

Processus d'Amélioration du Climat des Affaires au Maroc: Réformes juridiques et Radars Internationaux

Elkachradi Rachid

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Cady Ayyad

Avenue Allal Elfassi, Marrakech, Maroc

elkachradi@gmail.com

Abstract— L'objectif de cet article est de contribuer sur le plan managérial et juridique, dans le pilotage du processus déclenché par le Maroc, pour améliorer son climat des Affaires, et réorganiser son environnement de l'investissement. Dans cette tendance, nous proposons un modèle de pilotage selon les normes internationales de qualité.

Keywords: *Processus, Climat des Affaires, Performance, Investissement, Réformes.*

I. INTRODUCTION

Depuis la fin des années quatre-vingts, le renforcement de l'attractivité des nations pour l'investissement étranger, est devenu le nouvel impératif des politiques industrielles, au Nord comme au Sud. Dans le cadre de cette nouvelle tendance, le Royaume du Maroc a fait de l'amélioration du climat des affaires, et de l'attractivité de l'investissement, l'une des priorités stratégiques et durable.

En vue de procéder à l'opérationnalisation de cette stratégie, les décideurs marocains ont lancé de grandes politiques stratégiques et sectoriels, pour réformer les secteurs d'activité les plus rentables, en vue de créer la richesse et de la valeur ajoutée. L'amélioration du climat des affaires a été un levier majeur de la conception et du développement de ces plans sectoriels, qui continuent à drainer et mobiliser les investissements nationaux ou étrangers.

La stratégie intégrée engagée par le gouvernement marocain, a eu un impact direct sur son attractivité et sa compétitivité économique, le Maroc a progressé de vingt-cinq rangs entre 2012 et 2018, au niveau de l'indice du climat des affaires, selon la dernière version de "Doing business", publié par la Banque Mondiale fin 2017. En parallèle, il a gagné cinq rangs au niveau de l'indice de compétitivité mondiale, outre l'amélioration de quatorze places de son classement dans l'indice relatif à la liberté économique.

L'objectif de cet article, est de contribuer, sur le plan managérial et juridique, dans l'accompagnement juridique et managérial du processus déclenché par le Maroc, pour améliorer son climat des Affaires, et réorganiser son environnement de l'investissement. Il sera développé en deux axes fondamentaux. Dans le premier axe, nous allons maîtriser l'évolution du climat des affaires au Maroc, notamment à travers l'analyse des principaux leviers de la stratégie marocaine pour la réforme du climat des affaires. Dans le deuxième axe de notre article, et en se basant sur les

exigences de normes de Qualité, et particulièrement les exigences de la norme ISO 9001 version 2015, nous proposerons la conception d'un processus de " Développement du Climat des Affaires", notre recherche s'inscrit donc dans une démarche "Recherche-Action".

Sur le plan méthodologique, nous adopterons l'approche qualitative. Ce choix est justifié par notre démarche axée sur l'exploration du contexte marocain, et notamment, les facteurs organisationnels qui ont influencé l'évolution du climat des affaires. Notre visée donc, est compréhensive et explicative. De même, et en vue d'appréhender les articulations entre les réformes juridiques, économiques et institutionnelles d'une part, et le développement du climat des affaires et l'amélioration l'attractivité de l'investissement d'autre part, nous avons adopté dans notre recherche "l'Approche Systémique".

II. LEVIERS DE LA STRATÉGIE MAROCAINE POUR L'AMÉLIORATION ET L'INTERNATIONALISATION DU CLIMAT DES AFFAIRES :

En vue de promouvoir l'attractivité en matière d'investissement, le Maroc a accordé, depuis l'abrogation de la loi sur la marocanisation en 1983, ainsi que la suppression de tout principe discriminatoire à l'égard des étrangers, un intérêt particulier pour l'amélioration du climat des affaires. Dans cette tendance, le Maroc a mis en place une stratégie intégrée axée sur quatre leviers principaux. La figure 01 présente les leviers de cette stratégie.

