280 du chaabane 1435 (18 juin 2014) fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales.



- d'emplois devrait être soutenue davantage par des politiques de diversification en faveur des activités modernes et intégrées dans la chaîne de valeur nationale ou internationale ;
- **Évaluer les incitations en faveur de la création d'emplois** (programmes actifs d'emploi, dépenses fiscales, amélioration du climat des affaires, etc.), **et les redéployer, sur la base de ces évaluations, pour cibler les secteurs/activités/entreprises présentant le plus fort potentiel de création de richesse et d'emplois.**
  - **Analyser par filière et par métier l'inadéquation formation-emploi** pour bien appréhender les causes de la faible insertion des jeunes diplômés dans le marché du travail ;
  - **Procéder à la révision du Code du travail selon une approche participative et intégrée** en vue d'assouplir la réglementation du travail, tout en garantissant la protection des droits légitimes des travailleurs, et d'améliorer l'efficacité des politiques actives du marché du travail.

## **E. Consolider la modernisation du secteur financier pour une plus forte contribution au financement de l'économie et à l'inclusion financière**

**Le secteur financier joue un rôle fondamental dans la dynamique économique, notamment les établissements de crédit, à travers l'octroi des financements nécessaires aux entreprises et aux particuliers.** Le paysage financier du Maroc a été élargi pour englober les établissements de microfinance, et depuis 2017 aux banques participatives. Ainsi, les exclus du système bancaire ont les possibilités de recours à des sources de financement alternatives et de proximité. Cette section présentera la situation du système bancaire marocain et son implication dans le financement de l'économie et de la microfinance et son rôle dans l'inclusion financière, ainsi que la création des banques participatives et du potentiel qu'elles présentent.

### ***a. Moderniser et diversifier les activités du secteur bancaire pour une contribution plus marquée dans le financement de l'économie***

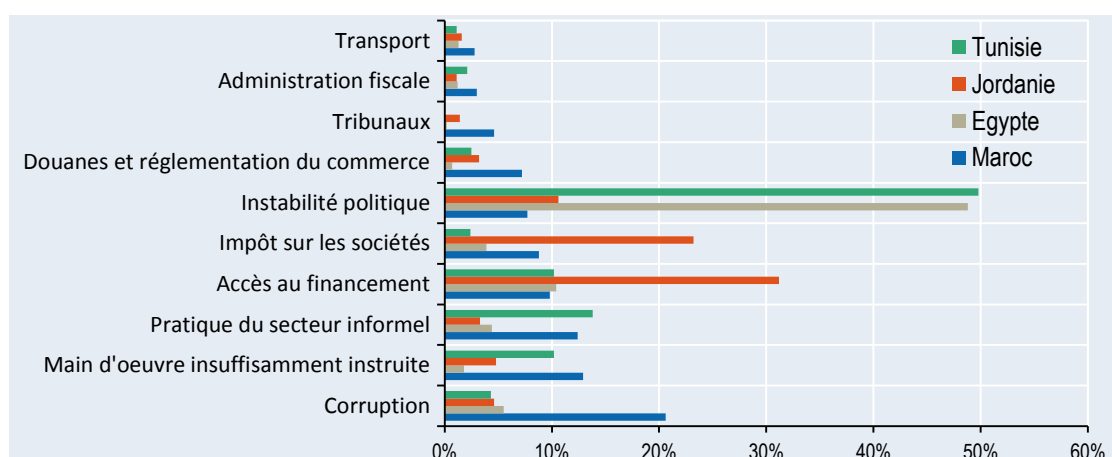
#### ***Situation actuelle***

**Le système financier du Maroc est moderne, solide et relativement diversifié.** Il est constitué de 19 banques commerciales ayant à l'étranger 44 filiales et 18 succursales, 6 banques offshore, 3 fenêtres participatives, 18 compagnies d'assurances et de réassurance, 4 caisses de retraite, 33 sociétés de financement, 13 institutions de micro crédit, 10 établissements de paiement spécialisés dans l'intermédiation en matière de transfert de fonds et 2 autres établissements, et 425 Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières. Sa configuration actuelle est le produit de mutations qui favorisent la bancarisation croissante, des services de qualité, l'innovation, etc.

**Le secteur bancaire représente les 2/3 de l'activité du système financier marocain.** Les concours à l'économie des établissements de crédit représentent 80,5% du PIB (2016) dont 85% sont des crédits aux agents non financiers. Les crédits aux PME en représentent 33% des crédits aux entreprises et ceux à l'équipement 38% (BAM, 2016).

**Selon les résultats de l'enquête auprès des entreprises (2013), les difficultés d'accès au financement viennent en quatrième position,** et son niveau est comparable à celui de la région MENA :

**Figure 31 : Principales contraintes déclarées par les entreprises (2013)**



Source : BM, 2017c.

### **Actions et réformes menées**

**Dans un contexte de resserrement des conditions de liquidité entamé depuis 2007, la Banque centrale a poursuivi une politique monétaire accommodante** en injectant la liquidité nécessaire via une panoplie d'instruments de politique monétaire, plusieurs baisses ont concerné le ratio de la réserve obligatoire, passant de 8% en 2010 à 2% en 2014, et le taux directeur a été abaissé, à plusieurs reprises, passant de 3,25% en 2009 à 2,25% en mars 2016. Sur le plan opérationnel, des mesures ont été prises pour élargir l'univers du collatéral éligible aux opérations de politique monétaire.

**Des actions ciblées ont été adoptées dans le but de soutenir davantage le financement bancaire aux TPME.** La BAM a décidé en 2012 d'élargir le collatéral éligible aux opérations de politique monétaire aux effets représentatifs de créances privées sur les TPME à travers un nouvel instrument de refinancement à terme plus long, les «prêts garantis». Cet instrument a été remplacé à fin 2013 par un nouveau programme de soutien qui permet aux banques de disposer chaque année d'avances de Bank Al-Maghrib pour un montant égal au volume des crédits (hors promotion immobilière et professions libérales) qu'elles prévoient d'accorder aux TPME. D'autre part, BAM a continué à promouvoir l'accès des TPME au crédit à travers le prolongement de son programme de soutien au financement pour une durée supplémentaires de deux années (2016 et 2017). Les crédits bancaires sont appuyés par des interventions de la Caisse centrale de garantie (CCG). À fin 2016, les crédits garantis par la CCG en faveur des TPME a atteint plus de 10 MMDH.

**Tableau 12 : Décisions de politique monétaire, 2011-2016**

<b>DATE</b>	<b>Décisions prises</b>	<b>Taux directeur</b>	<b>Ratio de la réserve monétaire</b>
<b>Mars 2010</b>			Baisse de 8% à 6%
<b>Avril 2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension du collatéral éligible aux op. de politique monétaire aux certificats de dépôts et aux obligations garanties par l'Etat.</li> <li>- Ajustement des périodes d'observation de la constitution de la réserve obligatoire aux périodes d'appel d'offres hebdomadaires.</li> <li>- Modification de la règle de répartition des montants adjugés relatifs aux opérations principales.</li> <li>- Suppression des comptes sur carnets de l'assiette de calcul de la réserve monétaire.</li> </ul>		
<b>Sept 2011</b>	Introduction des opérations de prise de pension à plus long terme		
<b>Mars 2012</b>		Baisse de 3,25% à 3,0%	
<b>Avril 2012</b>	Élargissement du collatéral éligible aux effets représentatifs des créances privées au titre des opérations de prêts garantis.		
<b>Sept 2012</b>			Baisse de 6% à 4%
<b>Déc 2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre de l'opération de prêts aux TPME garantis par des effets privés.</li> <li>- Assouplissement des critères d'éligibilité des certificats de dépôts.</li> </ul>		
<b>Déc 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveau programme pour encourager davantage le financement bancaire des TPME.</li> <li>- Suppression de la rémunération de la réserve monétaire.</li> </ul>		
<b>Mars 2014</b>			Baisse de 4% à 2%
<b>Sept 2014</b>		Baisse de 3,0% à 2,75%	
<b>Déc 2014</b>		Baisse de 2,75% à 2,5%	
<b>Juil 2015</b>	Nouvelle règle de répartition des avances à 7j tenant compte de l'effort des banques en matière de crédits à l'économie réelle et du niveau de répercussion des mesures de BAM de baisse des taux d'intérêt.		
<b>Mars 2016</b>		Baisse de 2,5% à 2,25%	
<b>Juin 2016</b>	Instauration de la rémunération de la réserve pour les banques déployant plus d'efforts en matière d'octroi de crédit.		Augment° de 2% à 4%

Source : BAM, Rapports annuels, 2011-2016.

**Pour approfondir le processus de modernisation du système financier marocain, une nouvelle loi bancaire a été promulguée (janvier 2015).** Cette loi a autorisé la création de banques participatives et a institué le Comité de coordination et de surveillance des risques systémiques et de nouvelles procédures de contrôle et de gouvernance.

**Le système de régulation du secteur financier marocain a été consolidé par la création de l'Autorité marocaine des marchés des capitaux (AMMC)<sup>46</sup> et de l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS)<sup>47</sup>.**

**La BM et le FMI ont conduit au Maroc en 2015 une mission conjointe, « Financial Sector Assessment Program » (FSAP), en vue de mettre à jour la première évaluation effectuée en 2007.** Cette mission

<sup>46</sup> Loi n° 43-12 (13 mars 2013).

<sup>47</sup> Loi n° 64-12 (6 mars 2014).

dégagé les principales conclusions suivantes : *i)* les banques marocaines sont suffisamment capitalisées et rentables, avec des sources de financement stables, *ii)* le système bancaire est en mesure de résister aux chocs, *iii)* la supervision bancaire a gagné en efficacité et *iv)* d'importants progrès ont été réalisés quant à l'inclusion financière.

**Le Maroc a des marchés de capitaux relativement développés.** Concernant la finance directe, la capitalisation boursière représente 53,6% du PIB et dépasse les niveaux de certains pays comparables (11,2% en Roumanie, 20,8% en Tunisie, 26% en Turquie). Le secteur du capital risque a connu un développement notable ces dernières années, de sorte que le nombre total de Fonds créés à fin 2015 a atteint 37.

### ***Contraintes et défis***

**En dépit de l'ampleur des réformes de développement et de modernisation du secteur bancaire, un certain nombre de défis demeurent à relever, particulièrement en matière de financement de l'économie et d'inclusion financière.** Le taux de pénétration des crédits bancaires est relativement élevé (81% en 2016) et la part des crédits bénéficiant aux PME représente 33% du total des crédits accordés aux SNF. Ces niveaux doivent être améliorés davantage. **Une attention spéciale devrait être accordée à la recherche de solutions adaptées aux difficultés d'accès au financement bancaire de cette catégorie d'entreprise**, notamment à travers la dynamisation des dispositifs existants et la mise en place de nouveaux outils basés sur une meilleure connaissance des types de problèmes des entreprises.

**Le taux de bancarisation ne dépasse pas 69% (2016).** Dans ce sens, un potentiel de création de richesses et d'emplois est à fructifier à travers notamment **l'extension de l'activité de Al Barid Bank et l'opérationnalisation des banques participatives.**

#### ***b. Élargir l'inclusion financière en vue de garantir l'égalité des chances et de réduire les inégalités***

**L'inclusion financière signifie les opportunités données aux personnes physiques et morales d'accéder, au moindre coût, à des produits et services financiers adaptés à leurs besoins et qui leur sont proposés par des prestataires fiables et responsables.** Elle est considérée ainsi comme un facteur de progrès pour 7 sur 17 objectifs de développement durable (ODD) et fait désormais partie des priorités des décideurs politiques, des organisations internationales et des agences de développement, ainsi que de la majorité des pays à travers le monde. Dans ce sens, le G20 a réaffirmé son engagement en sa faveur en reconduisant son plan d'action pour l'inclusion financière de 2015 et en adoptant les Principes de haut niveau sur l'inclusion financière numérique. Depuis 2010, plus de 55 pays ont pris des engagements en faveur de l'inclusion financière et plus de 30 ont déjà lancé une stratégie nationale à cet effet ou en sont à la phase de conception comme c'est le cas pour le Maroc.

### ***Situation actuelle***

**Devenue facteur d'efficacité économique et d'équité sociale, l'inclusion financière a connu une progression rapide ces dernières années.** Toutefois, une bonne part des ménages et la majorité des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME), formelles et informelles, n'ont pas encore accès

à des services financiers adaptés qui leur permettent de prospérer. Au Maroc, bien que le taux de bancarisation de la population marocaine soit de près de 70%, 61% des clients disposant d'un compte de dépôt sont des hommes contre 49% pour les femmes.

