

IDENTIFICATION DES OBSTACLES A L'INTEGRATION **DANS LES CHAINES DES VALEURS MONDIALES** **DES PME MAROCAINES**

Patricia Augier Vincent Castel Tarik El Malki

Mohammed Amine Hanin

Maryse Louis

Josef Perera

Constantin Tsakas

Jocelyn Ventura



FEMISE Rapport Euromed : Septembre 2019



**Identification des obstacles à l'intégration
dans les chaînes de valeur mondiales des PME marocaines**

Septembre 2019



Coordinateurs



Patricia AUGIER : Pr. Patricia Augier est Professeur à l'Université Aix-Marseille, et chercheur à Aix-Marseille School of Economics (AMSE). Elle est Présidente du Comité Scientifique du FEMISE et de l'Institut de la Méditerranée. Elle a mené de nombreux projets de recherches pour diverses institutions internationales, en particulier dans les domaines liés à l'intégration commerciale, aux femmes dans la région MENA et au développement du secteur privé.



Vincent CASTEL : Vincent Castel est économiste pays en chef - Maroc à la Banque africaine de développement (BAD), précédemment Coordinateur de Programme Principal, ORNA.



Tarik EL MALKI : Tarik El Malki est professeur de Management et de Responsabilité Sociale et des Entreprises à l'ISCAE. Mr. El Malki est également analyste et consultant au Centre Marocain de Conjoncture (CMC) et chroniqueur à Atlantic radio (groupe Ecomedias). L'auteur a publié plusieurs articles et ouvrages sur les thématiques de la RSE, du risque-pays, de l'Investissement direct étranger (IDE) notamment.

Contributeurs



Mohammed Amine HANIN : Mohammed Amine Hanin est auditeur financier chez EY. Il est détenteur d'un Master "Grande Ecole" Auditing & management control de Groupe ISCAE.



Maryse LOUIS : Maryse Louis, PhD, est la Déléguée Générale de FEMISE. Mme Louis est également responsable des programmes à l'Economic Research Forum (ERF, Caire, Égypte) depuis 2004. Elle est titulaire d'un doctorat en économie de l'Université d'Aix-Marseille (France). Ses principaux domaines de recherche portent sur les questions liées à la migration et aux réfugiés, les inégalités, les marchés du travail dans la région euro-méditerranéenne.



Josef PERERA : Josef Perera est consultant en politiques publiques et gouvernance et chercheur FEMISE. Il travaille actuellement pour le projet "CoMun" du GIZ sur la démocratie locale et le développement municipal dans la région du Maghreb.



Constantin TSAKAS : Dr. Constantin Tsakas est Secrétaire Général du FEMISE et Délégué Général de l'Institut de la Méditerranée. Ses principaux intérêts de recherche sont l'entrepreneuriat social, l'innovation, le développement durable, les questions climatiques et l'intégration commerciale. Dr Tsakas est également «Maitre de Conférences SciencesPo» au Collège Moyen-Orient et Méditerranée de SciencesPo Paris (Menton).



Jocelyn VENTURA : Jocelyn Ventura est économiste politique à l'Institut de la Méditerranée / FEMISE et diplômé de Aix-Marseille School of Economics (AMSE). Ses principaux thèmes de recherche sont l'intégration commerciale, l'innovation et le développement du secteur privé.

Première publication en 2019

FEMISE et Institut de la Méditerranée

Copyright © FEMISE Association

Ce rapport a été élaboré avec le soutien financier de l'Union Européenne à travers le projet FEMISE sur "Support to Economic Research, studies and dialogues of the Euro-Mediterranean Partnership". Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité des auteurs.

Ce rapport a reçu également le soutien de la Banque Africaine de Développement.

Sommaire

| | |
|---|------------|
| Introduction | vii |
| I. Situation de l'économie marocaine | 1 |
| I.1. Aperçu général | 1 |
| I.2. Dynamique des exportations marocaines | 3 |
| II. L'environnement des affaires au Maroc | 6 |
| II.1. Constat général | 6 |
| II.2. Des résultats du Doing Business qui apparaissent positifs dans cinq domaines | 8 |
| II.2.1 Création d'entreprise | 8 |
| II.2.2 Paiement des impôts | 10 |
| II.2.3 Raccordement à l'électricité | 11 |
| II.2.4 Obtention d'un permis de construire | 11 |
| II.2.5 Commerce transfrontalier | 12 |
| II.3. Cinq domaines présentent des faiblesses dans l'évaluation du Doing Business | 12 |
| II.3.1 Règlement de l'insolvabilité | 12 |
| II.3.2 Financement des entreprises | 14 |
| II.3.3 Protection des investisseurs minoritaires | 16 |
| II.3.4 Transfert de propriété | 17 |
| II.3.5 Exécution des contrats | 17 |
| II.4. Autres avancées dans le domaine du climat des affaires | 19 |
| II.4.1 Marchés publics | 19 |
| II.4.2 Innovation | 19 |
| II.5. Evaluation du climat des affaires par les entreprises | 21 |
| II.5.1 Enquête entreprise de la Banque Mondiale (2007-2013) | 21 |
| II.5.2 Résultats de l'enquête de la BAD 2017 | 24 |
| III. Défis rencontrés par les PME marocaines face à l'intégration des chaînes de valeur globales | 27 |
| III.1. Un point sur le concept de chaînes de valeur globales | 27 |
| III.1.1. Rappel sur les facteurs de développement des chaînes de valeur | 27 |
| III.1.2. Définition et organisation des chaînes de valeur globales | 29 |

| | |
|---|-----------|
| III.1.3. L'intérêt des chaînes de valeur globales pour les pays en développement et émergents | 33 |
| III.1.4. La mesure des chaînes de valeur globales | 34 |
| III.2. Une évaluation du niveau d'intégration du Maroc dans les chaînes de valeur globales | 37 |
| III.3. Les PME et les Chaînes de Valeurs Globales | 41 |
| III.3.1. Que dit la littérature économique sur l'intégration des PME dans les CVG ?..... | 41 |
| III.3.2. Qu'est-ce que les CVG peuvent apporter aux PME ?..... | 42 |
| III.4. Les obstacles à l'intégration des PME marocaines dans les CVG..... | 43 |
| III.4.1. Les obstacles exprimés par les PME marocaines et leurs représentants concernant l'activité d'export | 44 |
| III.4.2. Les obstacles exprimés par les PME marocaines et leurs représentants concernant l'activité d'importation | 46 |
| III.4.3. Les obstacles exprimés par les PME marocaines et leurs représentants concernant l'intégration dans les chaînes de valeur | 46 |
| III.4.4. Les impacts de l'intégration dans une chaîne de valeur sur les PME marocaines..... | 48 |
| III.4.5 Synthèse des résultats | 48 |
| IV. Recommandations en termes de politiques publiques | 49 |
| IV.1 Logistique | 49 |
| IV.2 Financement..... | 51 |
| IV.3 Connaissance des marchés..... | 51 |
| IV.4 Innovation | 51 |
| IV.5 Capital humain | 51 |
| Annexe 1..... | 53 |
| Annexe 2..... | 55 |
| Annexe 3..... | 64 |
| Bibliographie | 71 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1. Obstacles les plus importants à l'activité et à la croissance des PME marocaines selon les représentants de l'AMICA* et de l'AMITH** (Nov 2017) | 25 |
|--|----|

Liste des encadrés

| | |
|--|----|
| Encadré 1. Le Plan d'Accélération Industriel (PAI) (2014-2020)..... | 2 |
| Encadré 2. Maroc PME et l'AMDIE (ex Maroc Export) | 21 |
| Encadré 3. Description des structures de gouvernance des CVG | 32 |
| Encadré 4. Présentation de l'étude de cas BAD - FEMISE - ISCAE | 43 |

Liste des graphiques

| | |
|---|----|
| Graphique 1. Taux de variation des exportations marocaines vers le Monde, l'UE, les pays méditerranéens et le RdM, en % | 4 |
| Graphique 2. Répartition des principaux marchés des exportations marocaines dans le RdM, en 1995, 2012 et 2015 | 4 |
| Graphique 3. Taux de croissance entre 1995 et 2015 des 10 principaux secteurs les plus exportés au Maroc en 2015 | 5 |
| Graphique 4. Evolution de la part des exportations marocaines vers l'UE, les pays méditerranéens et le RdM | 5 |
| Graphique 5. Taux de variation des exportations marocaines en comparaison avec les pays de la région et des pays à revenu équivalent | 6 |
| Graphique 6. Evaluation globale de l'environnement des affaires au Maroc en comparaison avec d'autres pays en 2016 (Distance à la Frontière des meilleures pratiques) | 7 |
| Graphique 7. Evaluation des principales composantes de l'environnement des affaires au Maroc en 2010 et en 2017 | 8 |
| Graphique 8. Evolution des procédures en matière de création d'entreprise au Maroc entre 2004 et 2017 | 9 |
| Graphique 9. Situation du Maroc en comparaison avec des régions/pays en développement en matière de création d'entreprise en 2017 | 9 |
| Graphique 10. Evolution des procédures en matière du paiement des impôts au Maroc entre 2006 et 2017 | 11 |
| Graphique 11. Taux d'imposition au Maroc en 2017 en comparaison avec d'autres pays/régions en développement | 11 |
| Graphique 12. Evolution des procédures en matière de commerce transfrontalier au Maroc entre 2006 et 2015 | 12 |
| Graphique 13. Règlement de l'insolvabilité – Evaluation globale du Doing Business en 2017 | 13 |
| Graphique 14. Règlement de l'insolvabilité – Taux de recouvrement et coût en 2017 | 13 |
| Graphique 15. Règlement de l'insolvabilité – Durée de la procédure en 2017 (exprimée en nombre d'années)..... | 13 |
| Graphique 16. Obtention de prêts – Evaluation globale du Doing Business en 2017 | 15 |
| Graphique 17. Obtention de prêts – Indice de fiabilité des garanties en 2017 | 16 |
| Graphique 18. Les facteurs les plus problématiques pour faire des affaires selon l'opinion de cadres supérieurs marocains (Enquête réalisée en 2016) | 16 |
| Graphique 19. Evolution de la protection des investisseurs minoritaires au Maroc entre 2010 et 2017 | 18 |
| Graphique 20. Exécution des contrats – Nombre de jours et Coût des procédures en 2017 | 18 |
| Graphique 21. Exécution des contrats – Evaluation globale du Doing Business en 2017 | 19 |
| Graphique 22. Obstacles les plus importants selon l'opinion des entreprises en 2007 et en 2013 | 22 |

| | |
|---|----|
| Graphique 23. Obstacles les plus importants exprimés par les entreprises en 2013 en fonction de leur taille | 23 |
| Graphique 24. Obstacles les plus importants exprimés par les entreprises en 2013 en fonction du statut d'exportation | 23 |
| Graphique 25. Obstacles les plus importants exprimés par les entreprises en 2013 en fonction de la détention ou non d'une partie du capital par des investisseurs étrangers | 24 |
| Graphique 26. Obstacles les plus importants exprimés par les PME exportatrices marocaines en 2013 | 26 |
| Graphique 27. Indicateurs de diffusion mondiale des technologies de l'information et de communication, 1990 – 2015. | 28 |
| Graphique 28. Part des consommations intermédiaires dans le total des importations brutes et dans le total des exportations brutes | 38 |
| Graphique 29. Indicateur de participation aux CVG du Maroc et de pays comparateurs en 1995, 2005 et 2011 | 39 |
| Graphique 30. Participation en amont (Backward) et Participation en aval (Forward) du Maroc et de pays comparateurs en 2011 | 39 |
| Graphique 31. Décomposition des exportations brutes du Maroc entre valeur ajoutée domestique et valeur ajoutée étrangère, en 1995, 2005 et 2011 | 40 |
| Graphique 32. Décomposition des exportations brutes Marocaines entre valeur ajoutée domestique et valeur ajoutée étrangère pour les 10 principaux secteurs exportés en 2011 | 41 |
| Graphique 35. Nature des relations avec les donneurs d'ordre | 47 |
| Graphique 36. Difficultés perçues par les entreprises marocaines avec leurs donneurs d'ordre | 47 |
| Graphique 37. Besoins exprimés par les entreprises pour intégrer des CVM | 48 |

Liste des schémas

| | |
|---|----|
| Schéma 1. Illustration de principaux facteurs qui ont permis le développement des CVG | 28 |
| Schéma 2. Définition des différents termes utilisés pour qualifier les CVG | 30 |
| Schéma 3. Les différents modes de gouvernance des CVG | 32 |
| Schéma 4. Illustration de la mesure des échanges bruts et de la mesure des échanges en valeur ajoutée | 34 |
| Schéma 5. Contenu en valeur ajoutée des exportations brutes | 36 |
| Schéma 6. Représentation de l'indice de participation à partir du contenu en valeur ajoutée des exportations brutes | 37 |
| Schéma 7. Les apports des chaînes de valeur globale pour les PME | 42 |

Introduction

Le précédent rapport Euromed du FEMISE, sorti en Juin 2019 et intitulé “Le secteur privé dans les pays méditerranéens : principaux dysfonctionnements et opportunités de l’entrepreneuriat social”, faisait le point sur la dynamique économique de ces pays au cours des 20 dernières années et analysait les principaux facteurs de blocage du développement des entreprises. Le champ d’application retenu, commun jusque là à l’ensemble des rapports Euromed, était celui de la région, couvrant plus précisément 8 des 10 pays partenaires de l’Union Européenne, à savoir l’Algérie, l’Egypte, Israël, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Palestine et la Tunisie (les 2 pays non inclus par manque de données disponibles étant la Libye et la Syrie). L’intérêt de ce précédent rapport était de donner une synthèse sur l’ensemble des facteurs potentiellement explicatifs du manque de croissance et de la création d’emplois dans les pays méditerranéens. En revanche, en couvrant l’ensemble de la région, il s’est positionné dans une approche générale ne permettant pas la prise en compte des situations propres à chaque pays. Même s’il existe des similitudes entre les économies méditerranéennes, on ne peut pas faire l’impasse des spécificités nationales si l’on veut comprendre les difficultés précises des entreprises et être capable de proposer des recommandations de politique économique plus opérationnelles et ayant plus de chance d’être efficaces.

Ce nouveau rapport s’inscrit dans la continuité du précédent parce qu’il traite à nouveau de questions qui concernent le secteur privé, mais propose cette fois-ci une analyse plus fouillée en ciblant un problème spécifique, celui de l’intégration des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les chaînes de valeur globales, dans le cas d’un pays en particulier, le Maroc. Ce choix nous a permis (i) de réaliser une analyse approfondie sur une problématique donnée, (ii) de travailler en collaboration étroite avec une institution marocaine (l’ISCAE) et le bureau de la Banque Africaine de Développement (BAD) à Rabat et (iii) d’appuyer notre rapport sur des études de cas réalisées auprès de PME marocaines et sur un ensemble d’interviews et de réunions de travail auprès de représentations d’associations d’entreprises et de responsables d’organismes

nationaux concernés par la problématique. Avant la finalisation des recommandations de politique économique, cette étude a aussi fait l’objet d’un atelier organisé à Rabat en présence de décideurs, d’entrepreneurs et de haut-fonctionnaires.

L’idée de ce travail est partie d’un double constat. Le premier est que, malgré une volonté politique forte qui s’est traduite par la mise en place de politiques sectorielles actives et un certain nombre de réformes, la dynamique des exportations marocaines, demeure insuffisante au regard des efforts déployés. Alors que les PME représentent 95% des entreprises marocaines, environ 40% du PIB, 46% de l’emploi total elles ne comptent que pour seulement 31% des exportations. Le second constat est que les échanges internationaux sont de plus en plus structurés au sein de chaînes de valeur mondiales. En effet 80% des échanges mondiaux sont réalisés entre les entreprises dans le cadre de ces réseaux internationaux de production. L’accélération des exportations ne passera donc que par un accroissement de l’intégration des entreprises marocaines exportatrices au sein de ces chaînes de valeur mondiales. Aussi, l’objectif de ce rapport est **d’identifier les obstacles à l’amélioration de l’environnement des affaires et à l’intégration dans les chaînes de valeur mondiales des PME marocaines exportatrices.**

Pour y répondre, on commencera par présenter, dans une première section, la situation de l’économie marocaine, et plus particulièrement la dynamique des exportations. Nous discuterons ensuite, dans une seconde section, de la situation en matière d’environnement des affaires, en précisant les progrès réalisés et les récentes mesures adoptées. La troisième section sera consacrée aux chaînes de valeur globales, à la capacité des PME à les intégrer et surtout à l’identification des contraintes et des difficultés exprimées par les PME marocaines pour s’insérer dans ses réseaux internationaux de production. Ce travail s’appuie à la fois sur une analyse de la littérature et des données existantes au niveau macro et microéconomiques, mais surtout, comme on l’a précisé plus haut, sur une série d’interviews réalisées auprès de PME marocaines.

Résumé exécutif

L'économie marocaine fait face à un certain nombre de défis inter-dépendants : (i) une croissance insuffisante pour absorber les taux de chômage élevés, (ii) une industrie insuffisamment développée et, (iii) des taux de croissance des exportations en deçà de ceux des pays à revenu comparable.

L'appui au développement des PME exportatrices au Maroc serait idéalement l'une des réponses possibles afin de relever ces défis. Le présent document s'attache donc à analyser 1) dans un premier temps, les contraintes à la création des PME et leur développement (le climat des affaires) 2) et dans un second temps, les obstacles à leur intégration dans les chaînes de valeur mondiales (afin de stimuler leurs exportations). En parallèle d'une revue de la littérature et de l'utilisation des bases de données disponible (Doing Business, COMTRADE, Entreprise Survey), l'étude repose sur des études de cas réalisés au Maroc fin 2017.

Même si de nombreux progrès ont été réalisés dans l'amélioration du climat des affaires, des difficultés perdurent. Dans un premier temps, l'analyse comparée des indicateurs du Doing Business souligne les besoins d'améliorer en particulier, au moins 3 domaines : le règlement de l'insolvabilité, le financement des entreprises et la protection des investisseurs minoritaires. Les principaux obstacles perçus par les entreprises qui sont ressortis dans les enquêtes (Entreprises Survey et nos propres cas d'études) soulignent les problèmes liés à la corruption, la concurrence déloyale du secteur informel, l'accès au financement et l'inadéquation de la qualification du personnel.

L'évaluation du niveau d'intégration dans les Chaînes de Valeur Mondiales (CVM) du Maroc fait apparaître un taux peu élevé comparés à d'autres pays de la région ou à revenus proches. Plus problématique encore, la part de la valeur ajoutée marocaines dans les exportations brutes a baissé. Elle est passée de 81% en 1995 à 74,4% en 2011. La part de la valeur ajoutée domestique est plus faible que la moyenne nationale dans le secteur de l'automobile (41%), du raffinage (42%), des produits informatiques, électroniques et

optiques (47%), des appareils électriques (58%) et du textile-habillement (58%).

L'analyse de la littérature souligne que les PME sont désavantagées par rapport aux grandes entreprises pour intégrer une CVM. Pourtant on estime qu'environ 80% du commerce mondial est réalisé à travers des CVG et que cette fragmentation de la production offre des opportunités aux PME des pays en développement et émergents parce qu'elle leur permet de pouvoir produire et exporter une partie de la chaîne en fonction de leurs avantages comparatifs, avec des retombées positives sur le plan notamment de la compétitivité.

Les interviews et cas d'études que nous avons réalisés, font ressortir un certain nombre de difficultés à l'intégration des PME aux CVM.

- **Du côté des importations**, les principales contraintes sont la lourdeur des procédures douanières, le coût et l'obtention d'une couverture contre le risque de change et l'obtention d'un financement.
- **Du côté des exportations**, ce qui ressort le plus fortement est la capacité à pénétrer les marchés, l'obtention d'un financement, les coûts de transport, la lourdeur des procédures douanières, le coût de la couverture contre le risque de change, la faiblesse de la R&D, la difficulté d'adapter les produits aux normes imposées sur les marchés étrangers et la difficulté à embaucher de la main d'œuvre qualifiée.
- **Dans leurs relations avec les donneurs d'ordre**, les PME marocaines font face à 5 grandes difficultés : le manque de services logistiques efficaces, le manque de compétitivité des produits, la difficulté à satisfaire les exigences des donneurs d'ordre, la difficulté à mettre le produit ou le processus de production aux normes et standards imposés et le manque de main d'œuvre qualifiée.
- **Enfin, les besoins les plus importants exprimés par les entreprises pour les aider à intégrer les CVM** sont : le support pour la mise en contact avec les entreprises étrangères, le besoin de crédits bancaires et le support pour la mise en conformité des produits et/ou des processus de production aux normes et standards imposés.

I. Situation de l'économie marocaine

I.1. Aperçu général

Le Maroc a connu des performances contrastées en termes de croissance économique depuis 20 ans. Durant les décennies 1990 et 2000, le taux de croissance du PIB est passé, en moyenne, de 3,2% à 4,7%. Durant cette période, le pays a pu maîtriser ses équilibres macro-économiques et améliorer son environnement des affaires. Il a poursuivi une stratégie fondée essentiellement sur l'expansion de la demande intérieure stimulée par les investissements publics. Cette stratégie a eu des effets positifs indéniables. Elle a en effet permis d'avoir une croissance proche du taux potentiel, d'améliorer l'accès aux services d'infrastructure de base (eau potable, électricité et routes, particulièrement en milieu rural), d'augmenter l'espérance de vie et de réduire la pauvreté et la vulnérabilité, tout en maintenant l'inflation à des niveaux relativement faibles.

Bien que cette stratégie de croissance se soit révélée bénéfique pour le pays à plusieurs égards, il convient de constater que sur la période 2010-2016, de nombreux indicateurs suggèrent qu'elle a atteint ses limites. La situation économique du pays se caractérise, en effet, par les éléments suivants :

- La **croissance** durant la période 2010-2015 n'a été en moyenne que de 4% puis de 1,2% en 2016 (3,7% en 2017), alors que l'objectif annoncé était de 5,5%. Cette croissance reste volatile, largement tributaire de l'aléa climatique et peu créatrice d'emplois selon le HCP.
- Le **taux de chômage** reste élevé, atteignant 10,8% en 2017 selon les estimations de l'OIT. En particulier, le chômage chez les jeunes de 15 à 24 ans est de 21%.
- Au plan social, cette période s'est caractérisée par la persistance des **inégalités**. Le fait que le coefficient de Gini stagne autour de 0.4 depuis 30 ans, que 5 millions de personnes vivent toujours avec moins de 12 dirhams par jour (dernière enquête du HCP), et le mauvais positionnement du pays dans les classements IDH, témoignent de la vulnérabilité sociale du pays.
- On peut par ailleurs noter une augmentation substantielle du **ratio entre l'investissement public et le PIB**. Bien qu'ayant eu un effet positif sur les capacités de production, ces investissements ont aussi souffert de problèmes d'efficience. Par ailleurs, l'investissement privé productif, particulièrement dans le secteur manufacturier, n'a pas augmenté autant que prévu.
- Le modèle de croissance promu dans les années 2000 et qui était orienté vers le **marché intérieur**, avec la demande des ménages comme vecteur de croissance s'essouffle progressivement. En effet, alors que la consommation des ménages avait fortement cru durant la décennie 2000, à la faveur de l'augmentation des revenus, celle-ci a tendance à stagner depuis quelques années, en raison du recul du pouvoir d'achat des ménages, dû elle-même à la stagnation des salaires.

Ce modèle de croissance a été la principale raison expliquant l'augmentation structurelle du déficit du compte courant de la balance des paiements à cause de l'augmentation du volume des importations (facture énergétique, biens d'équipements et de consommation). En effet, la consommation des ménages s'est faite au profit des importations, en l'absence d'une offre de production nationale à même d'absorber cette demande intérieure.

Ce déficit structurel de la balance des paiements reflète en grande partie les principaux problèmes de l'économie marocaine. Ce déficit est en effet lié à deux grands facteurs auxquels les pouvoirs publics ont la volonté politique de s'attaquer :

- D'abord, à l'**absence de ressources fossiles** qui oblige le Maroc à importer 95% de son énergie consommée. Pour réduire sa dépendance pétrolière et, dans le même temps, exploiter son important potentiel en énergies renouvelables (notamment pour le solaire et l'éolien), le pays a mis en place une ambitieuse stratégie de diversification énergétique qui prévoit de porter la part des énergies renouvelables à 42% d'ici 2020 et à 52% d'ici 2030.

- Ensuite, à une faible base productive dans la mesure où la **part de l'industrie dans le PIB ne dépasse pas les 16%** depuis plusieurs décennies. Cette industrie innove peu et les PME sont insuffisamment actives. Après le Plan Emergence¹ lancé en 2005, suivi du Pacte National pour l'Emergence Industriel² (PNEI) lancé en 2009, le Maroc a mis en place, depuis 2014, le Plan d'Accélération Industriel (PAI) dont l'objectif est : i) de créer 500 000 emplois, ii) de faire passer à 23% la part de l'industrie dans le PIB marocain à l'horizon 2020 et iii) de promouvoir les exportations de ce secteur dans le but de rééquilibrer la balance commerciale (encadré 1).

Encadré 1. Le Plan d'Accélération Industriel (PAI) (2014-2020)

L'objectif assigné à ce nouveau plan est de faire jouer au secteur industriel un rôle plus affirmé dans l'économie nationale. A cet effet, un certain nombre d'actions ont été identifiés et conçus, qui s'articulent autour de trois axes principaux :

Le premier axe, repose sur une logique dite d'écosystèmes et dont la vocation première est de réduire l'atomisation et engager une plus forte intégration du secteur industriel. La démarche consiste à relever la qualification des ressources humaines, instaurer et animer de nouvelles relations entre les entreprises "locomotives" et les PME. Dans ce cadre un dispositif d'intégration est prévu pour encourager la régularisation du secteur informel consistant en la reconnaissance d'un statut de l'auto-entrepreneur, l'adoption d'un volet fiscal aménagé, l'instauration d'une couverture sociale et l'agencement d'un mode de financement adapté. Ce volet ambitionne, par l'introduction de l'offset ou compensation industrielle, d'optimiser les retombées de la commande publique en vue de démultiplier l'investissement et d'améliorer la balance des paiements en encourageant les achats de produits de fabrication locale.

Le second axe, quant à lui, se préoccupe de la mise en place d'outils de soutien pour galvaniser l'entreprise privée en tant que moteur de la croissance, fortifier son action de restructuration compétitive et épauler ses efforts d'investissement et sa quête de parts certaines sur les marchés extérieurs. Aussi, il s'agit de la mobilisation du financement nécessaire, par l'allocation d'un fonds d'investissement dédié (20 milliards de dirhams d'ici 2020 en plus de taux d'intérêts préférentiels), de la flexibilité/disponibilité du foncier (mise à disposition de 1000 hectares en location en plus des Plateformes Industrielles Intégrées) et la mise en œuvre d'un système de formation adapté en s'appuyant sur l'expérience positive du champion industriel national Office Chérifien des Phosphates. Ainsi, à titre d'exemple, la dotation du fonds servira, dans un premier temps, à assister le lancement de plusieurs écosystèmes, en appuyant le financement de projets d'investissement importants. La priorité est accordée au textile et à l'automobile, ainsi qu'à l'identification de nouvelles niches industrielles. Une attention particulière sera réservée à l'appui de l'aménagement de zones industrielles à foncier locatif.

Enfin, le troisième axe vise à renforcer le rayonnement à l'international du Maroc en améliorant son attractivité comme destination des investissements étrangers dans le domaine industriel. Il est attendu de mettre l'accent sur l'amélioration de la compétitivité de l'offre exportable du Royaume en concentrant les efforts d'accompagnement sur les secteurs à fort potentiel d'exportation. Un accompagnement explicite est prévu pour amplifier la vocation africaine qui préfigure les nouvelles orientations de l'ouverture du pays sur l'extérieur.

En matière d'actions conduites dans le cadre de ce plan, on peut déjà noter,

- qu'au niveau de la qualification des ressources humaines, un plan de formation détaillé a été élaboré au profit des 427.000 emplois potentiels ventilés par année et par région, afin de répondre aux besoins en compétences des écosystèmes industriels. Ainsi, le Maroc dispose désormais d'une cartographie inédite des besoins des industriels en termes de ressources humaines permettant de mieux planifier la formation par secteur, profil et région ;

- que, s'agissant de l'offre foncière, les efforts engagés par les pouvoirs publics ont permis la mobilisation de 1 147 hectares de foncier industriel répartis sur l'ensemble des régions du Maroc. En outre, les pouvoirs publics poursuivent leur politique de développement régional par l'accompagnement des acteurs locaux dans la création de zones d'activité économiques et la réhabilitation d'anciennes zones industrielles pour assurer un développement équilibré au niveau régional.

¹ Le Plan Emergence a cherché à repositionner le tissu industriel marocain vers les Métiers Mondiaux du Maroc (MMM), avec une orientation sectorielle forte sur 7 filières, comprenant des secteurs traditionnels (Transformation des produits de la mer, Textile et Agroalimentaire) et des secteurs qui s'appuient sur les investissements directs étrangers (Offshoring, Automobile, Aéronautique et Electronique).

² Le Pacte National pour l'Emergence Industrielle a été défini dans le prolongement de la stratégie du Plan Emergence (sans la filière Transformation des produits de la mer).

I.2. Dynamique des exportations marocaines

Dans le volume 1 de *l'Analyse de la Politique Commerciale du Maroc* (BAD, 2017), la dynamique des exportations marocaines au cours de ces 20 dernières années a fait l'objet d'une analyse détaillée, dont il est ressorti plusieurs faits positifs :

- **En termes de destination, les exportations marocaines ont commencé à se diversifier.** Même si l'Europe demeure le principal marché des exportations marocaines, son importance relative a baissé au profit d'autres pays avec lesquels le Maroc ne commerçait pas de façon traditionnelle (appelé ici "reste du monde" ou RdM). On voit ainsi que la part des exportations vers l'Union Européenne qui était de 72% en moyenne, entre 1995 et 2007, est tombée à 55%³ en 2012. Si l'on analyse la dynamique des exportations entre 1995 et 2005 et entre 2005 et 2015 (graphique 1), on constate bien que sur la première sous-période, la croissance des exportations a été tirée par le marché européen. En revanche, dans la seconde sous-période (2005-2015), le taux de croissance des exportations destinées au RdM et celui des exportations destinées aux pays méditerranéens dépassent largement le taux de croissance des exportations marocaines vers l'Europe. Par ailleurs, dans ce RdM, alors qu'en 1995, prédominaient 3 pays (Japon 23%, Inde 20% et USA 10%), celui-ci inclut en 2015 le Brésil (15%), l'Inde (14%), les USA (11%), Singapour (4%), le Pakistan (4%), la Chine (3%) et le Sénégal (3%) (graphique 2).
- **De nouveaux produits plus intensifs en technologie ont émergé parmi les principales exportations.** Les industries qui ont le plus fortement augmenté leurs exportations sont les véhicules, les engrais⁴ (en particulier les engrais diammoniques), ainsi que les fils, câbles et conducteurs électriques. Ces 3 produits représentent 21,6% du total des exportations en 2012 contre seulement 1% en 1990. Les secteurs qui ont connu la plus forte croissance, ne sont que récemment apparus sur les marchés à l'export. Ils sont, de plus, caractérisés par une plus forte intensité technologique (machines et appareils électrique, avec une augmentation de 3740% entre 1995 et 2015, les véhicules, avec une augmentation de 11 302% sur la même période). Il est clair aussi que cette très forte progression des exportations dans ces secteurs est liée aux investissements directs étrangers (IDE) réalisés par des grands groupes (graphique 3).

Ces points positifs doivent cependant être nuancés. D'abord la diversification géographique des exportations marocaines semble marquer un ralentissement. Le graphique 4 montre en effet qu'en 2015, la part des exports vers le marché européen est remontée à 63% et celle des exports vers le RdM est tombée à 31%. En revanche, la part des exportations destinées aux pays méditerranéens a augmenté de 2 points entre 2012 et 2015, passant de 4% à 6%. Ensuite, le taux de croissance des exportations marocaines est resté très en dessous de celui réalisé par les pays à revenu comparable : entre 1995 et 2015, les exportations marocaines ont augmenté de 367%, alors que celles des pays à moyen et bas revenu et des autres pays méditerranéens se sont accrues respectivement de 650% et 373% sur la même période (graphique 5). On peut aussi ajouter que, selon l'AMDIE, sur 5 2000 entreprises qui exportaient en 2012, seulement 58% exportent encore en 2015, ce qui montre que de sérieuses fragilités subsistent toujours.

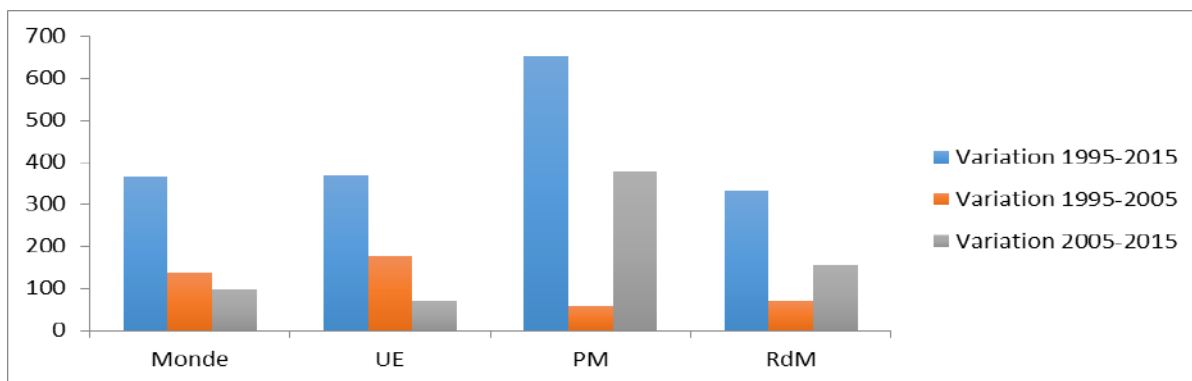
Sur la scène internationale les changements se sont accélérés ces dernières années, ce qui se manifeste en grande partie par le développement vers l'Est des nouveaux gisements de croissance mondiale. Le risque pour le Maroc est de se retrouver "pris en tenaille" entre d'un côté les pays à faible revenu en croissance rapide (Cambodge, Inde, Viet Nam, Indonésie, certains pays africains), bénéficiant d'une main d'œuvre abondante et bon marché, et de l'autre les pays à moyen revenus (Brésil, Turquie, Russie, ect.), capables d'innover suffisamment vite pour se déplacer vers le haut de la frontière technologique mondiale. Il faut donc créer les conditions favorables pour que les entreprises marocaines puissent sortir de cette "trappe" de la façon la plus bénéfique pour l'ensemble de l'économie, ce qui passe forcément par des progrès de productivité.

