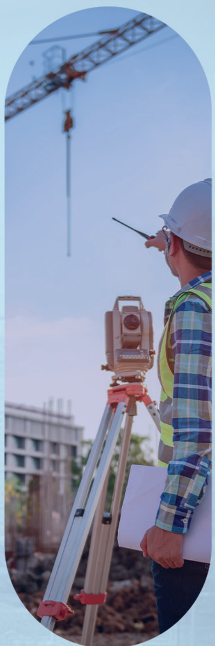
ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ

المملكة المغربية

اللجنة الوطنية لمناخ الأعمال

COMITÉ NATIONAL DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES



# POLITIQUE NATIONALE D'AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES AU MAROC

FEUILLE DE ROUTE

**2021 - 2025**

# POLITIQUE NATIONALE D'AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES AU MAROC

FEUILLE DE ROUTE

**2021 - 2025**

CNEA

صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله

SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI QUE DIEU L'ASSISTE

[..]

Pour améliorer le climat des affaires, Nous avons souligné, à maintes reprises, la nécessité d'établir une vision stratégique centrée sur la mise en place d'un environnement favorable à l'investissement, par l'adoption d'un système juridique moderne, cohérent, intégré dans lequel l'entreprise constitue un levier essentiel du développement socio-économique.

[..]

En outre, Nous avons insisté maintes fois sur la nécessité de simplifier les procédures d'investissement et d'améliorer les programmes d'accompagnement des entreprises, pour faciliter leur accès aux financements et former leurs ressources humaines à accroître la productivité.

[..]

Le Royaume, grâce aux efforts déployés en ce sens, attire aujourd'hui de plus en plus d'investissements et progresse par conséquent dans le classement Doing Business 2019.

Nous formons le souhait que notre pays parvienne à améliorer sa position selon l'Indicateur du climat des affaires, et à intégrer les cinquante pays les mieux classés pour la qualité du climat des affaires qui les caractérise.

[..]

Extrait du Message Royal adressé aux participants à la 2ème Conférence internationale de Marrakech sur la justice, 21 octobre 2019

# Table des matières


Résumé exécutif 03

Introduction 09

**I. Diagnostic de l'environnement des affaires au Maroc** 11

**1. Dynamique porteuse au cours de la dernière décennie** 13

A. Des progrès majeurs dans les interactions entre secteurs public et privé

B. Des résultats tangibles, tant au niveau national qu'international, malgré des défis persistants

**2. Contraintes perçues par les investisseurs et soulevées par le dialogue avec les parties prenantes** 17

A. Un environnement des affaires relativement complexe et peu flexible

B. Un environnement des affaires insuffisamment inclusif et collaboratif

C. Une nécessaire révision des priorités dans un contexte de crise économique et sanitaire mondiale

D. Une gouvernance et une communication peu favorables à l'amélioration de l'environnement des affaires

**II. Feuille de route stratégique** 25

**1. Présentation des orientations stratégiques pour l'environnement des affaires** 27

A. Transversalité, agilité et monitoring, trio fondamental d'une politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires efficace

B. Pluralité des rôles du CNEA dans la mise en oeuvre de la politique nationale

**2. Portefeuille d'initiatives stratégiques** 30

A. Une vision transformatrice

B. Une structure intégrée et des objectifs clairs

C. Un portefeuille d'initiatives prioritaires

**III. Facteurs clés de succès et mise en oeuvre de la politique nationale** 37

**IV. Annexes** 41

# Table des illustrations


16 ILLUSTRATION 1
- Exemples de progrès réalisés par le Maroc sur les 10 dernières années

18 ILLUSTRATION 2
- Détail des 12 macro-contraintes identifiées au sein de l'environnement des affaires

20 ILLUSTRATION 3
- Exemples de contraintes de complexité et de manque de flexibilité de l'environnement des affaires

22 ILLUSTRATION 4
- Exemples de manque de collaboration et d'inclusivité de l'environnement des affaires

24 ILLUSTRATION 5
- Repriorisation nécessaire de certains enjeux dans le contexte de crise liée au Covid-19

28 ILLUSTRATION 6
- Rôles envisageables pour le secrétariat du CNEA au sein de son écosystème

31 ILLUSTRATION 7
- Politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires au Maroc reposant sur 3 piliers et 7 défis

40 ILLUSTRATION 8
- Principes appliqués dans la définition du modèle d'exécution de la feuille de route

45 ILLUSTRATION 9
- Approche méthodologique de définition de la feuille de route stratégique

# Préambule

Le présent rapport a pour objectif de présenter la démarche et le processus d'élaboration de la politique nationale pour l'amélioration du climat des affaires au Maroc, ainsi que le portefeuille stratégique de projets y afférents à mener durant les cinq prochaines années.

Ce travail a bénéficié de la contribution et de la participation de l'ensemble de l'écosystème marocain des affaires. Il s'est appuyé sur une approche collaborative et pragmatique visant l'adoption des meilleures pratiques observées dans le cadre des benchmarks internationaux  tout en prenant en considération les spécificités marocaines.

Il revêt également une dimension inclusive forte, en impliquant des acteurs de toutes tailles et issus de l'ensemble des régions afin d'assurer la représentativité de l'écosystème concerné.

Cette programmation pluriannuelle de projets pour l'amélioration de l'environnement des affaires au Royaume devrait contribuer à doter le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) d'une vision et d'une démarche concertées et pérennes pour la mise en oeuvre de réformes structurantes et pour l'amélioration continue du climat des affaires au Maroc.

# Résumé exécutif

Depuis le début des années 1990, le Maroc a engagé une dynamique volontariste d'ouverture de son économie. A la faveur de nombreux programmes et réformes, la montée en puissance des investissements et la diversification des secteurs d'activité ont accompagné et accéléré le développement économique du pays. De nombreuses initiatives ont été mises en oeuvre pour accompagner ces réformes, telles que l'institution du comité e-gov pour les projets de développement de l'administration électronique (2003-2007) et du comité national des procédures liées à l'investissement (2006-2008), illustrant ainsi une opportunité de mise en cohérence de l'action publique en matière de climat des affaires.

En effet, la question de l'amélioration de l'environnement des affaires est devenue un enjeu capital pour le Maroc et pour son développement durable, motivant la création, en 2010, du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA). Le CNEA, institutionnalisé par le décret n° 2-10-259 du 20 Kaada 1431 (29 octobre 2010), est une plateforme de dialogue public-privé présidée par le Chef du gouvernement, avec pour mission la coordination de la mise en oeuvre des mesures visant l'amélioration de l'environnement des affaires.

Pour appuyer le travail du comité, une équipe composée de cadres aux formations pointues et variées assure le secrétariat et se charge de la coordination et de l'animation du processus et de la démarche de travail, du suivi et de l'évaluation des réformes, ainsi que du suivi des rapports nationaux et internationaux en relation avec les attributions du comité. Les membres du secrétariat apportent également un soutien méthodologique et technique à l'ensemble des acteurs concernés par les réformes.