### ***Politiques et mesures de réforme***

**Depuis plusieurs années, le Maroc a inscrit l'inclusion financière, à travers en particulier du développement du microcrédit et de la microfinance au centre de ses préoccupations.** Plusieurs actions et réformes ont été initiées par les instances publiques et le privé visant à mettre en place un système financier moderne, solide et assez diversifié pour répondre aux besoins des différentes catégories de la population et des entreprises. BAM, qui est devenue (2010) membre de l'Alliance pour l'Inclusion Financière (AIF), a ancré l'inclusion financière dans les stratégies bancaires, renforcé l'utilisation des moyens de paiements électroniques et érigé l'éducation financière en tant que pilier de cette politique.

**En 2015, le législateur a introduit dans la Loi bancaire une nouvelle catégorie d'établissements non bancaires dits « établissements de paiement ».** Trois arrêtés du MEF, publiés en mars 2017, ont approuvé trois circulaires du Wali de BAM. Ces circulaires fixent respectivement : i) les conditions et les modalités d'application de l'article 22 de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés., ii) les modalités d'exercice des services de paiement, et iii) le capital minimum ou la dotation minimum des établissements de crédit, et les modalités d'application des dispositions de l'article 30 de la loi n° 34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés. Il est rappelé que, dans le cadre de la finance participative, BAM a agréé trois « fenêtres participatives (rattachées aux banques mères) pourront, dès 2017, ouvrir des comptes de paiement et offrir des services de paiement (épargne, transfert, paiement, etc.).

**Des actions ont été menées en matière de vulgarisation de la culture financière.** Par exemple, la Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière (FMEF)<sup>48</sup> a inscrit dans son plan stratégique 2017-2019 des programmes de formation visant la réduction des écarts entre les genres en ce qui concerne l'accès aux services financiers et l'encouragement des fournisseurs de services financiers à mettre en place des produits et services axés sur les besoins des femmes.

**Sur le plan technique, une solution de paiement mobile largement diffusée et à bas coût pour accélérer l'accès des populations aux services financiers a été mise en place.** Suite à son expérimentation sur un site pilote, le lancement de cette solution est prévu à la fin de cette année 2017.

**Les Autorités visent l'élaboration d'une stratégie nationale en matière d'inclusion financière.** Dans le cadre de la mission BM-FMI citée avant (FSAP) en vue de mettre à jour la première évaluation effectuée en 2007, la BM a salué les actions et les réformes menées et les avancées réalisées, et a rappelé les préalables et les défis qui restent à relever, en particulier l'élaboration d'une stratégie nationale d'inclusion financière (SNIF). À ce titre, la conduite de l'enquête FINDEX, qui permet de disposer d'un diagnostic fiable de la « Demande » pour la définition des orientations stratégiques, et la mise en place d'une structure appropriée de Gouvernance de la SNIF sont les premiers jalons de l'élaboration de

---

<sup>48</sup> Créée en 2013, la FMEF comprend 13 membres, 4 ministères et 5 régulateurs.

cette stratégie. Il a été signalé, par l'occasion, que le premier plan stratégique triennal devra être défini pour la période 2017-2019.

### ***Contraintes et défis***

**D'importants progrès ont été réalisés dans le sens de la mise en place des ingrédients nécessaires. Néanmoins, de sérieuses contraintes et des défis persistent.** Afin de voir le Maroc parmi les pays ayant déjà arrêté leur stratégie en la matière, des efforts supplémentaires devraient être déployés pour assurer une inclusion financière à même d'améliorer notablement la situation économique et financière des TPME et les conditions de vie des ménages. Il est suggéré à cet effet :

- **D'activer la réalisation de l'enquête FINDEX en vue de finaliser la SNIF sur une évaluation précise des besoins et d'arrêter les priorités ;**
- **De mettre en place les outils et dispositifs à l'opérationnalisation du maximum de services possible.**
- **De finaliser et mettre en œuvre la SNIF en étroite coordination des initiatives des différentes parties prenantes à l'effet de développer les synergies, de réduire les inégalités spatiales, sociales et de genre, et d'accélérer ainsi l'inclusion financière des laissés pour compte par le système bancaire en leur offrant un vaste éventail de services et produits financiers adaptés à leurs besoins ;**
- **De renforcer les connaissances du secteur financier chez les citoyens pour qu'ils soient en mesure de faire leurs choix de façon raisonnée et éclairée.**

***c. Mettre en œuvre la finance participative en vue de libérer le potentiel d'épargne-investissement et d'exploiter de nouvelles niches de création des richesses et d'emplois***

### ***Situation actuelle***

Le secteur financier au Maroc a été considérablement modernisé et diversifié et a exporté récemment son expertise vers des pays d'Afrique subsaharienne. Cependant, à l'image de la croissance économique, ce secteur n'est pas suffisamment inclusif et un potentiel de croissance non négligeable reste inexploité. Cette situation est due principalement à la faible contribution des banques au financement des petites et moyennes entreprises et des couches sociales défavorisées, au nombre limité des projets bancables, à l'insuffisance des garanties et à des convictions religieuses<sup>49</sup>.

### ***Actions et mesures de réforme***

**Depuis la dernière crise financière, on assiste à une orientation progressive vers une finance plus responsable. La « finance islamique » fait partie de ce mouvement du fait qu'elle met l'économie**

---

<sup>49</sup> D'après une étude du cabinet Islamic Finance Advisory & Assurance Services (IFAAS, 2012), 94% de la population sondées est favorable à la finance islamique, près de 70% se disent attirées par les produits d'épargne islamiques et 88% intéressées par les produits financiers conformes à la Sharia.

**réelle au cœur du système et la spéculation et encourage des modes de financement participatifs.** Au Maroc, BAM avait diffusé, en septembre 2007, une recommandation fixant les conditions générales de présentation par les banques des produits islamiques au public<sup>50</sup>. Ensuite GPBM et BAM ont élaboré un guide, destiné aux banques, qui fixe les conditions de la communication sur la commercialisation des produits islamiques. De 2007 à 2011, les produits alternatifs n'ont pu drainer que 800 MDH, soit à peine 0,1% de l'encours global des crédits accordés à l'économie en 2011 (BAM, 2012).

**Face à ce maigre bilan, le premier Gouvernement nommé dans le cadre de la nouvelle Constitution a fait de la finance islamique un des axes de sa politique économique.** Une année après (septembre 2012), un projet d'amendement de la Loi bancaire, consacrant le statut de banque participative, est soumis par la Banque centrale aux professionnels pour consultation. Deux années après, la Loi sur les banques participatives a été publiée au Bulletin Officiel (janvier 2015). Suite à cette publication, BAM a publié trois circulaires qui sont en attente d'approbation par le Conseil supérieur des oulémas. Ces circulaires concernent respectivement les caractéristiques techniques des produits de financement participatifs, les dépôts d'investissement, et l'exercice de l'activité bancaire participative par les banques conventionnelles dans le cadre de fenêtres.

**Des efforts sont actuellement en cours pour développer ce secteur.** Lors d'une conférence de presse, fin décembre 2016, le Gouverneur de BAM a annoncé l'octroi de l'agrément à cinq banques (*stand alone*) et trois fenêtres (*islamic window*) participatives. Six mois après, (juillet 2017), les banques participatives ont reçu l'aval du Conseil supérieur des oulémas. Sur cette base, les banques concernées ont démarré leurs activités. BAM, en collaboration avec ses partenaires, a procédé à la modification du plan comptable qui a été soumis au Comité des établissements de crédit (CEC) qui a été adopté par le Conseil National de la Comptabilité en juillet 2017 et à la finalisation des autres prérequis de la finance participative : cadre prudentiel, fiscalité, émission de Sukuk, fonds de garantie etc.

**Le lancement des produits de la finance participative permettra de compléter et de renforcer l'offre du secteur bancaire marocain et de l'ouvrir sur de nouvelles capacités de financement.** En attirant le potentiel des clients, qui se gardaient de placer leur épargne dans des banques conventionnelles, et les flux d'investissements directs étrangers (IDE) en provenance du Golfe notamment, et en développant le hub financier Casablanca Finance City, le potentiel de croissance du secteur s'avère considérable et serait à même d'améliorer davantage l'inclusion financière.

### ***Contraintes et défis***

**Afin de donner un bon départ à la finance participative au Maroc, les éléments qui freinent encore le décollage de la finance islamique et son approfondissement à terme devraient être levés, notamment :**

- **Arrêter une stratégie de communication adaptée aux contextes et populations cibles ;**
- **Développer une offre de garantie des financements participatifs et accélérer l'approbation des règles prudentielles spécifiques, notamment celles relatives aux fonds propres, aux ratios de solvabilité et de liquidité, etc. ;**

---

<sup>50</sup> Il s'agissait de Murabaha, Ijara et Musharaka. Deux après (2009), BAM et le GPBM avaient travaillé sur l'intégration de deux autres produits : Salam et Istisna. Le cadre réglementaire de ces deux derniers produits a été finalisé fin de 2011.

- **Mettre en cohérence les exigences liées à la commercialisation des produits et services islamiques avec le corpus juridique en vigueur ;**
- **Développer davantage le marché monétaire par la mise sur le marché des instruments financiers participatifs, notamment les Sukuk.**



## PILIER IV : CONTRIBUTION DU MONDE DES AFFAIRES, DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES CITOYENS À LA PRISE DE DÉCISION

**Ce dernier Pilier prend une dimension particulière pour le cas du Maroc, car il est axé sur les plus grandes faiblesses de l'action publique, qui ont fait partie des revendications sociales de 2011.** Les développements qui suivent visent à faire le point sur l'état d'avancement des réformes adoptées en concrétisation des dispositions de la Constitution de 2011 et en réponse aux besoins des entreprises et des citoyens, particulièrement en ce qui concerne le dialogue public-privé et la participation des citoyens à l'élaboration et au suivi des interventions publiques aussi bien sur le plan national que territorial, ainsi qu'en matière de renforcement des droits des femmes et des jeunes.

### A. Promouvoir la contribution de la société civile et des citoyens à la prise de décision

#### *Situation actuelle*

**Le renforcement de la participation citoyenne est l'un des dispositions essentielles de la Constitution de 2011.** Le droit de présenter des motions législatives<sup>51</sup> et des pétitions<sup>52</sup> et la consultation publique<sup>53</sup> devraient désormais constituer les leviers importants d'un gouvernement ouvert.

**La Constitution de 2011 a insisté sur la représentativité des Organisations de la société civile (OSC) au sien des institutions constitutionnelles.** Des lois organiques et des décrets d'application se rapportant à la création de plusieurs instances ont été adoptés pour faire participer les OSC à la conception, mise en œuvre et suivi des politiques et programmes publics (CESE, CSEFRS, ANLCA, CSAT, Conseils des Régions, Collectivités territoriales, etc.) (MCRPSC, 2015).

**La société civile au Maroc est active et connaît une dynamique significative ces dernières années.** Le nombre des associations a atteint près de 130.000 organisations (MCRPSC, 2015). Près de 70% de ces organisations fonctionnent grâce au bénévolat et au volontariat des adhérents (HCP, 2011). Elles couvrent plusieurs secteurs et activités. En 2015, près de 1431 associations ont bénéficié d'un appui financier, de différents départements et organismes publics, et 219 associations (96 en 2011) (MRPSC, 2017).

**Les OSC marocaines s'impliquent davantage, à l'instar des pays du sud, dans deux domaines prioritaires : les libertés publiques et le bien-être des populations.** Le premier domaine est marqué par l'expérience de l'Instance Équité et Réconciliation (IER) et le deuxième par la forte participation

---

<sup>51</sup> Article 14 de la Constitution «*Les citoyennes et les citoyens disposent, dans les conditions et les modalités fixées par une loi organique, du droit de présenter des propositions en matière législative. Un ou plusieurs groupes de la Chambre parlementaire concernée peut parrainer ces motions et les traduire en propositions de loi, ou interpellier le gouvernement dans le cadre des prérogatives conférées au Parlement.*».

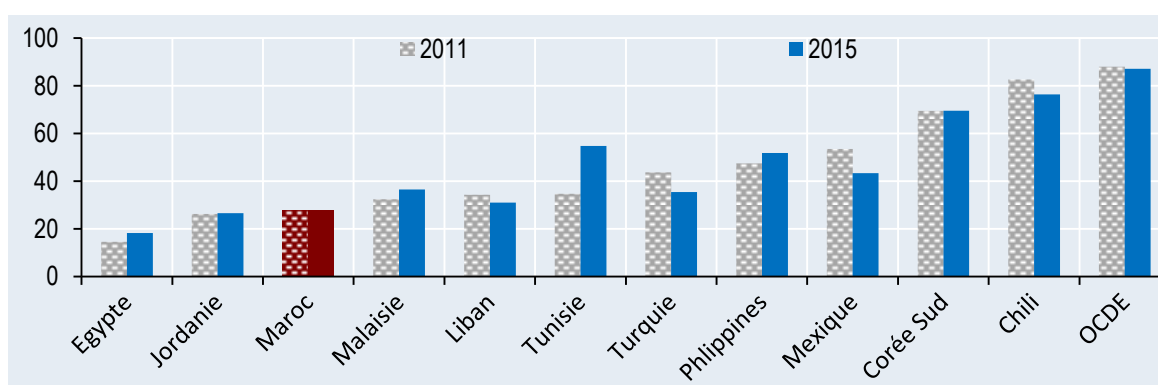
<sup>52</sup> Article 15 de la Constitution «*Les citoyennes et les citoyens disposent du droit de présenter des pétitions aux pouvoirs publics. Une loi organique détermine les conditions et les modalités d'exercice de ce droit.*».