³ Les données corrigées de COMTRADE indiquent maintenant, pour 2012, un pourcentage de 57% (cf. Graphique 1).

⁴ Les engrais appartenant à la catégorie 5629 dans la nomenclature CTCI Rev3.

Enfin, le Maroc doit tirer profit de sa position privilégiée sur le plan à la fois politique, économique et géographique, vis à vis des pays africains non seulement comme marché d'exportations, mais surtout pour y construire des systèmes de co-production. L'enjeu lié aux synergies à établir avec les pays subsahariens est d'autant plus important que la région Maghreb n'a pas été, pour l'instant, une source d'expansion du commerce extérieur et des IDE et n'a donc pas pu devenir un moteur de croissance. Il faut signaler à cet effet que le coût du non-Maghreb est estimé à un manque à gagner de l'ordre de 2 points de PIB annuellement.

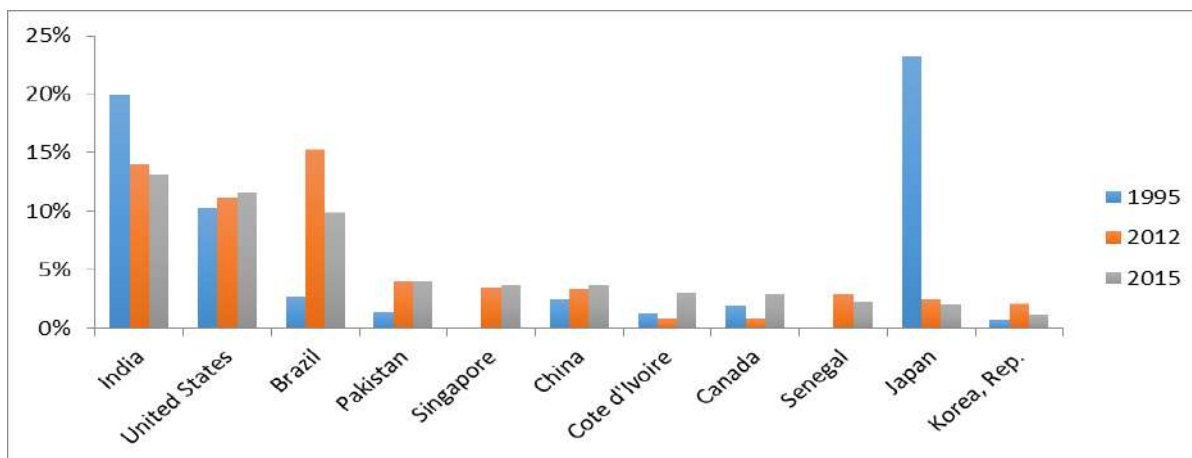
Graphique 1. Taux de variation des exportations marocaines vers le Monde, l'UE, les pays méditerranéens et le RdM, en %



Source : CNUCED - Base de données COMTRADE.

* Le RdM est ici défini en enlevant aux exportations totales, celles destinées au marché européen et celles destinées aux pays méditerranéens (Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Tunisie, Turquie et Palestine).

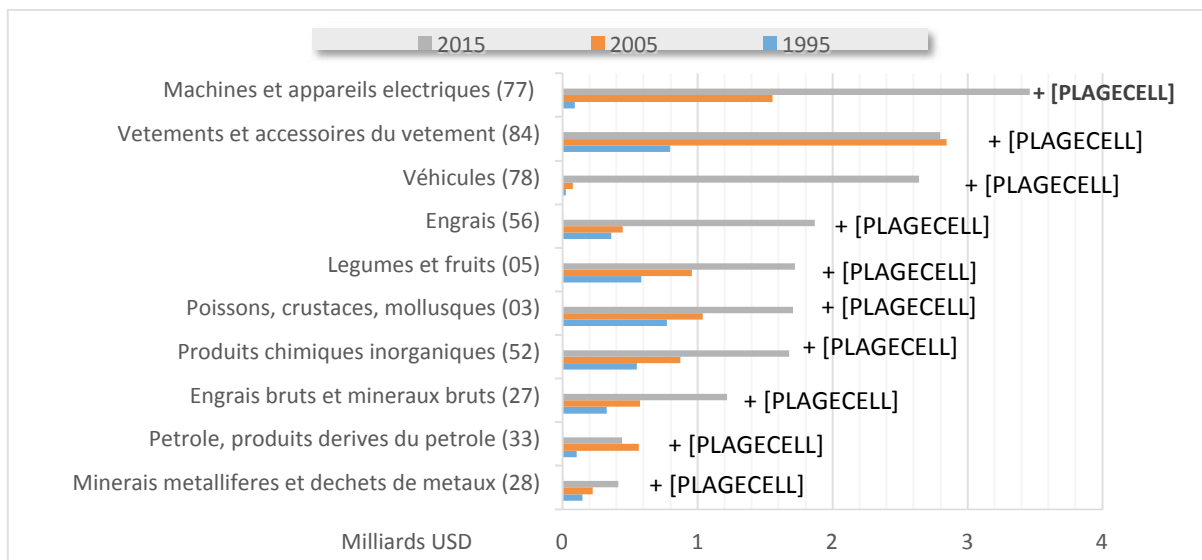
Graphique 2. Répartition des principaux marchés des exportations marocaines dans le RdM*, en 1995, 2012 et 2015



Source : CNUCED - Base de données COMTRADE.

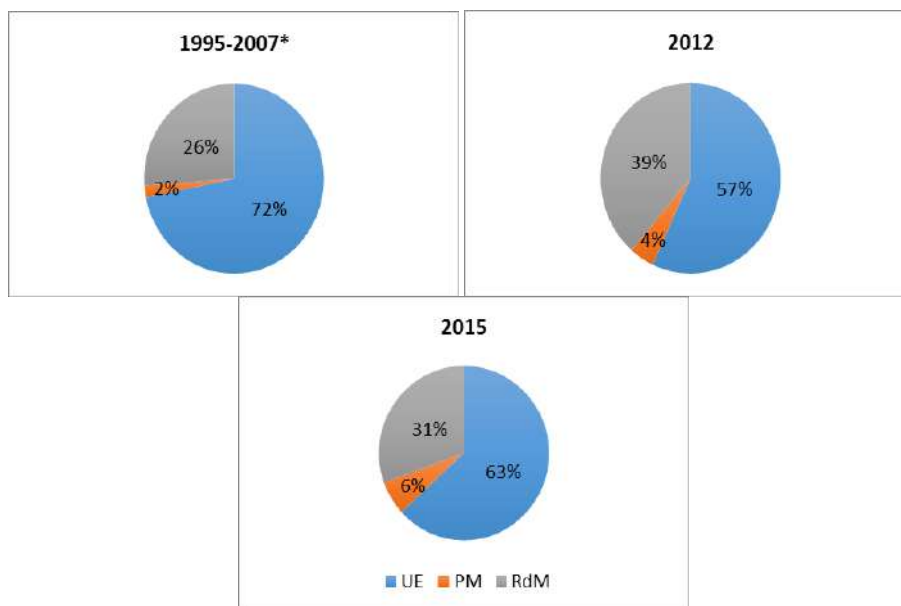
* Comme dans le graphique 1, le RdM est défini en enlevant aux exportations totales, celles destinées au marché européen et celles destinées aux pays méditerranéens.

Graphique 3. Taux de croissance entre 1995 et 2015 des 10 principaux secteurs les plus exportés au Maroc en 2015



Source : CNUCED - Base de données COMTRADE.

Graphique 4. Evolution de la part des exportations marocaines vers l'UE, les pays méditerranéens et le RdM**

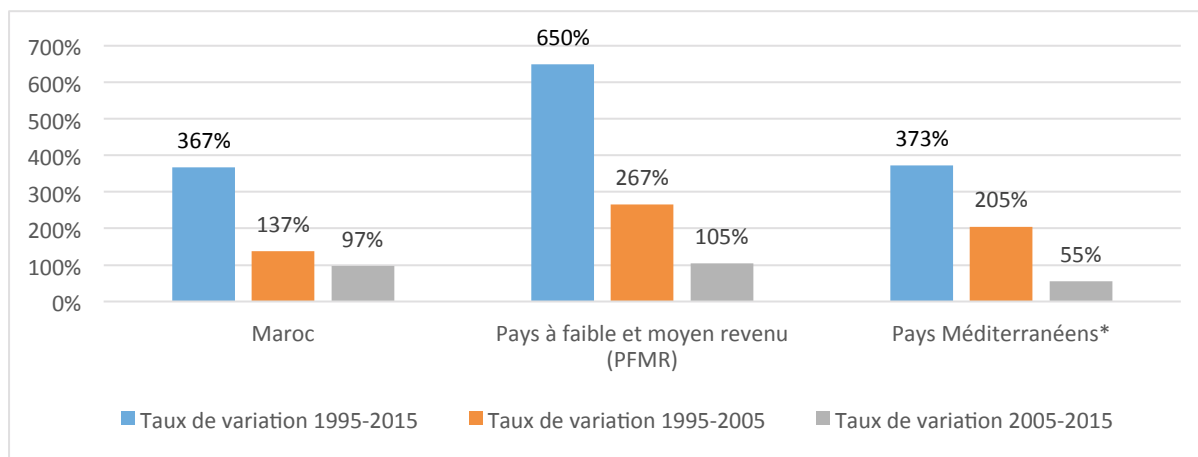


Source : CNUCED - Base de données COMTRADE.

* Ces parts sont les moyennes des parts annuelles entre 1995 et 2007, période au cours de laquelle la part des exportations marocaines vers l'UE augmente ou reste stable.

* Le RdM est là aussi défini en enlevant aux exportations totales, celles destinées au marché européen et celles destinées aux pays méditerranéens.

Graphique 5. Taux de variation des exportations marocaines en comparaison avec les pays de la région et des pays à revenu équivalent



Source : CNUCED - Base de données COMTRADE.

* Les pays méditerranéens sont l'Algérie, l'Égypte, Israël, Jordanie, Tunisie et Turquie. Les données en 2015 sont manquantes pour le Liban et Les Territoires Palestiniens.

II. L'environnement des affaires au Maroc

II.1. Constat général

Depuis plusieurs années, le Maroc s'est montré extrêmement soucieux d'améliorer son environnement des affaires afin d'être en mesure de renforcer la compétitivité de l'économie nationale et d'attirer de manière pérenne des flux d'IDE sur son territoire.

Sur le plan institutionnel, concernant les PME, a été mis en place, depuis 2008, un schéma clair de répartition des tâches en matière de politiques d'entreprise. Maroc PME, ex Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME), sous l'égide du Ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique (MICNT), est l'institution chargée de la politique générale sur les PME et couvre l'ensemble des stratégies sectorielles du pays. Le Ministère chargé du commerce extérieur supervise la politique commerciale et la promotion des exportations, tandis que le Ministère de l'intérieur régleme les activités des centres régionaux d'investissement, placés sous le contrôle des autorités locales. Le Ministère des affaires générales et de la gouvernance a pour mission d'améliorer le climat des affaires et agit en tant que coordinateur des activités réalisées dans ce domaine par les autres ministères.

Pour renforcer la coordination et la consultation entre ces institutions autour des politiques d'entreprise, le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) a été mis en place en décembre 2010. Ce dernier est présidé par le Chef du Gouvernement. Il a pour mission de proposer au gouvernement les mesures susceptibles d'améliorer l'environnement et le cadre juridique des affaires, d'en coordonner la mise en œuvre et d'en évaluer l'impact sur les secteurs concernés. Il s'agit là d'une des décisions les plus marquantes en matière de politiques en faveur des entreprises. Suite au protocole d'accord signé entre le Chef du Gouvernement et la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), en mars 2012, une plateforme sur le climat des affaires et le partenariat public-privé a été lancée afin de mieux impliquer le secteur privé dans le plan d'action du CNEA.

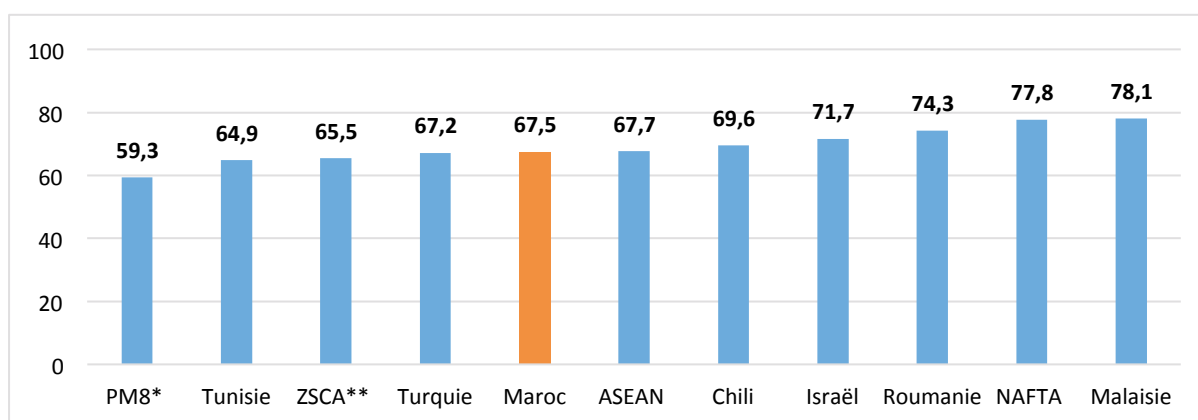
Le bilan des réformes et mesures entreprises est encourageant puisqu'il a permis au Maroc de considérablement progresser dans le classement du Doing Business⁵ réalisé chaque année par la

⁵ Bien que ce classement, qui existe depuis 2004, comporte un grand nombre de limites (cf. le Rapport de la Commission Trevor Manuel de 2013), il est une référence incontestable pour évaluer la facilité à faire des affaires dans quasiment presque tous les pays dans le monde. Sa particularité est de se focaliser sur les réglementations qui favorisent l'activité économique et celles qui la limitent, en ne considérant que dix

Banque Mondiale : de la 128^{ème} place sur 183 pays dans le classement général en 2010, le Maroc atteint la 69^{ème} position sur 190 pays dans le rapport du Doing Business de 2018⁶ et occupe la troisième place parmi les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée derrière la Turquie et Israël. Le Maroc est aussi le seul pays de la région qui a maintenu une évolution positive et régulière de son classement au cours de ces dernières années.

Aussi, même s'il existe encore un écart de plus de 10 points de pourcentage avec la Malaisie et de 7 points avec la Roumanie, la situation générale du Maroc en matière de réglementation des affaires, mesurée par la distance du pays par rapport aux meilleures pratiques⁷ observables dans l'ensemble des économies, est équivalente à celle des pays de l'ASEAN, meilleure que celle des pays d'Amérique Centrale et du Sud et, surtout, bien au-dessus de celle de l'ensemble des pays partenaires méditerranéens (cf. graphique 6). Avec un score de 67,5, le Doing Business estime que, lorsque l'on agrège l'ensemble des dimensions qui caractérisent l'environnement des affaires d'une économie, le Maroc se situe à 32,5 points de pourcentage de la frontière des meilleures pratiques observables dans le Monde depuis 2005, ce qui le place dans la moyenne des régions et pays comparatifs.

Graphique 6. Evaluation globale de l'environnement des affaires au Maroc en comparaison avec d'autres pays en 2016 (Distance à la Frontière des meilleures pratiques)



Source : Doing Business 2017, Banque Mondiale.

*PM8 : Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Territoires Palestiniens, Tunisie et Turquie.

** ZSCA : Amérique Centrale et du Sud (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica et Pérou).

ASEAN : Association des Nations de l'Asie du Sud Est (Brunei Darussalam, Indonésie, Cambodge, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Viet Nam).

NAFTA : Accord de Libre-échange Nord-Américain (Canada, États-Unis et Mexique).

Le calcul de cet indicateur agrégé, en 2009 et 2016, pour chacun des dix grands domaines utilisés par le Doing Business pour évaluer la réglementation des affaires (cf. Annexe 1), montre que les progrès les plus significatifs au Maroc ont concerné **la protection des investisseurs et le domaine fiscal**. On

grands domaines. Les indicateurs fournis par le Doing Business représentent une sorte de baromètre de référence sur l'environnement des affaires pour les investisseurs privés internationaux.

⁶ Les données Doing Business 2018 du Maroc sont très similaires à celles de 2017.

⁷ Il s'agit plus précisément de ce qui est appelé, par le Doing Business, le score de la distance à la frontière. Cette mesure indique la distance de chaque économie par rapport à une "frontière" qui représente la meilleure performance observée à travers l'ensemble des pays couverts par le Doing Business depuis 2005. La distance à la frontière établit ainsi un benchmark par rapport aux meilleures pratiques observées (quelque soit le pays et quelle que soit l'année), et non pas, par rapport à un pays de référence. Cette distance à la frontière d'une économie est calculée sur une échelle de 0 à 100, où 0 représente la performance la plus basse et 100 représente la "frontière". Un score, par exemple, de 75 pour un pays quelconque calculé par le Doing Business pour une année donnée signifie qu'il est à 25 points de pourcentage de la frontière déterminée par la meilleure performance enregistrée sur l'ensemble des économies mesurées à travers le temps. Un score de 80 l'année suivante signifie que son cadre réglementaire se sera amélioré.

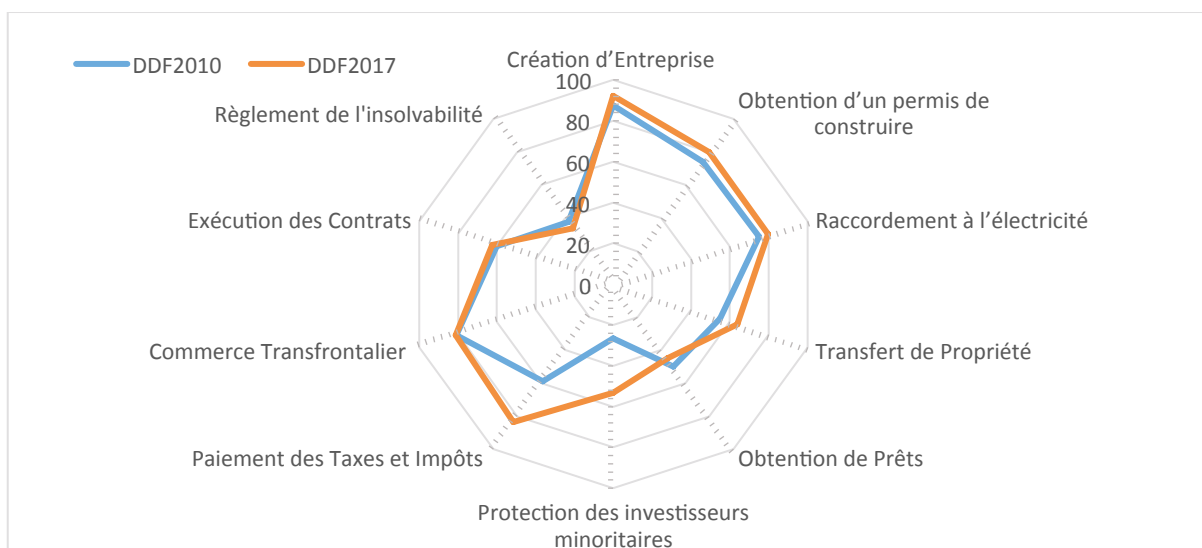
Notons que pour présenter l'évolution de l'environnement des affaires à travers les indicateurs du Doing Business dans chaque grand domaine, nous préférons utiliser ce score de la distance à la frontière plutôt que le classement à proprement parler, dans la mesure où ce dernier dépend non seulement des changements opérés au Maroc mais également dans les autres pays. Comme la "frontière", telle qu'elle a été définie, change peu, une modification du score de la distance à la frontière a la plus forte chance d'être entièrement due à des modifications propres au Maroc.

constate aussi que la situation du Maroc en matière de réglementation des affaires se caractérise par une importante hétérogénéité, avec :

- Des domaines qui sont proches de la frontière, au sens où le Maroc se situe à moins de 20 points de pourcentage de ce qui représente les meilleures pratiques observées dans l'ensemble des pays. Il s'agit de **la création d'entreprise, de l'obtention d'un permis de construire, du raccordement à l'électricité, du paiement des impôts et des taxes et du commerce transfrontalier.**
- Des domaines plus éloignés de la frontière, se situant à une distance comprise entre 20 et 40 points de pourcentage. Il s'agit **du transfert de propriété et de l'exécution des contrats.**
- Des domaines plus éloignés encore, puisque situés à une distance d'au moins 60 points de pourcentage de la frontière des meilleures pratiques. Il s'agit **du règlement de l'insolvabilité, de l'obtention de prêts** (dans ces deux domaines on note même une légère dégradation de leur score entre 2009 et 2016) **et de la protection des investisseurs minoritaires** (dont l'indicateur s'est pourtant amélioré).

Au total, on observe qu'en 2017, la moitié des dix domaines considérés par le Doing Business ont un bon score, alors que l'autre moitié est encore éloignée des meilleures pratiques.

Graphique 7. Evaluation des principales composantes de l'environnement des affaires au Maroc en 2010 et en 2017



Source : Doing Business 2017, Banque Mondiale.

II.2. Des résultats du Doing Business qui apparaissent positifs dans cinq domaines

De nombreuses actions ont été mises en place pour parvenir à ces progrès manifestes.

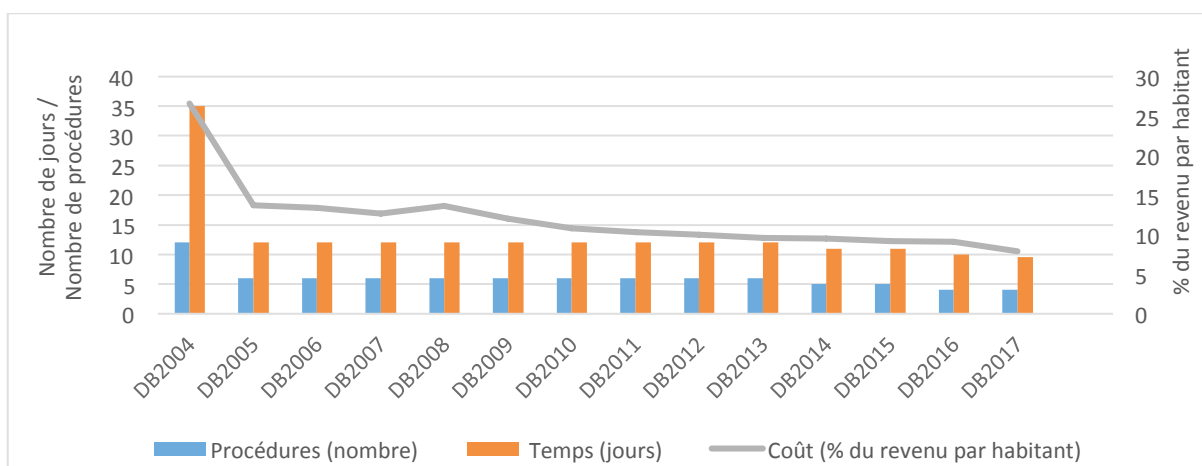
II.2.1 Création d'entreprise

Concernant la création d'entreprise, les principales mesures mises en place ont été la suppression d'un capital minimum exigé, la réduction des frais d'enregistrement (avec un droit fixe de 1 000 DH, soit à peu près 90 €, à la place d'un droit proportionnel de 1%), la suppression du dépôt de déclaration au Ministère de l'Emploi, la création d'une plateforme en ligne (ON LINE CREOL) et la mise en place du statut d'auto-entrepreneur⁸ en mars 2015.

⁸ Ce statut procure un avantage en matière de procédure de création et de radiation (à travers une plateforme dédiée) avec la possibilité d'exercer l'activité à domicile et un régime de fiscalité réduite (1% pour les activités commerciales, industrielles ou artisanales, et 2% pour les prestations de services). De plus, le projet de loi n°98-15 relatif au régime de l'assurance maladie de base pour les catégories des professionnels, des travailleurs indépendants et des personnes non salariées exerçant une activité libérale dont l'auto-entrepreneur a été adopté. Pour l'année 2017, il est prévu un déploiement régional et local des programmes d'appui aux auto-entrepreneurs.

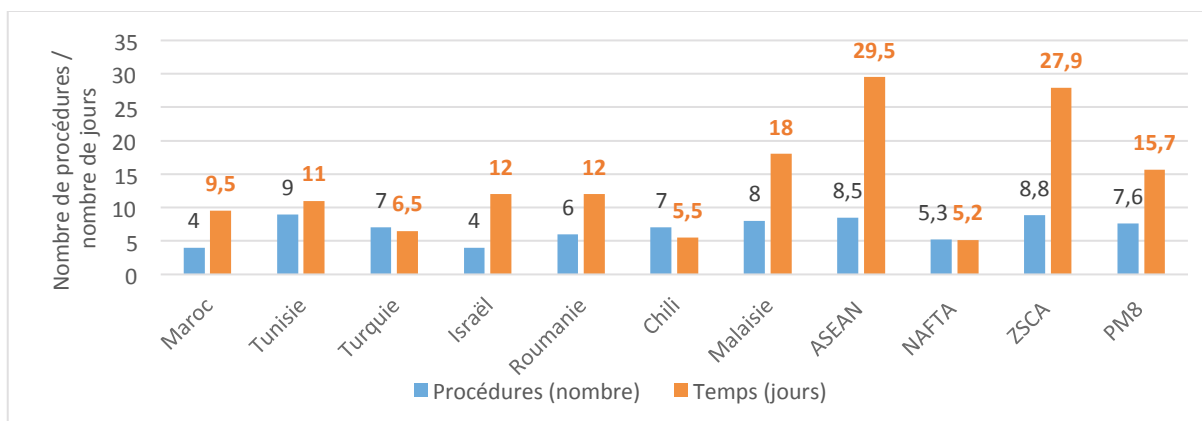
1. **Statut de l'auto entrepreneur.** Fin 2016, un peu plus de 38 000 personnes étaient inscrites au registre national des auto-entrepreneurs. Au total, entre 2004 et 2017, le nombre de procédures est passé d'une douzaine à 4, le nombre de jours requis pour créer une entreprise s'est réduit de 35 à moins de 10 et le coût est passé de plus de 25% du revenu moyen par habitant à environ 8% (cf. graphique 8). La comparaison avec d'autres régions/pays en développement, du nombre de procédures, du nombre de jours requis, des coûts engendrés et du capital minimum exigé (graphique 9), montre que le Maroc est particulièrement bien placé dans ce domaine.
2. **Identifiant commun d'entreprise.** L'identifiant commun d'entreprise (ICE) mis en place en 2011 qui a été rendu obligatoire en juin 2016. Cette mesure vise à (i) fluidifier la communication inter et intra-administration⁹, (ii) ouvrir de réelles opportunités de simplification et de facilitation de l'accès aux services publics pour les entreprises, (iii) fournir moins de pièces et de documents à chaque administration lors de l'accomplissement d'une démarche administrative, (iv) faciliter la mise en place de l'Observatoire de la TPME et, (v) permettre la création en ligne de l'entreprise. Cet ICE doit également apparaître sur les factures éditées par les entreprises ainsi que sur l'ensemble des documents comptables.

Graphique 8. Evolution des procédures en matière de création d'entreprise au Maroc entre 2004 et 2017

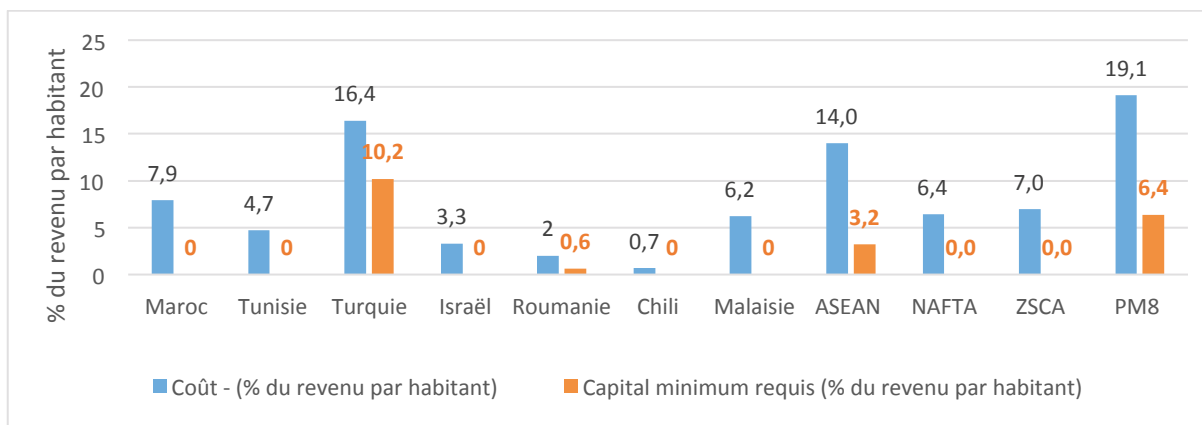


Source : Doing Business, Banque Mondiale.

Graphique 9. Situation du Maroc en comparaison avec des régions/pays en développement en matière de création d'entreprise en 2017



⁹ Jusque-là, chaque administration utilisait son propre identifiant (identifiant fiscal pour les impôts, n° de RC pour le Registre du Commerce, n° d'affiliation pour la CNSS), sans aucune convergence entre les bases de données des administrations détentrices de ses informations.



Source : Doing Business 2017, Banque Mondiale.

II.2.2 Paiement des impôts.

Les autorités marocaines ont considérablement simplifié les procédures en permettant, notamment, une accessibilité en ligne. Le temps consacré par les entreprises à ces procédures, estimé à plus de 350h en 2006, est passé en 2017 à 211h (cf. graphique 10). De la même façon, le nombre d'impôts par année, qui était un peu en dessous de 30, a été réduit à 6. En revanche, en termes de taux d'imposition, l'impôt sur les profits est de 25% et les charges sociales sont un peu en dessous de 23%, ce qui est au-dessus de la moyenne de l'ensemble des pays méditerranéens et de la plupart des autres régions (à l'exception de l'Amérique Latine et Centrale pour le taux d'imposition sur les profits) (cf. graphique 11).

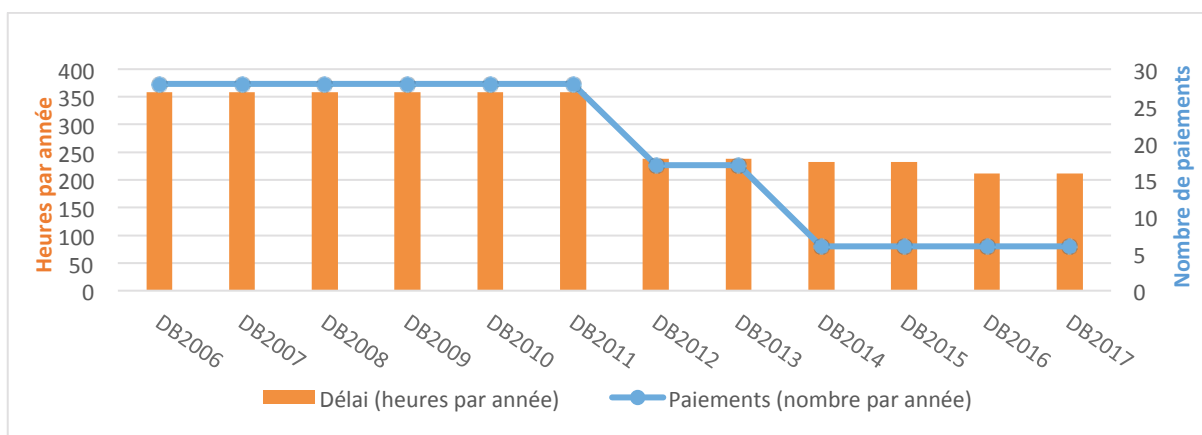
Toutefois, après avoir mis en place à partir de janvier 2016, la proportionnalité de l'Impôt sur les Sociétés¹⁰, la Loi de Finances de 2018 a introduit le principe de la progressivité. L'IS est dorénavant de 10% pour tout bénéfice net fiscal inférieur à 300.000 DH, un taux de 20% pour les bénéfices entre 300.001 et 1 million DH et enfin 31% pour tout bénéfice net supérieur à 1 million DH. L'effet attendu de ce passage de la proportionnalité à la progressivité est une réduction de la charge fiscale des entreprises qui devrait renforcer leur trésorerie et leur capacité à financer des projets d'investissement.

Toujours sur le plan fiscal, des changements importants ont été mis en place à partir de janvier 2016 visant à soutenir l'industrie et en particulier l'exportation. Les trois principales mesures sont les suivantes :

- Avant janvier 2016, seul le chiffre d'affaires à l'exportation en devise était exonéré d'IS sur les cinq premières années d'exportation et bénéficiait d'un IS réduit à 17,5 % ensuite. Désormais, le chiffre d'affaires des entreprises industrielles lié à la vente de produits utilisés dans la fabrication de produits exportés *in fine*, et le chiffre d'affaires en devise des entreprises industrielles et de services réalisé avec des entreprises situées à l'étranger ou dans des Zones franches d'exportation (ZFE) bénéficient des mêmes avantages.
- Les privilèges dont profitent les entreprises installées dans les ZFE - exonération d'IS les 5 premières années, puis un taux réduit à 8,7% - sont élargies à toutes les entreprises, où qu'elles soient installées, pourvu qu'elles respectent les mêmes règles : transférer leurs produits sous régime suspensif de douane pour les exporter *in fine*.
- Les entreprises industrielles de moins de 5 ans bénéficient également d'une exonération totale de l'IS.