Le choix de rattacher en 2015 le secrétariat du comité aux services du Chef du gouvernement conformément aux bonnes pratiques internationales, s'avère judicieux et a permis d'offrir au CNEA un portage et un appui politique avantageux quant à la facilitation du dialogue public privé, à la prise de décision et à l'arbitrage pour la mise en place des réformes à caractère transversal.

La mise en place du CNEA a permis d'améliorer significativement l'environnement des affaires et de contribuer au drainage des investissements étrangers. Cette mesure a permis également de renforcer la confiance des acteurs comme en témoignent la valeur ajoutée créée par le secteur privé, la simplification de plusieurs procédures administratives, la mise en place de guichets uniques ainsi que l'importante amélioration du classement du Royaume dans le rapport international « Doing business » de la Banque Mondiale (la 53ème place sur 190 pays en 2020 contre la 128ème place en 2010, soit une progression de 75 places en 10 ans).

Par ailleurs et sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, voulant intégrer le Maroc parmi les économies mondiales émergentes et en faire un hub économique et financier du continent africain, plusieurs réformes et stratégies sont menées pour donner un dynamisme à l'amélioration de l'environnement des affaires au Royaume. Il s'agit principalement de la réforme du système financier, de la fiscalité, du renforcement du rôle des autorités de régulation, de la régionalisation de l'investissement via la réforme des centres régionaux d'investissement (CRI), du renforcement de la déconcentration administrative et de la lutte contre la corruption.

Aujourd'hui, alors qu'une crise sanitaire et économique sans précédent vient frapper l'économie mondiale, et qu'il importe d'en dégager de nouvelles perspectives pour les entreprises domestiques et internationales qui opèrent au Maroc, le CNEA est appelé à poursuivre sa mission centrale d'amélioration des conditions cadres de l'investissement en l'inscrivant dans une politique nationale cohérente à moyen terme, privilégiant la collaboration et le dialogue, la priorisation, l'adaptation et le suivi des performances.

### Le Maroc a réalisé des progrès tangibles en matière d'amélioration de l'environnement des affaires

Le climat des affaires au Maroc a connu une nette amélioration ces dix dernières années, avec trois types de réalisations et de progrès concrets, reconnus et salués par les entreprises opérant au Maroc :

- L'optimisation de nombreuses démarches administratives et la digitalisation de services publics clés, par exemple : depuis 2015, 100% des opérations d'importation sont traitées en ligne via le système PORTNET, le nombre d'opérations des impôts télé-payées a progressé de 215% entre 2016 et 2019, les autorisations économiques et urbanistiques se gèrent désormais via la plateforme Rokhas.ma, et les licences d'exploitation et d'importation s'obtiennent en ligne ;
- La facilitation de nombreux parcours d'entreprises via la simplification et l'ajustement du cadre réglementaire : le code du commerce a été amendé (notamment le livre V relatif aux difficultés de l'entreprise), la réforme de la gouvernance des entreprises, les PME locales bénéficient de mesures de soutien, comme par exemple l'attribution de 30 % des marchés publics ou le renforcement de leur accès au crédit et la sécurisation de leurs investissements au travers de la réforme des sûretés mobilières ;
- Un meilleur accompagnement des entreprises et des investisseurs au niveau régional, notamment via la réforme des centres régionaux d'investissement et la mise en place des commissions régionales unifiées d'investissement.

Cette amélioration du climat des affaires s'est en premier lieu matérialisée par une amélioration de la satisfaction des entreprises opérant au Maroc, mais également par la progression du Royaume dans plusieurs classements internationaux.

Malgré les progrès notoires du Maroc ces dix dernières années, le diagnostic établi en concertation avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème a révélé que des «macro-contraintes» entravent encore leur développement, certaines d'entre elles s'étant accentuées en raison du contexte de crise du Covid-19.

Ces contraintes peuvent être regroupées autour des trois dimensions suivantes :

### 1. Un environnement des affaires relativement complexe et peu flexible, avec notamment :

- Une lourdeur persistante de certaines procédures administratives dédiées aux entreprises : des procédures encore trop longues et complexes obligent, par exemple, les entreprises marocaines à consacrer en moyenne 200 heures par an à interagir avec l'administration publique ;
- Un cadre réglementaire et un droit des affaires peu incitatifs : le cadre juridique des affaires s'avère souvent complexe et peu adapté aux réalités des acteurs économiques opérant au Maroc, avec par exemple un coût de la procédure de faillite estimé au Maroc à 18% du patrimoine. Un autre exemple montre que près de 30% des entreprises considèrent les dispositions du code de travail comme un frein au développement de leur activité ;

- Des financements restrictifs : de nombreuses entreprises font état de difficultés récurrentes pour accéder aux financements (ainsi, 74% des entreprises déclarent être limitées dans leur développement par les difficultés d'accès au crédit). Les délais de paiement parfois longs sont également signalés comme un défi ;
- Une inadéquation du capital humain avec le marché de travail : les acteurs soulignent le décalage entre les compétences disponibles et les besoins des entreprises et des administrations. Par exemple, 22% des entreprises déclarent que le système de formation professionnelle ne leur permet pas de trouver les profils adéquats ;
- Des faiblesses en matière d'infrastructures : les infrastructures continuent à faire l'objet d'attentes fortes, notamment au niveau de leur disponibilité et de leur qualité. Ainsi, 32 % des entreprises considèrent l'accès au foncier comme un obstacle majeur ou sévère à leur développement.

**2. Un environnement des affaires insuffisamment collaboratif et inclusif :**

Les acteurs reprochent le manque de collaboration entre les secteurs public et privé (par exemple, le Maroc est classé 79e sur 115 pays dans l'Open Data Barometer), de transparence (le secteur informel représente encore 29 % du PIB selon la dernière étude de Bank Al-Maghrib publiée en Janvier 2021) et d'inclusion (les opportunités pour les entreprises diffèrent encore sensiblement selon la région, la taille de l'entreprise et le profil du chef d'entreprise).

**3. Un environnement des affaires déstabilisé par la crise liée au Covid-19,** et qui nécessitera une révision des priorités.

**Pour lever ces contraintes, il est nécessaire de mettre en place une politique nationale pluriannuelle d'amélioration de l'environnement des affaires**

Les contraintes identifiées par les acteurs sont transverses à l'écosystème, certaines d'entre elles sont prises en charge à différents niveaux de l'action publique, par une pluralité d'intervenants. Dès lors, c'est à la faveur d'une mise en cohérence et d'un renforcement des actions entreprises que l'on pourrait maximiser les effets de ces interventions sur l'environnement des affaires.

Telle est la vocation du travail mené par le CNEA, de concert avec son écosystème, qui a abouti à concevoir et proposer une politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires étalée sur cinq ans. Cette politique implique de nombreux acteurs et est déclinée en une feuille de route stratégique pour sa mise en oeuvre.

**L'ambition de la politique nationale consiste à cibler et à résorber de manière coordonnée et volontariste les contraintes persistantes**

Tout en capitalisant sur les acquis du CNEA durant les dix dernières années, le diagnostic approfondi et la concertation publique-privée assez large, la feuille de route stratégique de la politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires va au-delà de l'amélioration de la position du Maroc dans les classements internationaux.