<sup>53</sup> Article 13 de la Constitution «*Les pouvoirs publics œuvrent à la création d'instances de concertation, en vue d'associer les différents acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.*».

des OSC à l'Initiative nationale de développement humain (INDH) (CNDSC, 2014), car quatre OSC sur dix ont été créées après le lancement de l'INDH en 2005 (HCP, 2011).

**Les possibilités de faire entendre la voix des citoyens, très limités auparavant, ont été légèrement améliorées.** Plusieurs réformes ont connu la participation notable des OSC qui ont constitué une force de proposition. Sont cités, à titre d'exemple, la conduite du dialogue national sur la société civile et l'élaboration des projets de loi relatives au droit d'accès à l'information qui reste critiqué par la société civile et attends son adoption, au Conseil consultatif de la famille et de l'enfance, à l'autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination, et au Conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative.

**Figure 32 : Voix citoyenne et redevabilité<sup>54</sup>**



Source : The Worldwide Governance Indicators (WGI).

**Des indicateurs ont été développés pour mesurer le dynamisme de la société civile.** L'Indice de la Société Civile (ISC) créé par l'ONG internationale CIVICUS<sup>55</sup> et piloté sur le terrain marocain par l'Espace Associatif<sup>56</sup>, s'est appliqué à mettre en relief les principaux indicateurs sur l'état de santé de la société civile marocaine. L'ISC se compose de cinq dimensions à savoir le niveau d'engagement citoyen, la qualité de l'organisation, la pratique des valeurs, la perception de l'impact et l'environnement général dans lequel prend place la société civile étudiée.

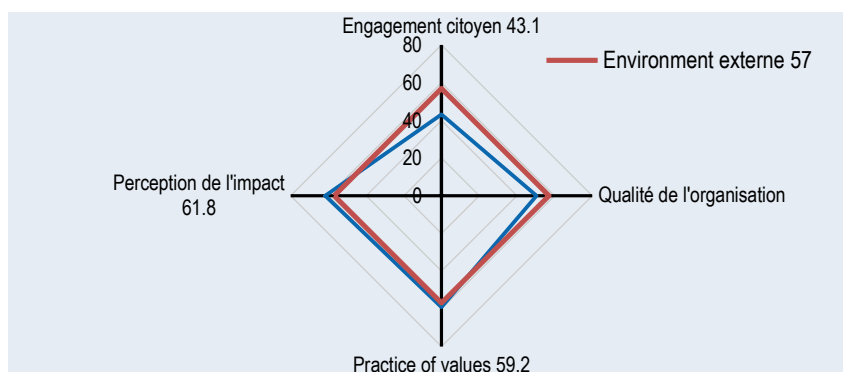
<sup>54</sup> L'indicateur « voix citoyenne et redevabilité » est l'un des six dimensions de mesure de la gouvernance adoptées par la Banque Mondiale. Il reflète le degré d'implication des citoyens d'un pays dans le choix du gouvernement, la liberté d'association et la liberté des médias.

(<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>)

<sup>55</sup> CIVICUS (ONG internationale) fondée en 1991 par le rapprochement de leaders mondiaux de la société civile désireux de mettre en commun leurs compétences afin d'établir des liens entre les différentes situations nationales, mettre en place des cadres d'analyses communs et des outils de renforcement de la société civile.

<sup>56</sup> L'Espace Associatif est une association marocaine fondée en 1996 visant au renforcement et à la promotion du mouvement associatif pour le développement démocratique.

**Figure 33 : Dimensions de l'ISC au Maroc en 2011**



Source: Indice de la société civile au Maroc, Rapport de 2011.

**Les résultats restent modestes et signalent l'importance du renforcement des capacités des OSC.** Par rapport au score théorique maximum (100 %), les performances du Maroc demeurent modestes : le score relatif à l'engagement citoyen ne dépasse pas 43,1%, celui de la dimension organisationnelle est de 50,5%, celui de pratique des valeurs s'élève à 59,2% et celui de la perception des impacts est un peu plus élevé, soit 61,8%. Quant à l'environnement externe dans lequel la société civile opère, il est moins bien noté, 57%, mais est supérieur à la moyenne. Les résultats relatifs à l'ISC montrent aussi que la culture dominante au sein de l'Administration marocaine n'accorde pas une place suffisante à la réponse aux requêtes des citoyens. De l'autre côté, les OSC ne sont pas bien outillées pour assurer une participation active et efficace aux interventions publiques

### **Actions et réformes engagées**

**Un vaste dialogue national sur la société civile a été organisé.** Dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de la nouvelle Constitution, le Maroc a changé le mandat du ministère chargé des relations avec le Parlement afin d'inclure également les relations avec la société civile et opté pour une approche participative à travers l'organisation d'un dialogue national, le premier dans l'histoire du Maroc, sur la société civile et ses nouvelles prérogatives constitutionnelles. Ce dialogue, qui a duré une année et connu la participation de plus de 7000 associations, a été conduit par une commission nationale indépendante composée de 36 acteurs associatifs, 14 ministères, 7 Institutions constitutionnelles et 6 parlementaires. Il a abouti à 240 recommandations réparties comme suit : la promotion de la vie associative 140, la consultation publique 40, le droit de présenter des pétitions 30 et le droit de présenter des motions 30.

**Sur la base de ces recommandations, le cadre juridique de la participation citoyenne a été élaboré.**

Au niveau national, il est concrétisé par l'adoption et la publication au Bulletin officiel de deux lois organiques. La première sur le droit de présenter des pétitions aux pouvoirs publics et la seconde sur le droit de présenter des motions législatives. Au niveau territorial, les mécanismes participatifs et de dialogue avec les acteurs de la société civile et le droit des citoyennes et citoyens et des associations de présenter des pétitions aux différents conseils territoriaux ont été institutionnalisés. Ces aspects sont intégrés dans i) la loi organique n° 111-14 relative aux régions, ii) la loi organique n° 112-14 relative aux provinces et préfectures et iii) la loi organique n° 113-14 relative aux collectivités.

**Pour mettre en œuvre de ce nouveau cadre juridique de la participation citoyenne, le gouvernement marocain a entrepris plusieurs actions** qui s'articulent autour :

- du lancement (novembre 2015) du centre d'information, de conseil et d'accompagnement des organisations de la société civile sur les aspects juridiques de la vie associative,
- de la publication au Bulletin officiel du décret fixant la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de la commission des pétitions, rattachée au Chef de gouvernement et la nomination de ses membres,
- de l'adoption (mars 2016) d'un décret organisant le prix de la société civile qui sera décerné chaque année aux acteurs de la société civile,
- du lancement d'un programme de formation de 1200 acteurs associatifs sur la participation citoyenne,
- de la création du portail [www.charaka-association.ma](http://www.charaka-association.ma) qui permet de consolider la bonne gouvernance, la transparence et l'accès des OSC à l'information, notamment sur le financement public.

**Par ailleurs, le Maroc s'est engagé dans le développement et la mise en œuvre d'un plan d'action pour faire partie du Partenariat pour un Gouvernement ouvert (OGP)** qui se base sur cinq principes : la transparence budgétaire, la consultation et la participation citoyenne, l'intégrité, l'accès à l'information dont l'adoption d'une loi y afférente constitue une condition pour que le Maroc rejoigne ce partenariat (OCDE, 2015). En outre, le programme gouvernemental propose les principales actions suivantes :

- L'amélioration des ressources financières mises à la disposition des OSC et le développement d'un portail dédié au partenariat Public-Public pour garantir l'équité et la transparence dans l'accès au financement public, sur la base de critères définis ;
- L'adaptation de la réglementation relative à la création des associations et à l'appel à la générosité publique aux dispositions de la Constitution et leur mise en œuvre ;
- La mise en place d'incitations au titre des projets de développement menés par les OSC ;
- L'élaboration de projets de loi relatifs aux fondations et aux acteurs du bénévolat civil.

**Pour répondre aux critères d'éligibilité de l'OGP, le Maroc a réalisé un ensemble d'actions** dont les plus importantes sont :

- L'organisation d'une Conférence internationale à Rabat (8/11/2012), en collaboration avec l'OCDE et avec la participation de la BM, de la Jordanie, de la Grande Bretagne, des États-Unis, de la SGEM et de la société civile sur le thème « Mettre en œuvre les politiques de gouvernance ouverte » ; La création d'un Comité de Pilotage pour mener les activités de gouvernement ouvert au Maroc en était le résultat ;
- La participation à une évaluation par les pairs de l'OCDE (avec des paires du Brésil, de l'Espagne et de la Belgique) qui était à la base du rapport de l'OCDE « Gouvernement Ouvert au Maroc » et qui propose un ensemble de recommandations dans les domaines de coordination, de participation citoyenne, de transparence budgétaire, d'intégrité et d'utilisation des nouvelles technologies ;
- L'organisation des réunions de consultation avec les représentants des ministères, des institutions chargées de la gouvernance et de la société civile dont un séminaire

(29/9/2015) sous le thème « Impliquer la société marocaine pour le gouvernement ouvert : Élargir la participation de la société civile au processus de l'OGP au Maroc » et un atelier d'échange (17/2/2016) sous le thème « Le rôle de la société civile pour le gouvernement ouvert » afin d'élargir le Comité de Pilotage pour inclure des membres de la société civile et du secteur privé, ainsi que d'institutions indépendantes ;

- La présentation des lettres d'intention au Comité de pilotage de l'OGP (17/11/2016) à l'occasion du sommet de l'OGP à Paris.

### ***Contraintes et défis***

**En vue de surmonter les entraves à une participation constructive de la société civile à la chose publique, les pouvoirs publics sont appelés notamment à :**

- **Accélérer la concrétisation des recommandations et des orientations issues du dialogue national sur la société civile et des nouvelles prérogatives constitutionnelles ;**
- **Veiller à ce que l'opérationnalisation du cadre juridique de la participation citoyenne lui accorde la place qu'elle mérite et assurer le suivi et l'évaluation des activités de participation citoyenne afin de les améliorer de manière continue ;**
- **Renforcer l'autonomie des OSC à travers leur dotation en ressources financières suffisantes et la mise à niveau en matière de gestion de management et de techniques de plaidoyer, de contribution à l'élaboration et au suivi des politiques et programmes publics ;**
- **Développer et généraliser le recours aux mécanismes d'appel à projets au profit des OSC sur la base de cahier des charges précis et soumis systématiquement à l'audit et à l'évaluation ;**
- **Développer un système d'information fiable sur les OSC en faveur d'un meilleur suivi et contrôle (associations actives, bénéficiaires des subventions de l'Etat et de l'étranger, répartition territoriale etc.) ;**
- **Adopter et mettre en œuvre la loi sur l'accès à l'information afin de créer des conditions adéquates pour une meilleure participation citoyenne à la vie publique ;**
- **Adopter et mettre en œuvre le plan d'action du gouvernement ouvert et veiller à une participation active de la société civile dans ce processus.**

## **B. Approfondir et systématiser les processus de concertation et de dialogue et public-privé en vue de concrétiser la démocratie participative et de renforcer le processus d'inclusion et de développement**

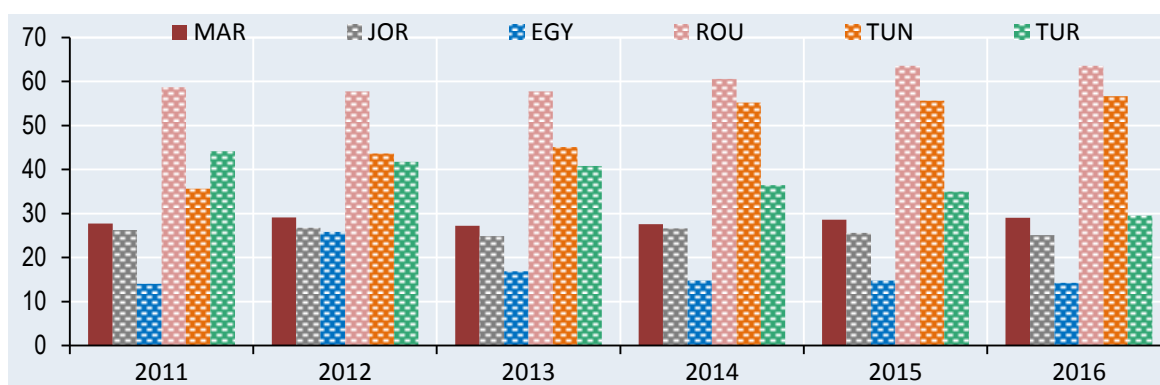
### ***Situation actuelle***

**Le dialogue public-privé est l'une des caractéristiques des économies modernes et transparentes. C'est un cadre approprié de concertation entre le Gouvernement et ses partenaires économiques et**

sociaux et de promotion du développement économique, politique, social et culturel, mais le manque de coordination et de concertation entre les différents partenaires constitue une contrainte majeure à une croissance forte et inclusive.