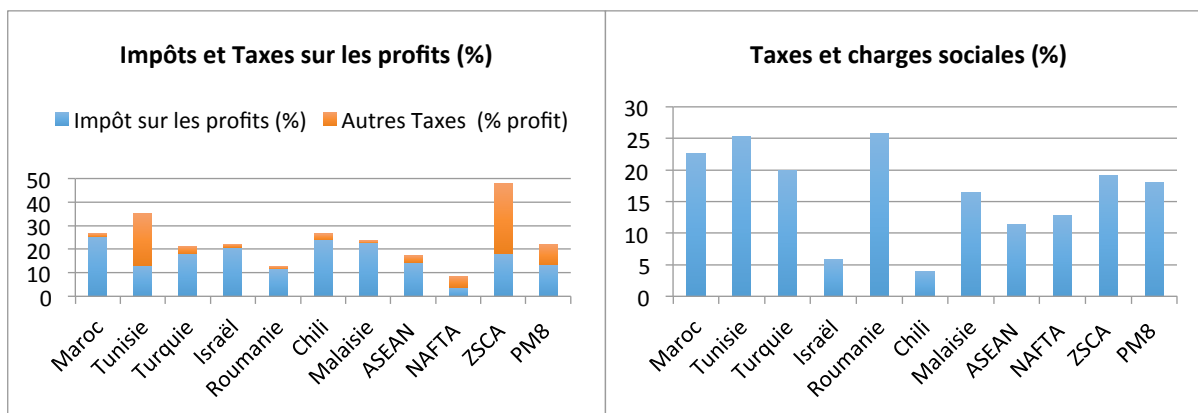
¹⁰ Entre janvier 2016 et décembre 2017, les taux sur l'IS étaient de 10% pour les sociétés réalisant un bénéfice net fiscal inférieur ou égal à 300.000 dirhams, 20% pour les sociétés dont le bénéfice net fiscal est compris entre 300.000 dirhams et un million de dirhams et 30% pour celles réalisant un bénéfice net compris entre un million et 5 millions de dirhams. Un taux de 31% s'appliquait aux entreprises qui réalisaient plus de 5 millions de dirhams de bénéfice net fiscal.

Graphique 10. Evolution des procédures en matière du paiement des impôts au Maroc entre 2006 et 2017



Source : Doing Business, Banque Mondiale.

Graphique 11. Taux d'imposition au Maroc en 2017 en comparaison avec d'autres pays/régions en développement



Source : Doing Business 2017, Banque Mondiale.

II.2.3 Raccordement à l'électricité

Les progrès du Maroc s'expliquent essentiellement par l'amélioration des prestations de services rendus aux entreprises en termes de délais de traitement des dossiers pour le raccordement au réseau électrique et par la publication des engagements de service.

II.2.4 Obtention d'un permis de construire

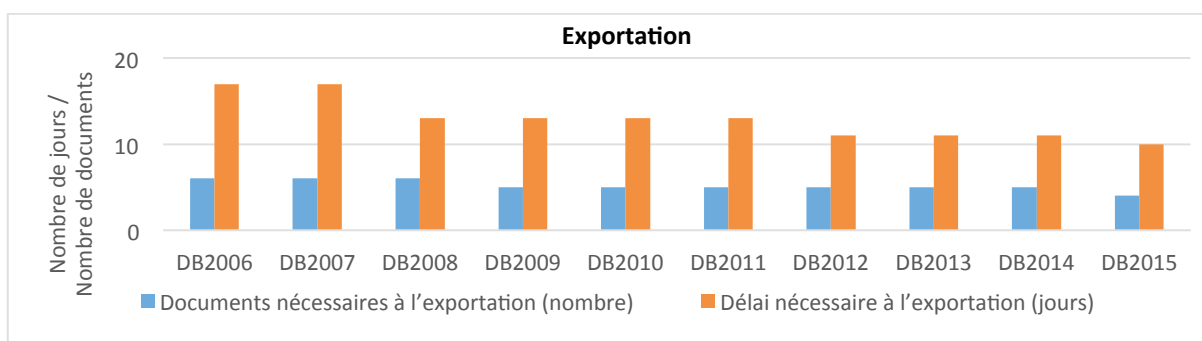
Le Maroc a mis en place un guichet unique, mécanisme qui a permis, d'une part, l'obtention du permis de construire dans un délai réduit, et d'autre part, la baisse du nombre d'inspections sur le terrain et la traçabilité des dossiers en ligne. Les entreprises marocaines ont également accès aux informations concernant les lois et les règlements régissant la construction, grâce à une plateforme en ligne.

Les quatre procédures que l'on vient d'évoquer (à savoir, la création d'entreprise, le paiement des impôts, le raccordement à l'électricité et l'obtention d'un permis de construire), ainsi que le transfert de propriété (dont on parlera plus loin) ont fait l'objet d'un projet de réforme qui a été formalisé par la mise en place d'une plateforme technologique appelée e-regulations. Cette réforme a pour but, non seulement, de rendre plus transparente les procédures administratives qui sont demandées aux entreprises, mais également, de disposer d'un mécanisme de recours et d'opposabilité pour les entreprises lorsque les procédures affichées ne sont pas respectées par l'administration.

II.2.5 Commerce transfrontalier

Le Maroc est considéré par le Doing Business comme l'un des pays les plus réformateurs en la matière. Dans le cadre à la fois de l'OMC et de l'Accord d'Association Euro-Méditerranéen, le pays a entrepris des réformes commerciales ambitieuses et réduit considérablement ses droits de douane surtout à partir de 2005¹¹. En octobre 2008, le Maroc s'est vu reconnaître un "Statut Avancé" qui prévoit, dans le domaine économique, une convergence réglementaire vers l'acquis communautaire. De plus, le pays a depuis quelques temps réduit le nombre de documents à l'export et à l'import, et a développé, plus récemment, un système de guichet unique, réduisant ainsi la durée des démarches à l'export et à l'import (graphique 12).

Graphique 12. Evolution des procédures en matière de commerce transfrontalier au Maroc entre 2006 et 2015*



Source : Doing Business, Banque Mondiale.

* La dernière année ici est 2015 et non 2017 dans la mesure où la méthodologie utilisée pour évaluer les délais et les coûts a été modifiée après 2015, avec la prise en compte des échanges commerciaux par voie terrestre entre économies voisines, ce qui revient à intégrer aux réformes, les accords régionaux de facilitation du commerce.

II.3. Cinq domaines présentent des faiblesses dans l'évaluation du Doing Business

Parmi ces cinq domaines, deux ont une évaluation globale qui s'est légèrement dégradée entre 2010 et 2017. Il s'agit du **règlement de l'insolvabilité** et de **l'obtention de prêts**. Deux, en revanche se sont améliorés (le **transfert de propriété** et surtout la **protection des investisseurs**) et, un est resté avec un score stable (**l'exécution des contrats**).

II.3.1 Règlement de l'insolvabilité

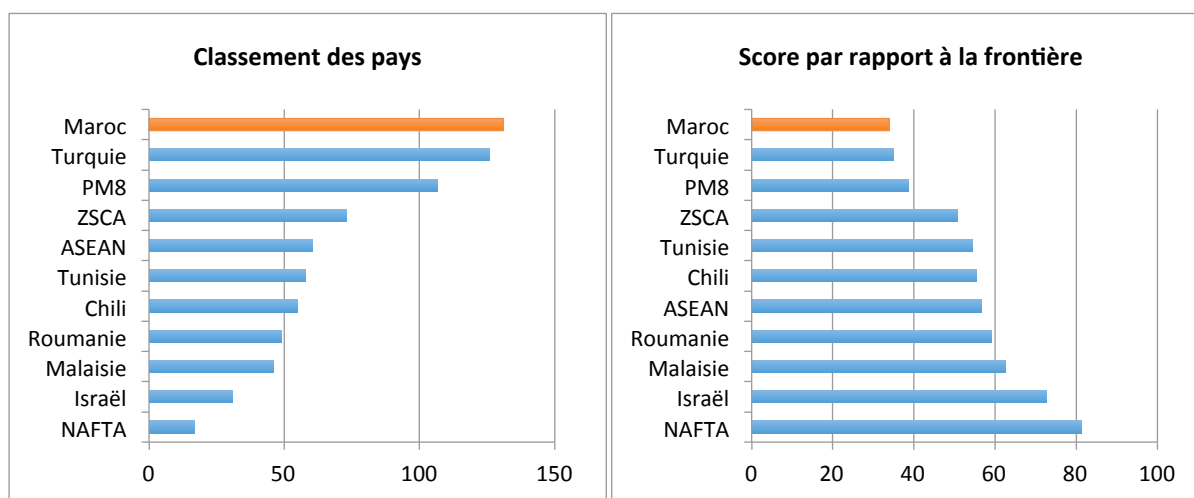
C'est la loi N°15-95 du Code du Commerce qui constitue le cadre de la faillite au Maroc. Bien que des améliorations ont été apportées ou sont en cours¹², des progrès sont encore attendus au regard des pays comparateurs et des autres pays méditerranéens (cf. graphique 13). En particulier, le règlement de l'insolvabilité (graphique 14), nécessite trois ans et demi¹³, ce qui est, après la Turquie, la durée la plus élevée parmi les autres pays ou groupes de pays au revenu comparable. Or tant que la procédure de liquidation n'est pas achevée, un entrepreneur n'a pas la possibilité de relancer une nouvelle activité ou poursuivre légalement la sienne sous une forme juridique et organisationnelle plus adaptée. Par ailleurs, les créances ne sont recouvertes qu'à hauteur de 28%, ce qui représente aussi l'un des taux les plus faibles en comparaison avec les autres pays (mis à part la Turquie où le taux est de 18,5%) (graphique 15). Quant aux coûts de la procédure de faillite, ils sont estimés au Maroc à 18% du patrimoine, ce qui est très élevé comparé aux autres pays.

¹¹ Pour une présentation détaillée de l'évolution des droits de douane marocains, voir le rapport BAD (2017) sur l'Analyse de la politique commerciale du Maroc (Vol 1 : Impact de la politique tarifaire du Maroc sur sa compétitivité).

¹² Une réforme du Code de commerce régissant le règlement de l'insolvabilité des entreprises est en cours et devrait apporter une amélioration au niveau du traitement des dossiers des entreprises en difficultés au niveau des tribunaux de Commerce, notamment en garantissant une meilleure solidité du cadre juridique et une meilleure efficacité dans le traitement des dossiers au niveau des tribunaux compétents en termes de délais à respecter, de procédures à suivre et de garantie d'accès à l'information à toutes les parties prenantes.

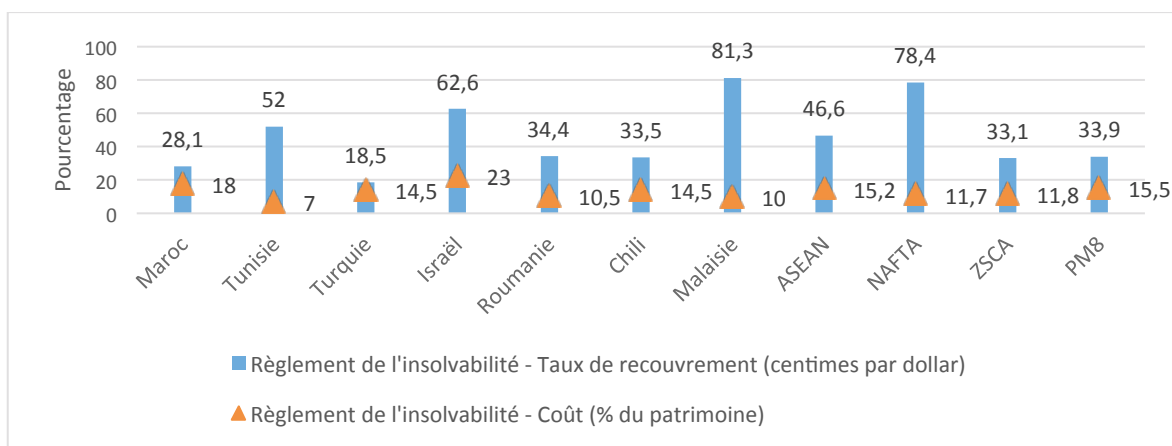
¹³ Doing Business prend le cas d'un hôtel endetté dans la plus grande ville de chaque pays.

Graphique 13. Règlement de l'insolvabilité – Evaluation globale du Doing Business en 2017



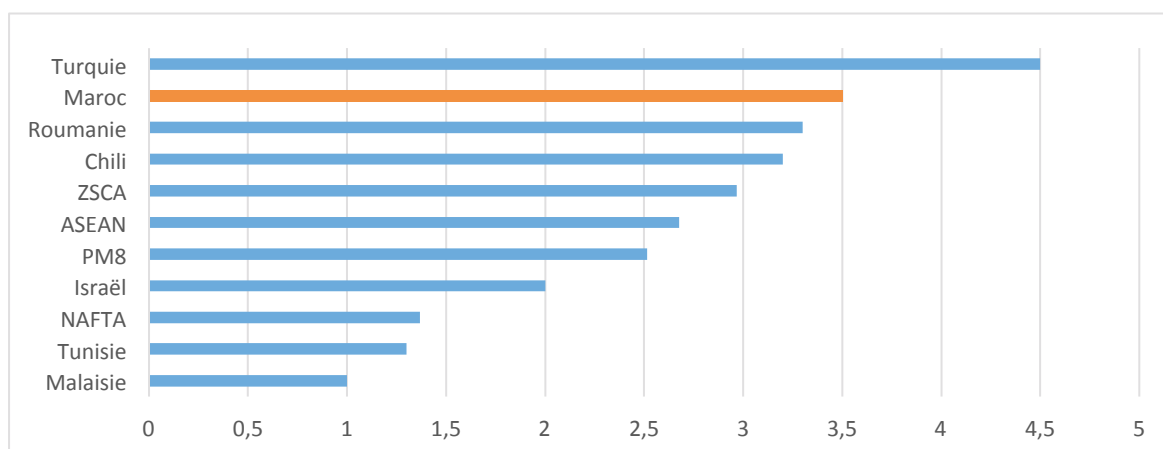
Source : Doing Business, Banque Mondiale.

Graphique 14. Règlement de l'insolvabilité – Taux de recouvrement et coût en 2017



Source : Doing Business, Banque Mondiale.

Graphique 15. Règlement de l'insolvabilité – Durée de la procédure en 2017 (exprimée en nombre d'années)



Source : Doing Business, Banque Mondiale.

II.3.2 Financement des entreprises

Il faut tout d'abord noter que des avancées importantes ont été accomplies. Le système bancaire marocain accorde des prêts aux PME à hauteur de 24% du total des prêts réalisés (Farazi *et al.*, 2011), ce qui est proche du taux atteint dans les pays développés, et la part du crédit au secteur privé est passée d'environ 40% en 2003 à 79% en 2017. De manière générale, les pouvoirs publics ont poursuivi leurs efforts en vue de faciliter aux entreprises l'accès au financement à travers deux axes complémentaire : (i) La diversification et la modernisation des instruments de financement de l'économie et, (ii) La promotion de l'inclusion financière des TPME

Depuis 2008, les **systèmes de garantie de crédit** se sont multipliés. De 11 répertoriés en 2008, les systèmes de garantie sont passés à une vingtaine, certains d'entre eux ciblant des secteurs spécifiques, tels que, par exemple, le Fonds Hassan II focalisé sur les industries de haute technologie (automobile, électronique, aéronautique). Financés par des ressources publiques et privées, ces systèmes sont gérés par deux entités spécialisées, la Caisse centrale de garantie (CCG) et Dar Addamane.

De nouvelles règles ont été établies pour garantir le droit des emprunteurs à examiner les données disponibles dans le **registre public du crédit**. Sur le plan institutionnel, un bureau marocain de l'information sur le crédit a été établi en 2009. Ce dernier est réglementé par la Banque centrale, mais est géré par une entreprise privée sélectionnée par appel d'offres ouvert (Farazi *et al.*, 2011). L'activité du bureau de crédit s'est progressivement améliorée, avec une consultation plus systématique des rapports de crédit avant l'octroi de prêts et une amélioration de la qualité des données fournies par les établissements de crédit. Cependant, la couverture du bureau de crédit reste limitée à 25% de la population adulte en 2017, un taux qui reste encore bien en dessous de la moyenne de 66.7% des pays de l'OCDE (IFC/Banque mondiale, 2014).

En 2017, une **nouvelle loi bancaire** a été promulguée élargissant le nombre d'acteurs et de produits financiers (finance participative) et renforçant le cadre de supervision bancaire (notamment les associations de micro-crédit).

En ce qui concerne le **financement en phase d'amorçage des entreprises**, Il existe au Maroc (i) des associations de business angels comme Atlas Business Angels, MNF Angels, Réseau Entreprendre Maroc, Association Marocaine des Investissements en Capital, Impact Lab ou encore New Work Lab, (ii) des modes de financement des start-ups et des entreprises innovantes (création du fonds d'amorçage "Innov INvest"), (iii) un appui au développement du "crowdfunding" (financement collaboratif, qui vise à mettre en relation, via une plateforme internet, les jeunes porteurs de projets avec un large public) et, (iv) une réflexion sur la définition d'un cadre légal régissant les activités de financement collaboratif. A noter également qu'un fonds de soutien à la TPME a été mis en place en 2013, doté de 1,2 milliards de dirhams de financement dont 43% à l'industrie et qui ont été répartis sur 183 dossiers.

Si, la **capitalisation boursière** a, quant à elle augmenté, passant de 68% à 90% du PIB (ce qui est relativement élevé, les marchés de capitaux au Maroc ne semblent pourtant pas constituer un complément important au financement bancaire pour les PME : alors que différents compartiments de la Bourse de Casablanca ont été créés afin de permettre aux entreprises à capital inférieur d'entrer, la grande majorité des entreprises ne satisfont toujours pas les critères. Un projet d'amendement de la loi sur les marchés financiers, qui vise à créer un marché alternatif dédié aux PME, a été mis en place depuis mars 2017.

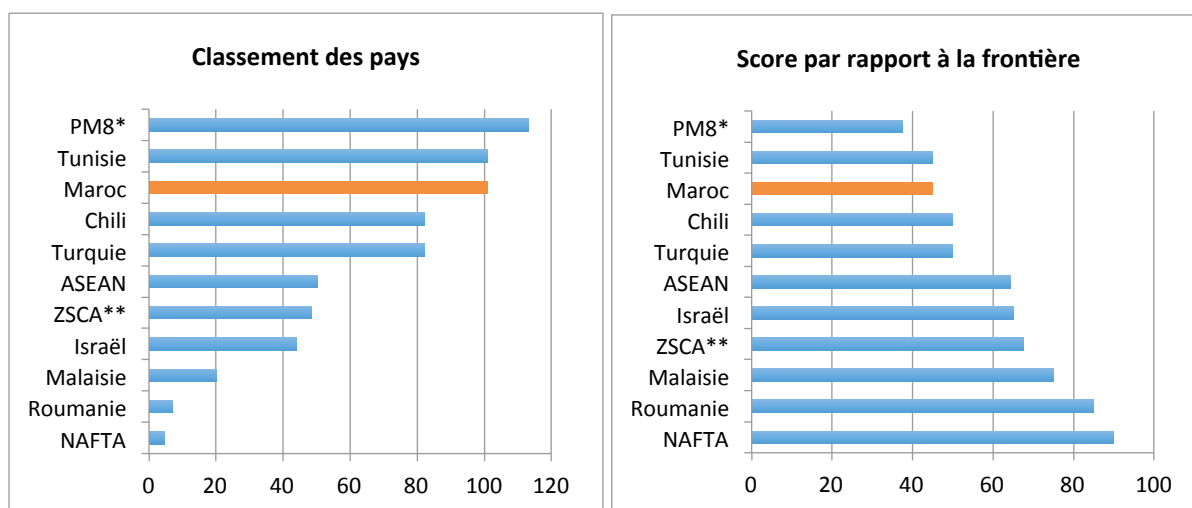
Parallèlement, le gouvernement marocain a mis en place en 2012 une fondation chargée de mettre en œuvre une stratégie visant à améliorer l'éducation financière des citoyens. L'un des objectifs poursuivis est d'améliorer les informations fournies aux entrepreneurs (ou aux potentiels entrepreneurs) sur la diversité des instruments financiers dont ils pourraient avoir recours.

Malgré ces avancées, des points de faiblesse subsistent : la concentration bancaire (défini comme le ratio des trois plus grandes banques sur le total des actifs des banques) est encore relativement élevée (ce ratio était de 90% en 2011) et, surtout, les droits des parties prenantes (prêteurs, emprunteurs) et leur application, ainsi que les exigences de garantie excessives, demeurent une question cruciale au Maroc, ce qui se reflète dans la dernière évaluation du Doing Business, à travers l'indicateur **“obtention de prêts”**.

Cet indicateur évalue, en effet, la protection juridique des emprunteurs et des prêteurs. La comparaison de l'indicateur global avec d'autres pays proches ou avec des groupes de pays (cf. les deux parties du graphique 16) confirme le retard pris par le Maroc dans ce domaine. Pour l'indice de fiabilité des garanties, qui est l'une des composantes de cet indicateur de l'obtention de prêts, le Maroc est plus mal positionné encore (graphique 17).

La dernière enquête d'opinion réalisée par le World Economic Forum auprès des cadres marocains confirme que d'un point de vue général, l'accès au financement demeure un problème important au Maroc (graphique 18). Parmi les 5 principaux facteurs qui posent problème (sur une liste de 16), l'accès au financement, est clairement, en tête, suivi de la main d'œuvre mal formée, de l'inefficacité de la bureaucratie, la fiscalité, la capacité insuffisante pour innover et la corruption.

Graphique 16. Obtention de prêts – Evaluation globale du Doing Business en 2017



Source : Doing Business 2017, Banque Mondiale.

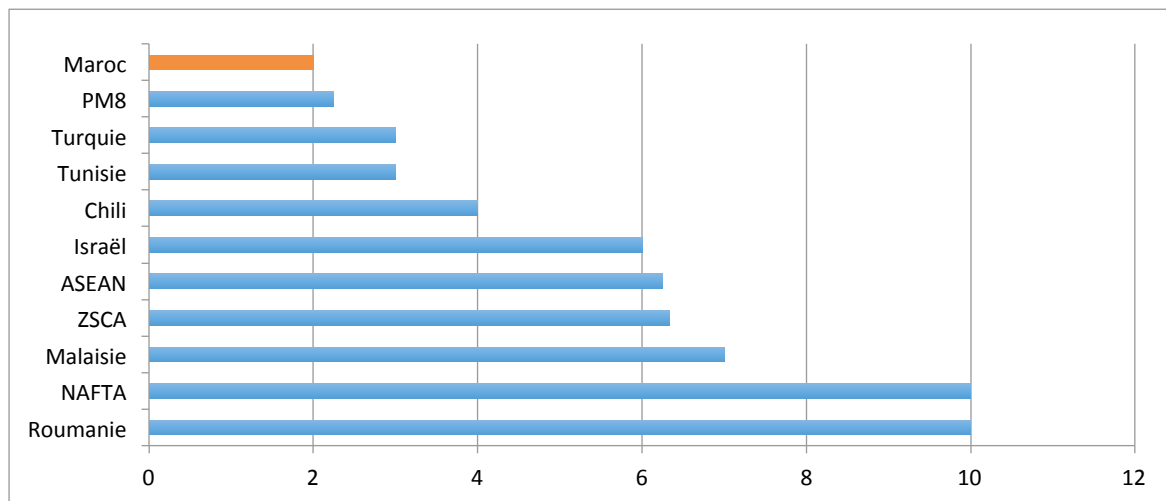
* PM8 : Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Territoires Palestiniens, Tunisie et Turquie.

** ZSCA : Amérique Centrale et du Sud (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica et Pérou).

ASEAN : Association des Nations de l'Asie du Sud Est (Brunei Darussalam, Indonésie, Cambodge, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Viet Nam).

NAFTA : Accord de Libre-échange Nord-Américain (Canada, États-Unis et Mexique).

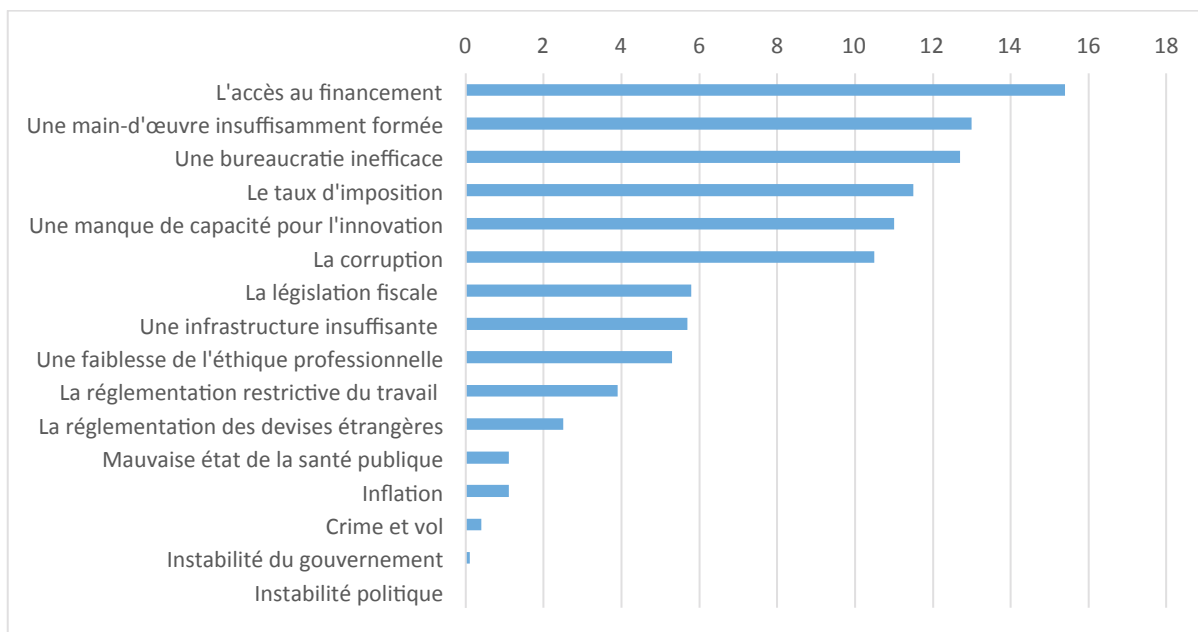
Graphique 17. Obtention de prêts – Indice de fiabilité des garanties* en 2017



Source : Doing Business, Banque Mondiale.

* Cet indice mesure la protection juridique des emprunteurs et des prêteurs et évalue dans quelle mesure les lois sur le nantissement et la faillite facilitent le prêt. Une meilleure protection correspond à un indice plus élevé, ce dernier étant compris entre 0 et 12.

Graphique 18. Les facteurs les plus problématiques pour faire des affaires selon l'opinion* de cadres supérieurs marocains (Enquête réalisée en 2016)



Source : World Economic Forum – Global Competitiveness Indicator 2017.

* Ces résultats sont issues de l'enquête d'opinion des cadres réalisée par le World Economic Forum, dans laquelle il leur est demandé, parmi une liste de 16 facteurs, de sélectionner les 5 qui posent le plus de problème pour faire des affaires. A chaque facteur est attribué un certain nombre de points allant de 0 à 20 (plus le nombre de points est élevé, plus le facteur est problématique).

II.3.3 Protection des investisseurs minoritaires

Un certain nombre d'avancées ont été réalisées : le pays a clarifié les structures de propriété et de contrôle et exigé une plus grande transparence des entreprises. Il a été permis aux actionnaires minoritaires d'obtenir tout document non confidentiel auprès de l'entreprise pendant un procès et

l'obligation de divulgation des rapports annuels a également été imposée (cf. graphique 19). De plus, l'entrée en vigueur de la réforme de la loi sur les Sociétés Anonymes (SA) facilite et simplifie davantage les procédures de constitution et de fonctionnement des sociétés anonymes (renforcement des droits des actionnaires, garantit de transparence en cas de fusions ou de scissions, etc.). Mais des améliorations restent encore à faire.

II.3.4 Transfert de propriété

Le Maroc a réalisé des avancées en la matière, dont principalement, la dématérialisation de l'échange des données entre les différents services fiscaux et la réduction du temps nécessaire pour l'enregistrement d'un acte de transfert au niveau de l'administration fiscale.

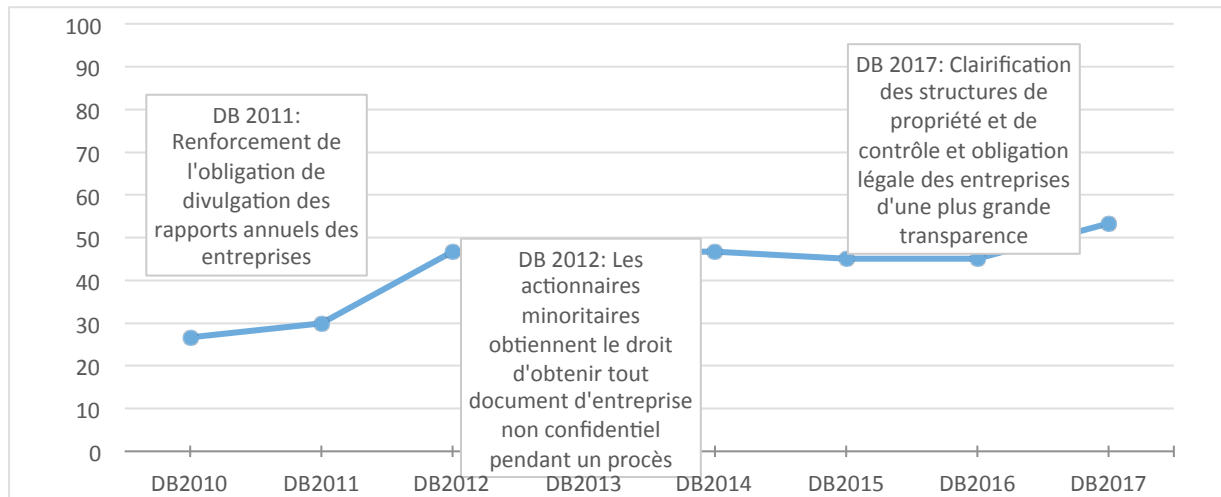
II.3.5 Exécution des contrats

Il ne semble pas avoir eu d'avancées sur la question de la résolution des conflits commerciaux depuis 2004. Le nombre de jours reste égal à 510 et le coût des procédures représente toujours 26,5% du montant de la créance. Même s'il n'y a pas eu de progrès marquants dans ce domaine, le Maroc est relativement bien positionné. En termes de nombre de jours de procédures, seuls le Chili, la Malaisie et en moyenne l'ASEAN, ont un nombre de jours inférieur à 510. En termes de coût des procédures, le Maroc se place juste derrière la Tunisie (pays pour lequel ce coût représente 21,8% du montant de la créance) (cf. graphique 20). Au total, le Maroc a un score global¹⁴ de la distance à la frontière au-dessus de la moyenne des autres pays méditerranéens, de celle des pays d'Amérique Centrale et du Sud et de celle des pays d'Asie du Sud Est (graphique 21). On sait toutefois que l'un des problèmes rencontrés couramment par les entreprises marocaines et qui posent, en particulier aux PME, d'importantes difficultés de trésorerie, sont les délais de paiements. Une réforme de la loi sur les délais de paiement a été adoptée fin 2016 et est entrée en vigueur en 2017. Cette réforme concerne également les marchés publics et les entreprises publiques. Ses principales dispositions sont les suivantes :

- Le délai de paiement ne doit pas dépasser 60 jours (ou 90 jours si les deux parties en conviennent par écrit) ;
- L'élargissement du champ d'application de la loi aux personnes de droit privé concessionnaires d'un service public ;
- La création d'un observatoire des délais de paiement qui aura pour mission de fournir aux pouvoirs publics des indicateurs précis sur le respect de ces délais et de procéder à des études statistiques concernant les pratiques des entreprises en la matière ;
- Le recours en cas de litiges entre parties à la médiation comme mode alternatif de résolution du conflit selon les dispositions du code de procédure civile.

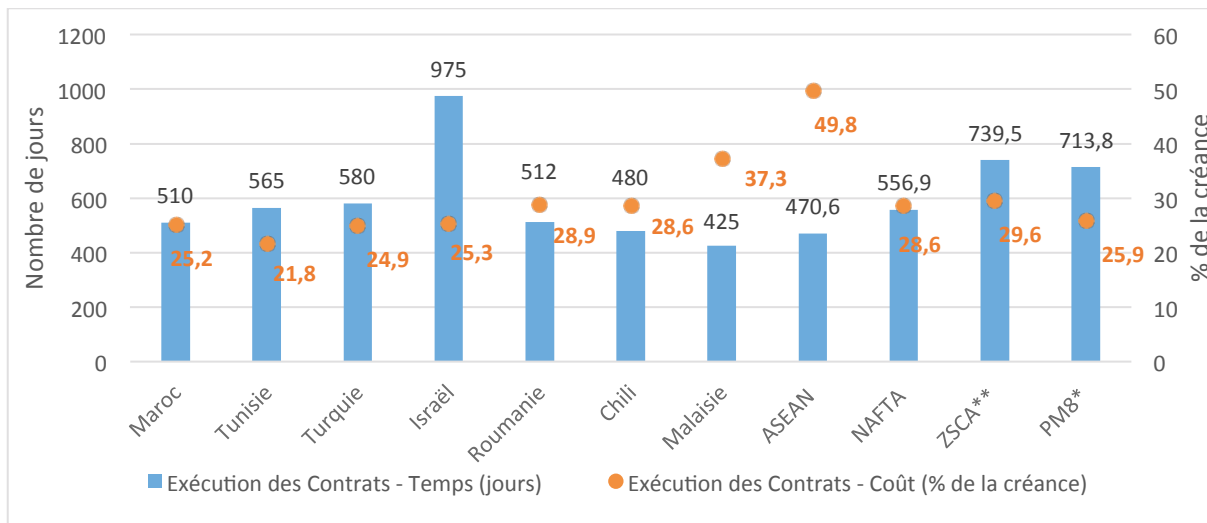
¹⁴ Le score global prend également en compte un indice qui évalue la qualité des procédures judiciaires.

Graphique 19. Evolution de la protection des investisseurs minoritaires au Maroc entre 2010 et 2017



Source : Doing Business, Banque Mondiale.

Graphique 20. Exécution des contrats – Nombre de jours et Coût des procédures en 2017



Source : Doing Business, Banque Mondiale.