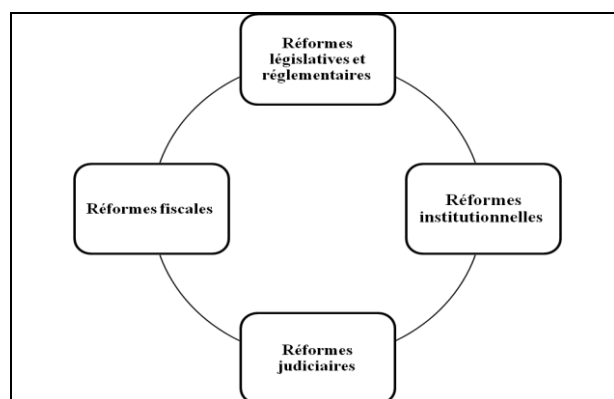


Fig. 1 Principaux leviers de la stratégie marocaine pour l'amélioration du Climat des Affaires

A. Levier 1 : Réformes législatives et réglementaires :

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a fait de grands progrès pour moderniser son économie et son environnement des affaires. La réforme profonde sur le plan juridique moderne, a été favorisée par l'adhésion du Maroc à l'Organisation Mondiale de Commerce, ainsi que l'établissement de l'accord d'association avec l'Union Européenne, les accords de libre-échange avec d'autres pays de la région, et surtout les récentes négociations sur un accord de libre échange (ALE) avec les Etats-Unis.

Dans ce contexte, le Maroc a mis en place un arsenal juridique, visant principalement la simplification des procédures administratives aux entreprises. Pour cela, le législateur marocain a introduit des réformes profondes sur les textes qui régissent les sociétés commerciales. L'objectif annoncé par le gouvernement marocain, est l'amélioration du climat des affaires au Maroc, de sa position dans les différents classements internationaux ainsi que de sa sécurité juridique.

Parmi les chantiers marquants de cette réforme, la mise en place d'une vision claire pour le système de droit des affaires, notamment la promulgation de la loi sur la Concurrence et la Liberté des Prix, la loi sur les groupements d'intérêts économiques, ainsi que la loi sur la propriété industrielle et intellectuelle. Ces réformes ont contribué activement dans l'amélioration de la transparence réglementaire, ainsi que le développement et la modernisation des marchés financiers.

B. Levier 2 : Réformes institutionnelles :

En vue d'assurer l'accompagnement durable des réformes juridiques et réglementaires présentés dans le premier levier, le Maroc a créé des instances spécialisées en matière du climat des affaires. A cet égard, le gouvernement a créé l'Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Commerciale, ainsi que le Comité national de Simplification des Procédures.

Egalement, et en vue d'assurer le pilotage national et chercher l'harmonisation avec les normes internationales, les décideurs marocains ont mis en place le Comité National de l'Environnement des Affaires et des comités régionaux de l'environnement des affaires.

Par ailleurs, et pour répondre aux recommandations des organismes internationaux, le Maroc a dû créer une agence spécialisée dédiée à la promotion économique en 2009. Il s'agit de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements, dont les principales missions sont entreprendre toute action de promotion et de communication, affiner de faire connaître les opportunités d'investissement au Maroc, et assurer notamment la veille en matière de mesures adoptées par d'autres pays, pour assurer le développement et la promotion des investissements, afin d'établir la situation concurrentielle du Maroc, et organiser des séminaires, conférences, foires et manifestations de nature à promouvoir l'investissement au niveau national et à l'étranger.

Les réformes institutionnelles visent également la révision de la loi régissant l'Agence Marocaine de Développement des Investissements au plan des attributions, des rapports avec les autres intervenants et de sa position institutionnelle. Ainsi, le

gouvernement a mis en place une démarche anticipative, pour évaluer l'expérience des Centres Régionaux de l'Investissement, en vue d'élaborer un cadre juridique adéquat pour une plus grande efficacité au niveau de l'accueil, de l'accompagnement des investisseurs et de l'évaluation des programmes d'investissement. Ces mesures auront pour objectif principal de doter ces centres, des mécanismes efficaces pour la promotion de l'investissement dans le cadre du chantier de la régionalisation avancée.

C. Levier 3 : Réformes fiscales :

Suivant les meilleures pratiques fiscales Internationales, le Maroc est en train de fournir un effort considérable pour réviser son système fiscal afin d'encourager une plus rapide croissance économique. En général, les régimes fiscaux qui soutiennent au mieux la croissance n'ont pas d'influence sur les résultats du marché, ou sur la répartition des ressources entre les secteurs, permettant ainsi à l'économie de réagir rapidement aux changements des conditions économiques. De plus, une fiscalité orientée vers la croissance n'impose pas des coûts élevés qui représentent en soi un frein à l'investissement, l'innovation et le développement des entreprises et des individus. Alors que le Maroc a réalisé de très grand pas dans la réduction des distorsions présentes dans ses taxes sur le commerce international, qui ont notablement réduit les distorsions dans les marchés de biens échangeables, l'usage répandu des exonérations d'impôt spéciales (dépendances fiscales) mène à des distorsions continues, dont l'impact global sur la croissance n'est pas encore bien comprise. Les investisseurs sondés dans l'étude de 2003, conduite par la Chambre Américaine de Commerce indiquait en particulier que, la retenue de l'IGR et d'autres problèmes y relatifs représentent un obstacle au recrutement des travailleurs.