**En ce qui concerne l'indicateur « Gouvernance et redevabilité » établi par de la Banque mondiale, le Maroc n'est pas bien positionné.** L'état de la liberté d'expression et le niveau d'influence du secteur privé et de la société civile. La performance du Maroc est stable depuis 2010, en raison principalement des retards accusés dans la mise en œuvre des dispositions de la Constitution de 2011 qui se rapportent à la démocratie participative.

**Figure 34 : Indicateurs de la gouvernance dans le monde, voix citoyenne et redevabilité (0 : non performant ; 100 très performant)**



Source: Worldwide Governance Indicators (WGI).

Note : L'indicateur « Voix citoyenne et redevabilité » mesure le niveau de participation des citoyens au choix du gouvernement, la liberté d'association et la liberté des médias.

### **Actions et réformes menées**

**La Constitution de 2011 contient des dispositions promouvant le dialogue public-privé.** La Constitution de 2011 a consacré le droit des associations et des organisations non gouvernementales, de contribuer, dans le cadre de la démocratie participative, à l'élaboration, la mise en œuvre et à l'évaluation des décisions et des projets des institutions élues et des pouvoirs publics (Constitution, 2011, article 12). Elle dispose aussi que les pouvoirs publics doivent créer des instances de concertation, en vue d'associer les différents acteurs sociaux à l'élaboration, à la mise en œuvre, à l'exécution et à l'évaluation des politiques publiques » (Constitution, 2011, article 13).

**Des mécanismes de concertation existent sur différents domaines mais restent limités.** Sur le plan économique, une multitude de chambres professionnelles, principalement les chambres de commerce, d'industrie et de services, et de fédérations sectorielles, nationales et régionales, sont en place dont la mission est de représenter les intérêts catégoriels/sectoriels et de contribuer à la réflexion et à la recherche de solutions aux questions et problèmes auxquels le secteur qu'elles représentent se trouve confronté. Au niveau central, des commissions interministérielles sont mises en place, par voie réglementaire ou par décision administrative, avec pour principale mission la recherche de réponses concertées à des questions qui interpellent plus d'un ministère. Cependant, la composition de ces Commissions demeure généralement limitée aux représentants des départements ministériels.

**Les rapports de concertation avec, et de consultation des, parties prenantes privées (professionnels, société civile) ont connu une application élargie en lien avec les exigences de bailleurs de fonds liées à l'identification et au développement des projets financés.** Le cas le plus illustratif est celui de Millenium Challenge Corporation (MCC) qui financé et mis en œuvre le Compact I, en 2008-2013, et participé avec le Gouvernement du Maroc au développement du Compact II, en 2014-2016, dont la mise en œuvre a démarré en juillet 2017. Le modèle de gouvernance adopté pour la mise en œuvre des compacts doit respecter les directives et les orientations MCC relatives à divers aspects, principalement l'adoption d'une approche participative et la réalisation de consultations élargies avec toutes les parties concernées et à tous les phases du projet.

**Sur le plan social, le dialogue public-privé est plus développé et institutionnalisé dans le domaine du travail où le dialogue social tripartite est fréquemment organisé entre l'Etat, le patronat (CGEM) et les syndicats sur les questions sociales.** Néanmoins, la représentation du secteur privé et de la société civile, en tant que membres à part entière dans ces commissions, n'est pas la règle.

**L'expérience réussie au Maroc dans le domaine du dialogue public-privé est celle du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) (voir encadré).** Le bilan des réalisations d'une série de réformes, des fois complexes et qui impliquaient le plus souvent plusieurs parties prenantes, témoignent de l'efficacité de la mise en place d'un mécanisme innovant de pilotage stratégique de coordination entre plusieurs parties prenantes, publiques et privées. Le CNEA est cité comme modèle à dupliquer dans d'autres domaines de politique publique au Maroc, et jouit d'une crédibilité auprès de bailleurs de fonds internationaux.

#### ***Encadré 2 : L'expérience du CNEA en matière de dialogue public-privé***

Le chantier d'amélioration de l'environnement des affaires au Maroc est confié au Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA) qui constitue aujourd'hui une plateforme institutionnelle<sup>57</sup> de dialogue public-privé

Présidé par le Chef du Gouvernement et est formé des représentants du secteur privé, des ministères et des établissements concernés et du secteur privé (CGEM, GPBM et la Fédération des CCIS. D'autres acteurs du secteur privé sont associés selon leur domaine de compétence.

Le CNEA a comme missions i) la concrétisation du caractère institutionnel du dialogue public-privé, ii) d'être à l'écoute du milieu d'affaires afin d'identifier les contraintes à l'entrepreneuriat, iii) la coordination de la mise en œuvre des réformes sur la base et de l'évaluation de leurs impacts et iv) la proposition de réformes visant l'amélioration du cadre juridique des affaires et des procédures relatives au cycle de vie de l'entreprise.

Le mode de fonctionnement opératoire du CNEA est le « mode projet » adossé à la démarche participative, pour l'identification et la réalisation des actions de réforme, ce qui lui permet d'impliquer de manière constructive toutes les parties prenantes.

Sur le plan organisationnel, le Comité national est appuyé par un comité de pilotage et d'un secrétariat permanent pour les fonctions support. Sur le plan opérationnel, une équipe interministérielle pilotée par un chef de file mandaté, est chargée, pour chaque projet, de son implémentation, en étroite collaboration

<sup>57</sup> Le CNEA a été institutionnalisé par le décret n° 2-10-259 (BO 2 Décembre 2010).

avec le secrétariat et les parties prenantes et avec le recours, éventuellement, à l'assistance technique externe. L'équipe projet est chargée également du rapportage afférent au projet dont elle a la charge.

Le CNEA se réunit au moins une fois par an sous la présidence du Chef du gouvernement pour présenter l'état des réalisations et approuver le programme de l'année suivante.

Le CNEA est membre du réseau international du « Dialogue Public-Privé ». Mis en place par la Banque mondiale, ce réseau facilite le partage des bonnes pratiques en matière de dialogue public-privé grâce au rassemblement sur une base annuelle d'environ 300 représentants de l'administration publique, du secteur privé, de la société civile et d'organisations professionnelles provenant de plus de 40 pays.

Le principal bilan des réalisations du CNEA consiste en la mise en œuvre de diverses et l'amélioration de l'image du Maroc à l'international, ce qui lui a permis d'occuper la 68<sup>ème</sup> place parmi 190 pays (dernière édition du rapport Doing Business 2017) dans le domaine de l'environnement des affaires au lieu de la 128<sup>ème</sup> place en 2010.

### ***Contraintes et défis***

**Les stratégies et politiques sectorielles mises en œuvre au Maroc ont enregistré de faibles performances** (Voir Pilier I, point A) **en raison principalement de l'insuffisante coordination Public-Public** (entre ministères, agences etc.), **Public-privé** (promotion, investissement, innovation etc.) **et Privé-Privé** (entre les opérateurs privés, au sein des chaînes de valeur) (BAD-GdM-MCC, 2015).

**Par ailleurs, les expériences de dialogue et de consultation public-privé ont été caractérisées, dans la plupart des cas, par la prépondérance des logiques de confrontation et de revendication et moins par l'esprit de concertation et de conciliation.** Malgré le long passé des négociations collectives, la culture de dialogue bipartite employeurs-employés, constructif et basé sur la confiance mutuelle, n'est pas encore bien ancré au Maroc. En conséquence, les conventions collectives du travail ne sont pas suffisamment développées. Pour dépasser cette situation, le Gouvernement a inscrit dans son programme l'institutionnalisation du dialogue social aux niveaux central et sectoriel et au sein des entreprises.

**Au niveau tripartite, le dialogue continue à connaître des difficultés.** Il est fréquent d'assister au boycott des réunions de dialogue social par des centrales syndicales qui y ont été invitées, et à l'endossement de la responsabilité par l'une des parties à l'autre. Ainsi, depuis 2011, un seul accord tripartite a été conclu entre le Gouvernement, les centrales syndicales et la CGEM.

**Dans ce contexte, les efforts nécessaires devraient être déployés en vue de :**

- **Mettre en place, conformément aux dispositions de la Constitution, les lois et règlement qui organiseront la contribution des associations et des organisations non gouvernementales à l'élaboration, la mise en œuvre et à l'évaluation des décisions et des politiques, programmes et projets publics.**
- **Institutionnaliser le dialogue public-privé et rendre systématique la participation des représentants du secteur privé aux dialogues, nationaux et locaux, à toutes les politiques et projets publics, depuis la conception jusqu'à l'évaluation, ce qui favoriserait une**



meilleure définition des besoins, le développement des synergies, la répartition des rôles entre tous les intervenants et la définition de leurs responsabilités.

- **Mettre à niveau les capacités des parties prenantes privées, y compris les organisations professionnelles et les associations, et partager l’information** afin d’améliorer la qualité de leur contribution du secteur privé à la recherche de solutions aux contraintes de développement, sur les plans national et local, qui seraient appropriées et partagées.
- **Généraliser et institutionnaliser le modèle de dialogue public-privé du CNEA à d’autres domaines, en particulier celui des politiques sociales et celui du capital humain.**

## C. Promouvoir l’autonomie des femmes et favoriser la participation des femmes et des jeunes

### *Situation actuelle*

**Le Maroc a mené plusieurs réformes en matière de protection et de promotion des droits humains, en particulier des femmes et des jeunes.** Suite à l’adoption de la Constitution de 2011, qui souligne l’obligation d’étendre et de généraliser la participation des femmes et des jeunes au développement économique, social, politique et culturel du pays, la liste nationale a été intégrée dans la loi organique 27-11 relative à la Chambre des Représentants et le nombre de sièges a été relevé de 30 à 90, dont 30 sièges réservés aux jeunes (hommes ou femmes) de moins de 40 ans. D’autre part, 9 femmes sont membres du Gouvernement désigné en 2017 contre 6 femmes dans le gouvernement précédent.

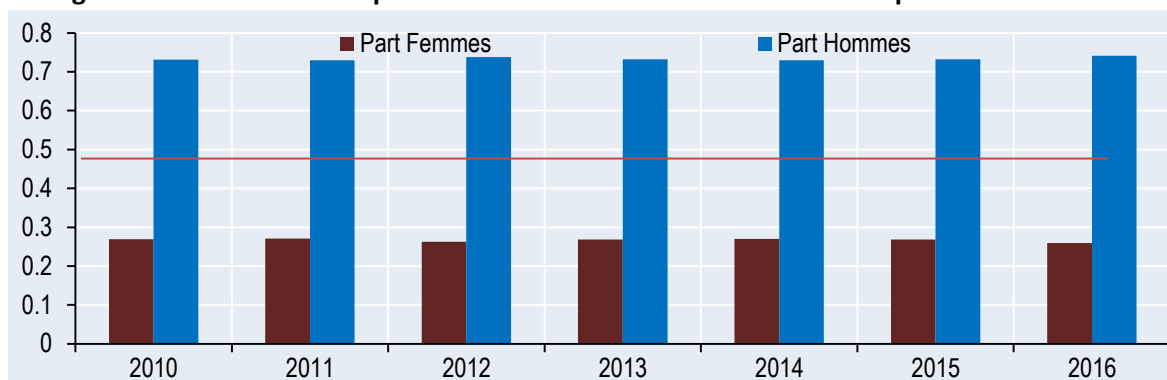
**Malgré le progrès récent, le nombre de femmes parlementaires au Maroc reste faible en termes comparatifs.** Lors des élections législatives du 7 octobre 2016, 81 femmes ont été élues députées (71 par le système de quota) à la Chambre des représentants, soit 20,5% du total des sièges contre 16,7% en 2011 et 10,7% en 2007. Cette situation place le Maroc à la 90<sup>ème</sup> position sur un total de 193 pays à l’échelle mondiale (UIP, 2017). Quant à la chambre des conseillers, elle contient 14 femmes (11,7%) en 2015 contre 6 femmes (2,2%) en 2009.