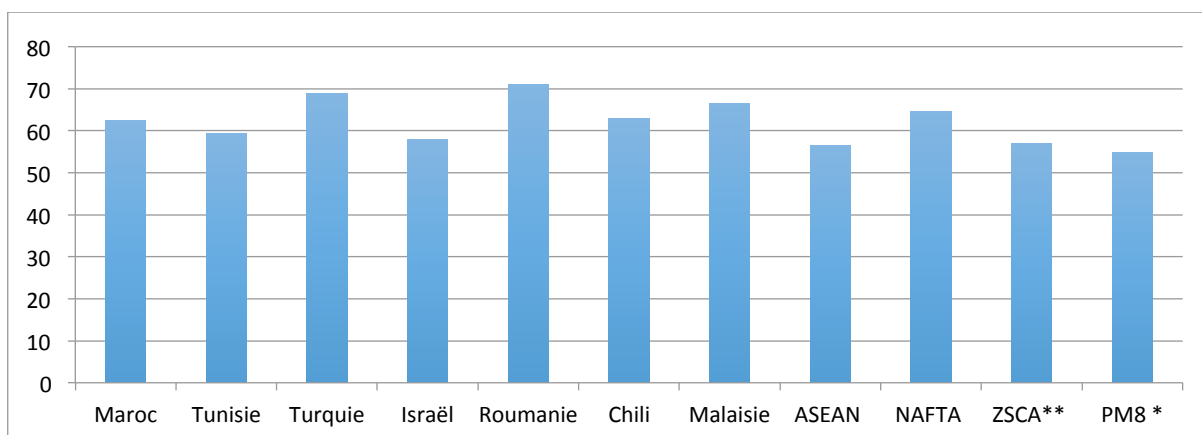
* PM8 : Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Territoires Palestiniens, Tunisie et Turquie.

** ZSCA : Amérique Centrale et du Sud (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica et Pérou).

ASEAN : Association des Nations de l'Asie du Sud Est (Brunei Darussalam, Indonésie, Cambodge, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Viet Nam).

NAFTA : Accord de Libre-échange Nord-Américain (Canada, États-Unis et Mexique).

Graphique 21. Exécution des contrats – Evaluation globale du Doing Business en 2017



Source : Doing Business 2017, Banque Mondiale.

* PM8 : Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Territoires Palestiniens, Tunisie et Turquie.

** ZSCA : Amérique Centrale et du Sud (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica et Pérou).

II.4. Autres avancées dans le domaine du climat des affaires

Parallèlement à ces mesures qui ont contribué à améliorer la position du Maroc dans le classement du Doing Business, d'autres décisions ont été adoptées récemment en faveur du secteur privé.

II.4.1 Marchés publics

La réforme sur les délais de paiements (mise en place en 2016) impose dorénavant des délais stricts pour les paiements et des sanctions en cas de non-respect de ces délais. Elle étend les intérêts moratoires à toutes les commandes publiques et aux collectivités locales et l'obligation de respecter un délai de paiement des entreprises de 60 jours. D'autres mesures ont été également décidées. Une loi sur les marchés publics a été adoptée en 2013 afin de consacrer 20% des marchés publics aux PME. Concernant la concurrence étrangère sur les marchés publics, les entreprises marocaines ont la priorité par rapport aux sociétés étrangères si leur offre ne dépasse pas la plus petite offre étrangère de plus de 15%. Enfin, le nouveau décret de la commission nationale de la commande publique, adopté en septembre 2015, vise la mise en place d'une entité administrative, appelé la Commission Nationale de la Commande Publique (CNCP), composée d'experts en matière de commande publique et indépendante par rapport aux donneurs d'ordre (ordonnateurs, maîtres d'ouvrage). Cette réforme traduit la volonté des pouvoirs publics d'inscrire la passation des commandes publiques, dans le cadre du respect du principe de la liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement et de transparence des procédures. Cette nouvelle Commission aura pour mission de veiller à la bonne application de la réglementation relative particulièrement aux marchés publics et, d'une façon générale, à la commande publique, d'examiner les réclamations des concurrents qui s'estiment être écartés d'une procédure de concurrence de façon non conforme à la réglementation et d'examiner les difficultés, de nature juridique, nées lors de l'exécution des commandes publiques. Il était donc question de revoir ses missions et sa composition pour qu'elle assure les missions de veille sur la bonne application des textes réglementant la commande publique.

II.4.2 Innovation

Le Maroc s'est doté, depuis juin 2009, d'une stratégie nationale de l'innovation, Initiative Maroc Innovation, rendue opérationnelle en mars 2011. Elle implique plusieurs acteurs publics et privés tels que le ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres, la Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM), les universités, et les institutions financières. Depuis 2011, la stratégie d'innovation est coordonnée par le Centre d'innovation marocain, qui sert de guichet unique pour les porteurs de projets innovants et qui gère les programmes et fonds de soutien à l'innovation. Des efforts pour davantage de coordination entre les institutions

concernées ont été réalisés. En effet, un Comité interministériel national pour la recherche scientifique et le développement technologique a été créé en 2011 pour coordonner l'action publique dans le domaine de la recherche.

Il existe un large réseau de centres de technologie et d'innovation : quatre centres d'innovation sont en cours d'élaboration avec l'objectif d'atteindre 14 centres en 2016-2018, 10 pôles de compétitivité sont déjà opérationnels dans différentes régions et différents secteurs tels que l'agro-alimentaire, la microélectronique et la mécanique ; et 10 centres techniques industriels existent pour appuyer la promotion de l'innovation. Plusieurs programmes ont été mis en place pour soutenir la coopération avec les universités et centres de recherche tels que Protars, Innovact, Iresen et Tatwir et l'instrument PTR (du Programme d'appui à l'innovation et au développement technologique) géré par Maroc PME. En outre, le Maroc a développé un réseau d'incubateurs technologiques via le Réseau marocain d'incubation essaimage (RMIE). Le programme P2I, prévoit le développement de parcs scientifiques et vise à mettre en place progressivement un réseau de 22 plateformes industrielles intégrées. Certains parcs technologiques (Haliotis, Technopolis, Agropolis et Chemparc) sont déjà en place et opérationnels.

Le Maroc dispose d'une bonne accessibilité d'informations aux services de soutien à l'innovation pour les PME. Une base de données en ligne, le Club de l'innovation, fournit des informations sur les critères de sélection pour les entreprises désireuses de participer aux programmes de soutien à l'innovation. Plusieurs mécanismes financiers existent au Maroc pour appuyer la promotion de l'innovation, tels que le Fonds national de soutien de la recherche scientifique et au développement technologique, le Fonds de R&D des technologies avancées, les fonds d'amorçage Sindibad et Intilak, PTR et les programmes que l'on a évoqué de Maroc PME. On peut également noter la création du fonds "Innov invest" doté d'une somme de 50 millions de dollars financée par un prêt auprès de la banque mondiale (signé en juillet 2016).

En 2016, a été adopté le nouveau Plan "Maroc Digital 2020" qui vise à mettre en adéquation le cadre institutionnel avec les actions menées sur le terrain en vue d'intégrer les nouveaux dispositifs, les mesures d'accompagnement en vigueur et les meilleures pratiques internationales dans le domaine de l'économie numérique. L'objectif de ce Plan est, à un horizon de moyen terme, de positionner le Maroc dans le club fermé des pays producteurs de technologies, de permettre l'éclosion d'une économie à forte valeur ajoutée mais également de renforcer l'image du Maroc à l'international et donc son attractivité pour les investissements. Aussi, la création d'une Agence dédiée à l'économie numérique qui sera chargée de mettre en œuvre la stratégie de l'Etat et de favoriser la diffusion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des entreprises et des individus. Elle va assurer, en coordination avec les autres organismes concernés, la mise en œuvre de la stratégie de développement, de promotion et d'incitation à l'investissement dans le secteur de l'économie numérique.

Enfin, outre l'ensemble de ces réformes qui ont apporté, sans aucun doute, un grand nombre d'améliorations dans l'environnement des entreprises marocaines, on doit également souligner que ces dernières bénéficient d'un service de soutien bien développé de la part, à la fois d'organismes publics (Maroc PME et Maroc Export notamment, dont les activités sont brièvement présentées dans l'encadré 3) et d'associations (CGEM, ASMEX, AFEM, Réseau Maroc Entreprendre, etc.).

Encadré 2. Maroc PME et l'AMDIE (ex Maroc Export)

Maroc PME, dont les actions s'appuient sur le Plan d'Accélération Industriel (PAI) est l'ex-Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) créée en 2002. Il accompagne les PME dans leur processus de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité. Il comprend plusieurs programmes d'aide et d'accompagnement dont les principaux sont :

- ISTITMAR : pour le soutien à l'investissement des TPE.
- MOUSSANADA / TAHFIZ : pour le soutien à la mise à niveau dans les domaines de la productivité, la certification, le développement commercial, l'organisation, le management d'innovation et l'accès au financement ; pour le soutien à la certification et la labélisation, la mise à niveau en relation avec le coût/qualité/délai, les catégorisations communes douanières et fiscales et l'informatisation ; pour le soutien au transfert de compétences techniques et à la transformation digitale ; pour le soutien pour la gouvernance et l'optimisation des performances, au supply-chain, l'innovation et accès aux marchés et au système d'information ; pour le soutien au repositionnement de l'entreprise, à la réduction des charges.
- IMTIAZ : pour le soutien à l'investissement des PME.

Maroc Export aide les entreprises marocaines à se lancer sur les marchés internationaux, en fournissant de l'information commerciale, des conseils et de l'assistance, en accompagnant les entreprises dans la prospection de nouveaux marchés et en appuyant les exportateurs à travers un programme d'audit à l'exportation.

Maroc Export a récemment fusionné avec l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et est devenu l'**AMDIE (Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations)**.

Pour compléter cette analyse générale du climat des affaires marocain, on va, dans la section suivante, rendre compte de l'opinion exprimée par les entreprises elles-mêmes.

II.5. Evaluation du climat des affaires par les entreprises

II.5.1 Enquête entreprise de la Banque Mondiale (2007-2013)

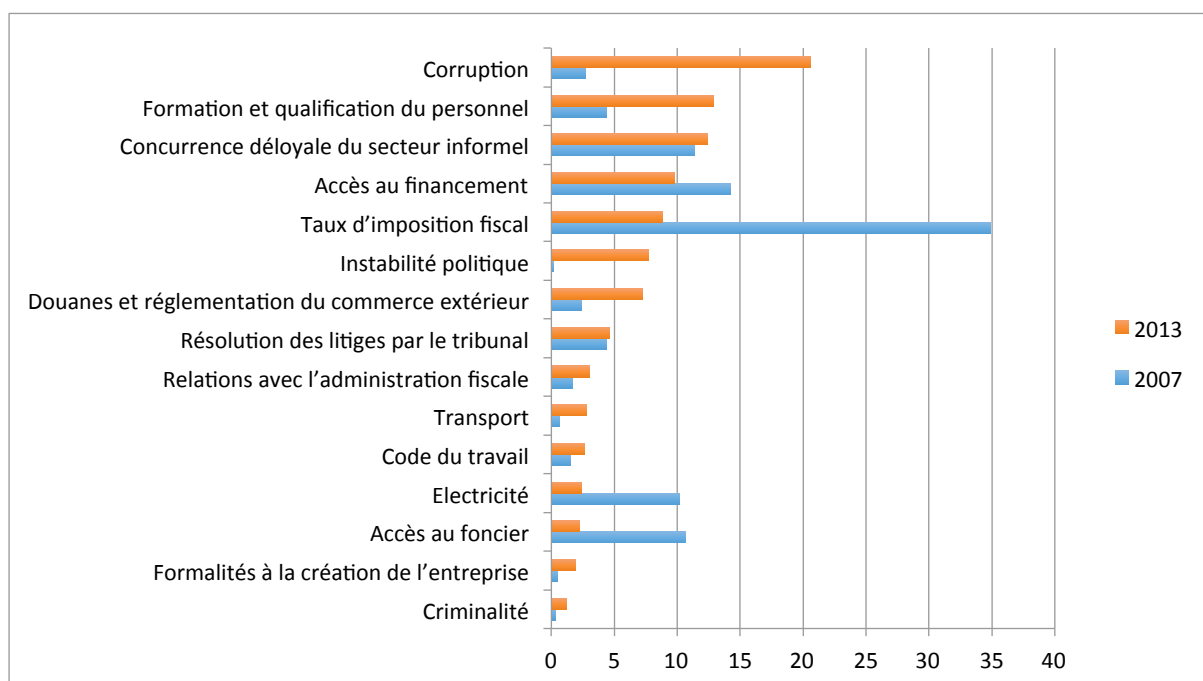
L'enquête¹⁵ réalisée par la Banque Mondiale auprès des firmes permet de connaître la perception qu'ont les entreprises de l'environnement des affaires dans lequel elles évoluent. Parmi une liste de 15 obstacles, il est demandé aux entreprises d'indiquer, celui qu'elles considèrent le plus important.

En 2007, les contraintes qui apparaissent peser le plus sur les entreprises sont le taux d'imposition, l'accès au financement, la concurrence déloyale exercée par le secteur informel, l'accès au foncier et l'accès à l'électricité (barres en bleu sur le graphique 22). Suite aux réformes et mesures mises en place au Maroc au cours de ces 10 dernières années (et dont nous avons relatés les plus importantes dans la section précédente), en 2013, le classement des obstacles les plus contraignants pour les entreprises s'est largement modifié. **La contrainte qui pèse le plus sur les entreprises est la corruption, suivi de la formation et la qualification du personnel, de la concurrence déloyale du secteur informel, de l'accès au financement, du taux d'imposition fiscal, de l'instabilité politique et des douanes & réglementation du commerce extérieur** (barres de couleur orange sur le graphique 22).

La comparaison du ressenti des entreprises entre 2007 et 2013 montre que les progrès les plus significatifs ont été réalisés dans le domaine du taux d'imposition fiscal (alors même que, comme on l'a vu, de nouvelles mesures ont encore été mises en place après 2013), de l'accès à l'électricité, de l'accès au foncier et à l'accès au financement. En revanche, les entreprises perçoivent la corruption, la formation et la qualification professionnelle, l'instabilité politique, les douanes & la réglementation du commerce extérieur et les transports, comme des obstacles plus contraignants qu'en 2007.

¹⁵ Enterprise Surveys (<http://www.enterprisesurveys.org>).

Graphique 22. Obstacles les plus importants selon l'opinion des entreprises en 2007 et en 2013



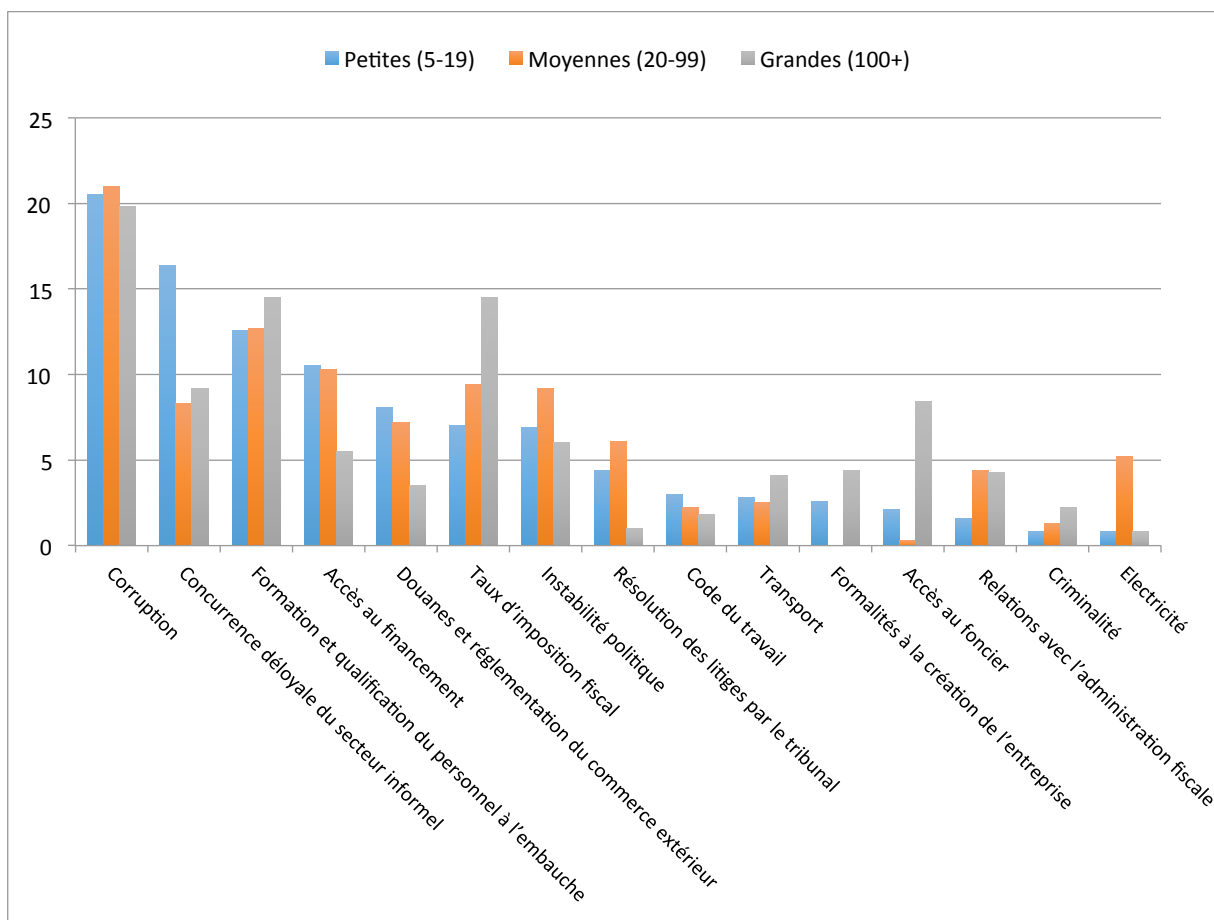
Source : Entreprise Survey, Banque Mondiale.

Au-delà de l'opinion générale de l'ensemble des entreprises, on met en évidence, à travers les trois graphiques qui suivent, l'hétérogénéité des perceptions que peuvent exprimer les entreprises en fonction de leur taille (petites, moyennes et grandes, graphique 23), de leur statut d'exportatrice (exportatrices et non exportatrices, graphique 24) et de la détention de leur capital (totalement domestique ou en partie détenue par du capital étranger, graphique 25).

La corruption demeure la contrainte la plus importante quelle que soit la taille de l'entreprise, mais, en revanche, uniquement pour les entreprises non exportatrices et pour les entreprises domestiques (c'est à dire sans capitaux étrangers). Mis à part la corruption, les petites et moyennes entreprises, comme les entreprises domestiques et les non exportatrices, sont gênées également par **la concurrence déloyale du secteur informel**, suivie par **la formation et la qualification du personnel**. La quatrième contrainte la plus fréquemment exprimée par les petites et moyennes entreprises et par les non-exportatrices est **l'accès au financement**.

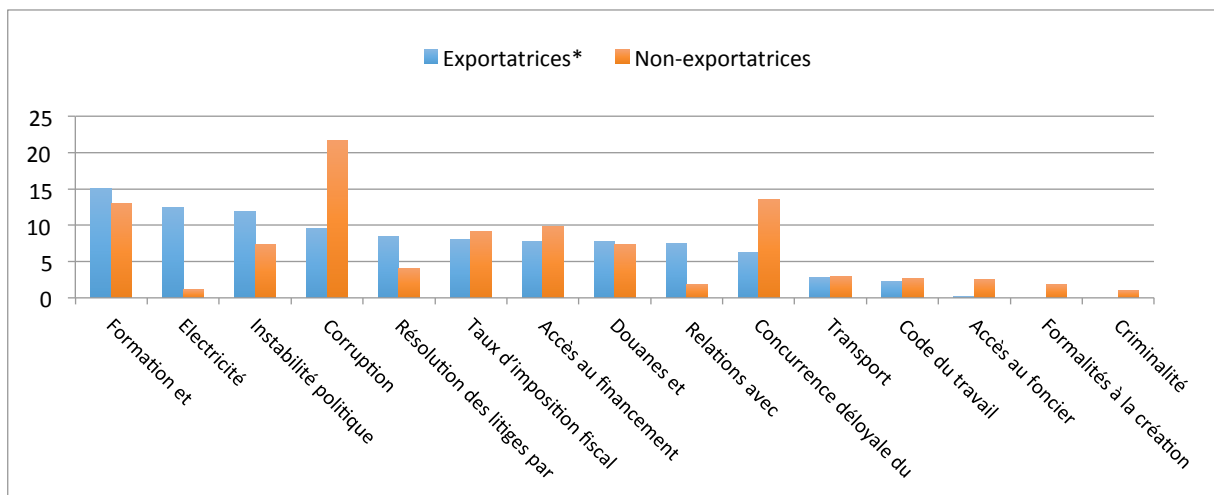
Pour les entreprises qui ont une dimension plus internationale (soit parce qu'elles ont du capital étranger, soit parce qu'elles exportent), la corruption n'apparaît qu'en troisième ou quatrième position. Concernant les entreprises exportatrices, la contrainte la plus fréquemment exprimée est **la formation et la qualification du personnel**, suivi de **l'accès à l'électricité** et de **l'instabilité politique**. Concernant les entreprises dont le capital est détenu en partie par des investisseurs étrangers, la principale contrainte est **l'accès au financement**, suivi de **la formation et de la qualification du personnel**, de **la corruption** et des **transports**.

Graphique 23. Obstacles les plus importants exprimés par les entreprises en 2013 en fonction de leur taille



Source : Entreprise Survey, Banque Mondiale.

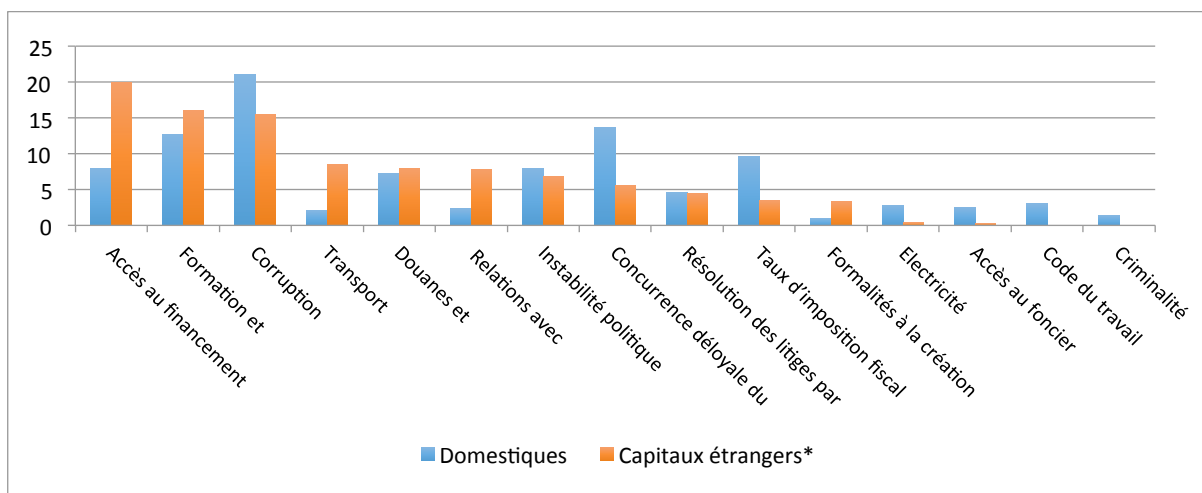
Graphique 24. Obstacles les plus importants exprimés par les entreprises en 2013 en fonction du statut d'exportation



* Les entreprises qui appartiennent à la catégorie des exportatrices ont une activité d'export représentant plus de 10% de leur chiffre d'affaire.

Source : Entreprise Survey, Banque Mondiale.

Graphique 25. Obstacles les plus importants exprimés par les entreprises en 2013 en fonction de la détention ou non d'une partie du capital par des investisseurs étrangers



* Les entreprises considérées comme ayant des “capitaux étrangers” sont celles pour lesquelles au moins 10% du capital est détenu par des étrangers.

Source : Entreprise Survey, Banque Mondiale.

II5.2 Résultats des études de cas (BAD – ISCAE – FEMISE)

Nous avons soumis la même question à deux Fédérations d'entreprises, l'Association Marocaine de l'Industrie du Textile et de l'Habillement (AMITH) et l'Association Marocaine de l'Industrie de la Construction Automobile (AMICA) en novembre 2017. On retrouve, parmi les obstacles considérées comme sévères ou majeures, les quatre obstacles perçus également comme les plus importants par les PME dans l'enquête de la Banque Mondiale de 2013, à savoir **la corruption, la concurrence déloyale du secteur informel et la question du financement (qu'il s'agisse de son accès ou de son coût) et l'inadéquation de la qualification du personnel** (exprimée seulement par l'AMITH). Dans nos résultats, apparaissent également comme des obstacles sévères ou majeurs,

- pour l'AMITH : l'accès au foncier, la législation du travail et, dans la catégorie “autres”, les taux parafiscaux, la contrebande et les impôts locaux ;
- pour l'AMICA : les tribunaux.

Tableau 1. Obstacles les plus importants à l'activité et à la croissance des PME marocaines selon les représentants de l'AMICA* et de l'AMITH (Nov 2017)**

| Niveau de perception des obstacles | Perceptions de l'AMICA | Perceptions de l'AMITH |
|------------------------------------|--|--|
| Obstacle sévère | <u>Corruption</u> <u>Concurrence déloyale du secteur informel</u> <u>Accès au financement</u> | <u>Corruption</u> <u>Concurrence déloyale du secteur informel</u> <u>Accès aux crédits bancaires</u> (ex. Garanties, condition, etc.) Accès au foncier Législation du travail Autres : - Taux de parafiscalité (CNSS) - Contrebande |
| Obstacle majeur | <u>Coût du crédit bancaire</u> <u>Accès aux crédits bancaires</u> (ex. Garanties, condition, etc.) Tribunaux | <u>Coût du crédit bancaire</u> <u>Accès au financement</u> <u>Inadéquation de la qualification du personnel</u> Taux d'imposition fiscal Autres : Impôts locaux |

Source : Cas d'études réalisées par les auteurs en novembre 2017.

* Association Marocaine des Industries de la Construction Automobile

** Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement

Remarque : Les obstacles soulignés sont les obstacles les plus importants exprimés par les entreprises considérées comme petites et moyennes par la Banque Mondiale dans l'enquête de 2013 (cf. Graphique 23).

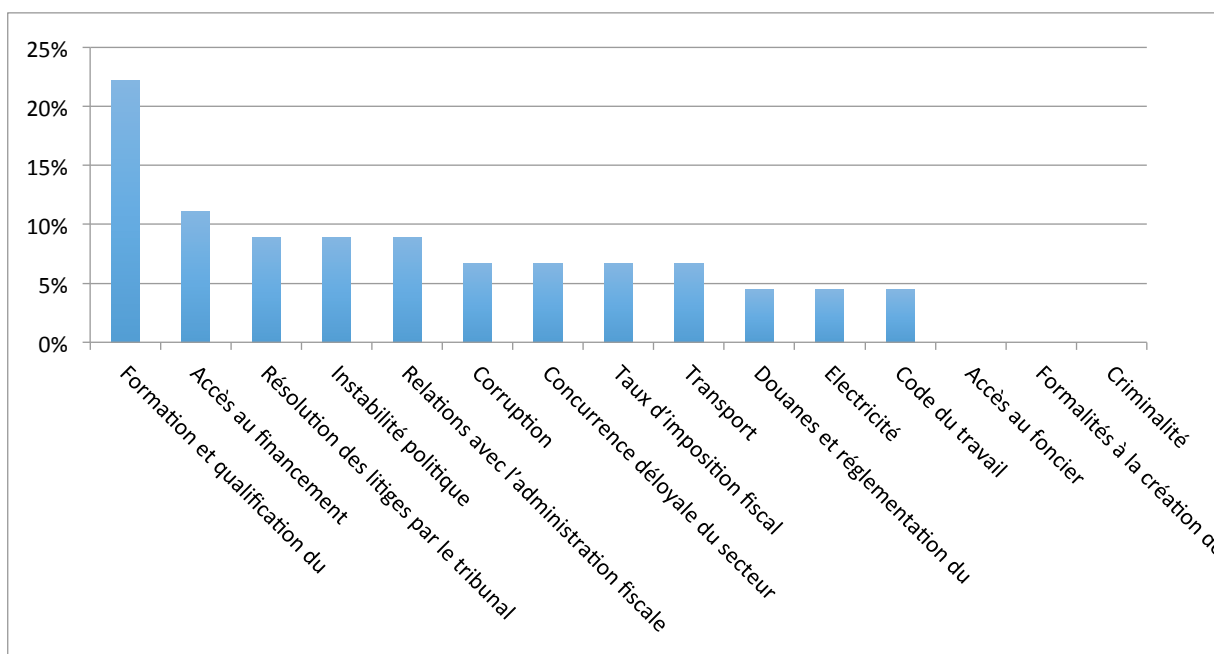
A la question de savoir quelles mesures de politique économique seraient le plus à même de réduire les obstacles que chaque Fédération d'entreprises a identifié, l'AMITH a proposé **“une politique de zoning (avec des zones d'activités accessibles, à des prix abordables dans les bassins d'emplois) assortie d'avantages tarifaires, fiscaux et de CNSS en relation avec la création d'emplois et de valeurs”**. Pour l'AMICA, il serait utile de **revoir l'offre bancaire et de revoir également la fiscalité**.

En matière de perception du climat des affaires par les entreprises marocaines, on trouve par conséquent une forte cohérence entre les résultats obtenus en 2013 par l'Enquête de la Banque Mondiale et les réponses que nous avons obtenus des représentants de l'AMITH et de l'AMICA.

Comme ce rapport cible plus particulièrement **les PME exportatrices marocaines**¹⁶, on a regardé quels obstacles, pour cette catégorie de firmes, étaient perçus comme les plus contraignant dans l'Enquête de 2013 de la Banque Mondiale, en adoptant une définition des PME plus conforme à la définition marocaine, c'est à dire en prenant les entreprises qui ont un nombre de salariés inférieur à 200. L'obstacle le plus important pour ces PME exportatrices est **la formation et la qualification du personnel** (lequel domine largement), suivi par **l'accès au financement**, puis par la résolution des litiges par le tribunal, l'instabilité politique, les relations avec l'administration fiscale, la corruption, la concurrence déloyale du secteur privé, le taux d'imposition fiscal et les transports.

¹⁶ Dans la dernière Enquête Entreprises de la Banque Mondiale (2013), les PME (définies comme ayant un nombre d'employés inférieur à 200) représentent 87,5% de l'échantillon. Parmi ces PME, 14,6% sont exportatrices, et 12,6% sont détenues en partie par du capital étranger.

Graphique 26. Obstacles les plus importants exprimés par les PME exportatrices* marocaines en 2013



* Les PME exportatrices sont définies comme ayant un nombre de salariés inférieur à 200 et dont les exportations directes représentent plus de 10% de leur chiffre d'affaire.

Source : Entreprise Survey, Banque Mondiale.

En conclusion, les obstacles qui gênent le plus les PME dans leur activité sont la corruption, la concurrence déloyale du secteur informel (y compris la contrebande), l'accès au financement et l'inadéquation de la qualification du personnel.

Concernant plus spécifiquement la corruption, les Fédérations d'entreprises ont précisé qu'il s'agissait concrètement "d'un manque de crédibilité des administrations, d'un manque de confiance, de la difficulté à faire valoir ses droits légaux de citoyen, du statut d'entrepreneur qui est encore mal perçu dans une économie où la rente, le clientélisme et le passe-droit sont malheureusement toujours omniprésents".

Les mesures qui pourraient réduire cette contrainte liée à la corruption qui gêne les entreprises dans leur fonctionnement quotidien et leur développement sont, selon les Fédérations :

- Une réforme de l'administration basée sur la compétence, la responsabilité et la culture de la redevabilité
- La numérisation et la télé-déclaration
- La transparence des marchés publics
- Le renforcement de l'obligation des banques et des entreprises d'identifier leurs clients et de signaler les sociétés écrans ou les pratiques suspectes
- La mise en place de sanctions exemplaires.

Avant d'analyser, plus spécifiquement, les obstacles qui peuvent empêcher les PME marocaines d'intégrer les chaînes de valeur mondiales, on va commencer, dans la partie qui suit, à préciser de quoi il s'agit précisément lorsque l'on évoque ces CVM, comment on peut mesurer le niveau d'intégration du Maroc dans ces chaînes de valeur et ce que l'on sait concernant les PME et les CVM. On analysera ensuite la série de cas d'études et les interviews que nous avons réalisés auprès de PME exportatrices marocaines et auprès de leurs représentants pour se focaliser sur la question des obstacles.