En fait, la présence d'un fort secteur informel augmente davantage les pressions sur les entreprises du secteur formel et sur les employés. De telles tendances, posent en fait un sérieux obstacle aux efforts du Maroc, pour mettre à niveau les standards sociaux et de l'emploi par le découragement de la migration vers le secteur formel. La révision de la loi cadre portant la charte d'investissement au Maroc, va proposer certainement des mesures fiscales favorables, pour les investisseurs étrangers. De même, la loi de finances constitue une opportunité annuelle pour adapter ce levier, avec la conjoncture économique nationale et internationale.

D. Levier 4 : Réformes judiciaires :

Ce levier avait pour objectif principal d'augmenter la performance du système judiciaire, en particulier les juridictions Commerciales.

Ces juridictions jouent un rôle fondamental en matière de développement économique, car elles sont un instrument essentiel de sécurisation des transactions commerciales et financières, nationales et internationales. Ces activités œuvrent à accroître la confiance de la communauté des affaires international et local, en l'impartialité et la réactivité du système judiciaire marocain. L'étendue des activités de cette

composante sont définies par rapport à trois objectifs. Le premier consiste à assurer une meilleure homogénéité, transparence et prédictibilité des jugements, le deuxième cherche le renforcement rapide, efficace et coordonné des lois et des décisions juridiques. Quant pour le dernier objectif, vise une meilleure organisation du système des tribunaux de commerce.

Le Maroc, malgré le jeune âge de ses juridictions commerciales, en a rapidement constaté les dysfonctionnements et a entamé un projet de réforme des tribunaux de commerce pour pérenniser l'institution, et lui assurer une compétence technique adaptée aux mutations du monde des affaires. Cette réforme aura pour objectif de préciser les procédures, clarifier les compétences entre tribunaux de première instance et tribunaux de commerce, ainsi que la réorganisation de la carte géographique des tribunaux et cours d'appel de commerce.

Les réformes judiciaires ont été développées dans une certaine mesure pour parachever les efforts déployés sur le plan juridique, institutionnel et fiscal pour s'aligner avec les exigences des radars internationaux en matière du climat des affaires.

III. CLIMAT DES AFFAIRES AU MAROC AUX YEUX DES RADARS INTERNATIONAUX :

Le Centre de Recherches pour le Développement International définit le climat d'investissement comme étant "l'ensemble des facteurs macro-économiques qui déterminent l'attractivité d'un pays, d'une région ou d'un continent, aux entrepreneurs". Pour le Centre, l'environnement des affaires est l'ensemble des facteurs microéconomiques qui influencent la gestion des entreprises et les conditions d'existence des entreprises. Pour l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques, l'investissement direct international traduit l'objectif d'une entité résidant dans une économie d'acquiescer un intérêt durable dans une entité résidant dans une économie autre que celle de l'investisseur. La notion d'intérêt durable implique l'existence d'une relation à long terme, entre l'investisseur direct et l'entreprise et l'exercice d'une influence notable sur la gestion de l'entreprise. L'investissement direct comprend à la fois l'opération initiale entre les deux entités, et toutes les opérations ultérieures en capital, entre elles et entre les entreprises affiliées, qu'elles soient constituées ou non en sociétés. Pour Maitriser la performance du climat des affaires sur le plan international, nous avons opté pour trois radars internationaux.

A- *Doing business 2018* :

Selon la Banque Mondiale, le climat d'investissement est l'ensemble des facteurs locaux influençant les opportunités et les incitations qui permettent aux entreprises d'investir de façon rentable, de créer des emplois et de développer leurs activités. Le climat d'investissement selon cet organisme international, inclut les quatre dimensions suivantes : 1- la stabilité et la sécurité ; 2- la réglementation et la fiscalité ; 3-

les finances et l'infrastructure ; et enfin 4- la main-d'œuvre et le marché du travail.

Selon la nouvelle version du rapport publié par cette institution financière internationale en 2018, le Maroc détient le 69e rang mondial parmi 190 pays avec un score de 67,91 points et perd un rang par rapport à l'année précédente. Les résultats de ce rapport montrent que le Maroc "confirme sa place en tant que leader en Afrique du Nord". Le Royaume devance en effet la Tunisie (88e), l'Égypte (128e) et l'Algérie (166e). A l'échelle du continent, le Maroc maintient son 3ème rang derrière les Îles Maurice (25e) et le Rwanda (41e) et devant le Botswana (81e) et l'Afrique du Sud (82e).