**Tableau 13 : Classement du Maroc en termes de représentativité des femmes au Parlement (Première chambre)**

Date	Nb de femmes élues	Part en %	Classement international
Septembre 2007	34	10,46%	95
Novembre 2011	67	16,7%	85
Octobre 2017	81	20,5%	90

Source : Rapport de l’Union Interparlementaire (situation août 2017)

**Figure 35 : Évolution de la part des hommes et des femmes dans l'emploi au Maroc**



Source : HCP, 2017.

Note : le Trait au point à 0,5 = Parité parfaite

### **Actions et réformes**

**Plusieurs efforts ont été déployés pour lutter contre l'exclusion, en particulier des femmes et des jeunes.** Il s'agit en particulier des programmes publics dans les domaines de l'éducation/formation et de l'emploi (Voir Pilier III, point D).

**L'entrepreneuriat féminin est un domaine prioritaire.** L'encouragement de l'entrepreneuriat des femmes<sup>58</sup> pour dépasser le niveau actuel (0,6% des femmes actives occupées entre 1999-2013 selon le HCP, 2013). Le nombre d'entreprises appartenant aux femmes est estimé à 10% du nombre total<sup>59</sup>, qui sont essentiellement des PME évoluant dans les secteurs des services (56%), du commerce (21%), industriel (23%) (AFEM, 2015). Les femmes chefs d'entreprises se caractérisent par un niveau d'éducation élevé. Près de 60% d'entre elles ont une formation supérieure. Selon l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM), 82% des problèmes vécus par les femmes chef d'entreprise se rapportent aux aspects administratifs et managériaux (recrutement, accès au marché, accès au financement etc.) (AFEM, 2015). L'accès au financement est considéré comme l'un des principaux freins à l'entrepreneuriat féminin, car près de la moitié des entreprises appartenant aux femmes sont autofinancées, et les ressources externes représentent un tiers seulement du financement total (OCPPC, 2017).

**Dans ce sens, la Constitution de 2011 et son application ont concrétisé plusieurs réformes ayant pour objet l'autonomisation des femmes et l'implication des jeunes** dont les plus importantes sont :

- L'établissement d'un quota des femmes et des jeunes aux instances de décision des partis politiques et de présentation aux élections, à travers la réforme du Code électoral qui constitue un acquis indéniable en faveur de l'amélioration de la représentativité des

<sup>58</sup> Selon le HCP, est employeur toute personne active occupée, travaillant pour son propre compte, en exploitant sa propre entreprise ou en exerçant un métier et employant au moins un salarié permanent.

<sup>59</sup> Dans la région MENA, peu d'entreprises sont détenues par les femmes comparativement. La Tunisie et le Maroc sont les seuls pays où la participation des femmes au capital des entreprises est relativement importante.

femmes et l'inclusion des jeunes dans la vie politique<sup>60</sup> ;

- La promulgation, en 2012, de la Loi organique n° 02.12 relative aux nominations aux hautes fonctions qui vise, entre autres, l'ancrage des principes de mérite, d'égalité des chances, de transparence, de non-discrimination et de parité ;
- La mise en œuvre du Plan gouvernemental pour l'égalité vers la parité (ICRAM, 2012-2016). Suite à l'adoption de ce plan, plusieurs structures ont été mises en place afin de contrôler l'adoption des principes d'égalité Hommes-Femmes au sein du secteur public<sup>61</sup>. En outre, ICRAM II pour la période 2017-2021 a été adopté par le Gouvernement (août 2017) pour consolider les acquis ;
- L'adoption du décret n° 2-13-533 relatif au Fonds de soutien à l'encouragement de la représentation des femmes ;
- La révision de la Charte communale qui privilégie désormais la gestion participative et de proximité du développement tenant compte des besoins et préoccupations des hommes et des femmes. Une commission consultative auprès de chaque Conseil communal dite " Commission d'Équité et d'Egalité des Chances » doit être mise en place. La création, dans le cadre de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, d'une instance consultative, en partenariat avec les acteurs de la société civile, chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes d'équité, d'égalité des chances et d'approche genre, et d'une instance consultative chargée de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêt des jeunes ;
- L'adoption, en 2015, de la loi organique n° 28.11 relative à la Chambre des conseillers qui prévoit que la candidature aux élections est faite de manière alternée entre les deux sexes ;
- L'adoption, en 2017, de la loi n° 14.79 relative à l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination, qui consacre l'égalité et à la parité hommes-femmes dans tous les domaines. Le Maroc est l'unique pays arabe à avoir inscrit dans sa Constitution une disposition prévoyant la création d'une telle institution (OCDE, 2017b) ;
- L'adoption par la Chambre des représentants, en 2017, de la loi relative au Conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative. Ce Conseil permettra de renforcer le rôle de la jeunesse dans la consécration de la démocratie participative et de la citoyenneté active et agissante ;
- L'adoption d'une feuille de route de l'alphabétisation au titre de la période allant de 2015 - 2024 en vue de réduire le taux d'analphabétisme de 5% à l'horizon 2024, d'éradiquer l'analphabétisme des jeunes âgés de 15-24 ans, et d'améliorer les compétences de la population active analphabète ou semi-alphabétisée ;

---

<sup>60</sup> La loi organique n° 27-11 relative à l'accès à la Chambre des Représentants fixe un quota de 60 sièges pour les femmes et de 30 pour les jeunes. Au niveau local, la loi organique 59-11 relative à l'élection des membres des collectivités territoriales a permis l'augmentation des quotas pour les femmes au niveau communal de 12 à 27%. De la même façon, un quota pour les femmes de 33% fut introduit pour les conseils régionaux. En 2015, la loi organique 113-14 relative aux communes et visant notamment à incorporer la dimension genre, fut adoptée par le Parlement. La Loi sur les Partis Politiques, réformée en 2011, stipule que les partis doivent mettre en place des commissions de parité et doivent avoir au moins 30% de femmes au sein de leurs instances de décision.

<sup>61</sup> Autorité pour la Parité et la Lutte contre Toutes Formes de Discriminations, Observatoire Genre de la Fonction Publique, Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre.

- L'élaboration de la stratégie nationale intégrée de la jeunesse 2015-2030 et de la stratégie nationale pour l'emploi 2015-2025, sur la base des principes directeurs dont l'« Équité et inclusion », qui vise l'appui à l'accès à l'emploi (ou le maintien dans) inclusif au bénéfice de toutes les catégories, en particulier les femmes et les jeunes.
- Le renforcement des actions en faveur de l'autonomisation des femmes nécessiteuses via la mise en place du Fonds d'entraide familiale et du Fonds d'appui à la cohésion sociale.

**La réforme du Code électoral a contribué à l'amélioration de la participation des femmes aux élections communales (21,94%) et régionales (38,64%) du 4 septembre 2015.** Ainsi, le nombre de femmes élues représente presque le double de celui de 2009, car le taux de représentativité des femmes est passé de 12,4% à 22%. Le tiers des femmes élues fait partie des instances de gestion dont 71% parmi assurent le poste de vice-président (DIDH, 2016).

**Des progrès ont été faits aussi au niveau de l'administration mais la promotion des femmes à des postes de responsabilité reste limitée.** Par ailleurs, la part des femmes dans les effectifs de l'Administration publique est passée de 37% en 2009 à 39,4% en mai 2015. Cependant, en se situant à 19,1% (2014), l'accès des femmes aux postes de responsabilités demeure encore faible (MEF, 2017b). En ce qui concerne le marché de travail tous secteurs confondus, les femmes sont 3 fois moins nombreuses que les hommes à occuper un emploi, situation qui ne semble pas évoluer vers une plus grande présence des femmes actives employées (Voir Pilier I, point C).

**Un certain nombre de programmes existent pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin.** L'AFEM, considérée comme association modèle de soutien aux femmes entrepreneurs dans la région, fournit des services de développement (accompagnement, formation, etc.), d'incubation et de pré-incubation aux femmes porteuses de projets. (OCDE, 2014). Selon cette association, l'accès au financement est l'un des principaux freins à l'entrepreneuriat féminin (AFEM, 2015), car près de la moitié des entreprises sont autofinancées, et les ressources externes représentent un tiers seulement du financement total (OCPPC, 2017). Un programme de soutien à l'entrepreneuriat féminin « Min Ajliki », financé par la Coopération belge au développement est mis en place en 2013. La réussite de la première phase 2013-2016 est suivie par le lancement de la seconde phase, début avril 2017, sous le signe du digital. En outre, la CCG accorde dans le cadre du programme « Ilayki » la garantie préférentielle des prêts bancaires en faveur de la création d'entreprises promues exclusivement par des femmes.

### ***Contraintes et défis***

**Au regard des actions de réforme et de soutien entreprises par l'Etat, le taux d'activité des femmes est en baisse :** 23,6% en 2016 contre 25,5% en 2011 et le chômage des jeunes (des deux sexes) de 15 à 24 ans est en hausse : 22,5% en 2016 contre 17,9% en 2011.

**Des obstacles persistent et empêchent une réelle égalité et parité Hommes-Femmes en termes de participation politique.** Les femmes se trouvent contrariées dans leurs efforts de candidature politique par des facteurs tels que les structures de pouvoir traditionnelles perpétuant les stéréotypes à l'égard des femmes, le manque de ressources, l'insuffisance d'appui et d'encadrement de la part des pairs etc.

**La concrétisation des droits, des femmes et des jeunes, économiques, sociaux, politiques, civils et culturels requiert l'accélération des réformes dans différents domaines. À ce titre, les actions suivantes sont recommandées :**

- Accélérer la mise en application des dispositions constitutionnelles et légales (Loi sur les partis politiques, loi électorale, ...) relatives à la réduction des inégalités hommes-femmes ;**
- Élargir et de renforcer l'appui à l'autonomisation des femmes et à l'inclusion des jeunes ;**
- Encourager davantage l'entrepreneuriat féminin en facilitant l'accès au financement bancaire ;**
- Promouvoir les mesures de conciliation emploi-famille pour favoriser une plus grande insertion durable des femmes dans la vie professionnelle et d'accès aux postes de responsabilité.**



## Annexe I. Plan d'action du Compact sur la Gouvernance Économique au Maroc

Pilier	Court terme (≤ 1 an)	Moyen et long termes (> 1 an)
<b>I. Conception de politiques économiques orientées marché, inclusives et durables</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Réduire les distorsions liées aux économies de rente</b> (autorisations administratives, agréments, procédures complexes, etc.) et rendre systématique <b>l'application des règles de concurrence loyale</b></li> <li>2. Engager une <b>transition graduelle et ordonnée vers un régime de taux de change flexible</b></li> <li>3. Réaliser, sur la base des nouvelles données relatives aux disparités géographiques, le <b>ciblage des zones d'action publique prioritaires</b> et des couches sociales les plus défavorisées</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en place les conditions et mécanismes <b>favorables à la réallocation des facteurs (capital et travail) vers les activités les plus productives et à fort contenu en technologie</b> : incitations financières et fiscales, etc.</li> <li>2. Garantir les <b>conditions d'utilisation du potentiel de croissance</b> : développement des synergies, économie verte, élimination des obstacles à l'initiative privée, opportunités de développement régional, etc.</li> <li>3. Encourager la participation de la population active à l'activité économique en <b>adaptant le capital humain aux besoins du marché et les dispositifs d'insertion professionnelle et d'apprentissage tout au long de la vie active</b></li> <li>4. Réorienter les politiques de redistribution vers l'amélioration des conditions de vie des populations afin <b>d'atténuer les inégalités sociales</b> : politiques publiques axées sur les régions défavorisées, transferts publics différenciés par région, solidarité régionale, etc.</li> </ol>
<b>II. Amélioration de la transparence et de l'efficacité des institutions et des processus publics</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Accélérer la mise en place <b>du Comité interministériel de la réforme administrative</b></li> <li>5. Réaliser la <b>cartographie des services publics</b> et leur priorisation en fonction de leur impact sur l'entreprise et le citoyen</li> <li>6. <b>Accélérer la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la corruption</b> à travers notamment l'opérationnalisation de l'Instance et la Commission nationale et la reprogrammation des mesures prévues, ainsi que la mise en œuvre des mesures de <b>gouvernement ouvert</b></li> <li>7. Parachever la <b>réforme de la compensation</b> selon une approche intégrée et sur la base de critères d'éligibilité bien définis</li> <li>8. Octroyer les <b>dérogations fiscales</b>, limitées dans le temps, sur la base de cahiers de charges ou, le cas échéant, les remplacer par des aides budgétaires directes</li> <li>9. <b>Encadrer le pouvoir d'appréciation de l'Administration fiscale</b> et communiquer davantage sur les procédures et les modalités de fonctionnement des Commissions locales de taxation et de la Commission nationale de recours fiscal</li> <li>10. Activer la mise en place d'un <b>nouveau système de gestion des projets publics d'investissement</b> (« PIMA ») visant l'amélioration des mécanismes de priorisation, de suivi et d'évaluation d'impact</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Définir une vision stratégique à long terme « Maroc 2030 »</b> qui servirait de référentiel aux stratégies et politiques publiques</li> <li>6. Mettre en place une <b>instance interministérielle, rattachée à la Présidence du Gouvernement, chargée de la coordination de l'élaboration des stratégies et politiques sectorielles, de leur mise en cohérence, du suivi de leur mise en œuvre et de l'évaluation de leurs impacts</b></li> <li>7. Poursuivre la <b>régionalisation avancée</b> avec l'objectif de réduire les disparités régionales, en particulier à travers la mise en place des structures organisationnelles nécessaires et la reconsidération de la répartition des ressources financières et des compétences humaines en faveur des collectivités territoriales</li> <li>8. Moderniser <b>la gouvernance des EEP</b> notamment à travers la réforme de la Loi sur le contrôle financier (clarifier les « rôles » de l'Etat, utiliser les outils modernes de gestion du portefeuille, créer une Instance chargée de la gestion du portefeuille de l'Etat, etc.) et améliorer l'efficacité et la rentabilité des entreprises publiques</li> <li>9. <b>Réformer le cadre général de la fonction publique</b>, y compris le système de rémunération basé sur la performance (partie fixe et partie variable)</li> <li>10. <b>Continuer la réforme du système fiscal et la modernisation de l'administration fiscale</b> pour plus d'efficacité et d'équité.</li> </ol>