III. Défis rencontrés par les PME marocaines face à l'intégration des chaînes de valeur globales

III.1. Un point sur le concept de chaînes de valeur globales

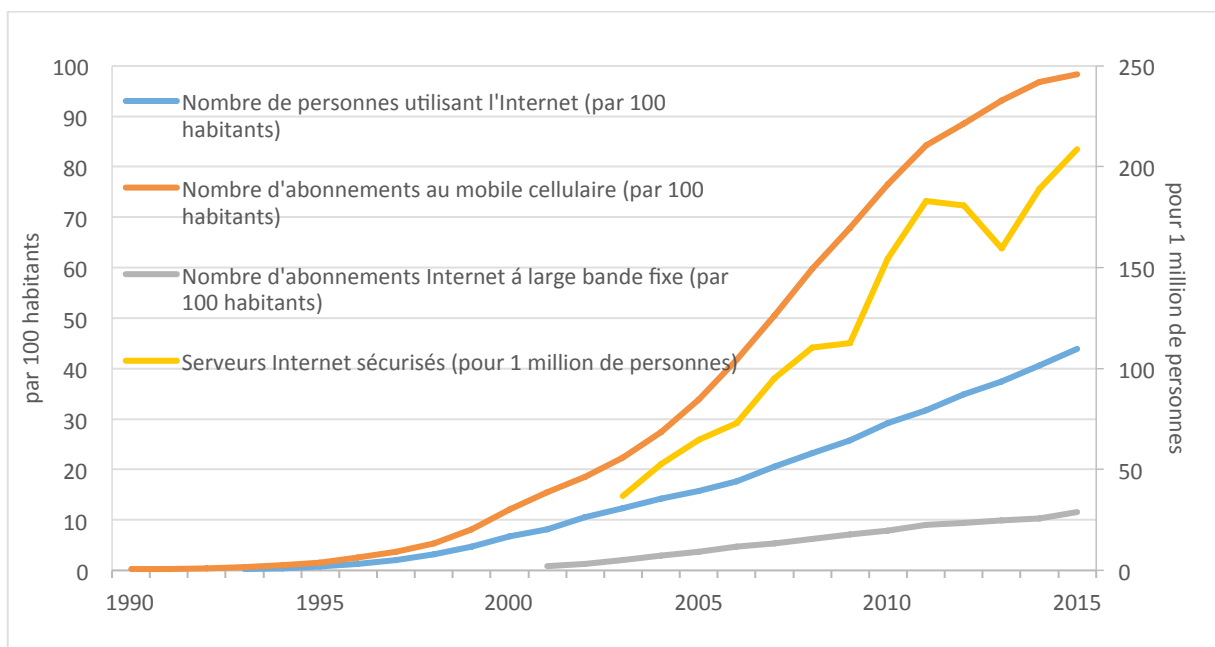
III.1.1. Rappel sur les facteurs de développement des chaînes de valeur

Sans moyens de transport développés, les pays consommaient essentiellement ce qu'ils produisaient. L'arrivée du chemin de fer et des bateaux à vapeur a permis de séparer spatialement les lieux de consommation et de production. Les entreprises ont su exploiter les avantages comparatifs et les économies d'échelle pour rendre cette séparation profitable. Progressivement, aux échanges de biens de consommation, se sont ajoutés les échanges intra-branches, impliquant l'achat et la vente d'intrants par des entreprises implantées dans différents pays. Ces échanges intra-branches se sont surtout développés entre les pays industrialisés et les intervenants dans la chaîne de production étaient limités en nombre et souvent par la distance qui les séparait pour que les coûts de coordination demeurent maîtrisés.

A partir du milieu des années 90, la réduction généralisée des droits de douane est venue s'ajouter à la poursuite de la baisse des coûts de transport, incitant les entreprises à davantage internationaliser la production de leurs intrants, en les achetant à l'étranger, auprès de leurs propres filiales ou auprès d'entreprises indépendantes. Cette fragmentation délocalisée concernait surtout des processus de production peu complexes, dont les composantes étaient intensives en travail. Ce choix des firmes d'aller vers une plus ou moins forte internationalisation de la production est essentiellement le résultat d'un arbitrage que ces entreprises font, entre les gains qu'elles peuvent en tirer et les coûts de coordination que cette internationalisation induit (Baldwin, 2013). Aussi les progrès technologiques qui ont révolutionné les systèmes d'information et de communication à travers le monde ont joué un rôle très important sur le développement des chaînes de valeur globales, en réduisant considérablement les coûts de coordination et en contribuant à baisser les coûts de transaction (ou coûts d'échange), notamment par la diminution des temps de transport. Parallèlement, la baisse des barrières politiques et économiques aux échanges de biens et aux mouvements de capitaux a également contribué à internationaliser les processus de production. Ces principaux facteurs qui ont conduit au développement de la fragmentation internationale sont résumés dans le schéma 1. Cette internationalisation des processus de production a pu être facilitée par les investissements directs étrangers, dans la mesure où ces derniers, comme on le verra plus loin, peuvent constituer un support à l'intégration dans des chaînes de valeurs globales, mais uniquement dans un seul type d'opérations, à savoir l'insourcing (ou intégration verticale).

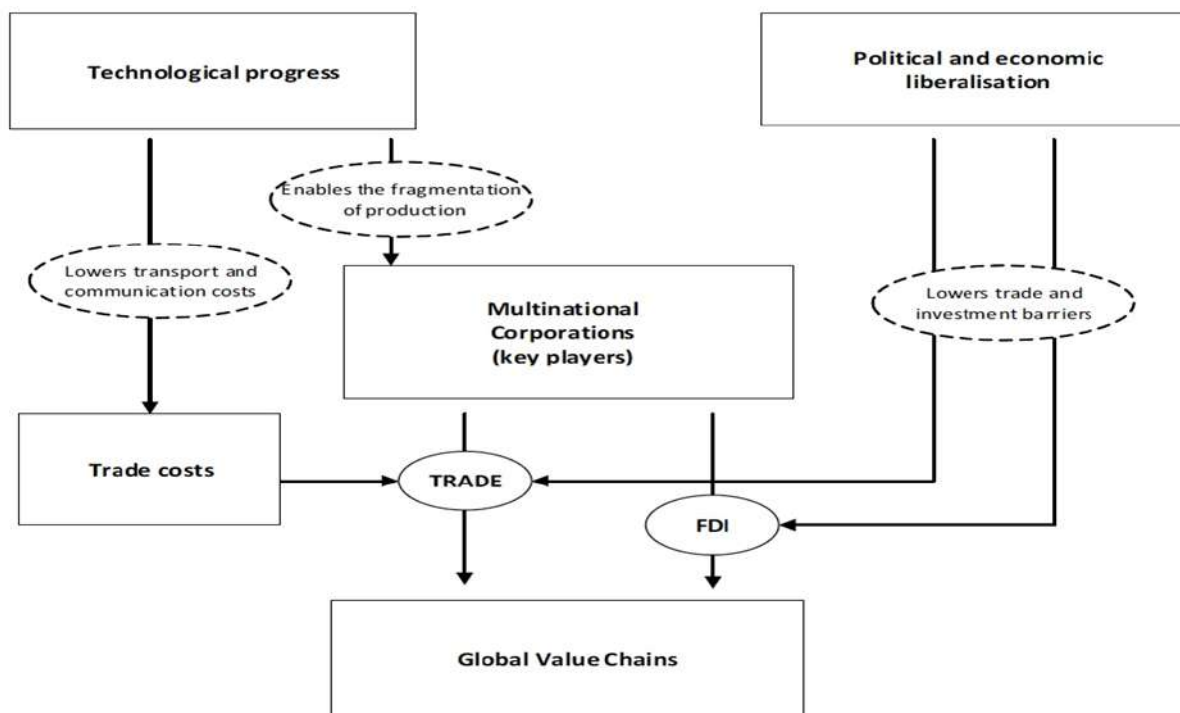
Cette fragmentation de la production existait avant le milieu des années 90 mais elle ne concernait initialement que l'habillement et l'électronique. Elle s'est par la suite rapidement étendue à presque l'ensemble des industries (automobile, machines, aviation, agro-alimentaires, biens de consommation, etc.), y compris dans les cas où les processus de production sont complexes et intègrent un niveau technologique élevé. **Ce qui est nouveau et ce qui marque les échanges internationaux depuis ces deux dernières décennies, c'est l'ampleur que ce phénomène a pris et la place dominante que ces processus occupent dans le commerce mondial.** En 2013, **60% du commerce mondial est réalisé à travers des chaînes de valeur globales** (Unctad, 2013). Certains estiment même cette part à 80% (Keane, 2014).

Graphique 27. Indicateurs de diffusion mondiale des technologies de l'information et de communication, 1990 – 2015.



Source : Banque Mondiale.

Schéma 1. Illustration des principaux facteurs qui ont permis le développement des CVG



Source : Amador and Cabral (2014).

III.1.2. Définition et organisation des chaînes de valeur globales

Ce que l'on appelle "**chaînes de valeur globales**" correspond non seulement au morcellement des processus de production mais également à la dispersion internationale des tâches et des activités (R&D, conception, design, marketing, fabrication, assemblage, emballage, distribution, etc.) **qui s'organisent au sein de ces processus**. La stratégie de réduction des coûts conduit les entreprises à produire des biens en utilisant des intrants fabriqués dans différents pays, créant des systèmes de production sans frontière. Cette fragmentation internationale de la production a impliqué de profonds bouleversements pour les entreprises dans les façons de produire et de vendre.

Pour qualifier ces chaînes de valeur globales, on trouve dans la littérature plusieurs termes différents (spécialisation verticale, offshoring, outsourcing, internationalisation de la production, partage internationale de la production, désintégration de la production, production à multi-étapes, spécialisation intra-produit, découpage de la chaîne de valeur, segmentation internationale de la production, réseau de production, coproduction)¹⁷ dont la définition¹⁷ peut être, pour certains d'entre eux, un peu plus restrictive ou un peu plus ciblé que le terme "chaîne de valeur".

Le terme d'**outsourcing** se réfère à un achat de biens et de services qui étaient jusque-là produit par l'entreprise. Celle-ci achète dorénavant ses intrants à une autre entreprise indépendante, laquelle peut être localisée, soit dans le même pays (outsourcing domestique), soit dans un pays étranger (outsourcing international).

L'**offshoring**, comme l'outsourcing, se réfère aussi à l'achat de biens et de services qui étaient précédemment produits à l'intérieur de l'entreprise, mais ce concept est plus large que l'outsourcing. L'offshoring correspond à la délocalisation de la production d'intrants à l'étranger, soit par des firmes indépendantes (outsourcing international), soit par des filiales de l'entreprise (ce qui se traduit par des investissements directs étrangers et qui correspond à ce que l'on appelle aussi de l'**insourcing international** ou **intégration verticale**).

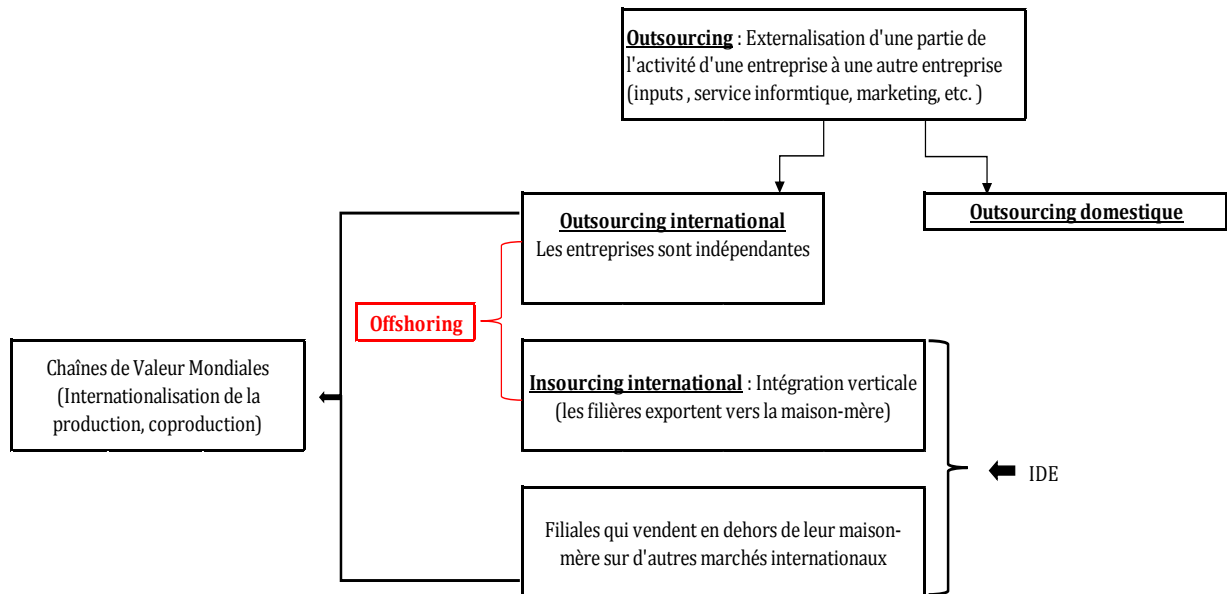
L'**internationalisation de la production** se réfère à l'établissement de filiales à l'étranger. Ces filiales peuvent exporter vers la maison mère (on retrouve ici l'insourcing international ou l'intégration verticale) ou vendre des biens et des services vers le marché domestique ou vers des marchés étrangers. Les biens et les services produits par ces filiales n'ont pas besoin d'avoir été précédemment produits par la maison mère.

La co-production est une forme de compensation industrielle ou, plus largement encore, d'offsets, consistant à s'entendre sur "*une responsabilité conjointe dans la fabrication et/ou la commercialisation de biens dont les destinataires peuvent être soit l'un des deux partenaires, soit un pays tiers*" (CGEM, 2014).

En résumé, ces CVG sont, soit de l'outsourcing international, soit de l'insourcing international. Ce qui est clair, c'est qu'elles sont le plus fréquemment mises en place et pilotés par les grandes entreprises, qui peuvent être des multinationales.

¹⁷ Les définitions de l'outsourcing, l'offshoring et de l'internationalisation de la production sont données par Amador et Cabral (2014).

Schéma 2. Définition des différents termes utilisés pour qualifier les CVG



Source : Les auteurs.

D'un point de vue organisationnel, les réseaux mobilisés au sein des CVG peuvent être très complexes, impliquant des firmes dans une large diversité de domaines (fabrication, logistiques, transports, assurances, etc.). Ces CVG se caractérisent, d'une part, par leur forme, c'est à dire par la façon dont s'organisent spatialement et séquentiellement les fonctions et les intrants produits et, d'autre part par leur mode de gouvernance, c'est dire par la répartition des pouvoirs entre la firme leader (parfois une multinationale) et les autres acteurs de la chaîne.

- Au niveau de leur forme, la façon dont sont organisées les différentes tâches dans la chaîne dépend essentiellement de considérations techniques**, c'est à dire de la nature du processus de production, plus précisément de son aptitude à être fragmenté et donc aussi relié. Ces CVG peuvent ainsi prendre la forme de (i) chaînes séquentielles, qualifiées également de "snakes" (Baldwin & Venables, 2013), où les biens se déplacent successivement des étapes amont vers les étapes aval avec une valeur qui s'ajoute tout au long de la chaîne ou (ii) de réseaux complexes, que Baldwin et Venables qualifient aussi de "spiders" qui correspondent à un processus de production où les différents intrants et composants sont assemblés sans qu'il y ait un ordre particulier dans la chaîne. Une grande partie des CVG sont un mixte entre ces deux formes.
- Au niveau du mode de gouvernance**, si, comme on l'a dit, près de 80% des flux commerciaux sont réalisés au sein des CVG, on estime **qu'un tiers des échanges globaux sont des échanges intra-firmes (les filiales appartiennent à une seule maison mère), ce qui signifie qu'environ la moitié des flux sont réalisés entre des firmes indépendantes du point de vue de la structure de propriété, mais qui peuvent avoir entre elles une relation contractuelle**. La nature de ces relations contractuelles entre ces deux parties (fournisseurs et acheteurs) n'est pas neutre sur le développement à terme des entreprises des pays en développement et/ou émergents. Une typologie des modes de gouvernances a été proposée par Gereffi *et al.* (2005). Les cinq grands types de relations identifiés (et présentés dans l'encadré 4 et le schéma 3), allant d'un niveau de coordination très faible ("Market") au cas où l'entreprise leader possède, du moins en partie, le capital de l'entreprise fournisseur ("Hierarchy"), montrent que le mode de gouvernance dépend essentiellement des produits et

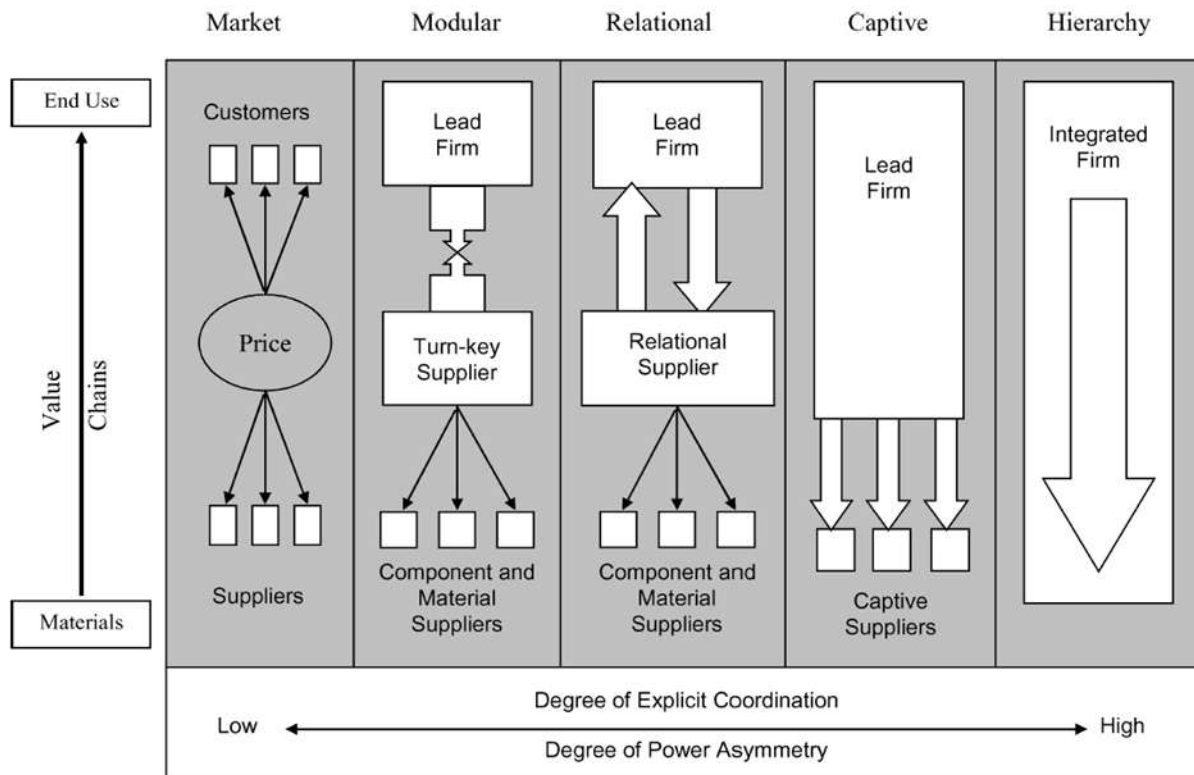
de leurs caractéristiques technologiques¹⁸ et du niveau de compétence du fournisseur. Ainsi entre les deux formes classiques de relation que l'on a déjà indiqué, à savoir la gouvernance par le marché et l'intégration verticale (ou insourcing international), trois autres modes de gouvernance, peuvent se mettre en place, régis par des relations de pouvoir et un niveau de coordination spécifiques entre le fournisseur et l'acheteur. Dans la chaîne dite modulaire (*Modular Value Chain*), les fournisseurs produisent des biens intermédiaires ou fournissent des services répondants aux exigences de l'acheteur. Les fournisseurs assument la pleine responsabilité de la technologie des procédés et utilisent souvent des machines génériques qui permettent de répondre à un grand nombre de clients. Dans la chaîne qualifiée de relationnelle (*Relational Value Chain*) les interactions entre acheteurs et vendeurs se caractérisent par une proximité élevée et par des transferts basés sur une dépendance mutuelle conditionnée par la réputation, la proximité sociale et spatiale, les liens familiaux et ethniques, etc. Malgré la dépendance mutuelle, les acheteurs exercent un certain pouvoir de contrôle sur les fournisseurs en raison de leur dominance dans les secteurs à plus haute valeur ajoutée. Enfin, dans la chaîne dite captive (*Captive Value Chain*), les petits fournisseurs dépendent de quelques acheteurs qui exercent souvent un grand pouvoir sur eux. Ces réseaux sont caractérisés par un haut degré de surveillance et de contrôle par l'entreprise leader. Les relations de pouvoir asymétriques dans ce mode de gouvernance obligent les fournisseurs à se lier à leur acheteur sous des conditions qui sont déterminées par - et souvent spécifiques à - cet acheteur particulier.

Cette typologie montre que dans le cadre des CVG, les entreprises des pays en développement ou émergents, en particulier lorsqu'elles sont de petite taille, peuvent être dans une relation de dépendance vis à vis des donneurs d'ordre étrangers. Elles peuvent être en situation de concurrence forte entre fournisseurs, alors que les acheteurs sont probablement plus fréquemment en situation d'oligopsonie.

On peut enfin constater que, dans cette littérature consacrée au mode de gouvernance qui régit les CVG, la place des pouvoirs publics dans la définition de ces relations contractuelles n'est jamais évoquée, alors que dans la réalité, leur rôle peut être très important et peut conditionner en partie les effets bénéfiques qu'un pays peut tirer de cette intégration dans les chaînes de valeur, en particulier lorsqu'il s'agit de l'insourcing (c'est à dire lorsqu'il y a implantation d'une entreprise étrangère dans le pays).

¹⁸ Gereffi et al. parlent plus précisément de la complexité pour transférer les informations aux fournisseurs et de la plus ou moins grande facilité à codifier ces informations.

Schéma 3. Les différents modes de gouvernance des CVG



Source : Gereffi *et al.* (2005)

Encadré 3. Description des structures de gouvernance des CVG

“Market governance” : Ce mode de gouvernance est adapté à des transactions facilement codifiables (et donc facilement transmises entre deux parties), les caractéristiques des produits sont simples et les fournisseurs ont la capacité de réaliser la production demandée avec peu d’implications des acheteurs. Les prix sont établis par les vendeurs.

“Modular governance” : Ce mode de gouvernance se rencontre dans les cas où les produits sont complexes et des fournisseurs ont la capacité de répondre aux exigences des acheteurs (qualité des produits, flexibilité, rapidité). Toutefois, le coût lié à un changement éventuel de fournisseurs reste bas.

“Relational governance” : Dans ce cas, le produit est également complexe mais la compétence exigée du fournisseur est telle qu’il existe une relation d’interdépendance entre les deux parties et le niveau de coordination est élevé, ce qui accroît le coût engendré par un changement éventuel de partenaires.

“Captive governance” : Là encore le produit est complexe mais cette fois-ci les capacités du fournisseur sont faibles, ce qui implique une intervention et un contrôle importants de la firme leader. Les fournisseurs sont donc dans une situation de relative dépendance vis à vis de la firme leader (d’où le terme de “captive”). Ils sont le plus souvent cantonnés à des opérations relativement simples dans le processus de production.

“Hierarchical governance” : Les produits sont également complexes et des fournisseurs compétents sont difficiles à trouver, ce qui conduit la firme leader à délocaliser une partie de sa production en s’implantant à l’étranger.

Source : Adapté de Gereffi *et al.* (2014)

III.1.3. L'intérêt des chaînes de valeur globales pour les pays en développement et émergents

D'un point de vue économique, l'expansion des CVG est liée à l'application du concept de l'avantage comparatif au niveau des processus de production. En décidant de relocaliser ou d'acheter certains intrants ou faire faire certaines tâches dans différents pays, les grandes entreprises peuvent bénéficier des meilleures ressources humaines ou physiques disponibles quasiment à l'échelle du monde et, augmenter ainsi leur productivité tout en minimisant leurs coûts. Le choix optimal fait à chaque étape de la chaîne de production sur le lieu et le mode de localisation (outsourcing domestique/outsourcing international/insourcing international), maximise, compte tenu des coûts de coordination, la compétitivité du bien final (biens de consommation ou biens d'équipement). Il devient par conséquent de plus en plus difficile de concurrencer les grandes entreprises multinationales sur les biens de consommation et les biens d'investissement.

En revanche, **la fragmentation de la production offre aux entreprises des pays en développement et émergents une opportunité sans précédent de produire et d'exporter une partie de la chaîne (process ou intrants) en fonction de leurs avantages comparatifs, que ces entreprises appartiennent majoritairement, ou seulement en partie à des firmes étrangères ou qu'elles soient complètement indépendantes.** Compte tenu de la place prise par les CVG dans la structure des échanges mondiaux, c'est bien en intégrant une CVG qu'une firme dans un pays en développement ou émergent a la plus grande probabilité d'exporter. De plus, produire et exporter au sein d'une CVG a toutes les chances de se traduire, du point de vue de l'entreprise, par des progrès de productivité et un meilleur positionnement à l'international : l'utilisation d'intrants étrangers, l'obligation de répondre à certains standards de production et à certaines normes de qualité, la proximité avec le donneur d'ordre étranger, l'accès à de nouvelles technologies, la possibilité d'améliorer les compétences des salariés, l'accès à de nouvelles informations, en particulier concernant les préférences des consommateurs sur les marchés des pays à haut revenu, l'accès à de nouvelles organisations productives, etc. ne peuvent que renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc, de ses produits. Baldwin et Yan (2014) ont trouvé que les entreprises canadiennes qui intégraient une CVG, voyaient leur productivité s'accroître de 5% de plus que les autres entreprises, dès la première année et de 9% 4 ans après. Les entreprises qui sortaient d'une CVG ont perdu 1% de productivité la première année et ont cumulé une perte de productivité de 8% sur un horizon de 4 ans. A notre connaissance, aucune étude empirique n'a encore été publiée sur les effets de l'intégration dans les CVG sur la performance des entreprises dans les pays en développement ou émergents¹⁹.

Par les effets externes qui en découlent sur le système productif (via la compétence des salariés qui changent d'entreprises, la proximité géographique ou sectorielle des firmes, leurs éventuelles relations de clients/fournisseurs, le développement et l'amélioration de certains services, etc), une intégration large des entreprises dans les CVG se traduit par des retombées positives sur l'ensemble de l'économie d'un pays. Il n'est donc pas étonnant de constater un intérêt accru des pouvoirs publics dans les pays en développement et émergents pour ces CVG. Certains ont la volonté d'encourager leur secteur privé à les intégrer.

¹⁹ Un working paper de Pel Prete et al. (2016) a mis en évidence un effet positif sur la productivité de l'intégration dans les CVG des entreprises marocaines et égyptiennes, en utilisant les données Entreprises de la Banque Mondiale. Il faut toutefois prendre ce résultat avec précaution dans la mesure où l'intégration dans les CVG au niveau de la firme est prise en compte par une proxy qui est l'adoption d'une certification de qualité reconnue internationalement (type ISO).

III.1.4. La mesure des chaînes de valeur globales

La fragmentation de la production à l'échelle internationale soulève deux principales questions :

- Que mesure la valeur des flux d'échange bruts sur lesquelles l'ensemble de la communauté économique travaille ?
- Comment mesurer la participation des pays aux CVG ?

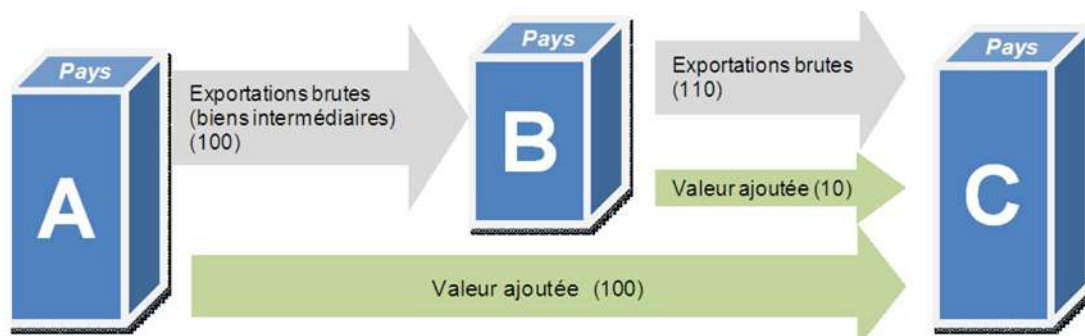
Comme on va le voir, ces deux questions sont liées.

Si les composants d'un bien sont produits dans des pays différents, **les données d'échanges bruts** qu'utilisent traditionnellement l'ensemble de la communauté économique, **comptabilisent plusieurs fois la valeur des biens intermédiaires**. Le seul moyen d'éviter ce double comptage des intrants est de mesurer les échanges selon la valeur qui est ajoutée par un pays, dans la production de tout bien ou de tout service exporté. Précisons que c'est cette valeur ajoutée qui représente véritablement une création de richesse dans une économie nationale et qui est utilisée par les entreprises pour rémunérer les salaires et les profits et, s'acquitter de leurs charges, impôts et taxes.

Prenons l'exemple proposé par l'OCDE et l'OMC (2013), repris dans le Rapport sur le Commerce Mondial de l'OMC (2014) et illustré par le schéma 4 : le pays A exporte vers le pays B des produits intermédiaires d'une valeur de 100€. Le pays B ajoute une étape de transformation et exporte le bien final d'une valeur de 110€ vers le pays C où le bien est consommé.

Les mesures classiques des flux d'échange chiffrent, dans ce cas de figure, le montant des exportations et des importations mondiales totales à 210€ (exportations du pays A (100) + exportations du pays B (110)), alors que la valeur ajoutée créée n'est au total que de 110€ (100 par le pays A et 10 par le pays B). De plus, la valeur des exportations brutes du pays B est de 110€, mais cette exportation n'a produit qu'une valeur ajoutée de 10€ pour le pays. De la même façon, les données traditionnelles d'échanges considèrent qu'il n'y a pas d'échanges entre le pays A et le pays C, alors que le pays A est le principal bénéficiaire de la consommation du pays C. En termes de solde commercial, les mesures classiques indiquent un déficit commercial pour le pays B vis à vis du pays A de 100€ et un déficit pour le pays C vis à vis du pays B de 110€. Si les flux sont comptabilisés en valeur ajoutée, le déficit du pays C vis à vis du pays B est ramené à 10€ et son déficit vis à vis du pays A est de 100€.

Schéma 4. Illustration de la mesure des échanges bruts et de la mesure des échanges en valeur ajoutée



Source : OCDE-OMC (2013)

Contrairement aux données d'échanges bruts directement collectés à partir des déclarations de douanes de chaque pays, les données en valeur ajoutée nécessitent des tableaux d'input-output (entrées-sorties) nationaux et exige un lourd travail de traitement statistique. Ces données²⁰ ne sont donc disponibles ni pour tous les pays, en particulier pour les petits pays émergents et/ou en développement, ni sur longues périodes.

Pour évaluer l'intégration des pays aux CVG, on peut utiliser deux mesures complémentaires :

A) Part des consommations intermédiaires dans les échanges

La part des consommations intermédiaires dans les échanges est une mesure très approximative de l'intégration dans les CVG. Elle repose sur l'utilisation des statistiques traditionnelles des échanges (qui sont, rappelons-le, des flux bruts). Elle a l'avantage d'être disponible pour tous les pays, chaque année et sur longue période. De plus, elle se construit facilement en utilisant la catégorie des biens intermédiaires proposée par UNCTAD et disponible dans les données COMTRADE.

B) Nouvelles mesures des échanges en valeur ajoutée

La seconde mesure de l'intégration des pays dans les CVG consiste à calculer **un indice de participation basé sur les nouvelles mesures des échanges en valeur ajoutée**. Cette indice, proposé par Koopman et al (2010) et calculé à partir de la base EVA (Echanges en Valeur Ajoutée ou TiVA – Trade in Value Added) par l'OCDE et l'OMC, doit prendre en compte, à la fois, le contenu des exportations en produits importés (**participation en amont** ou "**Backward participation**" ou encore "acheté de") et la valeur ajoutée domestique incorporée sous forme de consommations intermédiaires dans les exportations brutes de ses partenaires commerciaux (**participation en aval** ou "**Forward participation**" ou encore "vendu à"). **L'indice de participation aux CVG est la somme de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays et de la valeur ajoutée domestique exportée indirectement, exprimée en pourcentage des exportations brutes du pays.** Cet indice rend donc compte de la participation en amont et en aval dans les réseaux de production internationaux.

Une caractéristique importante de cet indice est qu'il suppose que la CVG comprend au moins trois phases successives qui se déroulent dans trois pays différents. Ainsi cet indice ne prend en compte, ni les importations d'intrants utilisées dans la production de biens consommés localement, ni les exportations d'intrants qui ne sont pas utilisés dans la production de biens qui seront exportés par un pays partenaire commercial.

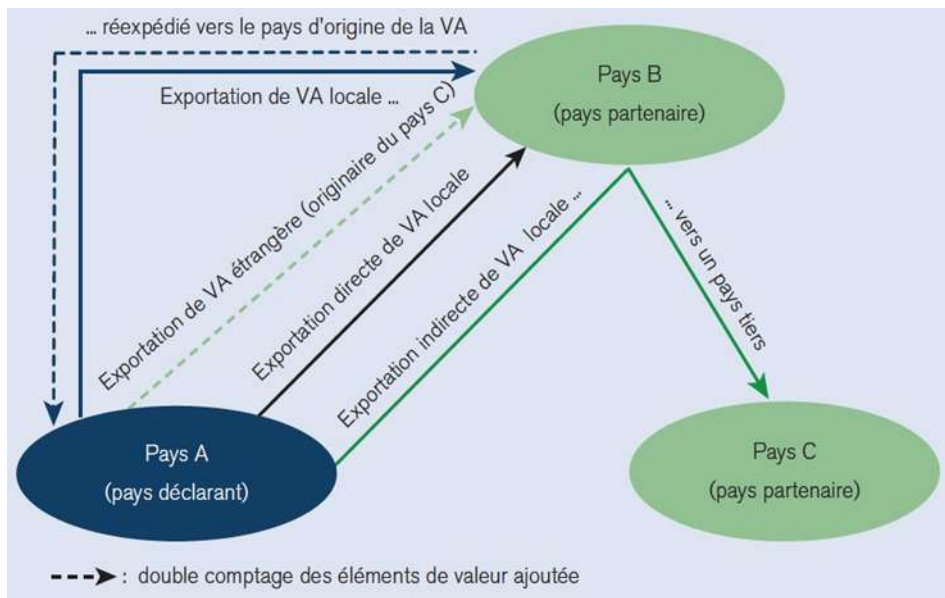
Ainsi, l'indice de participation dans les CVG sera s'autant plus élevé :

- Si, dans les exportations domestiques, il y a beaucoup de valeur ajoutée étrangère importée et/ou,
- Si, dans les exportations des autres pays (ses partenaires commerciaux), il y a beaucoup de valeur ajoutée créée dans le pays domestique (exportation indirecte de VA domestique).