Elle vise à transformer en profondeur l'expérience des entreprises et investisseurs marocains, ainsi que des investisseurs étrangers, en ciblant les macro-contraintes qui pèsent sur ces entreprises et investisseurs, au-delà des indicateurs pris en compte dans les classements internationaux tels que le Doing Business.

**L'objectif est d'offrir aux entrepreneurs et investisseurs les conditions leur permettant de libérer pleinement leur potentiel de création de valeur partout au Maroc.**

Cette vision ambitieuse s'adresse donc aux acteurs, qu'il s'agisse d'entrepreneurs ou d'investisseurs opérant ou souhaitant opérer au Maroc et ce, quelle que soit leur taille (startup, TPE, PME, etc.). Aussi, cette politique nationale intègre une vision résolument inclusive au niveau territorial, avec une volonté affirmée de diffuser les progrès passés ou à venir sur l'ensemble du territoire pour en faire bénéficier l'ensemble des acteurs économiques du pays.

## Un portefeuille d'initiatives prioritaires a été identifié dans un cadre collaboratif public - privé

Pour atteindre cette vision, un portefeuille d'initiatives prioritaires a été identifié, en collaboration avec plus de 110 représentants des secteurs public et privé, et s'articule autour de 3 piliers :

- Pilier 1 : améliorer les conditions structurelles de l'investissement : simplifier les procédures administratives, adapter et rendre accessible le cadre juridique des affaires ;
- Pilier 2 : faciliter l'accès aux ressources et aux facteurs de production : notamment aux financements, capital humain et infrastructures ;
- Pilier 3 : soutenir et accompagner davantage les opérateurs : renforcer la collaboration, la transparence de l'environnement des affaires et l'inclusion de tous les acteurs.

Les trois piliers sont déclinés en sept défis :

- **Défi #1** - Simplifier les procédures administratives. Les objectifs consistent à améliorer sensiblement le taux de satisfaction des entreprises quant aux services administratifs, et de dématérialiser de bout en bout la quasi-totalité des procédures administratives applicables aux entreprises ;
- **Défi #2** - Moderniser le cadre juridique des affaires et faciliter l'accès à l'information juridique. Il s'agit ici d'améliorer la qualité de l'arsenal juridique tout en réduisant le délai moyen d'adoption par l'exécutif des textes liés au droit des affaires nouvellement introduits dans le circuit ;
- **Défi #3** - Réduire les contraintes de financement des entreprises. L'ambition est d'augmenter sensiblement le taux moyen d'accès des TPME au financement de tous types ;
- **Défi #4** - Renforcer le potentiel et la performance du capital humain. L'objectif à ce niveau est de satisfaire les besoins des entreprises qui considèrent le capital humain comme un obstacle à leur développement ;
- **Défi #5** - Améliorer l'accessibilité et la qualité des infrastructures. Le but à ce niveau est de satisfaire les besoins des entreprises en foncier public à des prix compétitifs ;
- **Défi #6** - Renforcer la collaboration public-privé en soutenant l'entrepreneuriat et l'innovation ;
- **Défi #7** - Garantir un environnement des affaires plus inclusif et transparent.

Pour relever ces défis et atteindre ces objectifs volontaristes, trente-trois (33) initiatives spécifiques ont été identifiées et sont présentées dans le présent rapport. A chaque initiative sont associés des indicateurs clés de performance, afin d'en piloter la mise en œuvre et d'en mesurer l'impact. Parmi ces 33 initiatives, neuf sont considérées par les acteurs comme «emblématiques», en raison de leur fort impact attendu sur l'environnement des affaires.

Il s'agit de ce qui suit :

- Optimisation des différents parcours administratifs de l'entreprise ;
- Amélioration de l'interaction administration-entreprise à travers le renforcement de l'interopérabilité et la digitalisation ;
- Développement d'un portail national sur la législation relative au droit des affaires ;
- Adoption et mise en oeuvre d'une loi sur la digitalisation des procédures judiciaires ;
- Renforcement du cadre juridique et procédural régissant les délais de paiement ;
- Renforcement du dispositif de la formation continue en faveur de l'amélioration de la productivité et des compétences du capital humain ;
- Renforcement des mécanismes d'accès centralisé à l'information relative à l'accompagnement des entreprises ;
- Assouplissement des conditions d'accès aux marchés publics et optimisation du parcours du soumissionnaire ;
- Mise en place de dispositifs adaptés pour accompagner l'intégration de l'informel dans l'économie formelle.

**La feuille de route stratégique de la politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires envisage quatre types de rôles pour le comité au sein de son écosystème, dans lesquelles son secrétariat jouera une fonction centrale**

Au regard du caractère transversal de la politique nationale d'amélioration du climat des affaires, le comité pourrait assumer une mission pivot à travers quatre types de rôles appuyés par le secrétariat du comité :

- Un rôle de porteur de projet pour certaines initiatives à caractère horizontal qui ne peuvent pas être portées directement par un seul département ministériel ou un seul organisme ;
- Un rôle de coordinateur et de catalyseur de projets pour les initiatives portées par d'autres entités et ayant une incidence sur le climat général des affaires ;
- Un rôle d'observation et de suivi de l'avancement pour les initiatives portées par d'autres départements ministériels ou organismes ;
- Un rôle transverse d'expert et de « think tank» afin d'enrichir les politiques publiques (par exemple : veille nationale et internationale, benchmarks et meilleures pratiques).

A cet effet, le rôle et les ressources du secrétariat du CNEA doivent être renforcés afin qu'il puisse mener à bien la mise en oeuvre de cette feuille de route stratégique.

## Un modèle appuyé sur trois principes conditionne l'efficacité et le succès du déploiement de la feuille de route stratégique

Les meilleures pratiques internationales mettent en évidence l'importance de trois facteurs clés pour garantir un déploiement réussi des feuilles de route stratégiques en lien avec l'environnement des affaires :

- L'adhésion de l'ensemble des parties prenantes publiques et privées de l'écosystème. Depuis la phase de conception, toutes les parties prenantes ont été impliquées. Par la suite, de larges concertations ont été menées ayant permis une validation du contenu de cette politique avec les acteurs clés de l'écosystème ;
- Une approche territoriale inclusive, avec l'intégration d'une perspective régionale dans le modèle de déploiement de la feuille de route stratégique à travers l'implication des centres régionaux d'investissement en tant que force de proposition et de relais locaux chargés de diffuser la politique nationale sur le terrain ;
- Des outils de suivi adaptés permettant d'assurer un pilotage efficace de l'avancement des initiatives ainsi que de leur performance, avec notamment la mise en place de tableaux de bord et d'un baromètre de l'environnement des affaires permettant de suivre les dimensions clés de l'environnement des affaires et l'impact des initiatives déployées sur le développement du secteur privé.