Pour ce qui est des pays de région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), le Maroc figure en 3ème position, derrière les Émirats arabes unis (21e) et le Bahreïn (66e) et pour la première fois devant le Sultanat d'Oman (71e).

Hormis l'amélioration et le renforcement des services en ligne au profit des entreprises, Doing Business version 2018, salue les réformes entreprises par le Maroc en matière de simplification et de mise en place d'instruments de paiement des impôts, à travers notamment la généralisation des procédures de télédéclaration et de télépaiement de l'impôt sur les sociétés (IS), sur le revenu (IR) et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

Toutefois, le recul du Maroc au classement cette année, est imputable aux scores des indicateurs à caractère légal et réglementaire, à savoir l'exécution des contrats, la protection des investisseurs minoritaires, le commerce transfrontalier, l'obtention de prêts demeurant au même niveau que l'année dernière. De plus, les indicateurs de transfert de propriété et de règlement de l'insolvabilité accusent en encore un retard important puisque le Maroc se situe aux 105e et 134e rangs dans ces domaines.

B- *Rapport de A.T. Kearney 2017* :

Le cabinet International du Conseil en Stratégie A.T. Kearney, positionne le Maroc à la septième place mondiale de l'indice 2017, des marchés les plus prometteurs pour l'expansion du secteur de la distribution. Grâce à un score de 56,1 dans l'indice Global Retail Development (GRDI), le Maroc vient juste après les Émirats arabes unis, dans ce classement dominé par les deux géants asiatiques l'Inde et la Chine, lesquels obtiennent respectivement des scores GRDI de 71,7 et 70,4 à l'échelle de cet indice composite, qui prend en considération plusieurs dimensions dont la croissance de ventes de détail, la situation politique et économique du pays, le PIB par habitant, ainsi que le risque pays aux yeux des investisseurs étrangers. La performance du Maroc dans cette étude est d'autant plus appréciable qu'elle en fait un champion africain en étant le seul pays du continent noir à faire partie du top 10, et ce, loin devant l'Algérie qui n'arrive qu'au 14ème rang et la Côte d'Ivoire qui suit de près au 17ème rang.

Ce rapport interprète cette percée du Maroc par plusieurs facteurs, à commencer par une stabilité politique et économique qui en fait une destination touristique de premier plan et une terre des plus attractives pour les investissements

étrangers, sans compter l'adoption par le gouvernement marocain de plusieurs mesures qui tendent à favoriser la croissance du commerce en détail (Plan Rawaj, réglementation en cours pour les paiements mobiles.....). Ce qui, au demeurant, fait du Maroc une place de shopping qui monte en puissance dans la sous-région Afrique et Moyen-Orient.

C- Forum Economique Mondial (WEF)"Competitiveness Index"

Contrairement aux radars précédents, le Maroc est en perte de compétitivité selon le Rapport global sur la compétitivité 2017-2018. D'après ce rapport publié par le Forum économique mondial (WEF), le Maroc pointe au 71e rang sur 137 pays. Il perd ainsi une place par rapport à l'année dernière. Le score enregistré par le pays stagne autour de 4,2 points, et ce, depuis 4 ans.

Le classement se base sur l'Indice global de la compétitivité (Global Competitiveness Index - GCI) qui analyse douze domaines différents, considérés comme les piliers de la compétitivité. Ces douze indicateurs portent sur les institutions, les infrastructures, l'environnement macroéconomique, la santé et l'éducation primaire, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, l'efficacité du marché des biens, l'efficacité du marché du travail, le développement du marché financier, la maturité technologique, la taille du marché, la sophistication des entreprises et l'innovation.

Pour le Maroc, les dysfonctionnements restent nombreux. Le pays figure toujours parmi les plus mauvais élèves sur l'efficacité du marché du travail (120e mondial) l'enseignement supérieur-formation (101e), l'innovation (94e), la maturité technologique (82e), la santé et l'éducation primaire (81e). Pour ce qui est de l'environnement des affaires, le Maroc est surtout pénalisé par la bureaucratie, les difficultés d'accès au financement, son système fiscal ainsi que l'inadaptation entre l'éducation et le marché de l'emploi. Cette analyse du WEF confirme même les déclarations des hautes instances de l'état, qui pointe du doigt l'inefficacité et la faible gouvernance de l'Administration publique et des Centres régionaux d'investissement

Sur le plan régional, le rapport de la compétitivité mondiale du WEF classe le Maroc 8ème dans le monde arabe. Les Émirats arabes unis (17e) occupent le premier rang parmi les pays arabes, suivis par le Qatar (25e mondial), L'Arabie saoudite (30e), le Bahreïn (44e), le Kuwait (52e), Oman (62e) et la Jordanie (66e).