²⁰ Plusieurs initiatives (GTAP, WIOD, OCDE-OMC, UNCTAD-Eora, IDE-JETRO) ont été entreprises pour constituer ce type de données. Parmi elles, la base TiVA (Trade in Value Added) ou EVA (Echanges en Valeur Ajoutée), élaborée conjointement par l'OCDE et l'OMC est l'une des plus complètes. L'édition 2016 couvre 63 pays, 16 secteurs manufacturés, 14 secteurs des services, pour 7 années entre 1995 et 2011 (1995, 2000, 2005, 2008, 2009, 2010, 2011) et, fournit plusieurs indicateurs pour mesurer l'implication des pays dans les CVG. La base EVA est en accès libre sur le site de l'OCDE : <http://dx.doi.org/10.1787/tiva-data-fr>

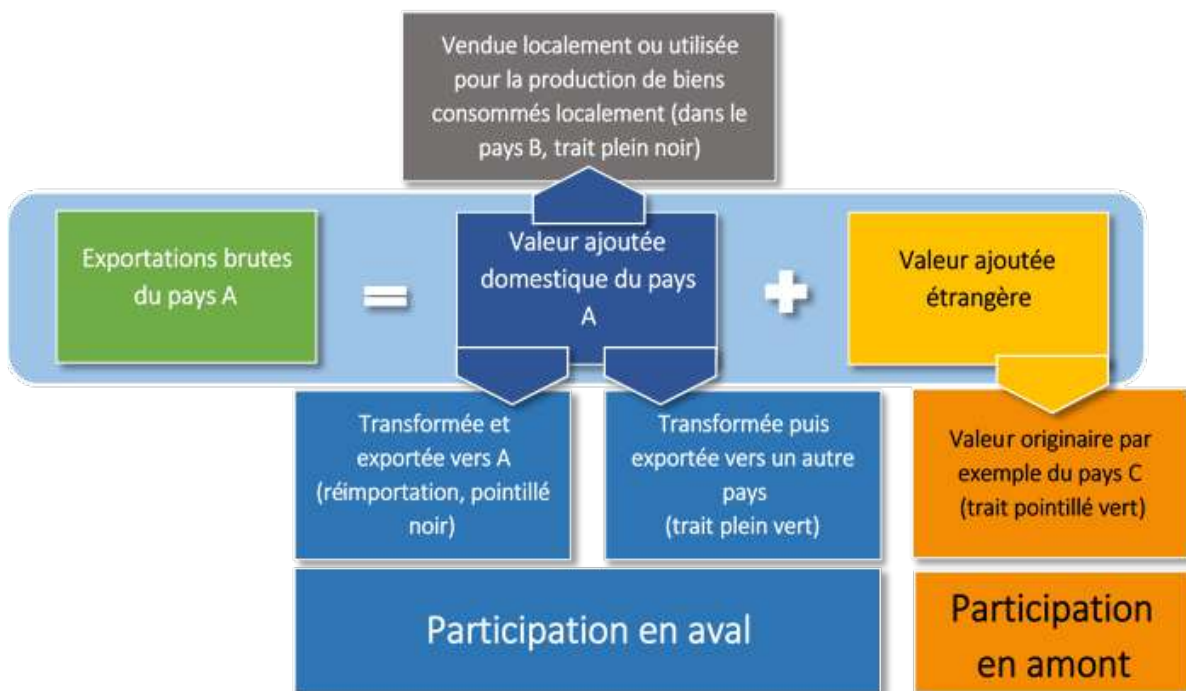
Les schémas 5 et 6 décomposent les exportations brutes en différents éléments de valeur ajoutée et aident à mieux identifier le contenu de l'indice de participation aux CVG. Supposons que l'on ait trois pays, A, B et C et que l'on cherche à mesurer la participation du pays A dans les CVG. Le trait noir continu, qui va de A vers B, représente la valeur ajoutée créée dans le pays A et qui est consommée directement dans le pays B. On voit sur le schéma 6 que cette valeur n'est pas contenue dans l'indice de participation. En revanche, seront intégrées dans l'indice de participation, (i) la valeur ajoutée étrangère contenue dans les exportations brutes du pays A (qui correspond à la participation en amont ou backward participation et, qui peut par exemple, être du caoutchouc que A a importé du pays C et qui a été utilisé pour produire des pneus exportés vers B, il s'agit, sur le schéma 4, du trait vert en pointillé qui va de A vers B)), (ii) la valeur ajoutée domestique exportée du pays A qui va être incorporée dans des exportations du pays B, soit vers le pays A (ré-importation, il s'agit du trait noir en continu qui va de A vers B), soit vers un pays tiers, comme par exemple le pays C (il s'agit du trait vert en continu qui va de A vers B, puis vers C).

Schéma 5. Contenu en valeur ajoutée des exportations brutes



Source : OMC (2014)

Schéma 6. Représentation de l'indice de participation à partir du contenu en valeur ajoutée des exportations brutes



Source : Réalisé par les auteurs.

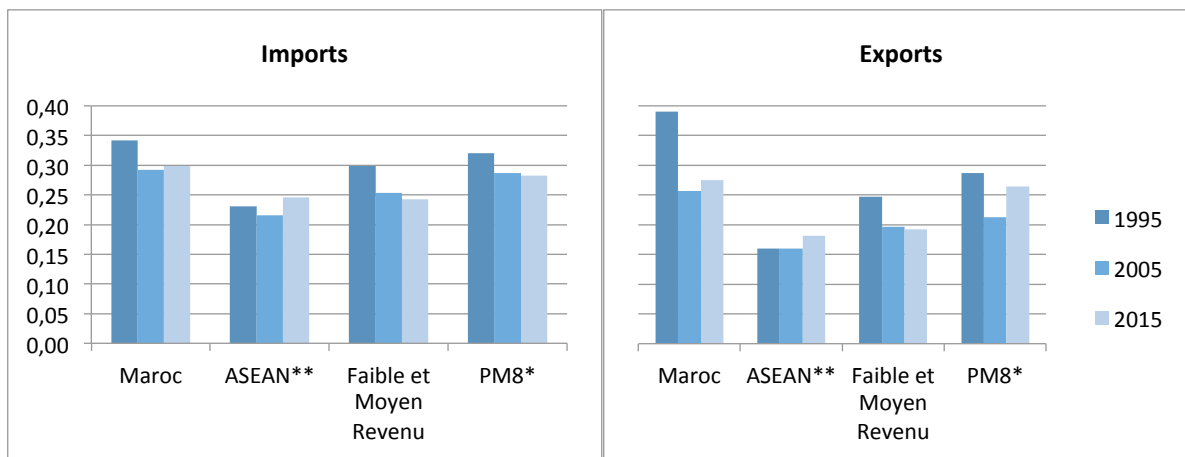
Le schéma 6 montre aussi que l'indice de participation aux CVG ne mesure pas le montant de valeur ajoutée créée dans un pays grâce à cette insertion dans les réseaux de production mondiaux, puisqu'il comprend aussi la valeur ajoutée étrangère importée contenue dans ses exportations (backward participation). En revanche, l'indicateur qui mesure sa participation en aval (forward participation) est directement en lien avec la création de valeur ajoutée domestique.

III.2. Une évaluation du niveau d'intégration du Maroc dans les chaînes de valeur globales

Lorsque l'on utilise **la première mesure**, c'est à dire lorsque l'on approxime le niveau d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales par la part des consommations intermédiaires dans les échanges, on peut calculer à la fois la part des consommations intermédiaires dans les importations brutes et la part des consommations intermédiaires dans les exportations brutes, ce que montre le graphique 28 pour le Maroc, ainsi que pour 3 groupes de pays comparatifs (les autres pays méditerranéens, l'ensemble des pays à faible et moyen revenu et les 10 pays de l'ASEAN).

Bien qu'elles aient diminué depuis 1995, les parts des consommations intermédiaires aussi bien dans les importations et que dans les exportations sont relativement élevées, à l'image d'ailleurs de la moyenne des autres pays méditerranéens (PM8). Pour les imports, elle s'élève en 2015 à 30%, contre 28% pour les PM8, 25% pour l'ASEAN et 24% pour l'ensemble. Du côté des exports, cette part est de 28% contre 26% pour les PM8, 19% pour l'ensemble des pays de faible et moyen revenu et de 18% pour l'ASEAN. Ces parts élevées pourraient laisser penser que le Maroc, comme d'ailleurs l'ensemble des pays méditerranéens sont bien insérés dans les réseaux de production internationaux.

Graphique 28. Part des consommations intermédiaires dans le total des importations brutes et dans le total des exportations brutes



Source : Source : CNUCED - Base de données COMTRADE.

PM8 : Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Territoires Palestiniens, Tunisie et Turquie.

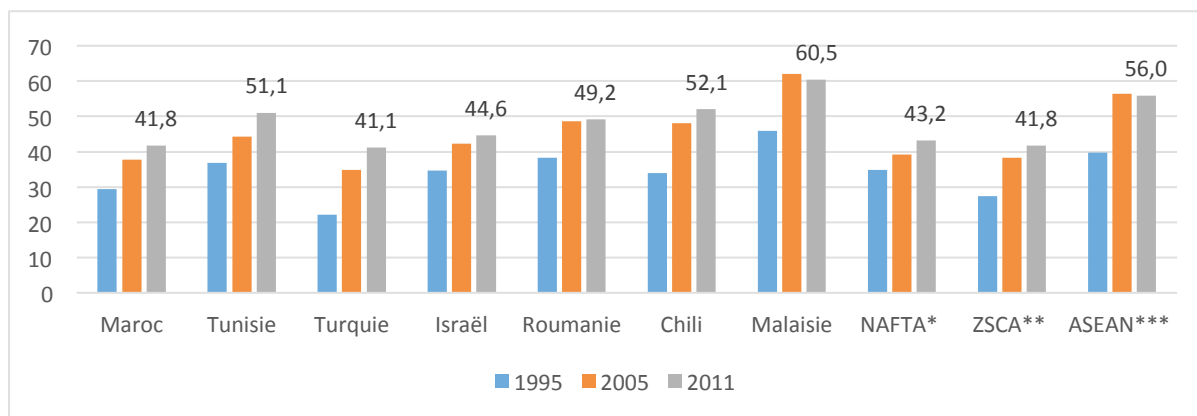
ASEAN : Brunei, Birmanie, Cambodge, Indonésie, Laos, Malaisie, Philippines, Singapour, Vietnam, Thaïlande.

Concernant **la seconde mesure**, à savoir, l'indice de participation basé sur les nouvelles mesures des échanges en valeur ajoutée. Les statistiques pour le Maroc ont été introduites dans la base EVA depuis décembre 2016. Elles sont disponibles pour toutes les années de 1995 à 2011. Le graphique 29 donne le niveau de cet indicateur en 1995, 2005 et 2011, pour les quatre pays méditerranéens disponibles (Maroc, Israël, Tunisie et Turquie) et pour quelques pays ou groupes de pays comparatifs. Comme c'est le cas pour tous les pays, **l'intégration dans les CVG a augmenté très significativement pour le Maroc, puisque l'indicateur de participation est passé de moins de 30% en 1995 à 41,8% en 2011**. Le niveau atteint pour cette dernière année disponible est équivalent à celui de la Turquie et des pays d'Amérique Centrale et du Sud et, il est proche des pays NAFTA (43,2%) et d'Israël (44,6%). Il est en revanche plus faible que la Tunisie (51,1%), la Roumanie (49,2%), le Chili (52,1%), la Malaisie (60,5%) et les pays de l'ASEAN (56%). La croissance du taux de participation aux CVM est plus forte pour tous les pays dans la première période (1995-2005) que dans la deuxième, ce qui est dû d'une part à la durée différente des deux périodes comparées (10 ans et 6 ans) et, d'autre part, à la crise économique des années 2007-2008 qui a provoqué un ralentissement important de cette intégration dans les CVG.

Même si l'intégration du Maroc dans les réseaux de production internationale a progressé, la mise en perspective avec les pays comparateurs montre que cette seconde mesure ne confirme pas ce que la première mesure pouvait laisser penser : **la part relativement élevée des consommations intermédiaires dans les exportations et les importations marocaines, mise en évidence dans le graphique 28, ne signifie pas, dans le cas du Maroc, une participation élevée dans les CVG.**

Le graphique 30 présente les deux composantes de l'indicateur de participation, en distinguant le niveau d'intégration en amont (backward) et le niveau d'intégration en aval (forward). **Au Maroc, c'est l'intégration en amont, c'est à dire la part de valeur ajoutée étrangère contenue dans les exportations marocaines qui contribue le plus à l'indicateur de participation dans les CVG.** C'est aussi ce que l'on observe pour les autres pays de la région (Tunisie, Turquie et Israël), pour la Malaisie et pour les pays de l'ASEAN. Au Chili et dans les pays de l'Amérique Centrale et du Sud, c'est la participation en aval, c'est à dire la part de la valeur ajoutée domestique contenue dans les exportations des autres pays qui domine. Pour la Roumanie et les pays NAFTA, les deux composantes sont à peu près égales.

Graphique 29. Indicateur de participation aux CVG du Maroc et de pays comparateurs en 1995, 2005 et 2011



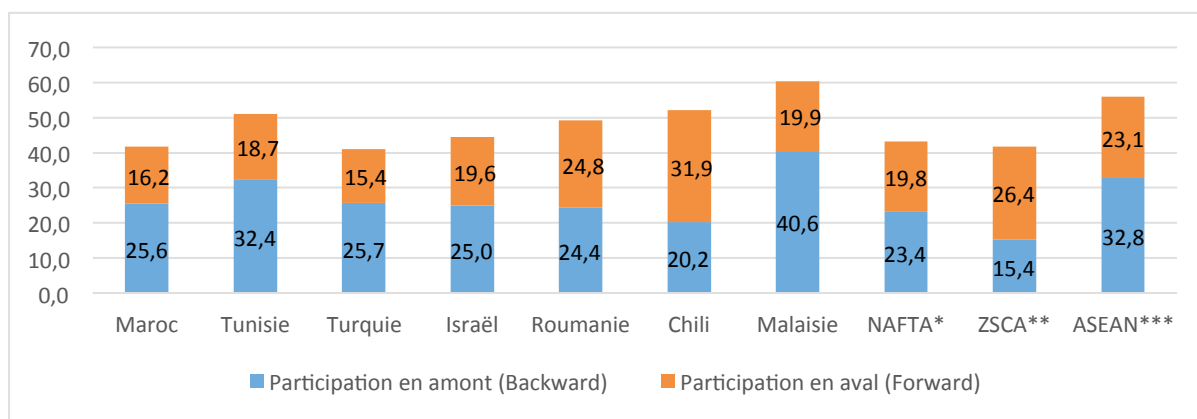
Source : OCDE.Stat – TiVA (Edition Décembre 2016).

* NAFTA : Accord de Libre-échange Nord-Américain (Canada, États-Unis et Mexique).

** ZSCA : Amérique Centrale et du Sud (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica et Pérou).

*** ASEAN : Association des Nations de l'Asie du Sud Est (Brunei Darussalam, Indonésie, Cambodge, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Viet Nam).

Graphique 30. Participation en amont (Backward) et Participation en aval (Forward) du Maroc et de pays comparateurs en 2011



Source : OCDE.Stat – TiVA (Edition Décembre 2016).

* NAFTA : Accord de Libre-échange Nord-Américain (Canada, États-Unis et Mexique).

** ZSCA : Amérique Centrale et du Sud (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica et Pérou).

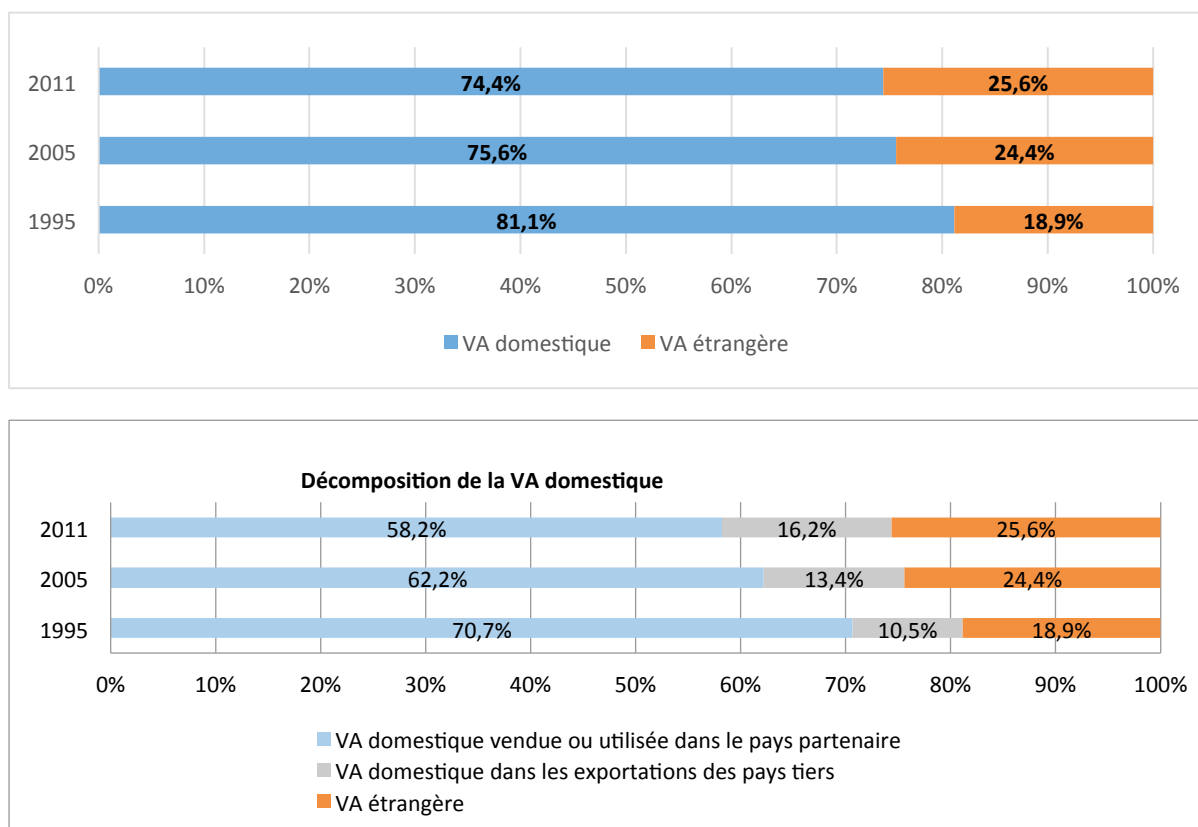
*** ASEAN : Association des Nations de l'Asie du Sud Est (Brunei Darussalam, Indonésie, Cambodge, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Viet Nam).

Ces indicateurs permettent de connaître la composition des exportations marocaines brutes, d'abord en termes de valeur ajoutée étrangère et domestique (première partie du graphique 31, où l'on voit que **la part de la valeur ajoutée domestique dans les exportations brutes a baissée, passant de 81% en 1995 à 74,4% en 2011**), puis en décomposant la valeur ajoutée domestique entre (i) celle vendue (sous forme de consommations finales) ou transformée dans le pays partenaire en biens finals qui seront vendus dans ce même pays partenaire et, (ii) celle contenue dans les exportations des pays autres que le Maroc (deuxième partie du graphique 31). On voit clairement que **la part des biens finals et intermédiaires exportés par le Maroc, qui seront vendus directement sur le marché partenaire ou transformés puis vendus sur ce même marché du pays partenaire, a baissé, passant de presque 71% des exportations brutes en 1995 à un peu plus de 58% en 2011**. Ont augmenté, comme on l'a vu, la part de la valeur ajoutée étrangère et la part de la valeur ajoutée domestique contenue dans les exportations des pays autres que le Maroc (c'est à dire les intrants marocains contenus dans les produits exportés par des pays tiers), ces deux éléments composant l'indicateur de la participation dans les CVG.

Cette répartition moyenne de la valeur ajoutée domestique et étrangère dans les exportations brutes masque une répartition très hétérogène par secteur. Parmi les 10 principaux secteurs exportés par le Maroc en 2011 (cf. le graphique 32), presque tous ont une part de valeur ajoutée étrangère très largement au-dessus de la moyenne observée plus haut (25,6%) : 59% pour les véhicules, 58% pour la cokéfaction & raffinages, 42% pour les machines électriques et pour le textile, 38% pour les produits chimiques et 37% pour les métaux de base. Seuls sont sous la part moyenne, les produits alimentaires (y compris boissons & tabac) avec 21% et, bien entendu les produits primaires, c'est à dire l'agriculture & la pêche (8%) et l'industrie extractive (7%). **Le contenu en valeur ajoutée étrangère dans les exportations brutes (c'est à dire la participation en amont dans les CVG ou backward) pour les principaux secteurs exportés par le Maroc est donc très élevé.** Ces données laissent penser que **la dynamique des exportations marocaines est fortement liée aux relations entre firmes domestiques et firmes étrangères dans le cadre de l'internationalisation des processus de production.**

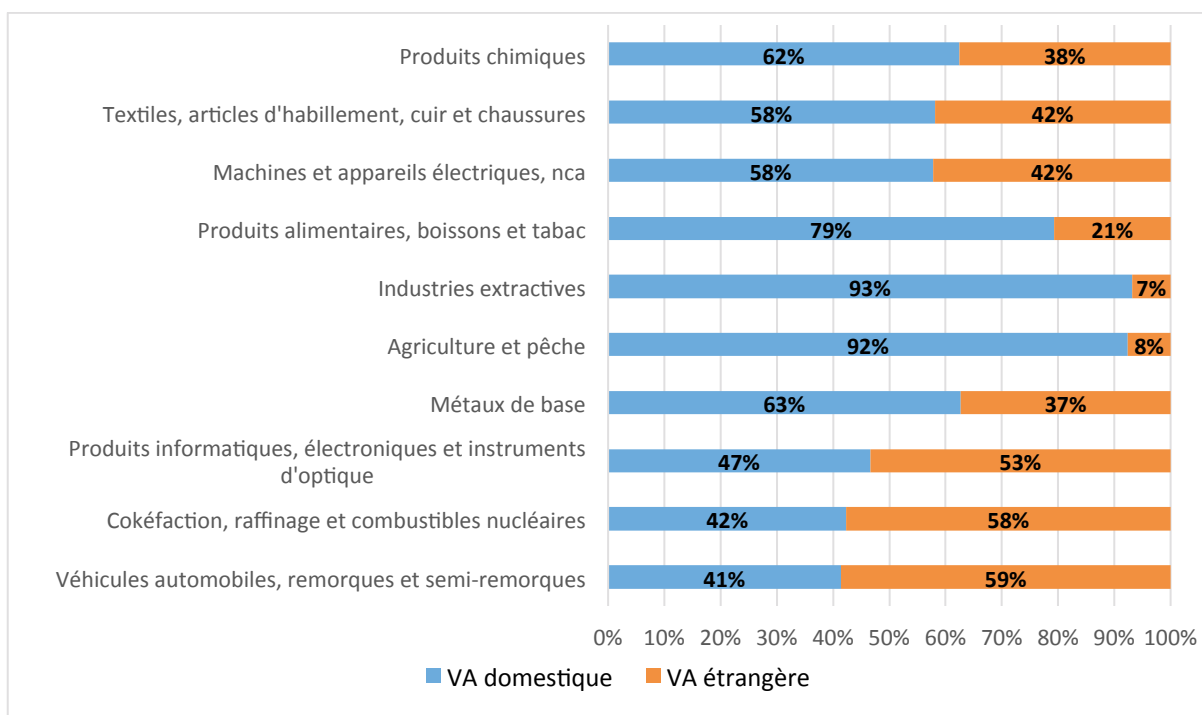
La conclusion de cette partie est que le Maroc devrait accroître sa participation dans les CVM et surtout, augmenter la part de la valeur ajoutée contenue dans les exportations, qui est source de création de richesse pour le pays. Cela peut passer par une plus forte implication des PME dans les CVG et par une montée en gamme de son système productif. C'est sur la question de l'implication des PME dans les CVG que se poursuit le rapport.

Graphique 31. Décomposition des exportations brutes du Maroc entre valeur ajoutée domestique et valeur ajoutée étrangère, en 1995, 2005 et 2011



Source : OCDE.Stat – TiVA (Edition Décembre 2016).

Graphique 32. Décomposition des exportations brutes Marocaines entre valeur ajoutée domestique et valeur ajoutée étrangère pour les 10 principaux secteurs exportés en 2011



Source : OCDE.Stat – TiVA (Edition Décembre 2016).

III.3. Les PME et les Chaînes de Valeurs Globales

III.3.1. Que dit la littérature économique sur l'intégration des PME dans les CVG ?

Peu de papiers dans la littérature éclairent cette question. Sur le plan théorique, la “New New Trade Theory” impulsée par les travaux de Melitz (2003²¹), et dont l’hypothèse centrale est l’hétérogénéité des entreprises²², a montré pourquoi certaines firmes exportent et d’autres non : dans cette théorie, les entreprises doivent avoir un certain niveau de productivité pour pouvoir couvrir les coûts fixes (sunk costs) liés au fait de se mettre à exporter. Par conséquent, selon ce type de modèles, seules les entreprises les plus productives vont exporter. Pour la Théorie Evolutionniste centrée sur les changements technologiques, c’est la capacité des firmes à absorber et à acquérir les nouvelles technologies qui va conditionner leur probabilité à exporter et leur évolution sur le marché à l’export. Parallèlement, la littérature empirique a montré que les entreprises les plus productives et celles qui innovent le plus sont les firmes de grande taille. Aussi, ces éclairages théoriques confirment ce qu’intuitivement l’on pouvait supposer : **les PME sont désavantagées par rapport aux grandes entreprises pour intégrer une CVG.**

Pourtant, le fait que l’intégration dans les CVG ne soit pas réservée aux seules grandes entreprises exportatrices et qu’elle puisse s’étendre aux PME, est un enjeu central pour les pays en développement et émergents : cette implication des PME dans les réseaux de production internationaux donne d’abord l’opportunité de créer un lien positif entre la dimension inclusive de la croissance et l’insertion internationale des pays. Ensuite, compte tenu de la place des PME dans ces économies, cette implication peut contribuer à améliorer la compétitivité de l’ensemble du système production. Enfin,

²¹ De nombreuses variantes du modèle initialement proposé par Melitz ont été développées. Pour une présentation synthétique de l’ensemble de cette littérature, voir le chapitre “Heterogeneous Firms and Trade”, Melitz & Redding (2015).

²² Les entreprises sont hétérogènes parce qu’elles ont des coûts marginaux différents (c’est à dire que l’accroissement des coûts consécutif à la production d’une unité de production supplémentaire est spécifique à chaque firme), ce qui implique que les entreprises ont des niveaux de productivité différents.

elle pourrait être un objectif fédérateur, structurant et stimulant le développement des relations entre les entreprises domestiques, en particulier entre les grandes entreprises et les PME, notamment pour développer leurs exportations indirectes.

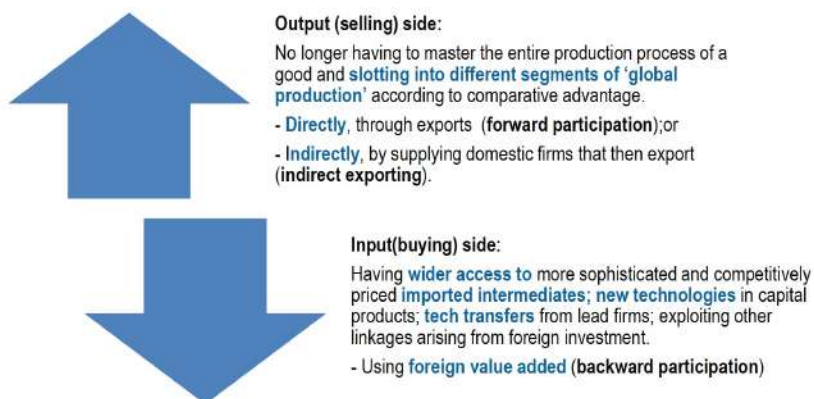
III.3.2. Qu'est-ce que les CVG peuvent apporter aux PME ?

Les PME intègrent une CVG soit en ayant une position d'acheteur de biens intermédiaires importés, soit en étant vendeur de biens intermédiaires ou final (ou du moins quasi final) à d'autres entreprises, soit en ayant, ce qui est le plus fréquent, ce double positionnement. Comme l'illustre le schéma 7, les apports potentiels des CVG sont de deux types, selon que la participation de l'entreprise aux CVG soit en amont (backward) ou en aval (forward).

- La participation en amont, se traduisant par le fait que les entreprises domestiques qui exportent, utilisent des biens intermédiaires importés, donne la possibilité aux PME des pays en développement ou émergents, d'avoir accès à des intrants plus sophistiqués, intégrant un niveau technologique plus élevé que les intrants domestiques. On sait que cet accès à des consommations intermédiaires de meilleure qualité accroît la productivité des entreprises, quelle que soit leur taille (Bas & Strauss-Kahn 2015, Augier *et al.* 2013). Cet effet sur la productivité et sur la dynamique générale de l'entreprise est en partie lié aux types de relations existantes entre l'entreprise étrangère et la PME domestique, ce qui renvoie aussi à la question de la gouvernance. Dans certains cas, l'entreprise étrangère peut participer à la formation des salariés, aider à la mise aux normes de produits fabriqués et à l'internationalisation de la PME.
- La participation en aval crée, comme on l'a déjà évoqué plus haut, de nouvelles opportunités pour les entreprises d'accéder aux marchés mondiaux. Les CVG, en fragmentant la production des biens finaux, élargissent non seulement le nombre de biens exportables, mais aussi la nature de ces biens. Les entreprises peuvent se spécialiser sur un segment du processus de fabrication d'un produit, pour lequel une firme, en particulier opérant dans un pays en développement ou émergent et, plus encore si elle est de petite taille, a plus de chance d'être compétitive que si elle avait dû produire un bien final. Cet élargissement du nombre de biens intermédiaires exportables donne aux PME de plus grandes opportunités pour exploiter leurs avantages comparatifs sur les marchés internationaux. Comme pour la participation en amont, les bénéfices que pourront tirer les PME domestiques dépendent en grande partie de la relation établie entre l'entreprise étrangère et ces PME. Là encore, les entreprises étrangères peuvent répondre en partie aux besoins de financement, participer à la mise à niveau des salariés, à l'amélioration des procédés de production, à la mise en place des normes, etc.

En résumé, **les CVG donnent plus de possibilités aux PME d'entrer sur les marchés internationaux et l'intégration à ces CVG peut faciliter la montée en gamme et améliorer la compétitivité des biens exportés par ces PME.**

Schéma 7. Les apports des chaînes de valeur globale pour les PME



Source : Lopez Gonzalez (2017)

Dans le contexte du Plan d'Action Stratégique de l'ASEAN, Lopez-Gonzalez (2017) a cherché à regarder la façon dont les PME sont impliquées dans les CVG en combinant des données d'entreprises avec la base EVA pour 4 pays de la région pour lesquels les données sont disponibles (Indonésie, Singapour, Thaïlande et Viet-Nam). Il trouve que les PME de cette région, (i) ont un taux de participation en amont (backward) moins élevé que les grandes entreprises, ce qui signifie qu'elles tendent à utiliser moins de valeur ajoutée étrangère lorsqu'elles exportent, (ii) ont un taux de participation en aval (forward) supérieur à celui des grandes entreprises, traduisant le fait qu'elles sont plus spécialisées dans la production de biens intermédiaires, et (iii) que les exportations indirectes, c'est à dire les ventes de biens intermédiaires à des entreprises domestiques qui exportent, représentent une part importante de leur activité. **Ces exportations indirectes peuvent jouer un rôle important pour les PME parce qu'elles peuvent être la première étape à une internationalisation future.**

Enfin, pour essayer de comprendre comment certaines PME sont parvenues à s'insérer dans des CVG, quelques études ont cherché à identifier les caractéristiques de ces PME. Harvie *et al.* (2010) trouvent que dans le cas de l'ASEAN, les facteurs qui ressortent sont la taille, la productivité, la part du capital étranger, l'effort à l'innovation et l'aptitude managériale. Pour la Malaisie (Rasiah *et al.* 2010), c'est par la taille et la productivité du travail que les PME intégrées dans les CVG se distinguent le plus des PME qui ne le sont pas. Une analyse économétrique conduite par Wignaraja (2013) sur un grand nombre d'économies en développement et émergentes, à partir de l'Enquête Entreprises de la Banque Mondiale, conclut que la probabilité des PME à être impliquées dans une CVG dépend positivement de la taille, de la présence de capital étranger, du niveau de compétence des salariés, de l'expérience du chef d'entreprise, des capacités technologiques présentes dans l'entreprise et de son accès au crédit bancaire. Ces résultats empiriques sont conformes aux conclusions que l'on peut tirer de la littérature théorique synthétisée plus haut.

Dans ce qui suit, l'accent sera mis non pas sur les caractéristiques des PME mais sur les éléments de leur environnement sur lesquels les pouvoirs publics peuvent agir plus directement.

III.4. Les obstacles à l'intégration des PME marocaines dans les CVG

Cette partie est basée sur une série d'interviews réalisés auprès de PME marocaines et auprès de représentants de groupes d'entreprises, en l'occurrence, la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), l'Association Marocaine de l'Industrie du Textile et de l'Habillement (AMITH), l'Association Marocaine de l'Industrie de la Construction Automobile (AMICA)²³ et l'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX). Deux types de questionnaires ont été élaborés : l'un destiné directement aux PME²⁴ (annexe 2) et le second destiné aux représentants d'entreprises (annexe 3). L'encadré 4 précise notre procédure d'enquête et notre échantillon d'entreprises qui ont été interviewées.

Encadré 4. Présentation de l'étude de cas BAD - FEMISE - ISCAE

Pour compléter les informations que l'on peut obtenir à partir de l'Enquête Entreprise de la Banque Mondiale et, dans le même temps, disposer d'un contrefactuel, nous avons réalisé notre propre étude de terrain, ciblée uniquement sur les entreprises exportatrices majoritairement de taille moyenne. La taille de notre échantillon était de 100 entreprises, couvrant l'ensemble de l'industrie marocaine, sur différentes villes (Casablanca, Settas, El Jadida, Rabat, Kénitra, Berrechid, Nouasseur, Témara, etc.). Le taux d'acceptation d'interviews a été d'environ de 30%. Les entreprises ont été questionnées en face à face entre mai et juin 2017. Les interviews auprès de représentants de groupe d'entreprises ont été réalisées entre octobre et décembre 2017.

Les entreprises interrogées sont réparties dans 14 secteurs, avec une appartenance un peu plus marquée dans l'habillement (19%), le cuir & chaussures (19%), les équipements électriques (14%), l'industrie

²³ Les secteurs de l'automobile et celui du textile/habillement ont été des secteurs prioritaires dans le Plan Emergence et le Pacte National pour l'Emergence Industriel. En revanche, leur éco-système et leur relation avec les donneurs d'ordre sont très différents.