# Introduction

Depuis le début des années 1990, le Maroc a engagé une dynamique volontariste d'ouverture de son économie au travers de nombreux programmes et réformes, qui ont accompagné et favorisé le développement économique du pays. A titre d'exemples non exhaustifs, on peut citer :

- Le programme de privatisation lancé en 1993 ;
- L'ouverture internationale du marché bancaire et financier national, notamment entre 1993 et 2002 ;
- La mise à niveau des infrastructures, à travers des programmes d'investissement massifs, pour soutenir le développement des affaires ;
- La stimulation de l'investissement local, via la création des centres régionaux d'investissement au travers de la Lettre Royale de 2002 ;
- La consolidation de la politique monétaire et le renforcement du rôle du régulateur ;
- La mise en place d'un ensemble de stratégies sectorielles ;
- Le renforcement de la politique d'ouverture du Maroc à travers la signature d'un ensemble d'accords de libre échange (56 au cours de la dernière décennie).

Cette dynamique volontariste et cette montée en puissance graduelle ont produit des résultats positifs, avec notamment une croissance continue des investissements directs étrangers (en moyenne + 3,7% par an en valeur sur la période 2007-2018).

Dans ce contexte, l'amélioration de l'environnement des affaires s'est affirmé comme un enjeu capital pour le Maroc et son développement. A cet égard, la création du CNEA en 2010 répondait à l'objectif de mettre en place un cadre clair et transparent propice à l'investissement, à la fois pour les investisseurs nationaux et internationaux.

En s'appuyant sur sa proximité avec les administrations et les institutions publiques et en partenariat étroit avec le secteur privé, à travers notamment la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), la fédération des chambres de commerce, d'industrie et de services (FCCIS) et le groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM), le CNEA a toujours élaboré des plans d'action annuels qui ont permis à notre pays de réaliser des réformes structurantes et des progrès significatifs en matière d'amélioration du climat des affaires.

Soucieux de pérenniser cette dynamique vertueuse, et conformément aux Hautes Orientations Royales dans le Message adressé aux participants à la 2ème Conférence internationale de Marrakech sur la Justice en Octobre 2019, le CNEA a adopté, conformément à son plan d'action validé lors de la réunion en date du 23 juin 2020, une approche renouvelée pour guider ses actions à venir. Cette nouvelle approche entend s'appuyer sur un plan d'action pluriannuel, afin d'intégrer une vision à plus long terme, et de mieux s'articuler avec les autres politiques nationales.

Elle s'inscrit aussi dans une logique de renforcement de la confiance entre les secteurs public et privé, plus que jamais indispensable dans le contexte de crise lié au Covid- 19, qui a fortement affecté l'économie mondiale et les entreprises marocaines.

Pour formaliser cette approche, le CNEA a sollicité plus de 40 experts marocains et plus de 110 représentants des secteurs publics et privés (environ 45 % de représentants du privé et 55 % de représentants du public). Cette large démarche de consultation a abouti à la présente « politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires 2021-2025» qui identifie de manière transverse l'ensemble des priorités stratégiques pour un meilleur climat des affaires au Maroc, au-delà des indicateurs pris en compte dans le classement des pays en la matière.

# 01 DIAGNOSTIC
## DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES AU MAROC

# 1. Dynamique porteuse au cours de la dernière décennie

## A. Des progrès majeurs dans les interactions entre secteurs public et privé

Le Maroc a réalisé des progrès significatifs en matière d'environnement des affaires (cf. illustration 1), dans trois domaines notamment. On peut citer à titre d'illustration les réalisations suivantes :

**L'optimisation de nombreuses démarches administratives, grâce à la digitalisation de services publics clés :**

- Des opérations d'importation traitées entièrement en ligne depuis 2015 grâce à PORTNET ;
- Augmentation de 215% du nombre d'opérations de la DGI télé-payées sur la période 2016- 2019 ;
- Dématérialisationde la délivrance des autorisations économiques à l'échelle nationale via la plateforme en ligne Rokhas.ma (avec près de 400 demandes traitées par jour) ;
- 530 000 réclamations en ligne effectuées sur le portail chikaya.ma de janvier à juin 2020 ;
- 52000 demandes de registre du commerce traitées via la plateforme de suivi des affaires juridiques mahakim.ma ;
- Dématérialisation de l'obtention des licences d'exploitation et d'importation.

**La facilitation de nombreux parcours d'entreprises via la simplification et la modification du cadre réglementaire :**

- Amendement du code de commerce ;
- Mise en place d'un cadre juridique propre aux sûretés mobilières ;
- Promotion des PME locales (par exemple : attribution de 30% des marchés publics aux PME locales) ;
- Mise en place du statut de l'autoentrepreneur, avec environ 93 000 inscrits entre 2014 et 2019.

**Un meilleur accompagnement des entreprises et des investisseurs, notamment grâce à la réforme récente des centres régionaux d'investissement et à l'instauration des commissions régionales unifiées d'investissement, avec un ancrage régional encore plus marqué :**

- Environ 3 350 projets soumis sur CRI-invest.ma (fin T3 2020);
- 1 040 projets ayant reçu un avis favorable ;
- 115 milliards MAD d'investissement pour les projets approuvés.

## B. Des résultats tangibles, tant au niveau national qu'international, malgré des défis persistants

Les actions entreprises par le Maroc se sont matérialisées, au niveau national, par une amélioration de la satisfaction des entreprises et, au niveau international, par une progression sensible dans les classements internationaux, avec notamment un gain de 75 places en 10 ans au classement Doing Business de la Banque Mondiale, pour se situer aux portes du Top 50 (au 53e rang).

### B. Des résultats tangibles, tant au niveau national qu'international, malgré des défis persistants

Les actions entreprises par le Maroc se sont matérialisées, au niveau national, par une amélioration de la satisfaction des entreprises et, au niveau international, par une progression sensible dans les classements internationaux, avec notamment un gain de 75 places en 10 ans au classement Doing Business de la Banque Mondiale, pour se situer aux portes du Top 50 (au 53e rang).

**Doing Business**

Evolution du classement du Maroc dans le rapport Doing Business (2010-2020)

**31 RÉFORMES ET 75 PLACES GAGNÉES**

Toutefois, malgré les efforts et les progrès soulignés, des contraintes persistent, qui freinent encore la transformation en profondeur de l'environnement des affaires et se réfèrent à :

- La faiblesse de la culture numérique, qui se traduit par un rythme insuffisant de digitalisation des services publics existants, mais également par une conception parfois sous-optimale des nouveaux services ;
- La lenteur relative du rythme de certaines réformes, avec un circuit d'adoption réglementaire de certains textes trop long par rapport aux enjeux et aux besoins des acteurs économiques ;
- L'inclusion insuffisante des TPE et PME, avec des acteurs de petite taille éprouvant des difficultés à accéder aux marchés.

Ces défis persistants invitent à analyser en détail les contraintes et la réalité des entreprises et investisseurs opérant au Maroc, afin de mieux comprendre et pallier leurs difficultés.