Néanmoins, le Maroc reste, le pays le plus compétitif en Afrique du Nord, devant l'Algérie (86e), la Tunisie (96e) et l'Égypte (100e). À l'échelle du continent africain, le Maroc occupe la 5ème place, derrière Maurice (45e mondial), le Rwanda (58e), l'Afrique du Sud (61e) et le Botswana (63e). En matière de qualité des infrastructures, Le Maroc, a été classé le premier en Afrique selon Global Competitiveness Index.

IV. CONCEPTION D'UN MODÈLE MAROCAIN POUR LE PILOTAGE DU PROCESSUS CLIMAT DES AFFAIRES ET ENVIRONNEMENT DE L'INVESTISSEMENT :

L'objectif principal de notre article, consiste à proposer la conception d'un modèle du processus du Climat des Affaires au Maroc. Ce modèle sera axé sur trois fondements principaux à savoir:

Les caractéristiques spécifiques de la Stratégie Marocaine pour le développement de l'Investissement des affaires au Maroc ;

Les résultats de l'étude exploratoire portant sur les écarts constatés entre les exigences des radars internationaux en matière de performance et les leviers de la stratégie marocaine pour l'amélioration du climat des Affaires ;

Les exigences de la norme de qualité ISO 9001 version 2015, et notamment celles relatives à la rédaction des processus.

Notre modèle proposé s'articule autour de quatre composantes à savoir : les éléments d'entrées et de sorties, les activités qui composent le processus, la mise en place des mesures de réussite et d'accompagnement, et enfin l'instauration d'un système de pilotage pour le bon fonctionnement du processus. Dans ce qui suit, nous présenterons les caractéristiques de chaque élément. (Figure 2).

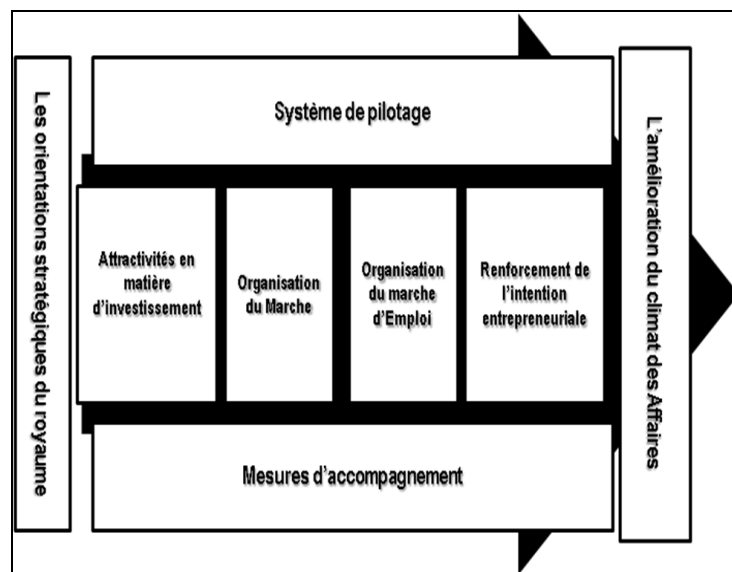


Fig. 2 Conception du Processus de Développement du climat des Affaires au Maroc

A- Eléments d'entrées et de Sorties :

A chaque création d'un processus, il est indispensable de définir ses entrées et ses sorties. Les entrées de notre modèle, peuvent concerner les orientations stratégiques du Maroc pour améliorer l'environnement de l'investissement. A cet égard, ces orientations devraient être élaborés en pleine harmonisation avec les exigences internationales notamment les indicateurs instaurés par les organismes internationaux. Ces orientations

doivent être aussi, actualisées durablement avec les mutations rapides, aussi bien sur le plan national qu'international, notamment les crises économiques et sociales, la concurrence charnière, ainsi que les enjeux liés au facteur humain et le marché d'emploi. Les éléments de sorties du modèle, se résument dans son objectif principal à savoir : l'amélioration continue du Climat des affaires, et le développement économique et social.