<p><b>III. Mise en place d'un environnement favorable au développement des affaires</b></p>	<p>11. Développer la <b>stratégie de l'environnement des affaires</b> en renforçant le dialogue public-privé et en approfondissant l'approche régionale</p> <p>12. Finaliser les réformes en cours concernant la <b>modernisation du cadre juridique de l'entreprise</b>, en particulier concernant l'insolvabilité et les opérations garanties</p> <p>13. Rendre <b>opérationnel le cadre institutionnel de la concurrence</b> et dynamiser les organes d'investigation dans le domaine</p> <p>14. <b>Encourager le recours au PPP</b> pour la réalisation de projets d'envergure et à la gestion déléguée des services publics</p> <p>15. Accélérer <b>l'élaboration du plan d'action de la stratégie nationale de l'emploi</b>, en prenant en considération les aspects transversaux (genre, jeunes, territoire, etc.) et garantir une bonne gouvernance à l'image du CNEA</p> <p>16. <b>Intégrer les PME dans la dynamique du Plan d'accélération industrielle</b> et développer des écosystèmes basés sur un maillage fort des grandes entreprises</p> <p>17. Adopter la <b>nouvelle Charte de l'investissement</b> et élaborer un nouveau plan d'action en faveur des PME sur la base des résultats de l'analyse des données collectées par l'OMTPME</p> <p>18. Renforcer la <b>dématérialisation en interaction entre l'État et les entreprises</b> (automatisation des tribunaux de commerce, portail sur les réglementations, etc.)</p> <p>19. Mener une <b>réflexion approfondie sur les déterminants de l'intégration des NEET</b> dans l'activité économique</p>	<p>11. Accélérer la finalisation et <b>l'adoption de la nouvelle Charte de la PME</b></p> <p>12. Poursuivre le processus de réforme institutionnelle de la promotion de l'investissement en mettant en place <b>un organisme unique de promotion du Maroc</b> à travers l'intégration à l'AMDIE des organismes restants, en particulier l'EACCE, la Maison de l'Artisan et l'ONMT</p> <p>13. Rechercher, sur la base des résultats de traitement des données collectées par l'OMTPME, les <b>solutions adaptées aux difficultés de financement des PME</b> tout en incitant ces dernières à plus de transparence</p> <p>14. Mettre en cohérence et faire <b>converger la stratégie d'accélération industrielle avec d'autres politiques publiques structurantes</b> (infrastructures de transport, formation, innovation, habitat, etc.)</p> <p>15. Améliorer la <b>qualité des systèmes d'éducation, de formation professionnelle et d'enseignement supérieur</b>, en particulier la révision des curricula et le <b>développement</b> des compétences générales et professionnelles des enseignants, ainsi que les systèmes de soutien éducatif et social</p> <p>16. Procéder à la <b>révision du Code du travail</b> selon une approche participative et intégrée en vue d'assouplir la réglementation du travail tout en garantissant la protection des droits légitimes des travailleurs</p> <p>17. Finaliser et mettre en œuvre la <b>stratégie nationale d'inclusion financière</b> sur la base d'une évaluation précise des besoins et des priorités et en coordination avec les initiatives des différentes parties prenantes</p>
<p><b>IV. Contribution du monde des affaires, de la société civile et des citoyens à la prise de décision</b></p>	<p>20. Accélérer la <b>concrétisation des recommandations du dialogue national sur la société civile</b></p> <p>21. <b>Généraliser et institutionnaliser le modèle de dialogue public-privé du CNEA à d'autres domaines</b>, en particulier celui des politiques sociales et celui du capital humain</p> <p>22. Renforcer et généraliser le recours aux <b>mécanismes d'appel à projets au profit des OSC</b> sur la base de cahier des charges et de l'audit et l'évaluation systématiques des projets retenus</p>	<p>18. Développer un <b>système d'information fiable sur les OSC</b> en faveur d'un meilleur suivi et contrôle</p> <p>19. Poursuivre et accélérer la mise en place, conformément aux dispositions de la Constitution, <b>les lois et règlement qui organiseront la contribution et la participation des OSC à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques</b></p> <p>20. Promouvoir davantage <b>l'entreprenariat féminin</b> et mettre en place les mesures favorisant la <b>conciliation entre la vie professionnelle et familiale</b></p> <p>21. Accélérer la mise en œuvre de la <b>Stratégie intégrée de la jeunesse</b> en prenant en compte la dimension territoriale</p>



## Annexe II. Le Compact pour la gouvernance économique : aspects techniques et méthodologie

### Le Compact pour la gouvernance économique

Le 6 mai 2015, les Hauts fonctionnaires représentant les différentes parties prenantes du Partenariat de Deauville ont adopté à l'unanimité le **Compact pour la gouvernance économique**. À la suite de plans d'action antérieurs sur des sujets comme le gouvernement ouvert, la lutte contre la corruption, le recouvrement des biens et le développement des PME, le Compact établit un cadre pour les efforts de réforme des pays arabes en transition (ACT). Ce cadre vise à promouvoir la bonne gouvernance et à installer un climat commercial sain afin de stimuler la croissance inclusive. Les responsables du G7 ont salué l'accord sur le Compact par une déclaration concluant le sommet de 2015 à Schloss Elmau, puis par « l'engagement de tous à le mettre en œuvre » dans la déclaration du sommet de 2016 à Ise Shima.

Le Compact a été préparé par la présidence allemande du G7, avec l'appui de l'OCDE, dans l'objectif général d'identifier les grands objectifs politiques et les priorités de réforme, au travers de quatre principaux piliers (voir Schéma 1).

#### Schéma 1 : Compact pour la gouvernance économique : objectifs généraux, piliers et secteurs politiques



Le Compact est conçu non comme une simple déclaration mais davantage comme un document opérationnel destiné à nourrir le dialogue politique au sein du Partenariat de Deauville. Le Compact se réfère d'ailleurs explicitement au « suivi » sous la forme d'un dialogue et d'un processus de consultation continu, en particulier au travers d'un mécanisme de **revue** et **d'apprentissage par les pairs** appuyé par l'OCDE, les institutions financières internationales (IFI) du Partenariat de Deauville ainsi que les plateformes de coordination concernées. Les priorités du Compact doivent être concrétisées au travers de **plans de mise en œuvre adaptés aux pays** dans le cadre desquels les ACT identifieront des mesures politiques spécifiques, qui pourront alors être soutenues par le G7 et les pays partenaires au moyen d'un appui technique (notamment sous l'égide du Fonds de transition MENA) et d'autres mesures de facilitation. Le Compact souligne enfin le besoin de mesurer et de

vérifier l'efficacité politique dans le cadre de ces mêmes plans. À cette fin, les mesures qualitatives en même temps que les indices internationalement reconnus permettront de comparer les progrès effectués en regard des objectifs politiques fixés.

### Approche globale de la mise en œuvre du Compact à l'échelle nationale

L'OCDE appuie les ACT dans leurs efforts pour préparer et suivre les Plans de mise en œuvre adaptés aux pays. Ce soutien se déroule en deux étapes :

- **Phase 1 – Rapport d'états des lieux:** L'OCDE aide les ACT à identifier les domaines prioritaires d'intervention en évaluant et en comparant leur état des lieux actuel dans chacun des quatre piliers du Compact. Cette évaluation centrée sur la demande prend la forme d'un **Rapport d'état des lieux** pour chacun des ACT, qui sera présenté et discuté à l'occasion d'une Réunion des Hauts fonctionnaires du Partenariat de Deauville. Pour chacun des piliers, les rapports présenteront : (1) une *évaluation qualitative de la mise en œuvre de la réforme* depuis 2011 (y compris les avancées et les principaux problèmes) ; (2) un *tableau de bord incluant les indicateurs*, qui dresse la liste des indicateurs de produit et de résultat (en précisant l'état de départ et les tendances historiques pour permettre une comparaison entre les ACT, aussi bien que les améliorations dans le temps pour chaque ACT), et (3) *des recommandations politiques* qui fourniront une base aux Plans de mise en œuvre du Compact en permettant d'identifier et de prioriser les réformes.
- **Phase 2 – Rapport sur l'avancement des réformes:** En se référant à la base que représentent les différents Rapports d'états des lieux, l'OCDE rendra chaque année compte des progrès effectués par les ACT dans les diverses dimensions du Compact. Ce suivi sera réalisé au travers d'un bref Rapport de suivi proposant pour chaque ACT : (a) une *description des réformes abouties ou en cours, ainsi que des problèmes émergents* ; (b) une liste actualisée des indicateurs de produit et de résultat, et, éventuellement, (c) *des compléments thématiques portant sur un secteur politique concerné par le Compact*. Ces Rapports d'avancement seront aussi présentés et discutés lors des Réunions des Hauts fonctionnaires.

En plus de ces deux exercices, les ACT tireront profit d'activités de **renforcement des capacités** au travers d'échanges avec les pairs, de l'implication des responsables gouvernementaux dans la collecte et l'interprétation des données et indices pertinents, ainsi que de réunions de renforcement de capacité et de partage des connaissances.

Ce Partenariat de Deauville viendra enfin en complément et prolongement des autres instruments d'appui au dialogue politique et de mise en œuvre des réformes à l'échelle nationale, comme les programmes du FMI et l'appui budgétaire des IFI et des bailleurs bilatéraux.

### Rapports d'états des lieux: approche globale et méthodologie

Les Rapports d'états des lieux sont préparés par l'OCDE en consultation avec chaque ACT concerné et en coopération avec les IFI du Partenariat de Deauville. Les différentes versions sont transmises à chaque ACT pour une vérification des données ainsi qu'aux IFI pour commentaires. Les projets de Rapports seront ensuite soumis par l'OCDE à la Présidence du G7 pour qu'ils soient inscrits à l'agenda de la Réunion des Hauts fonctionnaires. Un examen par les pairs sera enfin organisé avec la participation des autres ACT, des pays du G7 et des pays partenaires.

Les Rapports d'états des lieux sont concis et d'assez haut niveau. Ils incluent des éléments qualitatifs et quantitatifs.

Sur le plan *qualitatif*, les Rapports identifient les évolutions, problèmes et recommandations principaux pour chacun des quatre piliers. Si les Rapports reprennent la structure du Compact, ils s'adaptent toutefois aux circonstances propres à chaque ACT, l'importance respective des priorités

politiques et piliers variant d'un pays à l'autre. Étant donné le travail d'analyse approfondi qui a été entrepris par divers partenaires dans la plupart des ACT, les Rapports d'états des lieux se fondent sur des analyses et des recherches préexistantes, dont des rapports et documents produits par l'OCDE, les IFI du Partenariat de Deauville et les agences de développement bilatérales des pays du G7 et partenaires. Chaque rapport intègre une bibliographie des références consultées.