²⁴ Nous avons également consulté Maroc PME et Maroc Export dont nous avons sollicité l'avis concernant le contenu de ce questionnaire.

pharmaceutique (10%) et le caoutchouc & plastique (10%). Toutes sont localisées dans la région de Casablanca-Settat. 76% d'entre elles sont implantées dans une zone industrielle. Aucune ne bénéficie d'une zone franche. Le nombre de salariés de ces firmes interrogées oscille entre 756 et 4, mais la plus grande partie des entreprises ont entre 50 et 99 salariés. Concernant leur statut, 20% des entreprises appartiennent à une firme ou à une filiale de plus grande taille. Pour la moitié d'entre elles, une partie du capital (entre 20 et 30%) de l'entreprise est détenue par des actionnaires étrangers. Les autres entreprises sont indépendantes. Elles ont été créées entre 1967, pour la plus anciennes, et 2014 pour la plus récente. 66% ont une certification internationale (principalement de type ISO). Parmi ces entreprises, 10% environ ont reçu, au cours de ces 5 dernières années, une aide technique, sous la forme de contrat de croissance à l'export et 20% ont reçu une aide financière sous la forme également de contrat de croissance à l'export, d'aides à l'export, de remboursements de frais de voyages à l'étranger, de participation au financement d'expositions et de formations.

Concernant l'activité d'export, 37% des entreprises interrogées exportent 1 seul produit, 18% en exportent 3. Les autres entreprises exportent 2, 4, 6, 10 ou 45 produits. La principale destination des exportations est l'Europe (32% des destinations indiquées), suivie de l'Afrique (25%), de la région MENA (18%), des Etats-Unis (14%), du Japon (7%) et de la Chine (4%).

La très grande majorité des entreprises interrogées ont autofinancé les coûts consécutifs au lancement de leurs activités d'export. 28% seulement des firmes ont bénéficié d'un prêt bancaire. De plus, ce prêt bancaire a été accompagné le plus souvent par de l'autofinancement. Seules 9% des entreprises ont financé ces coûts consécutifs au lancement de leur activité d'export uniquement par un prêt bancaire. 5% ont bénéficié d'une aide par Maroc Export.

Avant d'évoquer, à proprement parlé, l'intégration dans les chaînes de valeur mondiale, on va rapporter les résultats que nous avons obtenus concernant, plus généralement, d'abord, l'activité d'export, puis l'activité d'import.

III.4.1. Les obstacles exprimés par les PME marocaines et leurs représentants concernant l'activité d'export

Pour 81% des entreprises, **développer les exportations est difficile ou très difficile** et pour 57% d'entre elles, se lancer dans l'exportation est jugé difficile ou très difficile.

Pour 57% des entreprises interrogées, **la difficulté à pénétrer les marchés** constitue un obstacle majeur ou sévère pour le lancement de leur activité d'export. Pour 38% d'entre elles, l'obstacle majeur ou sévère est **l'obtention d'un financement, les coûts de transport et la lourdeur des procédures douanières**. Pour 33%, **le coût de la couverture contre le risque de change, l'absence d'organismes nationaux de soutien, la faiblesse de la R&D** sont cités comme obstacle majeur ou sévère par 33% des firmes. Vient ensuite, **l'obtention des informations sur le marché étranger**, pour 29% d'entre elles (cf. graphique 33). Les entreprises ont également ajouté, parmi les contraintes : les certificats européens exigés, la chaîne du froid et le budget consacré à l'activité d'export.

Le point de vue exprimé par les représentants de l'AMITH est proche de celui exprimé par les PME. On retrouve **la faiblesse de la R&D** (considérée comme l'obstacle le plus sévère), **la difficulté à obtenir un financement, le coût de la couverture contre le risque de change, et les coûts de transport**. Pour l'AMITH, deux autres obstacles sont considérés comme majeur : **la difficulté d'adapter les produits aux normes imposées sur les marchés étrangers et la difficulté à embaucher de la main d'œuvre**.

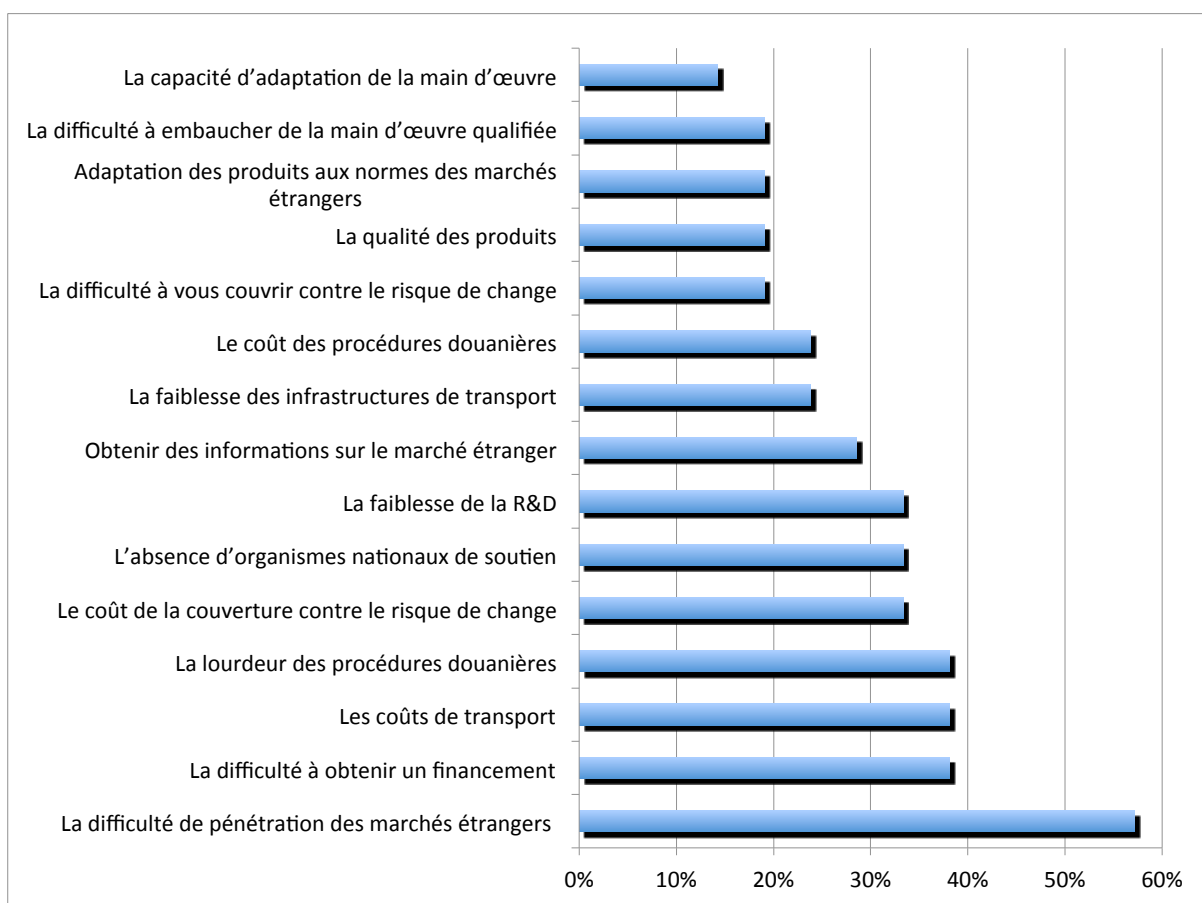
En revanche, les réponses des représentants de l'AMICA diffèrent. Pour eux, aucun obstacle n'est perçu comme sévère ou majeur. Les plus contraignants sont considérés comme des obstacles moyens. Il s'agit de la difficulté à obtenir un financement, de la difficulté à se couvrir contre le risque de change, de la difficulté à obtenir des informations sur le marché étranger et la difficulté de pénétration des marchés étrangers.

A la question de savoir quelles mesures de politique économique seraient le plus à même de faciliter le lancement d'une activité d'export, la réponse apportée par les représentants de l'AMICA sont **“la mise en place de relais au niveau des marchés cibles et l'accroissement des moyens donnés aux conseillers économiques des représentations diplomatiques dans les pays étrangers”**.

Pour développer l'activité d'export pour les entreprises déjà exportatrices, l'AMICA recommande **“l'organisation de plus de missions de prospection et une communication appropriée au niveau des marchés traditionnels”**.

Pour les représentants de l'AMITH, **“la mise en place d'une banque spécialisée pour le financement des activités à l'export (sur le modèle par exemple de l'Eximbank²⁵), le développement des agrégateurs²⁶ à l'export et le développement des compétences pour les activités à l'export** seraient les mesures les plus utiles pour faciliter, à la fois, le lancement d'une activité d'export et leur développement pour les entreprises déjà exportatrices.

Graphique 33. Identification des contraintes au moment du lancement d'une activité d'export (Pourcentage de firmes percevant l'élément comme un obstacle majeur ou sévère)



Source : Cas d'études réalisées par les auteurs.

²⁵ L'Eximbank (Export-Import Bank of the United States) est une agence de crédit aux exportations américaines. Son objectif est de soutenir et d'encourager les exportations de produits américains vers les marchés mondiaux. Elle propose des garanties et des assurances sur les achats de biens et de services aux USA auprès d'opérateurs économiques qui ne sont en capacité de supporter le risque de change. Des Eximbanks se sont développés dans plusieurs pays dans le Monde (Chine, Angola, Turquie, Vietnam, etc.). Il en existe une pour l'Afrique (AFREXIBANK) localisée au Caire. Elle possède des succursales à Harare (Zimbabwe) et à Abuja (Nigeria).

²⁶ Ce que l'on entend ici par "agrégateur" est une entreprise de taille relativement grande qui exporte et qui a, comparativement aux PME ou TPME marocaines, une meilleure visibilité sur l'avenir et l'évolution des marchés mondiaux. Son rôle est d'être en quelque sorte une locomotive pour un ensemble de sous-traitants ou fournisseurs, lesquels pourront exporter indirectement, par le biais de cette plus grande entreprise. L'agrégateur pourra aider son réseau de fournisseurs à se mettre à niveau, à financer leurs investissements, voire à former les salariés.

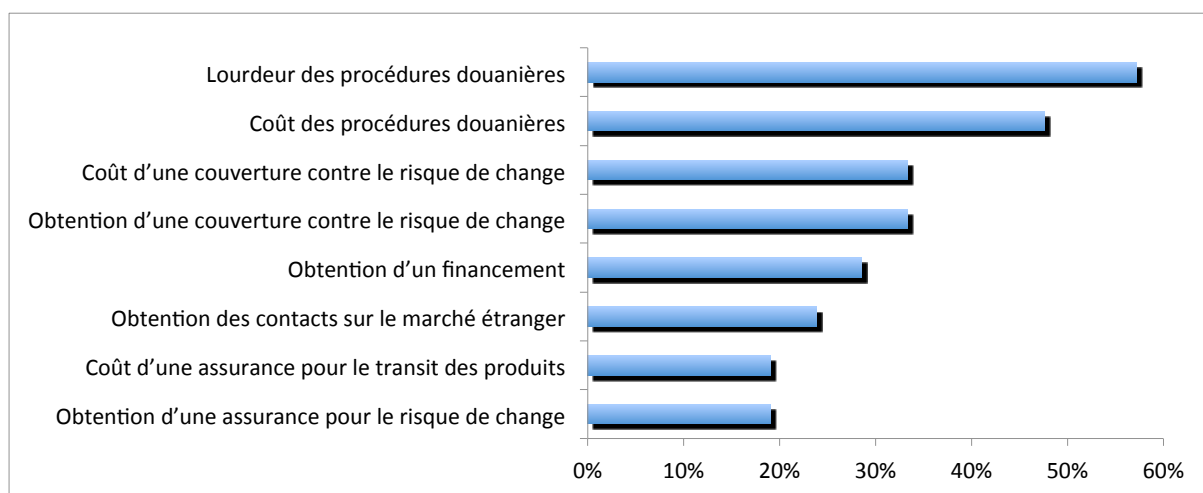
III.4.2. Les obstacles exprimés par les PME marocaines et leurs représentants concernant l'activité d'importation

Les obstacles identifiés comme sévères ou majeurs par les PME sont **la lourdeur des procédures douanières** (perçue comme un obstacle majeur ou sévère par 57% des entreprises interrogées, **les coûts des procédures douanières** (pour 48%), **les coûts d'une couverture contre le risque de change** (pour 33%), **l'obtention d'une couverture contre le risque de change** (pour 33%) et **l'obtention d'un financement** (pour 29%) (cf. graphique 34).

Pour l'AMICA, les obstacles les plus importants aux opérations d'import sont **l'obtention d'un financement** et **le coût d'une couverture contre le risque de change**.

Le point de vue des représentants de l'AMITH concernant cette question des importations est tout à fait différent. Pour eux, il n'existe aucun obstacle important aux opérations d'import et la politique que devrait suivre les pouvoirs publics serait de favoriser **“la production locales des produits importés et la compensation industrielle”**.

Graphique 34. Identification des obstacles à l'importation (pourcentage d'entreprises percevant l'élément comme un obstacle majeur ou sévère)



Source : Cas d'études réalisées par les auteurs.

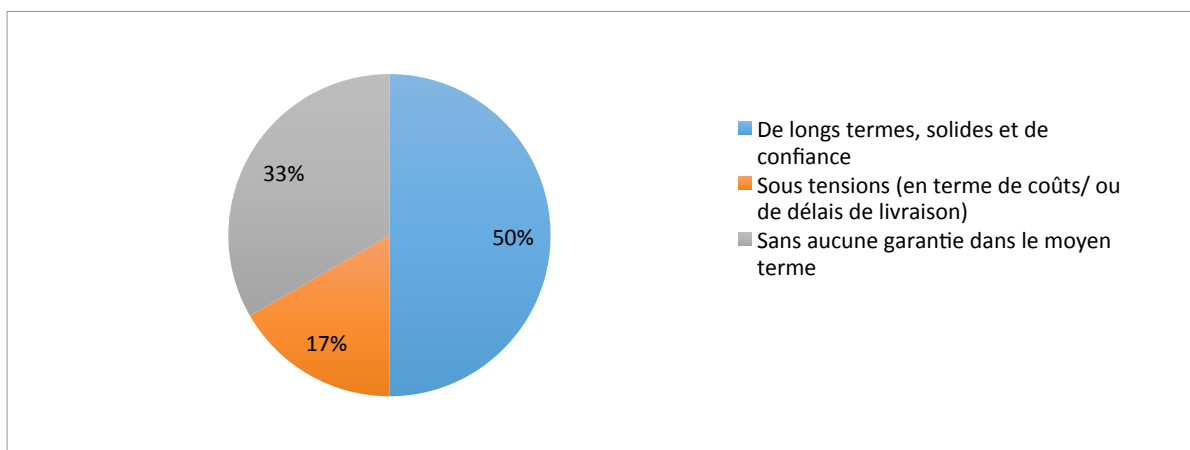
III.4.3. Les obstacles exprimés par les PME marocaines et leurs représentants concernant l'intégration dans les chaînes de valeur

Un peu moins de la moitié des entreprises interrogées sont intégrées dans une chaîne de valeur et leur nombre de donneurs d'ordre oscille entre 0 et plus de 50. Pour les deux fédérations d'entreprises, AMITH et AMICA, **les PME marocaines ne sont pas suffisamment intégrées dans les chaînes de valeur internationales**, ce qui corrobore l'estimation du niveau d'intégration du Maroc que l'on a présenté plus haut.

Même pour celles qui ne sont pas intégrées dans une chaîne de valeur, les donneurs d'ordre sont assez fréquemment des entreprises multinationales. Le type de relation avec les donneurs d'ordre a la forme, majoritairement, de partenariats commerciaux.

Concernant la nature des relations avec les donneurs d'ordre, **50% des entreprises les qualifient de relations de longs termes, solides et de confiance, 33% considèrent qu'elles sont sans aucune garantie dans le moyen terme et 17% qu'elles sont sous tensions** (en termes de coûts ou de délais de livraison, etc.) (cf. graphique 35)..

Graphique 35. Nature des relations avec les donneurs d'ordre

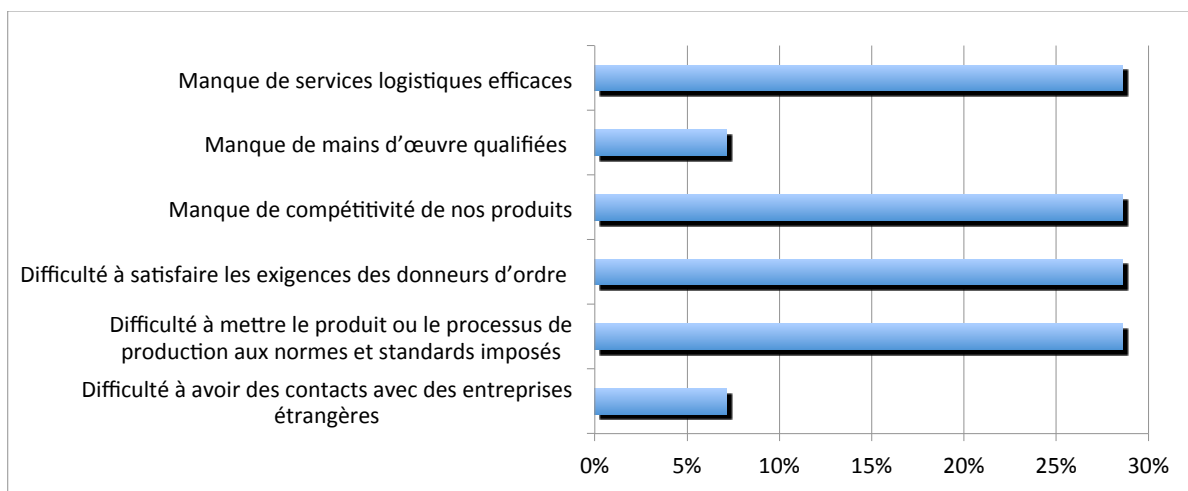


Source : Cas d'études réalisés par les auteurs.

Les entreprises ont d'abord été interrogées sur les difficultés qu'elles rencontrent avec leurs donneurs d'ordre. 4 types de difficulté ont été identifiés comme élevés ou très élevés par environ 30% des entreprises. Il s'agit, **du manque de services logistiques efficaces, du manque de compétitivité des produits, de la difficulté à satisfaire les exigences des donneurs d'ordre et de la difficulté à mettre le produit ou le processus de production aux normes et standards imposés** (graphique 36).

Les représentants de l'AMICA et de l'AMITH ont relevé globalement les mêmes difficultés (à l'exception du manque de compétitivité des produits marocains) et ont ajouté également le manque de main d'œuvre qualifiée.

Graphique 36. Difficultés perçues par les entreprises marocaines avec leurs donneurs d'ordre



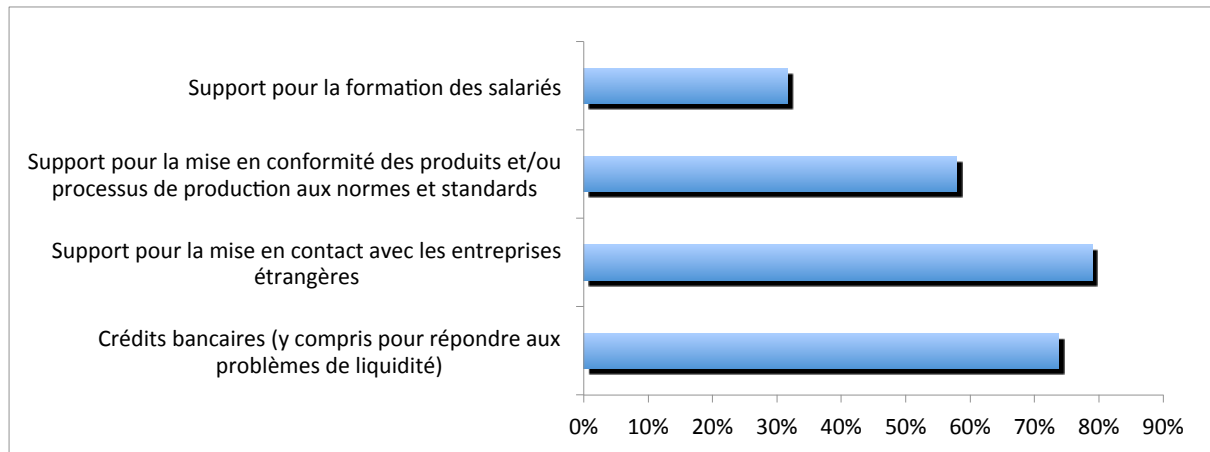
Source : Cas d'études réalisés par les auteurs.

A la question de savoir ce qu'ont le plus besoin les PME pour les aider à intégrer les CVM, la réponse qui revient le plus fréquemment (presque 80%) est le **support pour la mise en contact avec les entreprises étrangères**, suivi du **besoin de crédits bancaires** (74% des réponses) et de **support pour la mise en conformité des produits et/ou des processus de production aux normes et standards** (58%). Le besoin de support pour la formation des salariés représente seulement 32% des réponses. (cf. graphique 37).

Ces quatre types de besoin ont également été exprimés par l'AMITH et l'AMICA. A la question de savoir, quelles mesures économiques seraient le plus à même de faciliter l'intégration des PME dans les chaînes de valeur mondiales, il faudrait, selon l'AMICA, (i) "**prendre en compte par les**

différentes fonctions des principes de fonctionnement clés des autres métiers et identifier les contraintes et les limites propres à l'entreprise (comme par exemple, l'absence de gestion en temps réel des stocks entrepôts, l'exigence de livraison sous 48h pour certains clients, etc.)” et, (ii) “analyser les besoins et les comportements d’achats des clients par les fonctions marketing et commerciale”. Pour l’AMITH, “faciliter, encourager et accompagner les porteurs de projets d’investissements industriels et les IDE” sont les mesures qui seraient le plus à même de faciliter l’intégration des PME dans les CVM.

Graphique 37. Besoins exprimés par les entreprises pour intégrer des CVM



Source : Cas d'études réalisés par les auteurs.

III.4.4. Les impacts de l'intégration dans une chaîne de valeur sur les PME marocaines

Dans 36% des entreprises ayant répondu, le donneur d'ordre est intervenu dans l'entreprise pour, par exemple, réaliser un audit, vérifier la mise en application des normes de production et des normes éthiques et sociales européennes, faire de l'assistance technique ou encore réaliser un audit social.

Pour plus de la moitié des entreprises interrogées, l'intégration dans une CVM a eu un effet positif sur les résultats de l'entreprise, grâce, essentiellement, à une amélioration de la qualité des produits (46% des réponses), une amélioration de la capacité à exporter sur de nouveaux marchés (38%) et à une meilleure productivité (15% des réponses).

En revanche, **25% des entreprises considèrent que l'intégration dans une CVM a eu des effets négatifs** sur l'entreprise à cause d'une plus grande concurrence, des exigences imposées par les donneurs d'ordre qui “reportent sur leur fabricant et externalisent tous les coûts, tout en mettant une pression sur les prix, du coup cela mobilise du personnel et du temps sur autre chose que la productivité pure et le rendement de l'atelier, de plus en plus de paperasse/rapports/contrôle à effectuer pour eux, sans aucun retour financier sur ces tâches annexes (contrôle matière, audit du site, sondage sur production avant export/contrôle qualité spécial selon chaque pays/analyses labo, etc...)”, et des reports des délais de livraison.

III.4.5 Synthèse des résultats

Au total, comme on pouvait s'y attendre, les contraintes à l'export sont beaucoup plus lourdes que celles à l'import.

- **Du côté des importations**, les principales contraintes sont la lourdeur des procédures douanières, le coût et l'obtention d'une couverture contre le risque de change et l'obtention d'un financement.
- **Du côté des exportations**, ce qui ressort le plus fortement est la capacité à pénétrer les marchés, l'obtention d'un financement, les coûts de transport, la lourdeur des procédures douanières, le coût

de la couverture contre le risque de change, la faiblesse de la R&D, les difficultés à adapter les produits aux normes imposées sur les marchés étrangers et la difficulté à embaucher de la main d'œuvre qualifiée.

On constate que les entreprises qui veulent se lancer à l'export ou qui veulent développer leurs marchés, sont confrontées à un nombre élevé de contraintes.

Dans leurs relations avec les donneurs d'ordre, les PME marocaines font face à 5 grandes difficultés : le manque de services logistiques efficaces, le manque de compétitivité des produits, la difficulté à satisfaire les exigences des donneurs d'ordre, la difficulté à mettre le produit ou le processus de production aux normes et standards imposés et le manque de main d'œuvre qualifiée.

Les besoins les plus importants exprimés par les entreprises pour les aider à intégrer les CVM sont : le support pour la mise en contact avec les entreprises étrangères, le besoin de crédits bancaires et le support pour la mise en conformité des produits et/ou des processus de production aux normes et standards imposés.

IV. Recommandations en termes de politiques publiques

Dans un contexte où l'augmentation du niveau de vie et des salaires dans les pays d'Asie devrait pousser les entreprises à quitter cette zone au bénéfice de pays à plus faibles coûts salariaux, et où les questions environnementales, la montée des prix de l'énergie et d'autres préoccupations qui relèvent de la stratégie des firmes (comme par exemple la recherche de la qualité) vont très probablement amener les entreprises européennes à préférer des délocalisations plus proches géographiquement, de nouvelles opportunités s'ouvrent pour un pays comme le Maroc. Or la capacité des entreprises à intégrer des chaînes de valeur mondiales, ainsi qu'à s'y maintenir et à y progresser, repose en grande partie sur la qualité de l'environnement global que sauront mettre en place les décideurs publics.

Cette étude a permis de dégager **les 5 principaux domaines** dans lesquels des améliorations pourraient considérablement aider les PME marocaines à s'internationaliser. **Il s'agit de la logistique, du financement, de la connaissance des marchés, des ressources humaines et de l'innovation.** Les recommandations proposées découlent des interviews et des réunions de travail avec des opérateurs et des représentants d'associations d'entreprises. Elles ont aussi résulté des échanges entre les participants d'une journée d'étude organisée à Casablanca²⁷ qui rassemblait opérateurs, universitaires, hauts fonctionnaires, représentants d'organismes publics (CNEA, AMDIE, Maroc Export, SMAEX, etc.), représentants d'associations d'entreprises (CGEM, AMICA, AMITH, ASMEX), étudiants et journalistes.

IV.1 Logistique

Concernant **la logistique**, les questions auxquelles elle renvoie, englobent un grand nombre de dimensions : le temps de transport, les coûts, la qualité (en particulier lorsque les produits nécessitent d'être maintenus à basse température), l'efficacité et la fiabilité du service, la qualité des infrastructures routières, ferroviaires, maritimes ou aériennes, etc.. Elles couvrent ainsi l'organisation des transports, le transport à proprement parler des marchandises, l'entreposage et le stockage. Elles relèvent donc à la fois des services et des infrastructures. Ces questions concernent, de plus, tout aussi bien le niveau national (logistique domestique) que les échanges au-delà des frontières (logistique pour l'exportation et l'importation). Plusieurs études empiriques ont montré que les infrastructures de transport jouaient un rôle important sur l'intégration des pays dans les chaînes de valeur et qu'en

²⁷ Cette Journée d'Etude intitulée "Intégration des PME exportatrices marocaines aux chaînes de valeur mondiales : contraintes et opportunités" a été organisée à l'ISCAE le 22 février 2018 (Casablanca) en collaboration avec la BAD, la CGEM, l'IM et FEMISE. Elle a été l'occasion de présenter les principaux résultats du rapport et de discuter sur les propositions en termes de recommandations de politique économique.

particulier, la qualité des infrastructures régionales (c'est à dire en prenant en compte les pays voisins), étaient plus importante encore (Shepherd, 2016, Saslavsky et Shepherd, 2012)²⁸.

La mise en place de la stratégie nationale de la compétitivité logistique qui a couvert la période 2010-2015, a conduit à un certain nombre d'améliorations²⁹. On peut noter, entre autres, la création de l'AMDL (Agence Marocaine de Développement de la Logistique), la mise en place des plateformes logistiques intégrées aux zones industrielles, la mobilisation de fonds privés (entre 20 et 25% des investissements ont été réalisés par des opérateurs privés pour la construction de bâtiments logistiques de qualité) et l'augmentation de l'offre de formation en logistique (cette dernière est passée de 2 500 places en 2010 à plus de 7 200 en 2014-15). Ces programmes ont toutefois bénéficié essentiellement à deux régions : le Grand Casablanca (avec 3,2 Mds de DH investis entre 2010 et 2016, une offre logistique qui a été multipliée par 3,5) et Tanger (avec 0,5 Mds de DH investis sur la même période).

Les infrastructures de transport ont également été développées ces dernières années. Le Maroc comptent 33 ports (dont 13 sont dédiés au commerce extérieur et en 2017, le pays est passé de la 84^{ième} avant la mise en exploitation du port Tanger Med à la 16^{ième} position en termes de connectivité maritime. En peu de temps, la capacité de Tanger Med a été doublée. Bien que le Maroc possèdent 15 aéroports (avec Casablanca comme premier hub entre l'Europe et l'Afrique) ainsi que 2 109 km de rail (avec en 2018 le premier TGV en Afrique sur la ligne Tanger – Casablanca) le fret aérien et ferroviaire sont très peu utilisés pour les biens. 90% du transport des marchandises s'effectuent par la route.

Les recommandations proposées en matière logistique sont les suivantes.

Sur le plan national, il serait utile de **re-auditer la conception des plateformes intégrées (P2i) pour qu'elles soient plus en adéquation avec les besoins des PME** (nombreuses plateformes vides, prix très élevés, permettre plus de possibilité de location alors que la majeure partie est à la vente ce qui mobilise du capital des entreprises qui ne peut pas être utilisé ailleurs, etc.), dans le but de **favoriser le regroupement de PME sur des zones spécifiques et avoir ainsi un effet de massification**. D'une façon générale, les prestations logistiques ne sont pas adaptées aux PME (et encore moins à la TPE), en particulier en termes de coûts. Toujours sur le plan national, la localisation de ces zones logistiques intégrées devraient être plus en adéquation avec des lieux de vie (logements, écoles, transport, etc.). L'idée ici est de rendre plus cohérents, la politique de logements, la localisation des zones industrielles et le transport (non seulement des marchandises mais aussi des personnes).

Sur le plan international, il semble urgent de **mettre en cohérence une stratégie de développement du fret (maritime, aérien, routier) avec les ambitions commerciales affichées** des Autorités, qu'il s'agisse des relations avec l'Afrique sub-saharienne ou de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales. Comment les acteurs économiques peuvent-ils développer des échanges avec l'Afrique sans un réseau routier sûr, sans routes maritimes définies et sans fret aérien adapté ? Enfin, pour éviter que les entreprises soient confrontées à des situations intenable, comme celle par exemple de ne plus être autorisées à mettre des camions dans les bateaux en direction de l'Europe, avant même qu'ait commencé la saison des agrumes, parce que les quotas définis ont été atteints, une meilleure coordination entre le secteur privé et les hauts fonctionnaires qui négocient les accords de fret seraient souhaitable.

²⁸ On peut citer d'autres études. Freund et Rocha (2011) ont par exemple estimé que chaque jour supplémentaire ajouté au temps nécessaire pour qu'un bien passe du vendeur à l'acheteur, était équivalent à 1,5% de taxe additionnelle. Djankov, Freund et Pham (2010) ont eux montré qu'un jour supplémentaire de temps d'exportation réduisait les échanges bilatéraux d'au moins 1%. Hoeckman et Shepherd (2015) ont montré que les exportations des PME étaient plus sensibles à une baisse du temps nécessaire pour exporter que les exports des grandes entreprises. Le rôle d'une réduction des coûts liés au temps passé à obtenir les certifications d'échanges a également été mis en évidence, en particulier sur les biens intermédiaires qui sont le type de biens qui entrent essentiellement dans les chaînes de valeur (Feenstra et Ma, 2014 ; Zaki, 2015).

²⁹ Pour une analyse plus approfondie du bilan de la stratégie nationale de la compétitivité logistique et des contraintes auxquelles les PME marocaines sont confrontées, voir l'analyse de la BAD intitulée "Contraintes logistiques au développement des PME au Maroc" (2017).

IV.2 Financement

Concernant le **financement du commerce**, il est largement admis que l'accès au financement représente un facteur déterminant pour le développement des entreprises et également pour leur intégration dans les CVG, en particulier pour les PME.

L'accès au financement pour la croissance des PME pourrait être amélioré, (i) **en étendant le système du Fonds de soutien** pour atténuer les effets négatifs des délais de paiements pour les entreprises, (ii) **en développant des financements complémentaires** aux crédits bancaires (marché des capitaux, microfinances, capital-risque, etc.) et (iii) **du côté des PME, en améliorant les pratiques comptables et financières** notamment par la généralisation d'un système de certification comptable fiable et obligatoire pour que les banques puissent avoir une meilleure évaluation du risque.

Pour ce qui est du financement des échanges internationaux, il pourrait être utile **d'accroître les co-financements publics – banques privées** avec des lignes de crédits dédiée à l'internationalisation des PME, **de créer une banque publique spécialisée** (comme cela a été fait dans de nombreux pays avec, par exemple BpIFrance, Eximbank aux Etats-Unis, en Chine, en Asie, etc.), de mettre en place un système d'assurance et de couverture contre le risque de change (comme par exemple, la COFACE en France) et **d'avoir une évaluation des actions conduites par les organismes publics** (Maroc PME, AMDIE, etc.).

IV.3 Connaissance des marchés

Pour améliorer la **connaissance des marchés**, les propositions sont les suivantes : (i) la mise en place de relais au niveau des marchés cibles, (ii) l'accroissement des moyens attribués aux conseillers économiques des représentations diplomatiques dans les pays étrangers, (iii) l'organisation de plus de missions de prospection, (iv) la mise en place d'une veille sur les marchés internationaux pour préparer le ciblage des marchés, (v) l'identification, sur le plan local, des entreprises prêtes à intégrer les marchés ciblés (déjà aux normes par exemple, avec des produits adaptés et compétitifs par rapport à la demande visée, etc.) et un accompagnement des PME qui ne sont pas à ce stade du processus pour qu'elles puissent, à leur tour, une fois mieux préparées, intégrer les marchés ciblés et, (vi) d'une façon plus générale, ne pas compter, pour accroître les exportations marocaines seulement sur des coups d'opportunité qui s'ouvrent à l'international, mais **privilégier une approche plus construite sur la façon de pénétrer les marchés et de s'insérer dans les CVG**.