**Illustration 1**

Exemples de progrès réalisés par le Maroc sur les 10 dernières années

### Optimisation et simplification des démarches grâce à la digitalisation

**100%**

Part des opérations d'importation traitées en ligne depuis 2015 grâce à la plateforme **Portnet**

**215%**

Augmentation du nombre d'opérations de la **DGI** télé-payées sur la période 2016-2019

**~ 530 000**

Nombre de réclamations en ligne effectuées sur le portail **chikaya.ma** de janvier à juin 2020

**390 par jour**

Nombre moyen de demandes d'autorisations économiques sur **Rokhas.ma** (S1 2020)

**~ 52 000**

Demandes de registre du commerce traitées via **mahakim.ma** (T2 2020)

### Simplification / Modification réglementaire

« La CGEM soutient l'application du Code du travail depuis son entrée en vigueur en 2004, celui-ci ayant permis à la législation marocaine de se conformer aux conventions internationales, d'augmenter la flexibilité du travail, de simplifier et moderniser le droit du travail »
**Représentant CGEM**

**~ 93 000**

Nombre d'inscrits au **statut autoentrepreneur** entre 2014 et 2019

### Accompagnement, inclusion et accès à l'information

Réforme des CRI s'articulant autour de **3 axes majeurs avec des résultats encourageants** [1] **:**

- Restructuration des CRI en établissements publics

- Création des commissions régionales unifiées d'investissement (CRUI)

- Simplification des procédures d'investissement

**~ 3350**

Nombre de projets soumis sur **CRI-invest.ma**

**~ 1040**

Nombre de projets soumis ayant reçu un avis favorable

**115**

Milliards de MAD d'investissement pour les projets approuvés

1. Résultats au T3 2020

Source: Portnet, DGI, Rapport ANRT, Discours MED-IT, Chikaya.ma, Secrétariat d'Etat Chargé du Commerce Extérieur, Enterprise Survey 2019 CNEA & Banque Mondiale, Bank Al Maghrib, Presse, Rapport CGEM "Code du Travail, au service du développement et de la responsabilité sociale CGEM"

## 2. Contraintes perçues par les investisseurs et soulevées par le dialogue avec les parties prenantes

Un diagnostic co-construit avec les représentants des secteurs publics et privés a permis d'identifier douze principaux types de contraintes (qualifiés de « macro-contraintes ») relatives à l'environnement des affaires, qui peuvent être regroupées en trois catégories (cf. illustration 2) :

- Un environnement des affaires relativement complexe et peu flexible ;
- Un environnement des affaires insuffisamment collaboratif et inclusif ;
- Un environnement des affaires affecté par la crise liée au Covid-19, et qui nécessitera une révision des priorités.

Au-delà de ces trois catégories de contraintes, une quatrième problématique transverse a été identifiée. Elle concerne la complexité de la gouvernance et de la communication entre l'ensemble des parties prenantes impliquées dans les questions en lien avec l'environnement des affaires. Ce constat vient renforcer l'intérêt d'aligner les parties prenantes sur une vision et une politique communes pour l'environnement des affaires au Maroc.

**Illustration 2**

Détail des 12 macro-contraintes identifiées au sein de l'environnement des affaires

## ENVIRONNEMENT RELATIVEMENT COMPLEXE ET PEU FLEXIBLE

### Complexité et lourdeur des démarches administratives:

Multiplicité des interactions et documents requis

Manque de transparence sur les délais par démarche

Digitalisation insuffisante des services aux entreprises

### Complexité du cadre légal et réglementaire :

Cadre fiscal peu favorable à l'innovation et non différencié selon les tailles et activités des entreprises

Complexité du cadre réglementaire régissant le foncier

Faiblesse du cadre de protection de la Propriété Intellectuelle

Manque de flexibilité du code du travail

Contraintes à l'export (contrôle des changes, douanes, etc.)

### Décalage entre les compétences disponibles et les besoins des entreprises et des administrations :

Manque de maîtrise des soft skills (e.g., communication)

Manque de professionnalisme et d'esprit entrepreneurial

### Disponibilité insuffisante d'infrastructures et de services de base de qualité notamment :

Difficultés d'accès à l'internet haut débit

Manque de disponibilité du foncier de qualité dans les grandes villes

### Complexité de la gestion financière:

Difficultés d'accès au financement du fait de la rigidité des critères et des garanties exigées

Problématiques de trésorerie liées au non-respect des délais de paiement réglementaires (public ou privé)

## ENVIRONNEMENT INSUFFISAMMENT INCLUSIF ET COLLABORATIF

**Manque de soutien et de collaboration avec les entreprises:**

Absence de culture de la performance et du service au sein des administrations

Faible transparence sur l'activité économique (e.g., données sectorielles, open data, etc.)

Manque d'accompagnement des entrepreneurs et jeunes chefs d'entreprises dans la création et le développement

Absence de conseil aux entreprises en difficulté

**Manque de transparence à plusieurs niveaux :**

Manque de transparence dans les processus d'attribution des marchés (notamment publics)

Persistance de la corruption dans les échanges avec les administrations publiques

Déséquilibre de l'environnement compétitif par la présence forte de l'informel

**Manque d'inclusion à plusieurs niveaux:**

Disparités régionales fortes sur la majorité des parcours, not. en termes d'infrastructures, de financement et d'accompagnement

Manque d'inclusion des TPME notamment pour l'accès au financement et aux marchés

Représentativité insuffisante des femmes dans l'entrepreneuriat ou dans les postes à responsabilité des entreprises

## ENJEUX À REPRIORISER DU FAIT DE LA CRISE COVID-19

**Complexité supérieure de la prise de décision et de la gestion des opérations courantes** liée aux changements incessants de règles de gestion de la crise sanitaire

**Accentuation des problématiques financières en local :**

Trésoreries des entreprises menacées par la crise

Coûts supplémentaires engendrés par les mesures sanitaires imposées

Capacités d'investissement dans la relance limitées

**Accentuation des problématiques liées au capital humain:**

Manque d'accompagnement des jeunes diplômés en recherche d'emploi

Absence d'encadrement et de culture du télétravail

## CONTRAINTES TRANSVERSES

**Complexité de la gouvernance et de la communication du fait de la multiplicité des institutions et administrations impliquées dans les réformes**

## A. Un environnement des affaires relativement complexe et peu flexible

L'environnement des affaires au Maroc demeure caractérisé par un degré de complexité relativement élevé.

Cette complexité résulte à la fois des conditions structurelles de l'investissement et de l'accès aux ressources requises par les entreprises pour leur développement. Elle se manifeste principalement à travers cinq macro-contraintes perçues (cf. illustration 3) :

- Des démarches administratives lourdes et complexes, avec une multiplicité des interactions et des documents requis, un manque de visibilité sur les délais nécessaires pour chaque démarche, ainsi qu'un niveau de digitalisation encore insuffisant. Ainsi, au Maroc, une entreprise consacre en moyenne près de 200 heures par an (soit 25 jours de travail) à interagir avec les services publics, tandis que près des 2/3 des entreprises estiment que la complexité des procédures constitue un obstacle au développement de leur activité ;

**Illustration 3**

Exemples de contraintes de complexité et de manque de flexibilité de l'environnement des affaires