Sur le plan *quantitatif*, les Rapports intègrent un tableau de bord comprenant 32 indicateurs (voir **Annexe III**). Ce tableau de bord associe variables macroéconomiques, indices composés et autres. Ces indicateurs ont été soigneusement choisis selon trois critères : pertinence, disponibilité et comparabilité. Le tableau de bord intègre par conséquent des indices habituellement utilisés pour l'évaluation des réformes structurelles et des politiques publiques, et qui sont disponibles pour tous les pays ACT de référence (Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie) et régulièrement actualisés (le plus souvent sur une base annuelle). Pour éviter tout problème de comparabilité, les statistiques nationales et d'autres données quantitatives sont utilisées pour l'évaluation qualitative, mais ne sont pas intégrées au tableau de bord des indicateurs. Ces derniers reflètent à la fois les produits et les résultats politiques. Outre les valeurs correspondant aux ACT, le tableau de bord fournit des moyennes OCDE et des données issues d'un référentiel d'économies émergentes variées (Malaisie, Mexique, Turquie et Roumanie) à des fins de comparaison. Selon l'indicateur, les valeurs de départ correspondent à 2010 ou à des moyennes pluriannuelles (2000-2010, par exemple).

Le recours à des indicateurs qualitatifs impose d'importantes conditions. En premier lieu, le tableau de bord des indicateurs n'est qu'un élément de l'analyse ; ses résultats doivent être interprétés en lien avec l'évaluation qualitative. En second lieu, les Rapports n'établissent pas de rapport de causalité entre la mise en œuvre de réformes données et l'évolution d'indicateurs particuliers. Le tableau de bord des indicateurs permet par conséquent de donner un aperçu global de la situation de chaque ACT et de leur évolution au cours du temps, et non de mesurer l'impact d'une réforme. Lorsqu'elles sont disponibles, les données sur les résultats observés d'une politique ou d'une réforme sont intégrées à l'analyse qualitative.

### **Préparation du rapport d'état des lieux pour le Maroc**

La préparation du rapport d'état des lieux pour le Maroc s'est déroulée en trois étapes.

L'OCDE a d'abord organisé une mission de dialogue au Maroc (en juin 2017) afin de présenter la méthodologie proposée et de consulter les autorités sur l'approche globale et l'ambition du rapport.

Les données recueillies à cette occasion ont ensuite été complétées par une recherche documentaire et des missions sur le terrain à Rabat en juillet 2017. Le Tableau 1 ci-dessous dresse une liste des acteurs qui ont pris part au processus.

**Tableau 1 : Liste des institutions chargées de la coordination et des acteurs qui ont pris part aux missions de terrain**

MAROC
<p><b>Institution coordinatrice :</b> Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance</p>
<p><b>Autres acteurs gouvernementaux rencontrés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet du Chef du Gouvernement</li> <li>• Conseil Économique Social et Environnemental</li> <li>• Bank Al Maghrib</li> <li>• Ministère de l'Économie et des Finances</li> <li>• Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique</li> <li>• Ministère du Travail et de l'Intégration Professionnelle</li> <li>• Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</li> <li>• Ministère de la Réforme de l'Administration et la fonction publique</li> <li>• Ministère de l'Équipement du Transport et de la Logistique</li> <li>• Ministère de la justice et des libertés</li> <li>• Ministère chargé des Relations avec le Parlement et la société civile</li> <li>• Ministère de l'Intérieur</li> <li>• Ministère des affaires étrangères et de la coopération internationale</li> <li>• Haut-Commissariat au Plan</li> </ul>
<p><b>Autres acteurs rencontrés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque mondiale</li> <li>• Réunion avec les représentants des Ambassades des pays du G7</li> </ul>

Dans un troisième temps, le projet de rapport a fait l'objet de consultations avec les ACT et d'autres parties prenantes pendant les mois d'octobre et novembre 2017. Le rapport a ensuite été présenté, révisé et débattu lors de la Réunion des Hauts fonctionnaires du Partenariat de Deauville tenue à Rome le 21 novembre 2017.

## Annexe III. Tableau de bord des indicateurs du Compact pour la gouvernance économique

Numéro	Pilier	Indicateur	Type (Résultat (R)/ Politique (P))	Principe	Source	Fréquence et période de référence
1	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Croissance du PIB réel (évolution en pourcentage)</b>	R	Cadre macroéconomique fondamental (croissance)	<a href="#">Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale</a>	Annuelle (2000-2017)
2	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Inflation (évolution en pourcentage)</b>	R	Cadre macroéconomique fondamental (stabilité des prix)	<a href="#">Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale</a>	Annuelle (2000-2017)
3	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Productivité du travail (PIB aux taux de change PPA par personne employée ; taux de croissance annuelle)</b>	R	Mesure de l'efficacité de l'usage des intrants dans la production des biens et services (en incluant les niveaux absolus et la croissance d'une année sur l'autre)	<a href="#">Calculs sur la base des Indicateurs clés du marché du travail de l'OIT ; OCDE (moyenne OCDE)</a>	Annuelle (2000-2016)
4	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Ratio emploi-population</b>	R	Cadre macroéconomique fondamental (emploi) ; Mesure de la proportion de la population en âge de travailler qui a un l'emploi	<a href="#">Indicateurs clés du marché du travail de l'OIT ; OCDE (moyenne OCDE)</a>	Annuelle (2000-2016)
5	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Taux d'investissement /PIB</b>	R	Mesure de la formation brute de capital fixe (public et privé)	<a href="#">Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale</a>	Annuelle (2000-2016)
6	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Balance des comptes courants/PIB</b>	R	Cadre macroéconomique fondamental (balance courante)	<a href="#">Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale</a>	Annuelle (2000-2016)
7	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Dettes brutes des administrations publiques/PIB</b>	R	Cadre macroéconomique fondamental (fiscal) ; Mesure de la viabilité des finances publiques	<a href="#">Bases de données du FMI, Perspectives de l'économie mondiale</a>	Annuelle (2000-2016)
8	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>(1) Coefficient de Gini et (2) taux de pauvreté pour un seuil de 3,10 \$USD par jour (2011 PPA) (% de la population) (non disponible pour l'Égypte)</b>	R	Mesurer du niveau d'inégalité en regard de la distribution des revenus et des niveaux de pauvreté	<a href="#">Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale</a>	Fréquence variable ; la plupart des données récentes concernent la période 2007 et 2012 ; le taux de pauvreté n'est pas disponible pour l'Égypte

9	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Emissions de CO2 (kg pour 1 000 \$USD de PIB)</b>	R	Mesure de l'efficacité en termes de consommation d'énergie/de viabilité environnementale de la croissance	<a href="#">Agence Internationale de l'énergie</a>	Annuelle (2000-2015)
10	Politiques économiques pour une croissance durable et inclusive	<b>Exportations de biens et de services/PIB (pour tous les ACTs) ; ÉVA (pour la Tunisie)</b>	R	Mesure de l'ouverture commerciale ; l'ÉVA peut être utilisée lorsqu'elle est disponible (ce n'est le cas que pour la Tunisie pour le moment), afin de mesurer le contenu en valeur ajoutée et la participation aux CVM	<a href="#">Échanges en valeur ajoutée OCDE ; Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale</a>	Annuelle (2000-2014) ; Les dernières données ÉVA datent de 2014
11	Transparence et efficacité du secteur public	<b>Revenu fiscal/PIB</b>	R	Mesure des efforts de mobilisation des ressources	<a href="#">Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale, OCDE (moyenne OCDE)</a>	Annuelle (2000-2014)
12	Transparence et efficacité du secteur public	<b>Dépenses du gouvernement pour (1) la rémunération des employés et (2) les subventions publiques</b>	R	Montrer l'importance relative des dépenses du gouvernement dans des domaines clés (fonction publique, subventions)	<a href="#">Statistiques FMI des Finances publiques</a>	Annuelle (2000-2014)
13	Transparence et efficacité du secteur public	<b>Indice de perception de la corruption de Transparency International</b>	R	Indice composé largement utilisé qui mesure la perception de la corruption en tant que critère de la qualité de la gouvernance	<a href="#">Transparency International</a>	Annuelle (2009-2016)
14	Transparence et efficacité du secteur public	<b>Classement Données ouvertes dans le monde</b>	P	Indice composé qui mesure l'ouverture légale et technique des données administratives	<a href="#">Indice Open Knowledge Open Data</a>	Annuelle (2013-2015)
15	Transparence et efficacité du secteur public	<b>Indice du Budget ouvert</b>	P	Indice composé qui mesure la transparence de la formulation et de l'exécution du budget du gouvernement central	<a href="#">Indice du Budget ouvert d'International Budget Partnership</a>	Biennale (2006-2015)
16	Transparence et efficacité du secteur public	<b>Indicateurs mondiaux de la gouvernance en ce qui concerne (1) l'efficacité du gouvernement ; (2) la qualité de la réglementation, et (3) l'État de droit</b>	P	Indice composé qui mesure les principaux aspects de la gouvernance à partir de sources de données diverses (enquêtes, organisations internationales, ONG)	<a href="#">Indicateurs de la gouvernance dans le monde de la Banque mondiale</a>	Annuelle (2010-2016)

17	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>(1) Apports d'IDE ; (2) Stocks d'IDE (% du PIB)</b>	R	Mesure des tendances et des positions relatives en ce qui concerne la capacité d'attirer des investissements directs étrangers	<a href="#">Base de données CNUCED</a>	Annuelle (2000-2016)
18	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Densité en entreprises nouvelles (nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée pour 1 000 personnes en âge de travailler)</b>	R	Mesure de la création de SARL sur la base du registre du commerce, en tant qu'indicateur de l'activité globale des entreprises/de la création d'entreprises	<a href="#">Données de l'Enquête de la Banque mondiale sur l'Entrepreneuriat</a>	Annuelle (2010-2014) ; non disponible pour l'Égypte
19	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Crédit intérieur fourni au secteur privé/PIB</b>	R	Mesurer la profondeur du marché du crédit fourni au secteur privé, en tant qu'indicateur du développement du secteur financier	<a href="#">Statistiques financières internationales du FMI</a>	Annuelle (2010-2016)
20	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Inclusion financière (% d'adultes ayant ouvert un compte dans une institution financière)</b>	R	Mesurer l'inclusion financière de la population adulte en tant qu'indicateur de l'accès global à la finance (il n'existe pas de données comparables pour les PME)	<a href="#">Base de données sur l'inclusion financière internationale (Findex)</a>	Tous les trois ans (2011, 2014)
21	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Demandes nationales de brevets pour 100 milliards \$USD de PIB (2011 PPA)</b>	R	Mesurer la production de brevets en regard de la taille de l'économie en tant qu'indicateur de l'innovation	<a href="#">Base de données statistiques de la XIPO</a>	Annuelle (2010-2014)
22	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Évaluation des principales politiques de transition : (1) Privatisation à petite et grande échelles ; (2) Gouvernance et restructuration d'entreprises ; (3) Libéralisation des prix ; (4) Système d'échanges commerciaux et de devises, et (5) Politique de concurrence</b>	P	Mesure du progrès dans les domaines contribuant à une transition réussie vers une économie de marché, telle qu'évaluée par le Bureau de l'économiste en chef de la BERD	<a href="#">Base d'indicateurs de la transition de la Banque européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD)</a>	Annuelle (2012-2014)

23	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Indice de restrictivité de la réglementation de l'IDE</b>	P	Mesure des restrictions réglementaires pesant sur les IDE dans les différents secteurs, en tant qu'indicateur de l'ouverture du cadre politique des IDE	<a href="#">Indice de restrictivité de la réglementation de l'IDE de l'OCDE</a>	Annuelle (2010-2016)
24	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Observatoire mondiale de l'entrepreneuriat/Global Entrepreneurship Monitor (moyenne de l'évaluation nationale par les experts de l'écosystème entrepreneurial et activité entrepreneuriale totale en phase de démarrage) (seulement pour la Tunisie, l'Égypte, le Maroc)</b>	P/R	Mesure (a) de la qualité de l'environnement d'ensemble de l'entrepreneuriat (dont plusieurs variables clés), et (b) activité entrepreneuriale effective sur la base de données d'enquêtes	<a href="#">Global Entrepreneurship Monitor (GEM)</a>	Tous les 2/3 ans pour l'Enquête nationale auprès des experts (2010, 2012, 2015) ; seulement 2015 pour l'enquête sur l'activité entrepreneuriale auprès de la population adulte ; les données GEM ne sont pas disponibles pour la Jordanie
25	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Banque mondiale « Doing Business », Distance de la Frontière</b>	P	Mesure de la performance par l'enquête « Doing Business » de la Banque mondiale, en tant qu'indicateur de l'environnement des affaires dans son ensemble ; la distance à la frontière permet d'évaluer au fil du temps la performance absolue	<a href="#">Banque mondiale DB, distance de la frontière</a>	Annuelle (2010-2017)
26	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Performance moyenne de la facilitation des échanges</b>	P	Évaluation de la qualité du cadre politique de la facilitation des échanges commerciaux	<a href="#">Indicateurs OCDE sur la Facilitation des échanges</a>	Tous les 2/3 ans Annuelle (2015)
27	Climat de l'investissement et développement du secteur privé	<b>Indice de performance de la logistique (score global)</b>	P	Mesure de la performance de la logistique commerciale	<a href="#">Indice de la Performance de la logistique de de la Banque mondiale</a>	Biennale (2007-2016)
28	Prise de décision inclusive	<b>Taux de chômage des jeunes</b>	R	Mesure des résultats sur le marché du travail des jeunes	<a href="#">Indicateurs clés de l'OIT sur le marché du travail ; OCDE (moyenne OCDE)</a>	Annuelle (2000-2016)
29	Prise de décision inclusive	<b>Écart de la participation au marché du travail des hommes et des femmes</b>	R	Mesure des résultats sur le marché du travail en termes de genre	<a href="#">Indicateurs clés de l'OIT sur le marché du travail ; OCDE (moyenne OCDE)</a>	Annuelle (2000-2016)