IV.4 Innovation

Concernant l'**innovation**, il serait nécessaire de **favoriser les transferts technologiques par la création de liens entre les investissements directs étranger et les PME (joint ventures, accords de coproduction, création de bases de données des fournisseurs locaux potentiels en termes de produits et de services pour favoriser les partenariats d'affaire)**, d'améliorer / poursuivre / renforcer les actions menées en faveur de l'innovation et plus généralement de la R&D, de créer des partenariats entre les Universités et le secteur privée, de mieux évaluer les besoins spécifiques des entreprises dans le domaine de l'innovation et de poursuivre l'attrait des investissements directs étrangers créateurs d'emplois et d'accords de coproduction (en facilitant par exemple le rapatriements des dividendes).

IV.5 Capital humain

Enfin, pour ce qui est **des ressources humaines** et, plus spécifiquement de la difficulté pour les entreprises à embaucher de la main d'œuvre qualifiée, on sait que des salariés compétents et bien formés conditionnent la capacité d'absorption des améliorations technologiques incorporées dans les importations et qu'ils conditionnent aussi la capacité d'adaptation des entreprises lorsqu'elles intègrent des chaînes de valeur mondiales. Aussi en matière d'amélioration du capital humain, nous recommandons de donner la priorité aux actions suivantes : (i) **établir une meilleure identification des besoins par rapport aux choix stratégiques de développement du pays**, c'est à dire mieux connecter les stratégies sectorielles avec l'offre de formations et, d'une façon générale, raisonner

davantage en termes de développement de compétences, (ii) **donner envie aux jeunes qualifiés d'aller travailler dans les PME**, par exemple, en généralisant une charte de responsabilité sociale pour améliorer la confiance entre salariés et patrons, amener les PME à une meilleur gouvernance, mieux valoriser les ressources humaines dans les petites entreprises, (iii) **favoriser la mobilité des étudiants**, (iv) **développer la formation continue, en tenant compte des contraintes spécifiques des PME**. Il peut par exemple être difficile pour une entreprise de petite taille d'utiliser les dispositifs existants pour former leurs salariés parce qu'elles ne peuvent se passer du travail de chacun d'eux sur de trop longues périodes et, (v) **développer des formations en entrepreneuriat** pour favoriser l'émergence des PME disposant de bonnes capacités de gestion.

Comme on l'a vu, il existe au Maroc, un grand nombre de dispositifs d'aide et d'accompagnement de la PME et de la TPE, qu'il s'agisse des différentes formes de financement, de soutien ou de systèmes d'assurance. Ces dispositifs sont généralement bien conçus et leur utilité ne fait aucun doute. En revanche, nous pensons qu'il serait utile d'avoir un audit sur la cohérence d'ensemble et sur la question de l'accès à l'information concernant tous ces dispositifs, pour les PME, quelque soit leur lieu d'implantation. Nous insistons également sur l'intérêt de pouvoir évaluer de façon systématique et régulière l'ensemble de ces dispositifs.

Enfin, il faut souligner le rôle très positif que peuvent jouer les différentes formes de compensation industrielle³⁰, ou plus largement encore, d'offsets (création de joint-ventures, accord d'assistance technique, accord de co-production, etc.) en agissant de façon transversale sur les 5 domaines que l'on vient de considérer et en favorisant le développement de nouvelles activités industrielles, les montées en gamme et les transferts technologiques. Une agence dédiée à l'offset pourrait contribuer à dynamiser le tissu industriel marocain et aider, dans le même temps, les entreprises à plus facilement intégrer les chaînes de valeur mondiales.

³⁰ Sur la compensation industrielle, voir le Guide d'Information de la CGEM de Mars 2014.

Annexe 1

Les 10 domaines pris en compte par le Doing Business pour évaluer l'environnement des affaires des pays

Création d'entreprise

Doing Business recense toutes les procédures officiellement exigées ou couramment effectuées, ainsi que les délais et le coût auxquels un entrepreneur est confronté lors de la création d'une entreprise industrielle ou commerciale, y compris le versement du capital minimum demandé.

Obtention d'un permis de construire

Doing Business enregistre toutes les procédures, le temps et les coûts qui sont nécessaires à la construction d'un entrepôt commercial par une entreprise du bâtiment. Depuis l'année dernière, Doing Business a introduit une nouvelle mesure, l'indice de contrôle qualité de la construction. Cet indice évalue la qualité de la réglementation en matière de construction, l'efficacité du contrôle de qualité et des mécanismes de sécurité, les régimes de responsabilité et d'assurance pour les vices cachés, et les exigences de certification professionnelle. Les informations sont recueillies par le biais d'un questionnaire administré à des experts en construction, notamment des architectes, des ingénieurs en génie civil, des avocats spécialisés dans la construction, les entreprises de construction, des prestataires de services d'utilité publique et des fonctionnaires chargés de la réglementation de la construction, y compris les approbations, la délivrance des permis de construire et les inspections.

Raccordement à l'électricité

Doing Business recense toutes les procédures qu'une entreprise doit accomplir afin d'obtenir un raccordement électrique permanent et l'alimentation d'un entrepôt standardisé. Ces procédures comprennent les demandes déposées auprès des sociétés d'électricité ainsi que les contrats passés avec celles-ci, toutes les inspections et les autorisations à solliciter auprès des sociétés d'électricité ou d'autres organismes ainsi que les travaux de raccordement et de mise en service. L'étude divise le processus de raccordement à l'électricité en différentes procédures et mesure le temps et le coût associés à chacune de ces procédures.

Transfert de propriété

Doing Business retrace l'ensemble des procédures, les délais et les coûts pour qu'une entreprise (l'acheteur) puisse acheter une propriété à une autre entreprise (le vendeur), y compris le transfert du titre de propriété au nom de l'acheteur, de sorte que ce dernier puisse utiliser la propriété comme garantie pour souscrire de nouveaux emprunts aux fins de l'expansion de son entreprise, et, si nécessaire, céder la propriété à une autre entreprise. Doing Business mesure aussi la qualité du système de l'administration foncière dans chaque économie. Cet index est composé de cinq dimensions : la fiabilité des infrastructures, la transparence de l'information, la couverture géographique, la résolution des litiges fonciers et l'égalité d'accès aux droits de propriété.

Obtention de prêts

Doing Business évalue la protection juridique des emprunteurs et des prêteurs dans le cadre des transactions sécurisées au moyen d'un ensemble d'indicateurs, ainsi que le reportage des informations sur le crédit au moyen d'un autre indicateur. La première série d'indicateurs étudie si certaines mesures facilitant les prêts existent au sein des lois applicables sur le nantissement et la faillite. La seconde série mesure la couverture, l'étendue et l'accessibilité des informations sur le crédit disponible par les agences d'évaluation du crédit, tels que les bureaux de crédit ou les registres de crédit.

Protection des investisseurs

Doing Business évalue le niveau de protection des investisseurs minoritaires en cas de conflits d'intérêts par un ensemble d'indicateurs et les droits des actionnaires dans la gouvernance d'entreprise. Les données proviennent d'un questionnaire soumis à des avocats d'affaires et des juristes d'entreprise.

et sont basées sur la réglementation des valeurs mobilières, droit des sociétés, des règles de procédure civile et de preuve.

Paiement des taxes et impôts

Doing Business prend en compte toutes les taxes et impôts, y compris les cotisations obligatoires qu'une entreprise de taille moyenne doit payer ou qui lui sont retenues chaque année, ainsi que les démarches administratives nécessaires pour leur paiement et le respect des procédures de post-déclaration d'impôts. Les taxes, impôts et cotisations recensés comprennent notamment : l'impôt sur les bénéfices ou sur le revenu des sociétés, les cotisations sociales et les charges patronales payées par l'employeur, l'impôt foncier, les droits de mutation, l'impôt sur les dividendes, l'impôt sur les plus-values de capitaux, la taxe sur les transactions financières, la taxe d'enlèvement des ordures et les taxes sur les véhicules à moteur et les taxes routières et les petits impôts, taxes ou frais éventuels.

Commerce transfrontalier

Doing Business répertorie les délais et les coûts liés à la logistique des exportations et des importations de marchandises. Conformément à la nouvelle méthodologie mise en place cette année, Doing Business mesure les délais et les coûts (hors droits de douane) associés à trois catégories de procédures — respect des exigences en matière de documentation, respect des procédures de commerce transfrontalier et transport intérieur — qui font partie du processus global d'exportation ou d'importation d'une cargaison de marchandises.

Exécution des contrats

Doing Business mesure le temps, le coût pour la résolution d'un litige commercial par un tribunal de première instance ainsi que l'indice relatif à la qualité des procédures judiciaires, évaluant si chaque économie a adopté une série de bonnes pratiques qui favorisent la qualité et l'efficacité du système judiciaire. Les données sont recueillies par l'étude des codes de procédure civile et d'autres règlements des tribunaux ainsi que des questionnaires remplis par des avocats et des juges locaux.

Règlement de l'insolvabilité

Doing Business étudie les délais, le coût et le résultat des procédures d'insolvabilité pour les entreprises nationales, et la solidité du cadre juridique applicable aux procédures de liquidation et de redressement judiciaires. Les données pour les indicateurs sur le règlement de l'insolvabilité ont été obtenues à partir des réponses aux enquêtes fournies par des avocats et des administrateurs judiciaires locaux, et vérifiées au moyen d'une étude des lois et réglementations en vigueur, ainsi que des informations publiques concernant les procédures d'insolvabilité.

Source : doingbusiness.org

*Doing Business évalue également certains aspects de la réglementation du marché du travail, mais ne les prend pas en compte dans le score de distance de la frontière ni dans le classement sur la facilité de faire des affaires.

Annexe 2

Intégration des PME industrielles marocaines aux chaînes de valeur mondiales **Questionnaire auprès des PME exportatrices marocaines**

I- Profil du répondant :

Nom et Prénom : -----

Fonction au sein de l'entreprise : -----

Nom de l'entreprise : -----

Adresse de l'entreprise : -----

II- Informations Générales :

1- Dans quel secteur d'activité votre entreprise opère-t-elle ? (cochez la branche)

- ☐ 10 Industries alimentaires
- ☐ 11 Fabrication de boissons
- ☐ 12 Fabrication de produits à base de tabac
- ☐ 13 Fabrication de textiles
- ☐ 14 Industrie de l'habillement
- ☐ 15 Industrie du cuir et de la chaussure (à l'exception de l'habillement en cuir)
- ☐ 16 Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles; fabrication d'articles en vannerie et sparterie
- ☐ 17 Industrie du papier et du carton
- ☐ 18 Imprimerie et reproduction d'enregistrements
- ☐ 19 Cokéfaction et raffinage
- ☐ 20 Industrie chimique
- ☐ 21 Industrie pharmaceutique
- ☐ 22 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique
- ☐ 23 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
- ☐ 24 Métallurgie
- ☐ 25 Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements
- ☐ 26 Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques

- ☐ 27 Fabrication d'équipements électriques
- ☐ 28 Fabrication de machines et équipements
- ☐ 29 Industrie automobile
- ☐ 30 Fabrication d'autres matériels de transport
- ☐ 31 Fabrication de meubles
- ☐ 32 Autres industries manufacturières (*à préciser*) :

2- Quelle est la région d'implantation de votre entreprise ?

- ☐ Rabat- Salé- Kénitra
- ☐ Casablanca- Settat

3- Votre entreprise est-elle localisée dans une zone industrielle ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, mentionnez le nom :

4- Est-elle dans une zone franche ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, depuis quelle année ? Si oui, Mentionnez le nom :

5- Quel est le nombre total de salariés au cours de l'exercice 2016 (permanents et temporaires) ?

6- L'entreprise est-elle :

- ☐ Une entreprise indépendante
- ☐ Une filiale appartenant à une entreprise ou un groupe de plus grande taille

Dans le cas où il s'agit d'une filiale étrangère, veuillez préciser le pays d'origine de celle-ci :

7- Quelle est la part du capital détenu par des étrangers :

8- En quelle année a été créée l'entreprise ?.....

9- L'entreprise a-t-elle une certification internationale (ISO 9000, ISO 14000, etc.) ? ☐ Oui ☐ Non

Si Oui, laquelle ou lesquelles ?

10- Quel est le nombre total de produits vendus par l'entreprise ?.....

11- Quels sont ces produits (précisez le nom des produits) ?.....

12- Quel est le Chiffres d'Affaires de la dernière année fiscale (2016) ?.....

13- Au cours de ces 5 dernières années, votre entreprise a-t-elle reçu une aide technique particulière ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui :

■ Précisez la nature de ces aides (Audit à l'export, export synergia...) :

■ Précisez l'origine de ces aides (programmes internationaux, programmes gouvernementaux...) :

14- Au cours de ces 5 dernières années, votre entreprise a-t-elle reçu une aide financière particulière ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui :

■ Précisez la nature de ces aides :

■ Précisez l'origine de ces aides (programmes internationaux, programmes gouvernementaux) :

III- Exportations :

15- Quel est le nombre de produits exportés par l'entreprise ?.....

16-

| Nom du produit | Destination | Année de démarrage | Montant des exportations (en Dirhams, dernière année fiscale, 2016) | Type de produits | | | |
|----------------|-------------|--------------------|--|------------------|----------------|---------------|--------------------|
| | | | | Bas de gamme | Moyen de gamme | Haut de gamme | Produits innovants |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

17- Adaptez-vous les produits exportés à des normes imposées sur les marchés à l'export ?

☐ Oui ☐ Non

18- Préciser la nature de ces normes :

- ☐ Sociale ☐ Environnementale ☐ Technique
☐ Phytosanitaire ☐ Autre :

19- Comment avez-vous financé les coûts consécutifs au lancement des activités d'exportation :

- ☐ Prêts bancaires ☐ Autofinancement ☐ subvention publique
☐ Autres (à préciser) :

20- Qu'est-ce qui vous a donné l'opportunité d'exporter :

- ☐ Votre réseau personnel
☐ L'initiative d'un salarié dans votre entreprise
☐ Des contacts suite à des foires/salons où vous vous êtes rendus de votre propre initiative
☐ Des contacts suite à des foires/salons ou toutes autres initiatives promotionnelles organisées par Maroc Export (ou par un autre organisme national)
☐ La mise en contact par des organismes nationaux appropriés (Maroc Export, Chambres de commerce, Chambres d'agriculture, etc.)
☐ Autre :

21- Lorsque vous exportez dans des pays avec lesquels le Maroc a signé des accords commerciaux,

a. vos exportations bénéficient-elles :

- D'un droit de douane préférentiel : ☐ Oui ☐ Non
▪ D'une exonération totale de droits de douane : ☐ Oui ☐ Non

b. Si ce n'est pas le cas, quelle en est la raison :

- ☐ Vos exportations ne satisfont pas à la règle d'origine (et ne sont donc pas considérés comme provenant du Maroc)
☐ Les procédures pour prouver l'origine des produits sont trop lourdes
☐ Les coûts liés aux démarches à faire pour prouver l'origine sont plus élevés que le paiement des droits de douane Nation la Plus Favorisée (NFA)

22- Vous couvrez-vous contre le risque de change ? ☐ Oui ☐ Non

Si non : Pourquoi ?.....

23- Le Maroc passe progressivement à un régime de change flexible.

a. Considérez-vous que c'est une bonne chose pour la compétitivité de nos PME ?

- ☐ Oui ☐ Non

b. Si non pourquoi ?

24- Avez-vous pris des dispositions pour vous y préparer ? ☐ Oui ☐ Non

▪ Si oui, lesquelles ?

▪ Si non, pourquoi ?

25- Vers quel(s) prochain(s) marché(s) étrangers comptez-vous exporter ?.....

26- Comptez-vous lancer de nouveaux produits sur les marchés étrangers ?

☐ Oui ☐ Non

27- Connaissez-vous l'existence du Label Made in Morocco ? ☐ Oui ☐ Non

▪ Si oui, utilisez-vous ce label ? ☐ Oui ☐ Non

▪ Avez-vous constaté des effets bénéfiques sur votre entreprise suite à l'utilisation de ce Label ?

☐ Oui ☐ Non

▪ Quels sont les effets positifs que votre entreprise a tiré de l'utilisation de ce Label ?

☐ Augmentation du CA à l'export

☐ Amélioration de la qualité des produits

☐ Augmentation du nombre de clients étrangers

☐ Autres (à préciser) :

IV- Obstacles à l'exportation :

28- Comment évaluez-vous les actions suivantes :

Veuillez classer ces éléments sur la base de l'échelle suivante :

1: Facile

2: Assez facile

3: Difficile

4: Très difficile

| Action | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Se lancer dans l'export | | | | |
| Assurer au quotidien son activité d'export | | | | |
| Développer ses exportations (nouveaux marchés, nouveaux produits, etc) | | | | |

29- Lorsque vous avez lancé votre activité d'export, qu'est-ce qui vous a le plus contraint :

Veuillez classer ces éléments sur la base de l'échelle suivante :

0: N'est pas un obstacle

1: Obstacle mineur

2: Obstacle moyen

3: Obstacle majeur

4: Obstacle sévère

| Thème | Critère | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| Finance | La difficulté à obtenir un financement | | | | | |
| | La difficulté à vous couvrir contre le risque de change | | | | | |
| | Le coût de la couverture contre le risque de change | | | | | |
| Accès aux marchés | La difficulté à obtenir des informations sur le marché étranger | | | | | |
| | La difficulté de pénétration des marchés étrangers (préciser le cas échéant les éléments contraignants) :..... | | | | | |
| Soutien, accompagnement | L'absence d'organismes nationaux de soutien | | | | | |
| Logistique | La faiblesse des infrastructures de transport | | | | | |
| | Les coûts de transport | | | | | |
| Innovation et R&D | La qualité des produits | | | | | |
| | La difficulté d'adapter les produits aux normes imposées sur les marchés étrangers | | | | | |
| | La faiblesse de la R&D | | | | | |
| Réglementation | La lourdeur des procédures douanières | | | | | |
| | Le coût des procédures douanières | | | | | |
| Capital humain | La difficulté à embaucher de la main d'œuvre qualifiée | | | | | |
| | La capacité d'adaptation de la main d'œuvre | | | | | |
| Autres à spécifier: (corruption, etc) | | | | | | |

V- Importations :

30- Est-ce que l'entreprise importe des inputs ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui : Quels types de produits importent l'entreprise ?

- ☐ Biens d'équipements (machines, etc.)
- ☐ Matières premières
- ☐ Consommations Intermédiaires
- ☐ Autres (à préciser) :

31- Préciser la part (en pourcentage du total des achats) de chacun des types d'achat suivants dans les achats globaux :

- Biens d'équipements (machines, etc) : %
- Matières premières : %

- Consommations Intermédiaires : %

32- Depuis quelle année l'entreprise importe :

- Des biens d'équipement :

- Des matières premières :

- Des consommations intermédiaires :

33- De quels pays importe l'entreprise ?

VI- Obstacles aux importations :

34- Veuillez évaluer sur la base de l'échelle suivante le degré de sévérité des items suivants liés à vos opérations d'importation :

0: N'est pas un obstacle

1: Obstacle mineur

2: Obstacle moyen

3: Obstacle majeur

4: Obstacle sévère

| Critère | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Obtention d'un financement | | | | | |
| Obtention des contacts sur le marché étranger | | | | | |
| Obtention d'une couverture contre le risque de change | | | | | |
| Coût d'une couverture contre le risque de change | | | | | |
| Obtention d'une assurance pour le risque de change | | | | | |
| Coût d'une assurance pour le transit des produits | | | | | |
| Lourdeur des procédures douanières | | | | | |
| Coût des procédures douanières | | | | | |
| Autre (à préciser)..... | | | | | |

VII- Intégration dans des chaînes de valeur mondiale :

35- Etes-vous intégrés dans une chaîne de valeur ?

☐ Oui

☐ Non

36- Combien avez-vous de donneurs d'ordre ?

37- Ces donneurs d'ordre sont-ils des entreprises multinationales ?

☐ Oui

☐ Non

38- Quel type de relations avez-vous avec vos donneurs d'ordre ?

- ☐ Partenariats commerciaux ☐ Partenariats institutionnels
☐ Contrats à court terme ☐ Autres (à préciser) :

39- Comment qualifiez-vous les relations avec vos donneurs d'ordre ?

- ☐ De longs termes, solides et de confiance
☐ Sous tensions (en terme de coûts/ ou de délais de livraison)
☐ Sans aucune garantie dans le moyen terme
☐ autre (à préciser) :

40- Veuillez évaluer le niveau de difficultés que vous rencontrez avec vos donneurs d'ordre, parmi les critères suivants :

0: Très faible **1:** Faible **2:** Moyen **3:** Elevé **4:** Très élevé

| Critère | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|---|
| Difficulté à avoir des contacts avec des entreprises étrangères | | | | | |
| Difficulté à mettre le produit ou le processus de production aux normes et standards imposés | | | | | |
| Difficulté à satisfaire les exigences des donneurs d'ordre | | | | | |
| Manque de compétitivité de nos produits | | | | | |
| Manque de mains d'œuvre qualifiées | | | | | |
| Manque de services logistiques efficaces | | | | | |
| Autres (à préciser) : | | | | | |

41- De quoi ont le plus besoin les PME marocaines pour les aider à intégrer les chaînes de valeur mondiale ?

- ☐ Crédits bancaires (y compris pour répondre aux problèmes de liquidité)
☐ Support pour la mise en contact avec les entreprises étrangères
☐ Support pour la mise en conformité des produits et/ou processus de production aux normes et standards
☐ Support pour la formation des salariés
☐ Autres (à préciser) :

42- L'entreprise donneur d'ordre est-elle intervenue dans l'organisation de votre entreprise (pour former des salariés, pour vérifier certains processus de production, pour vous apporter une aide financière, etc.)

- ☐ Oui ☐ Non

Si oui, préciser le type d'intervention ou d'aides :

43- Le fait d'intégrer une chaîne de valeur mondiale a-t-il contribué à améliorer les résultats de l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, à travers une:

- ☐ Meilleure productivité
- ☐ Amélioration de la qualité des produits
- ☐ Amélioration de la capacité à exporter sur des nouveaux marchés

44- Le fait d'intégrer une chaîne de valeur mondiale a-t-il eu des effets négatifs sur l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, lesquels :

Annexe 3

*Intégration des PME industrielles marocaines
aux chaînes de valeur mondiales*
Questionnaire auprès des organismes et fédérations professionnelles

Nom et Prénom : -----

Fonction au sein de l'organisme : -----

Nom de l'organisme : -----

Adresse de l'organisme : -----

I. L'environnement des affaires au Maroc

1- Quel est, selon vous, l'obstacle le plus important à l'activité et à la croissance des PME marocaines ?

Pour chaque point/critère qui constitue un obstacle, indiquez le degré de sévérité sur une échelle de 1 à 4/

0: N'est pas un obstacle

1: Obstacle mineur

2: Obstacle moyen

3: Obstacle majeur

4: Obstacle sévère

| Critère | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Accès au financement | | | | | |
| Accès au foncier | | | | | |
| Formalités à la création d'entreprise | | | | | |
| Corruption | | | | | |
| Tribunaux | | | | | |
| Crime, vols et violence | | | | | |
| Douanes et formalités pour les échanges extérieurs | | | | | |
| Electricité | | | | | |
| Inadéquation de la qualification du personnel | | | | | |
| Législation du travail | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Instabilité politique | | | | | |
| Concurrence déloyale du secteur informel | | | | | |
| Administration fiscale | | | | | |
| Taux d'imposition fiscal | | | | | |
| Transport | | | | | |
| Coût du crédit bancaire | | | | | |
| Accès au crédit bancaire (ex. garanties, conditions, etc.) | | | | | |
| Autre (à préciser)..... | | | | | |

2- Quelles mesures de politiques économiques concrètes seraient-ils le plus à même de réduire l'obstacle ou les obstacles les plus importants ?

.....

.....

3- Une enquête réalisée auprès des entreprises a fait ressortir que, selon la perception des firmes marocaines, l'obstacle le plus important pour leur fonctionnement quotidien et pour leur développement était la corruption. Selon vous, à quelle réalité concrète correspond cet obstacle ?

.....

.....

.....

.....

4- Quelles mesures de politiques économiques concrètes seraient-ils le plus à même de réduire cet obstacle lié à la corruption ?

.....

.....

.....

.....

II- Exportations :

5- Qu'est-ce qui, à votre avis, offre l'opportunité d'exporter aux entreprises :

☐ Leur réseau personnel

☐ L'initiative d'un salarié dans l'entreprise

- ☐ Des contacts suite à des foires/salons où le chef d'entreprise se rend de sa propre initiative
- ☐ Des contacts suite à des foires/salons ou toutes autres initiatives promotionnelles organisées par Maroc Export (ou par un autre organisme national ou associations)
- ☐ La mise en contact par des organismes nationaux appropriés (Maroc Export, ASMEX, Chambres de commerce, Chambres d'agriculture, etc.)
- ☐ Autre :

6- Pensez-vous que les entreprises se couvrent, de façon générale, contre le risque de change ?

- ☐ Oui ☐ Non

Si non : Pourquoi ?

7- Le Maroc passe progressivement à un régime de change flexible.

a. Considérez-vous qu'il s'agit d'une bonne chose pour la compétitivité des PME ?

- ☐ Oui ☐ Non

b. Si non pourquoi ?

8- Pensez-vous que les entreprises prennent des dispositions pour vous s'y préparer ?

- ☐ Oui ☐ Non

■ Si oui, lesquelles ?

■ Si non, pourquoi ?

III- Obstacles à l'exportation :

9- Comment évaluez-vous les actions suivantes :

Veuillez classer ces éléments sur la base de l'échelle suivante :

1: Facile 2: Assez facile 3: Difficile 4: Très difficile

| Action | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Se lancer dans l'export | | | | |
| Assurer au quotidien son activité d'export | | | | |
| Développer ses exportations (nouveaux marchés, nouveaux produits, etc) | | | | |

10- Lorsque les entreprises lancent votre activité d'export, qu'est ce qui, selon vous, les contraint le plus :

Veillez classer ces éléments sur la base de l'échelle suivante :

0: N'est pas un obstacle

1: Obstacle mineur

2: Obstacle moyen

3: Obstacle majeur

4: Obstacle sévère

| Thème | Critère | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| Finance | La difficulté à obtenir un financement | | | | | |
| | La difficulté à vous couvrir contre le risque de change | | | | | |
| | Le coût de la couverture contre le risque de change | | | | | |
| Accès aux marchés | La difficulté à obtenir des informations sur le marché étranger | | | | | |
| | La difficulté de pénétration des marchés étrangers (préciser le cas échéant les éléments contraignants) : | | | | | |
| Soutien, accompagnement | L'absence d'organismes nationaux de soutien | | | | | |
| Logistique | La faiblesse des infrastructures de transport | | | | | |
| | Les coûts de transport | | | | | |
| Innovation et R&D | La qualité des produits | | | | | |
| | La difficulté d'adapter les produits aux normes imposées sur les marchés étrangers | | | | | |
| | La faiblesse de la R&D | | | | | |
| Réglementation | La lourdeur des procédures douanières | | | | | |
| | Le coût des procédures douanières | | | | | |
| Capital humain | La difficulté à embaucher de la main d'œuvre qualifiée | | | | | |
| | La capacité d'adaptation de la main d'œuvre | | | | | |
| Autres à spécifier : (corruption, etc) | | | | | | |

11- Quelles mesures de politiques économiques concrètes seraient-ils le plus à même de faciliter :

- Le lancement d'une activité d'export pour les entreprises ?

.....

.....

- Le développement de l'activité d'export pour les entreprises déjà exportatrices ?

.....

.....

IV- Obstacles aux importations :

12- Veuillez évaluer sur la base de l'échelle suivante le degré de sévérité des items suivants liés aux opérations d'importation :

0: N'est pas un obstacle

1: Obstacle mineur

2: Obstacle moyen

3: Obstacle majeur

4: Obstacle sévère

| Critère | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Obtention d'un financement | | | | | |
| Obtention des contacts sur le marché étranger | | | | | |
| Obtention d'une couverture contre le risque de change | | | | | |
| Coût d'une couverture contre le risque de change | | | | | |
| Obtention d'une assurance pour le risque de change | | | | | |
| Coût d'une assurance pour le transit des produits | | | | | |
| Lourdeur des procédures douanières | | | | | |
| Coût des procédures douanières | | | | | |
| Autre (à préciser)..... | | | | | |

13- Quelles mesures de politiques économiques concrètes seraient-ils le plus à même de faciliter les importations des entreprises ?

.....

.....

V- Intégration dans des chaînes de valeur mondiale :

14- Pensez-vous que les PME marocaines sont-elles suffisamment intégrées dans les chaînes de valeur internationales ?

- ☐ Oui ☐ Non

15- Estimez-vous que les relations des PME exportatrices avec leurs donneurs d'ordre sont ?

- ☐ De longs termes, solides et de confiance
- ☐ Sous tensions (en terme de coûts/ ou de délais de livraison)
- ☐ Sans aucune garantie dans le moyen terme
- ☐ autre (à préciser) :

16- Veuillez évaluer le niveau de difficulté que rencontrent les PME exportatrices avec leurs donneurs d'ordre, parmi les critères suivants :

0: Très faible **1:** Faible **2:** Moyen **3:** Elevé **4:** Très élevé

| Critère | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|---|
| Difficulté à avoir des contacts avec des entreprises étrangères | | | | | |
| Difficulté à mettre le produit ou le processus de production aux normes et standards imposés | | | | | |
| Difficulté à satisfaire les exigences des donneurs d'ordre | | | | | |
| Manque de compétitivité de nos produits | | | | | |
| Manque de mains d'œuvre qualifiées | | | | | |
| Manque de services logistiques efficaces | | | | | |
| Autres (à préciser) : | | | | | |

18- De quoi ont le plus besoin les PME marocaines pour les aider à intégrer les chaînes de valeur mondiale ?

- ☐ Crédits bancaires (y compris pour répondre aux problèmes de liquidité)
- ☐ Support pour la mise en contact avec les entreprises étrangères
- ☐ Support pour la mise en conformité des produits et/ou processus de production aux normes et standards
- ☐ Support pour la formation des salariés

☐ Autres (à préciser) :

19- Quelles mesures de politiques économiques concrètes seraient-ils le plus à même de faciliter l'intégration des PME dans les chaînes de valeur mondiales ?

.....

.....

Bibliographie

Amador, J. and Cabral S. (2014) “Global Value Chains Surveying Drivers and Measures”, European Central Bank, Working Paper Series N° 1739.

Augier, P., Cadot, O. and Dervis, M. (2013) “Imports and TFP at the Firm level: The Role of Absorptive Capacity”, *Canadian Journal of Economics*, 46(3), August, pp. 956-981.

Baldwin, R. and Venables, A.J. (2013) “Spiders and Snakes: Offshoring and Agglomeration in the Global Economy”, *Journal of International Economics*, 90(2), pp. 245-254.

Baldwin, J. and Yan, B. (2014) “Global Value Chains and the Productivity of Canadian Manufacturing Firms”, *Economic Analysis Research Paper Series*, Ottawa, Statistics Canada.

Baldwin, R. (2013), “Global supply chains: why they emerged, why they matter, and where they are going”, in D. K. Elms and P. Low, eds, ‘Global value chains in a changing world’, World Trade Organization (WTO), chapter 1, pp. 13–59.

Bas, M. and Strauss-Kahn, V. (2015) “Input-trade Liberalisation, Export Prices and Quality Upgrading”, *Journal of International Economics*, 150(2), pp. 241-275.

Del Prete, D., Giovannetti, G. and Marvasi, E. (2016) “Global Value Chains Participation and Productivity Gains for North African Firms”, *Centro Studi Luca D’Agliano Development Studies Woprkin Papers*, N°407, November.

Djankov, S., Freund, C. et Pham, C., 2010, Trading on time, *Review of Economics and Statistics*, 92(1), pp. 166-173.

Feenstra, R. et Ma, H., 2014, Trade facilitation and the extensive margin of exports, *Japan Economic Review*, 65, pp. 158-177.

Freund, C. et Rocha, N., 2011, What constraints Africa’s exports?, *World Bank Economic Review*, 25(3), pp. 361-386.

Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005) “The Governance of Global Value Chains”, *Review of International Political Economy*, 12(1), pp. 78-104.

Harvie, C., Narjoko, D. and Oum, S. (2010) “Firm Characteristic Determinants of SME Participation in Production Networks”, *ERIA Discussion Paper Series*, Economic Research Institute for ASEAN and East Asia.

Hoeckman, B. et Shepherd, B., 2015, Who profits from trade facilitation initiatives? Implications for african countries, *Journal of African Trade*, 2, pp. 51-70.

Keane, J. (2014) “Global Value Chain Analysis: What’s new and What is still missing?”, *Briefing Papers ODI*, July.

Koopman, R., Powers, W., Wang, Z. and Wei, S.J. (2010), “Give Credit Where Credit is Due: Tracing Value Added in Global Production Chains”, Cambridge MA: National Bureau of Economic Research (NBER), Document de travail n° 16426.

Melitz, M.J. (2003) “The Impact of Trade on Intra-industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity”, *Econometrica*, 17(6), pp. 695-725.

Melitz M.J. & Redding S.J. (2015) “Heterogeneous Firms and Trade”, *Handbook of International Economics*, volume 4.

Rasia, R., Rosli, M. and Sanjivee, P. (2010) "The Significance of Production Networks in Productivity, Exports and Technological Upgrading: Small and Medium Enterprises in Electric-Electronic, Textile-Garments, Automotives and Wood Products", in *Integrating Small and Medium Enterprises (SMEs) into the More Integrated East Asia*, edited by T.T. Vo, D. Narjoko and S. Oum, EREA.

Shepherd, B., 2016, "Infrastructure, trade facilitation, and network connectivity in Sub-Saharan Africa", *Journal of African Trade*, 3, pp. 1-22.

Wignaraja, G. (2013) "Can SMEs Participate in Global Production Networks?", *In Global Value Chains in a Changing World*, Edited by D. Elms and P. Low, World Trade Organization.

Zika, C., 2015, How does trade facilitation affect international trade?, *European Journal of Development Research*, 27(1), pp. 156-185.