**Environnement relativement complexe et peu flexible**

| | | |
|---|---|---|
| **Complexité et lourdeur des démarches administratives** | **2/3** des entreprises estiment que la **complexité des procédures** est un obstacle au développement de leur activité | **5/18** **services nécessaires à la création d'une entreprise disponibles en ligne**<br>**« Il faut rentrer dans un schéma de pensée du Digital first ou Digital by design »**<br>**Expert TIC** |
| **Complexité du cadre réglementaire** | **63%** des grandes entreprises considèrent le **système fiscal comme complexe** | « Un **contrôle des changes restrictif** : obligation de rapatriement des recettes des exportations et plafonnement de la capacité d'investissement à l'étranger »<br>**Rapport BERD - Stratégie pour le Maroc** |
| **Disponibilité insuffisante d'infrastructures** | **32%** des entreprises interrogées considèrent **l'accès au foncier** comme un obstacle majeur | « Les **coûts de transport** sont environ **3,5 fois plus élevés** que les tarifs douaniers »<br>**Rapport OCDE - Examen multidimensionnel du Maroc volume 2** |
| **Inadéquation du capital humain avec les besoins** | **37%** des entreprises déclarent que **le système de formation professionnelle ne leur permet pas de trouver les profils adéquats** | « Les frameworks et les langages digitaux enseignés au Maroc ne sont pas tout à fait alignés avec ceux utilisés en entreprise (e.g., C et Pascal) »<br>**Expert du Digital** |
| **Complexité de la gestion financière** | **29%** des entreprises interrogées ont reçu leurs **paiements de marchés publics dans un délai moyen compris entre 61 et 120 jours** | **« Accès limité au financement** : mécanismes de **garanties complexes, absence de registre d'actifs circulants**, préférence des banques pour les **prêts non subordonnés** […] »<br>**Rapport BERD - Stratégie pour le Maroc** |

Source: Enterprise Survey 2019 CNEA & Banque Mondiale, Revue documentaire, Entretiens experts, Enquête HCP 2019, Cour des comptes

- Un cadre législatif et réglementaire complexe en matière d'organisation et de processus (rythme des réformes juridiques, processus d'élaboration et d'adoption des textes, accès à l'information législative et réglementaire). Ainsi, près de 30 % des entreprises opérant au Maroc, toutes tailles confondues, considèrent que la réglementation du marché du travail constitue un frein au développement de leur activité, et 49% des entreprises sont peu satisfaites par rapport au cadre fiscal lié à l'investissement en termes de clarté et de stabilité ;
- Une faiblesse au niveau du capital humain, avec un décalage entre les compétences disponibles sur le marché du travail et les attentes des entreprises et des administrations, à la fois autour de compétences spécifiques et, plus généralement, de la culture du travail et du professionnalisme. A ce titre, environ 22% des entreprises déclarent que les effectifs sont formés d'une manière inadéquate ;
- Des infrastructures et des services de base insuffisamment disponibles et qualitatifs, avec des enjeux importants pour les entreprises autour de l'accès à l'internet haut débit et au foncier de qualité, notamment dans les grandes villes. A ce titre, 32% des entreprises considèrent l'accès au foncier comme un obstacle majeur ou sévère à leur développement ;
- Une gestion financière complexe, notamment du fait de deux facteurs majeurs : la difficulté de l'accès au crédit (par exemple : rigidité des critères et des garanties exigées) et les délais de paiement qui restent problématiques. A titre d'exemples : près de 28% des entreprises opérant au Maroc invoquent la contrainte d'accès au financement comme majeure ou sévère; 29% des entreprises déclarent réceptionner les paiements de marchés publics dans un délai moyen se situant entre 61 et 120 jours.

### B. Un environnement des affaires insuffisamment inclusif et collaboratif

Le Maroc dispose aussi d'opportunités d'amélioration autour de trois autres macro-contraintes identifiées par les entreprises, relatives aux relations entre les diverses catégories d'acteurs de l'investissement (cf. illustration 4) :

- La collaboration public/ privé sur le marché, avec notamment :
  - Une culture de la performance et du service au sein des administrations qui mérite d'être davantage développée ;
  - Une faible transparence des données sur l'activité économique (par exemple : données sectorielles) ;
  - Un manque d'accompagnement des entrepreneurs et des jeunes chefs d'entreprise dans la création et le développement de leurs sociétés ;
  - L'absence de conseil et d'accompagnement proposés aux entreprises en difficulté.
- Un manque de transparence sur les marchés, avec notamment :
  - Des processus d'attribution des marchés, notamment publics, qui méritent de gagner en transparence grâce à la digitalisation de bout en bout. 16% uniquement des entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête Entreprise Survey 2019 estiment que les procédures de passation des marchés publics sont claires dans les textes réglementaires les régissant ;
  - La persistance de formes de corruption dans les échanges avec les administrations publiques. A ce titre, environ 46% des entreprises perçoivent la corruption comme une contrainte majeure ou sévère à leur développement ;

- Des distorsions de concurrence causées par le poids élevé de l'informel, qui représente environ 29% du PIB selon une étude de Bank Al-Maghrib parue en Janvier 2021.
- Une faible inclusion, perceptible à trois niveaux :
- Au niveau géographique, avec des disparités régionales fortes dans l'accès des entreprises aux infrastructures, au financement et à l'accompagnement ;
- Au niveau des catégories d'entreprises, avec un manque d'inclusion des TPE et PME, notamment pour l'accès aux financements et aux marchés. A titre d'exemple, selon l'enquête Entreprise Survey 2019, 34% des TPE et PME considèrent les garanties demandées comme un obstacle au crédit, contre 18% pour les grandes entreprises ;
- Au niveau du genre, avec une représentativité insuffisante des femmes dans l'entrepreneuriat ou dans les postes de responsabilité au sein des entreprises.

**Illustration 4**

Exemples de manque de collaboration et d'inclusivité de l'environnement des affaires

## Environnement insuffisamment inclusif et collaboratif

**Manque de soutien et de collaboration avec les entreprises**

« Les jeunes entreprises marocaines **ne sont pas assez soutenues** et **accompagnées** dans le réseautage, le mentorat et l'éducation financière »

Rapport Banque Mondiale

**« La composante financement doit être combinée à une composante d'accompagnement:** le taux de transformation des startups n'est que de ~2-5% malgré la qualité des projets »

Agrégateur de startups

**« Manque de capacité du pays à assurer la veille et la communication** au moment opportun sur l'évolution des normes internationales »

Rapport OCDE

**Manque de transparence à plusieurs niveaux**

16%

des entreprises interrogées dans l'Enterprise Survey estiment que **les procédures de passation des marchés publics sont claires dans les textes réglementaires** les régissant

29%

Poids du secteur informel dans le PIB

**« Les entrepreneurs ont peur des représailles, et refusent de parler de ces problèmes** car ils ont peur que l'administration cherche des moyens de les freiner dans leurs activités »

Représentant d'une Grande Entreprise

**Manque d'inclusion à plusieurs niveaux**

34%

**des TPME considèrent les garanties demandées comme un obstacle au crédit** vs. 18% pour les GE

«L'accès au **haut débit est limité** aux **grandes villes et grands axes interurbains** »

Rapport Banque Mondiale - Créer des marchés au Maroc

Source: Enterprise Survey 2019 CNEA & Banque Mondiale, Bank Al-Maghrib, Revue documentaire des rapports, CGEM