30	Prise de décision inclusive	<b>Indicateur mondial de la gouvernance en ce qui concerne l'expression et la responsabilité</b>	P	Indice composé mesurant la qualité des mécanismes d'expression et de responsabilité sur la base de sources variées (enquêtes, organisations internationales, ONG) ; utilisé pour évaluer les mécanismes de participation publique à l'élaboration des politiques	<a href="#">Indicateurs de la gouvernance dans le monde de la Banque mondiale</a>	Annuelle (2010-2016)
31	Prise de décision inclusive	<b>Proportion de sièges parlementaires détenus par des femmes</b>	P	Indicateur de la participation des femmes à l'élaboration des politiques publiques	<a href="#">Union interparlementaire, portail des données sur le genre OCDE</a>	Annuelle (2010-2017)
32	Prise de décision inclusive	<b>Indicateur de participation politique de l'Indice de développement de la jeunesse du Commonwealth</b>	P/R	Indice composé mesurant différents aspects de l'engagement politique des jeunes, dont les produits des politiques (cadre politique) et leurs résultats (éducation des électeurs et expression des jeunes)	<a href="#">Indice de développement de la jeunesse du Commonwealth</a>	Tous les 2-3 ans (2013, 2016)



## List of References

- ABBAD T., 2017, « Accumulation du capital et gains de productivité au Maroc ». Rabat : OCP Policy Center ».
- AFD 2017, « Les dynamiques d'inclusion/exclusion de la jeunesse en zone MED ».
- AFEM, 2015, « Evaluation du vivier entrepreneurial au Maroc : Rapport des résultats ». [http://rse.cgem.ma/upload/Rapport\\_VF\\_des\\_resultats\\_%20AFEM\\_Entrepreneuriat\\_f%23U00e9minin\\_au\\_Maroc.pdf](http://rse.cgem.ma/upload/Rapport_VF_des_resultats_%20AFEM_Entrepreneuriat_f%23U00e9minin_au_Maroc.pdf)
- AMITH, 2016, « Présentation du bilan de l'exercice 2016 et les perspectives de développement de l'industrie textile marocaine », Assemblée générale ordinaire, Juin 2017.
- ANAPEC, 2016 « Bilan des programmes actifs de l'emploi au titre de l'année 2016 ».
- BAD/GdM/MCC, 2015 « Diagnostic de croissance du Maroc. Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive », Banque Africaine de Développement, Gouvernement du Maroc, Millennium Challenge Corporation.
- BAM, 2012 « Rapport annuel présenté à sa Majesté le Roi » (exercice 2016).
- \_\_\_\_\_, 2016 « Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit ».
- \_\_\_\_\_, 2017 « Rapport annuel présenté à sa Majesté le Roi » (exercice 2016).
- BM, 2017a, « Doing Business 2016, Measuring Regulatory Quality and Efficiency ».
- \_\_\_\_\_, 2017b, « Pauvreté et prospérité partagée Maroc – SCD », présentation PPT.
- \_\_\_\_\_, 2017c, « Le Maroc à l'horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique ».
- CC, 2016, « Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance ».
- \_\_\_\_\_, 2017a, « Référé du Premier président de la Cour des comptes sur les conditions de préparation et de gestion de la rentrée scolaire 2016/2017 ».
- \_\_\_\_\_, 2017b, « Rapport de la Cour des Comptes pour l'année 2015, Volume I ».
- CESE, 2012, « Le système fiscal marocain : développement économique et cohésion sociale ».
- \_\_\_\_\_, 2013a, « Avis sur les soins de santé de base ».
- \_\_\_\_\_, 2013b, « La Gouvernance des Services publics ».
- \_\_\_\_\_, 2014, « Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable ».
- \_\_\_\_\_, 2016, Rapport annuel.
- CIVICUS, 2011, « Civil society index for Morocco: Analytical Country Report ». [http://www.civicus.org/images/stories/csi/csi\\_phase2/morocco%20acr.pdf](http://www.civicus.org/images/stories/csi/csi_phase2/morocco%20acr.pdf)[http://www.civicus.org/images/stories/csi/csi\\_phase2/morocco%20acr.pdf](http://www.civicus.org/images/stories/csi/csi_phase2/morocco%20acr.pdf)
- CNCE, 2013, « Stratégies sectorielles et soutenabilité du déficit commercial ».
- CNEA, 2017 « Rapport d'activité 2016 ».

- CNDSC, 2014, Rapport de synthèse du dialogue national sur la société civile et les nouvelles prérogatives constitutionnelles.
- CSEFRS, 2014, « Atlas graphique et cartographique de la décennie de Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation 2000-2013 ».
- \_\_\_\_\_, 2015, « La Vision stratégique de la réforme 2015-2030 : pour une Ecole de l'équité, de la qualité et de la promotion ».
- \_\_\_\_\_, 2017, « Atlas territorial des disparités en éducation ».
- DFP, 2016, « Rapport d'activités 2015 ».
- DIDH, 2016, « Rapport périodique rassemblant le 5ème et le 6ème rapport sur la CEDAW ».
- ETF, 2012, « Etude sur l'emploi et l'employabilité au Maroc ».
- FEM, 2016 : « Rapport sur la compétitivité mondiale ». <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=MAR>
- FMI, 2016a, « Perspectives Economiques Régionales », Mise à jour, Avril 2016.
- \_\_\_\_\_, 2016b, «World Economic Outlook ».
- \_\_\_\_\_, 2017, « Morocco Article IV Consultation ».
- GdM, 2017, « Déclaration du Chef du Gouvernement à la Chambre des conseillers « La politique publique du développement industriel et la promotion du climat des affaires »
- HCP, 2011, Enquête nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif (ISBL).
- \_\_\_\_\_, 2013a, Activité, emploi et chômage : Résultats détaillés.
- \_\_\_\_\_, 2013b, Rapport des résultats détaillés de l'Enquête Nation de l'Emploi.
- \_\_\_\_\_, 2014, Activité, emploi et chômage : Premiers résultats.
- \_\_\_\_\_, 2015a, « Le Maroc entre Objectifs du Millénaire pour le Développement et Objectifs de Développement Durable : Les acquis et les défis ».
- \_\_\_\_\_, 2015b, « Note sur le marché du travail au Maroc entre 2000 et 2014 ».
- \_\_\_\_\_, 2015c, « Présentation des principaux résultats du Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2014 ».
- \_\_\_\_\_, 2016a, « Enquête Nationale sur la Consommation et les Dépenses des Ménages 2013-2014 »
- \_\_\_\_\_, 2016b, « Étude sur le rendement du Capital Physique au Maroc ».
- \_\_\_\_\_, 2016c, « La situation du marché de l'emploi en 2015 ».
- \_\_\_\_\_, 2016d, Note d'information au sujet des principaux enseignements sur la qualité de l'emploi en 2016.  
[http://www.hcp.ma/Principaux-enseignements-sur-la-qualite-de-l-emploi-en-2016\\_a1879.html](http://www.hcp.ma/Principaux-enseignements-sur-la-qualite-de-l-emploi-en-2016_a1879.html)
- \_\_\_\_\_, 2016e, Note d'information sur la situation du marché du travail en 2016.  
[http://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-en-2016\\_a1872.html](http://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-en-2016_a1872.html)
- \_\_\_\_\_, 2017a, « Le modèle de ciblage géographique pour la réduction de la pauvreté ».
- \_\_\_\_\_, 2017b, « Note d'information relative aux comptes nationaux provisoires de 2016 ».
- \_\_\_\_\_, 2017c, « Cartographie de la pauvreté multidimensionnelle 2014 : Paysage territorial et dynamique ».

ICPC, 2014, « Enquête nationale sur la corruption ».

MCC, 2015, « Développement et évaluation des projets ». <http://www.mca-maroc.ma/phases-de-d%C3%A9veloppement/d%C3%A9veloppement-et-%C3%A9valuation-des-projets>

MCRPSC, 2015, « Rapport annuel sur l'état du partenariat entre l'Etat et les associations » (en arabe).

MEF, 2012, « Schéma de développement des régions économiques du Maroc », DEPF.

\_\_\_\_\_, 2014, « Profil du partage de la valeur ajoutée au Maroc entre 1998 et 2011 », DEPF.

\_\_\_\_\_, 2015, « Des inégalités régionales sous le prisme de l'accès aux droits humains : de la multiplicité à l'indivisibilité », DEPF.

\_\_\_\_\_, 2016a, « Principales caractéristiques du marché du travail national », DEPF.

\_\_\_\_\_, 2016b, « Rapport économique et financier », PLF 2017.

\_\_\_\_\_, 2016c, « Rapport Genre 2017 », PLF 2017.

\_\_\_\_\_, 2016d, « Rapport sur la compensation », PLF 2017.

\_\_\_\_\_, 2016e, « Rapport sur les dépenses fiscales », PLF 2017.

\_\_\_\_\_, 2016f, « Rapport sur les Etablissements et entreprises publics », PLF 2017.

\_\_\_\_\_, 2016g, « Situation et perspectives de l'économie nationale : Au-delà de l'écran comptable, la transformation structurelle continue », DEPF.

\_\_\_\_\_, 2017a, « Tableau de bord des finances publiques », DEPF.

\_\_\_\_\_, 2017b, « Tableau de bord macroéconomique », DEPF.

MEIP, 2015, « Rapport final « Stratégie nationale pour l'Emploi 2015-2025 ».

MRAFP, 2017, « Site web [www.mmsp.gov.ma](http://www.mmsp.gov.ma) ».

MSFDS, 2016, présentation PPT « Bilan global du Plan Gouvernemental pour l'Egalité ».

OC, 2017, « Résultats des échanges extérieurs à fin 2016 ».

OCDE, 2013 Regulatory Reform in the Middle East and North Africa: Implementing Regulatory Policy Principles to Foster Inclusive Growth, OECD Publishing, Paris

\_\_\_\_\_, 2014, « Politiques en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient, évaluation sur la base du Small Business Act pour l'Europe ».

\_\_\_\_\_, 2015, « Gouvernement Ouvert au Maroc ».

\_\_\_\_\_, 2016a, Internal control and risk-management in MENA countries, Paris.

\_\_\_\_\_, 2016b, Benchmarking digital government strategies in MENA countries, Paris.

\_\_\_\_\_, 2017a, « Compétitivité et développement du secteur privé : L'autonomisation économique des femmes dans la région MENA, l'impact des cadres juridiques algérien, égyptien, jordanien, libyen, marocain et tunisien ».

\_\_\_\_\_, 2017b, « Examen multidimensionnel, Volume 1. Évaluation initiale ».

\_\_\_\_\_, 2017c, Le rôle des élus au sein des collectivités territoriales du Maroc : vers une gouvernance locale plus proche des citoyens

OCDE/ATAF/AUC, 2016, « Revenue Statistics in Africa ».

OCPPC, 2017, « Egalité de genre, politiques publiques et croissance économique au Maroc ».

OICA, 2017, « World motor vehicle production by country and type, OICA correspondent survey ».

ONUDI, 2016, « Competitive Industrial Performance (CIP) Index database ».

PG, 2016a, « Actes du séminaire sur la problématique de l'emploi au Maroc : Réalité et défis ».

PG, 2016b, « La problématique des inégalités : un enjeu crucial pour le développement du Maroc ».

PNEA, 2016, « Rapport analytique du Programme Nationale d'Evaluation des Acquis des élèves du tronc commun ».

PNUD, 2016, « Rapport sur le développement humain ».

TIMSS, 2015, « International Results in Mathematics, Performance at International Benchmarks ».

Transparency International, 2016, « Corruption perception index 2016 ».

UIP, 2017, [www.ipu.org](http://www.ipu.org).