B- Etapes corrélées de processus :

Pour renfoncer ce processus, il est nécessaire pour le Maroc, de disposer d'un cadre juridique, institutionnel et procédural clair et prévisible, afin d'encourager les investissements et de créer un climat de stabilité, où les entreprises peuvent rationnellement évaluer les risques, abaisser le coût des transactions, compenser les déficiences du marché et voir l'arbitraire gouvernemental réduit. Les pratiques des entreprises et le monde des affaires étant en changement constant, le droit des affaires et la stratégie de réforme associée, doivent aussi suivre cette évolution. Notre modèle proposé pour le processus du climat des affaires, s'articule autour de quatre activités corrélées pour la création de la valeur ajoutée de ce processus. La première activité consiste à organiser le marché national, la deuxième activité a pour but d'améliorer l'attractivité d'investissement, et la troisième aura pour objectif de renforcer et le contexte entrepreneurial, quant pour la dernière étape, concerne principalement l'organisation du Marché d'emploi. Tableau n°1 Présente les principales composantes de chaque étape.

<p>Etape 01 : Organisation du Marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Réforme liberté des prix et de la concurrence; La réforme du marché des capitaux; -Réforme loi sur la consommation ; -Réforme des assurances ; -Réforme bancaire ; -Réforme Loi sur la propriété industrielle et intellectuelle ; 	<p>Etape 02 : Création des Entreprises:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Réforme de société anonyme -Lois relatives aux formes de sociétés Réformes (GIE) ; -Réforme de la bourse des valeurs -Loi sur Le régime de l'auto-entrepreneur -Loi sur le traitement des entreprises en difficulté
<p>Etape 03 L'organisation du Marché d'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Réforme Code de travail 2004. -La réforme de l'assurance chômage. -Réformes de sécurité sociale -Projet de loi organique de Grève -Projet de loi sur les Syndicats professionnelles 	<p>Etape 04 : Amélioration de l'attractivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Constitution 2011 ; -Abrogation de la loi sur la marocanisation. -Réforme de la charte d'investissement -Réforme fiscale. -La loi sur le partenariat Public-Privé.

Tab1 Etapes corrélées du Processus d'amélioration du Climat des Affaires au Maroc .

C- Mesures d'accompagnement:

Dans l'objectif d'assurer le bon fonctionnement de notre modèle, nous proposons trois mesures stratégiques d'accompagnement.

1) Mesure 1 : Développement des infrastructures:

Le Développement des infrastructures considéré comme la première mesure d'accompagnement. A cet égard, le réseau autoroutier au Maroc s'est développé de manière exponentielle permettant de relier les principales villes marocaines. Il devrait atteindre 3000 km à l'horizon 2030. Grâce à une politique d'Open Sky, les 18 aéroports du Maroc dont 16 internationaux du Maroc (première plateforme aéroportuaire de la région) sont desservis par une multitude de compagnies internationales et sont reliés aux principales capitales économiques et plateformes d'affaires mondiales.

Par ailleurs, un vaste réseau national de Zones d'Activités Economiques (Plateformes Industrielles Intégrées, zones franches, agropoles, clusters...). Egalement, Une infrastructure télécommunications aux normes internationales: Avec trois opérateurs globaux (fixe, mobile, internet et data), le secteur des télécommunications au Maroc enregistre chaque année une activité intense et soutenue: avec un total de plus de 42 millions d'abonnés par an sur la période 2012-2016 contre 27 millions d'abonnés sur la période 2007-2011.

Le Maroc a œuvré pour la restructuration et la modernisation du secteur ferroviaire et l'élargissement du réseau et exploite actuellement un réseau de 2110 km de lignes ferroviaires, dont 600 km à deux sens et 1284 km de lignes à propulsion électrique. La vitesse sur ces lignes atteint les 160 km / h.

2) Mesure 2 : Valorisation des Ressources Humaines :

Pour concrétiser la stratégie marocaine en matière d'amélioration du climat des Affaires, les décideurs marocains ont considéré ressources humaines, depuis le déclenchement de ce processus, un levier stratégique au service de l'investissement compétitif et de la création de valeur ajoutée. Le Niveau de formation, ouverture culturelle, maîtrise des langues et des nouvelles technologies, attachement à l'esprit d'entreprise, capacité d'adaptation aux changements d'activités et coûts salariaux compétitifs, étaient des leviers incontournables pour impliquer les ressources humaines marocaines dans le développement du climat des affaires.

Sur le plan quantitatif, le Maroc dispose d'une population de 33,8 millions d'habitants, dont 64% est âgée de moins de 34 ans. La population active est de 12 millions d'habitants.