### C. Une nécessaire révision des priorités dans un contexte de crise économique et sanitaire mondiale

La crise liée au Covid-19 a provoqué, à l'échelle mondiale, des chocs considérables pour les économies et les entreprises.
Au Maroc, elle a entraîné des difficultés dont certaines affectent plusieurs dimensions de l'environnement des affaires (cf. illustration 5) :

- La gestion des entreprises et des investissements, qui a été rendue plus complexe par les changements dans les chaines d'approvisionnement et le manque de visibilité quant à l'évolution de la situation sanitaire au niveau mondial et national ;
- Les problématiques financières, avec un rallongement des délais de paiement et des coûts supplémentaires importants engendrés par les mesures sanitaires obligatoires. A titre d'exemples, 86% des entreprises ayant répondu à l'enquête du Haut-Commissariat au Plan de juillet 2020, quant aux répercussions de la pandémie covid-19 sur la situation économique, ont été contraintes de suspendre leurs activités pendant le confinement. La baisse moyenne du chiffre d'affaires des franchises et commerces entre le début du confinement et le 1er juillet 2020 s'élève à 50% ;
- Les problématiques de capital humain,avec notamment une moindre présence de l'encadrement et l'absence de culture du télétravail. De ce fait, la crise du Covid-19 aura permis d'identifier certaines dimensions à renforcer afin de mieux préparer l'environnement des affaires à surmonter la situation actuelle, mais aussi à résister à d'éventuelles crises futures.

### D. Une gouvernance et une communication peu favorables à l'amélioration de l'environnement des affaires

La multiplicité des parties prenantes impliquées dans des initiatives ayant un impact sur l'environnement des affaires réduit leur impact positif, avec une complexité supplémentaire liée à la difficulté à assurer une communication claire et intégrée sur l'ensemble de ces initiatives.

**Illustration 5**

Repriorisation nécessaire de certains enjeux dans le contexte de crise liée au Covid-19

## Enjeux à reprioriser du fait de la crise Covid-19

### Complexité de la prise de décision et de la gestion des opérations courantes

« Durant le Covid, nous avons eu au niveau du Ministère de la Santé de nouvelles procédures administratives avec des dossiers beaucoup plus étoffés pour lesdémarches d'exportation »

**Représentant d'une Grande Entreprise**

« Sur un échantillon de 425 TPME industrielles que nous avons étudiées lors de la crise du Covid, 17% ont évoqué des problèmes liés aux opérations courantes d'approvisionnement »

**Représentant Agrégateur PME**

« Les exigences des audits sur les niveaux de marge sont trop élevés, surtout en temps de Covid »

**Participant Focus Group**

### Accentuation des problématiques financières en local

**86%**

des entreprises de l'enquête HCP de juillet 2020 ont arrêté leurs activités pendant le confinement

**50%**

Baisse moyenne du chiffre d'affaires des franchises et commerces entre le début du confinement et le 1er juillet

### Accentuation des problématiques de capital humain

« Nous avons besoin d'accompagnement sur la façon de gérer les ressources humaines en période de Covid : comment mettre en place le télétravail ? Comment gérer le sureffectif ? »

**Participant Focus Group**

« La crise a clairement démontré un manque cruel deculture d'agilité et d'adaptation de la part de nos ressources humaines »

**Expert TIC**

Source: HCP, FMF, Entretiens individuels, Focus Groups

02

# FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE

# 1. Présentation des orientations stratégiques pour l'environnement des affaires

## A. Transversalité, agilité et monitoring, trio fondamental d'une politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires efficace

Comme cela a été souligné dans la première partie de ce rapport, le diagnostic réalisé par le CNEA avec les parties prenantes de l'environnement des affaires au Maroc a mis en lumière douze macro-contraintes qui touchent les six dimensions clés suivantes :

- Les procédures administratives ;
- Le cadre juridique des affaires ;
- L'accès aux financements et les délais de paiement ;
- Le capital humain ;
- Les infrastructures ;
- La collaboration, la transparence et l'inclusion des diverses catégories d'acteurs du marché.

Ces six dimensions, tout comme les douze macro-contraintes associées, sont transverses, et certaines sont déjà prises en charge à différents niveaux de l'action publique, par une pluralité d'intervenants. Dès lors, c'est à la faveur d'une mise en cohérence et d'un renforcement des actions entreprises que l'on pourrait maximiser les effets de ces interventions sur l'environnement des affaires.

Telle est la vocation du travail mené par le CNEA, de concert avec son écosystème, qui a abouti à dessiner les contours d'une politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires à long terme. Cette politique repose sur un portefeuille d'initiatives impliquant les différentes parties prenantes concernées, appelées à intégrer ces initiatives dans leurs plans d'action ou dans leurs politiques sectorielles, le CNEA étant appelé pour sa part à assurer la coordination et la collaboration nécessaires.

Cette politique, qui traduit une vision ambitieuse, s'articule autour de trois piliers :

- Les conditions structurelles de l'environnement des affaires : les procédures administratives et le cadre juridique ;
- Les ressources et les facteurs de production: les financements, le capital humain et les infrastructures ;
- Le soutien et l'accompagnement des opérateurs : la collaboration, la transparence de l'environnement des affaires et l'inclusion de tous les opérateurs.