Pour valoriser d'avantage ces atouts, le Maroc a mis en place des programmes nationaux notamment la Formation de 25 000 ingénieurs par an d'ici 2020. De surcroît, plus de 200 établissements d'enseignement supérieur privé 119 établissements universitaires publics. En parallèle, le Maroc a mis en place une formation professionnelle adaptée aux besoins via 332 établissements de formation professionnelle. Le dispositif du plan d'accélération prévoit aussi d'accorder une importance capitale à l'effort d'adéquation des compétences, avec les besoins des entreprises, ainsi qu'à l'offre en location de parcs industriels qui seront plus accessibles aux opérateurs.

3) *Mesure 3 : Opérationnalisation des Programmes sectoriels :*

Pour accélérer la réalisation des orientations stratégiques, et d'assurer une amélioration du climat des affaires forte, durable et créatrice de richesses, une série de plans sectoriels, à, a été mise en place par les pouvoirs publics. Cette dynamique de développement se distingue par une approche novatrice de contractualisation et de partenariat public-privé, prônant une participation accrue et concertée du secteur privé dans l'élaboration des stratégies et politiques sectorielles et le financement des projets, permettant de recentrer le rôle de l'Etat sur ses prérogatives de régulation.

Ces plans s'inscrivent dans une double logique de modernisation de secteurs traditionnels à l'instar de l'agriculture, de la pêche et des mines, et de développement de secteurs innovants tels que les énergies renouvelables, la logistique, l'industrie automobile, l'aéronautique et les services à forte valeur ajoutée, où le Maroc offre de véritables avantages compétitifs. Nous mettons l'accent sur cinq plans sectoriels centraux.

Le plan d'accélération industrielle :

ce plan a pour objectif d'accompagner la transition de l'informel vers le formel, tout en instaurant une série de mesures financières et fiscales incitatives. La nouvelle stratégie se fixe pour objectif d'imprimer un rythme plus soutenu à l'évolution des IDE, en y consacrant un fonds d'investissement industriel public (FDI) doté de 2 milliards d'euros. Par ailleurs, la stratégie encourage les opérateurs Marocains à avoir le « réflexe Afrique » afin de développer des partenariats avec les pays Africains et confirmer la position du Maroc comme porte d'accès pour les investissements internationaux dans le continent.

Maroc digital 2020:

ce programme vise à développer un volet numérique au positionnement de hub régional et à faire du numérique un outil de transformation économique et sociale. Réduire de 50% la fracture numérique; Digitalisation de 50% minimum des démarches administratives; Équiper et connecter 20% des PME ; ainsi que Formation de 30.000 professionnels.

Tourisme vision 2020

Cette vision, qui donne une nouvelle impulsion au secteur du tourisme, est une stratégie de régionalisation touristique, de qualité et de développement durable. Elle a été conçue pour mettre en valeur chacune des régions du Maroc tout en préservant leurs ressources naturelles et en maintenant leur authenticité socioculturelle et le bien-être des populations locales.

1) *Plan Maroc vert :*

La stratégie Plan Maroc Vert est une initiative politique de relance de l'agriculture au Maroc, principal moteur de croissance de l'économie nationale. Lancée en 2008, ce plan a pour objectif de développer une agriculture intensive et moderne et moderniser la petite agriculture.

Stratégie énergétique 2030

C'est une politique énergétique favorable au développement des énergies renouvelables, pour sécuriser l'approvisionnement énergétique dans un contexte de forte croissance de la demande énergétique, pour maîtriser les coûts futurs des services énergétiques par rapport à la tendance haussière des cours des produits pétroliers et enfin pour préserver l'environnement en atténuant les émissions de gaz à effet de serre.

D- Pilotage du processus :

La norme ISO 9004 version 2001 exige de toute organisation performante de mettre en place des méthodes et d'outils pour mesurer son activité. Ces méthodes devront évaluer la performance de l'organisation dans le sens large. Le pilotage par la performance représente un des leviers le plus important de la réforme du climat des Affaires engagée par l'Etat, qui a pour ambition de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats.

La réussite de changement nécessite de nouvelles méthodes de management, issues en majorité des méthodes managériales des entreprises. Dans cette perspective, le pilotage représente « la clé de voûte » du changement et de la performance et constitue le chantier le plus important à mettre en œuvre dans notre modèle proposé.

A cet égard, nous proposons deux tableaux de bord pour notre modèle. Le premier concerne le pilotage national selon les caractéristiques spécifiques du contexte marocain. Quant pour le deuxième tableau de bord, aura pour objectif central de proposer des indicateurs de performance qui répondent exactement pour les exigences internationales en matière du climat des affaires. Les batteries des indicateurs proposées dans le cadre ce modèle contribueront dans l'harmonisation, et alignement avec l'environnement marocain en matière d'investissement et les radars internationaux que mesure la performance des économies internationales.

V. CONCLUSION :

Le climat des affaires s'est développé et amélioré au cours des dernières années grâce à une forte volonté de toutes les composantes de l'état marocain. En effet, en matière de politique commerciale, d'attractivité des investissements et de privatisations, les avancées sont notables. Les efforts fournis quant à la promotion des Petites et Moyennes Entreprises et aux partenariats publics-privés sont également à saluer, tout comme la réalisation de grands chantiers d'infrastructures.

Toutefois, notre étude a montré que, plusieurs défis majeurs restent à relever pour pérenniser la compétitivité et l'emploi, et capitaliser les acquis ainsi que s'aligner avec les normes et standards internationaux. Une évaluation du climat des affaires qui a permis d'identifier les mesures de politique publique susceptibles de favoriser les investissements nationaux, régionaux et internationaux.

A cet égard, nous considérons que le Maroc doit valoriser d'avantages ses efforts, notamment à travers l'adoption

politique durable de Marketing stratégique de ces atouts, et sa stratégie intégrée relative à l'environnement des affaires, réduire les contraintes foncières, continuer d'améliorer ses infrastructures afin d'assurer un meilleur maillage territorial, soutenir le développement d'activités créatrices d'emploi et développer des compétences managériales.

L'autre front important concerne la simplification des procédures et l'amélioration de la coordination institutionnelle sont aussi des chantiers à poursuivre. Il est donc préconisé un certain nombre de recommandations afin de renforcer les politiques et stratégies gouvernementales, l'environnement institutionnel et le cadre juridique touchant au climat des affaires.

REFERENCES

- [1] C.A Michalet, La séduction des nations ou comment attirer les investissements ; Editions Economica, Paris, p. 1.
- [2] Rapport du Comité Nationale de l'Environnement des Affaires sur le Climat des Affaires au Maroc, 2017.
- [3] Hmioui A. Attractivité du Maroc pour l'investissement direct étranger (IDE) : cas de l'investissement touristique". Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, 2010.
- [4] Plan d'action et organisation des tâches Octobre 2005-septembre 2006, Amélioration du climat des affaires au Maroc, l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), 2005.
- [5] Rapport annuel de la CNUCED, "Penser le développement de nouvelles propositions", Conférence des Nations unies sur le Commerce e et le Développement, 2007
- [6] Rapport de la Chambre Américaine de Commerce (AmCham), 2003.
- [7] Rapport "Evaluation de la législation commercial du Royaume du Maroc", USAID Morocco Modernization of Commercial Law and the Judiciary Project, 2015.
- [8] Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), Fond de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires, 2016.
- [9] The World Bank development report 2005:
- [10] Rapport Doing Busniss, Banque Mondiale, 2018
- [11] Rapport "Global Cities 2017 "cabinet international du conseil en stratégie A.T. Kearney, 2017.
- [12] Rapport Global Competitiveness Index - WEF 2017-2018
- [13] Rapport de Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique, 2015.
- [14] Rapport analytique, Office Nationale des Aéroprts, Maroc, 2017.
- [15] Rapport annuel de l'Agence Nationale de la Réglementation des Télécommunications (ANRT), Maroc, 2017.
- [16] Recensement général de la population et de l'habitat 2014", Haut commissariat du plan, Royaume du Maroc, 2014.
- [17] La norme ISO 9004:2000, Organisation Mondiale de Normalisation. p.6.
- [18] Rapport "Compétitivité et Développement du Secteur Privé : Maroc 2010 : Stratégie de Développement du Climat des affaires", OCDE. 2011.
- [19] L'évaluation du climat des affaires au Maroc "Conférence sur le lancement de la publication de l'OCDE Maroc : stratégie de développement du climat des affaires". 2017.
- [20] Guide de l'Investissement au Maroc, Opportunités et conditions Juillet, Nations Unies, 2010.
- [21] D.Guerraoui, X Et Richet; Les investissements directs étrangers : facteurs d'attractivité et de localisation ; collectif ; Les éditions Toubkal et l'Harmattan, Casablanca-Paris, 1997.
- [22] A.Kabbaj,La promotion de l'investissement étranger au Maroc par les joint ventures ; In entreprises et investissements, ISCAE, 2002.