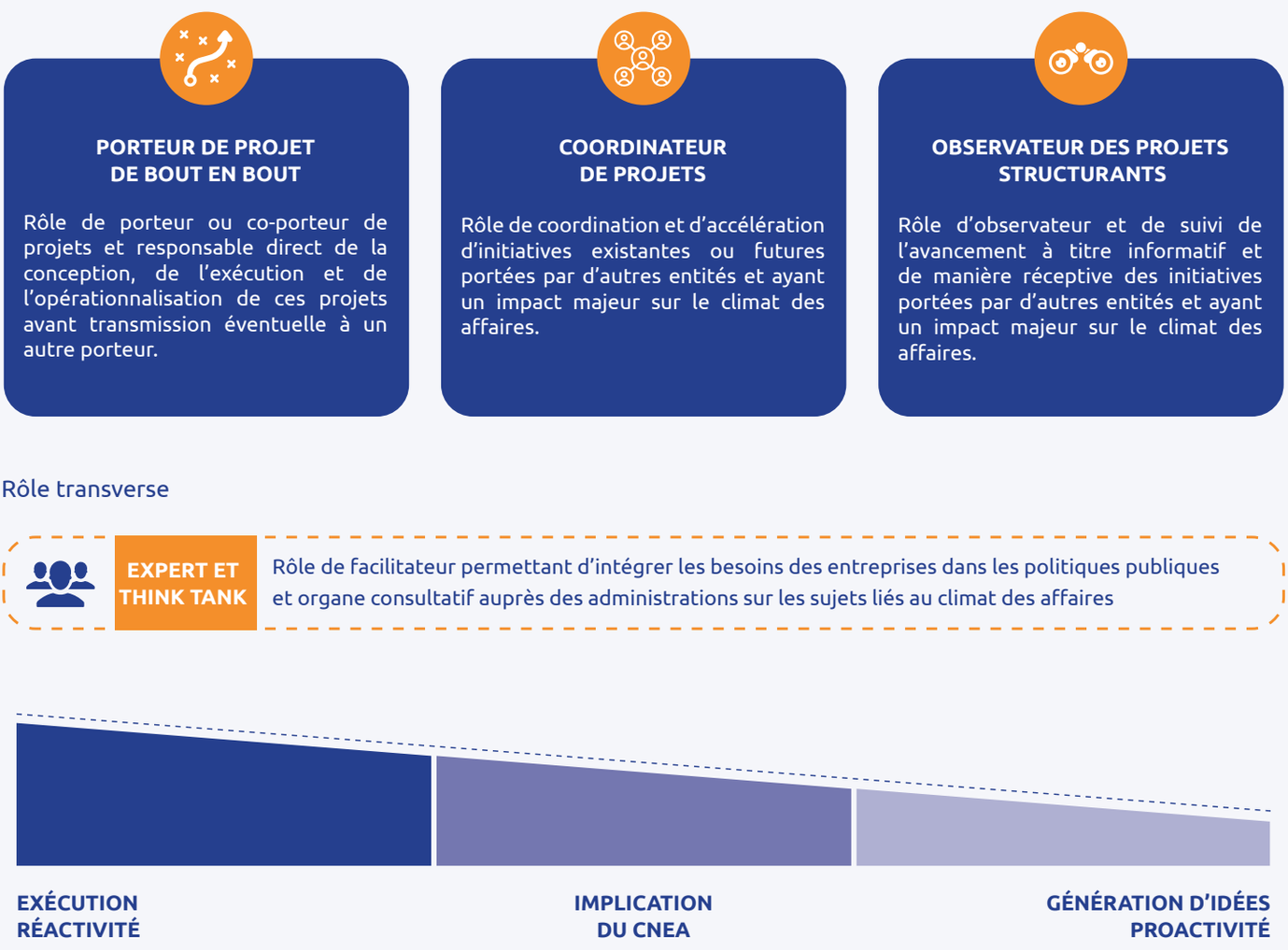
Elle a été conçue selon un principe d'agilité permettant au CNEA et à l'ensemble des parties prenantes concernées de l'ajuster annuellement en y intégrant de nouvelles initiatives prioritaires, en fonction de l'évolution du contexte. Un processus de mise à jour a été défini en ce sens et intégré dans les principes de gouvernance de la politique nationale.

### B. Pluralité des rôles du CNEA dans la mise en oeuvre de la politique nationale

En vue de fédérer les efforts des multiples parties prenantes autour de l'environnement des affaires et de maximiser son amélioration, le CNEA pourrait jouer quatre rôles complémentaires assurés par le secrétariat du comité (cf. illustration 6) :

**Illustration 6**

Rôles envisageables pour le secrétariat du CNEA au sein de son écosystème



**Un rôle de porteur** de projet pour certaines initiatives à caractère horizontal qui ne peuvent être portées directement par un seul département ministériel ou un seul organisme. Dans ce rôle :

- Le CNEA est directement responsable de la conception, de l'exécution et de l'opérationnalisation de ces initiatives, avant de les faire porter éventuellement par une autre entité ;
- Les autres parties prenantes sont sollicitées par le CNEA pour contribuer selon leur champ d'intervention et leur expertise.

**Un rôle de coordinateur et de catalyseur** de projets pour les initiatives portées par d'autres entités, et qui présentent un besoin de renforcement de la coordination pour les faire aboutir et optimiser leur impact sur le climat des affaires. Dans ce rôle :

- Le CNEA est chargé de la coordination et, éventuellement, d'un appui ad hoc si nécessaire, pour faire progresser le déploiement des initiatives ;
- Les autres parties prenantes sont responsables de la bonne exécution des initiatives qu'elles portent dans le cadre de la politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires.

**Un rôle d'observation et de suivi de l'avancement** pour les initiatives portées par d'autres départements ministériels ou organismes. Dans ce rôle :

- Le CNEA ne joue pas de rôle proactif, mais suit de près l'état d'avancement et le niveau de performance des initiatives portées par d'autres entités ;
- Les parties prenantes en question sont responsables de la bonne exécution des projets et de la transmission régulière de l'information au CNEA pour faciliter le suivi du déploiement de la politique nationale.

**Un rôle transverse d'expert et de « think tank »** afin d'enrichir les politiques publiques (par exemple: veille nationale et internationale, benchmarks et meilleures pratiques). Dans ce rôle, le CNEA oeuvre comme organe consultatif sur les sujets en lien avec l'environnement des affaires.

Au travers de ces rôles, le secrétariat du CNEA peut ainsi assurer une large gamme d'activités allant de la conception et de l'exécution directe de projets à la contribution en idées et expertise, en passant par la coordination et la facilitation de projets en vue d'optimiser la qualité des réformes et efforts réalisés en faveur de l'amélioration de l'environnement des affaires.

Afin que le secrétariat du CNEA puisse mener à bien la mise en oeuvre de la feuille de route stratégique, son rôle et ses ressources doivent être renforcés.

# 2. Portefeuille d'initiatives stratégiques

## A. Une vision transformatrice

La persistance de contraintes importantes pour les entreprises et investisseurs, malgré la progression remarquable du Maroc dans les classements internationaux, illustre la nécessité d'une transformation en profondeur de l'environnement des affaires.

De ce fait, et en s'appuyant sur les macro-contraintes identifiées lors du diagnostic, la vision définie pour la politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires consiste à **offrir aux entrepreneurs et investisseurs les conditions leur permettant de libérer pleinement leur potentiel de création de valeur partout au Maroc**.

Cette vision ambitieuse s'adresse donc à tous les acteurs, qu'il s'agisse d'entrepreneurs ou d'investisseurs opérant ou souhaitant opérer au Maroc, et ce quelle que soit leur taille (startup, TPE, PME).

Par ailleurs, la politique nationale intègre une vision résolument inclusive au niveau territorial, avec une volonté affirmée de diffuser les progrès passés ou à venir sur l'ensemble du territoire, et d'en faire bénéficier l'ensemble des acteurs économiques du pays.

## B. Une structure intégrée et des objectifs clairs

Afin de servir la vision définie pour la politique nationale, une feuille de route a été définie autour de trois piliers et de sept défis (cf. illustration 7) :

- **Pilier 1 :** améliorer les conditions structurelles de l'environnement des affaires
- **Pilier 2 :** faciliter l'accès aux ressources nécessaires aux entreprises
- **Pilier 3 :** renforcer la collaboration, la transparence et l'inclusion

### 1. Pilier 1 : améliorer les conditions structurelles de l'environnement des affaires

- **Défi #1** - Simplifier les procédures administratives des entreprises, à la fois en les rationalisant et en les digitalisant ;
- **Défi #2** - Moderniser le cadre juridique des affaires et faciliter l'accès à l'information juridique, à la fois en favorisant une accélération du rythme endogène des réformes du droit des affaires et en ajustant les cadres et codes spécifiques susceptibles de générer des contraintes excessives pour les entreprises.

### 2. Pilier 2 : faciliter l'accès aux ressources nécessaires aux entreprises

- **Défi #3** - Réduire les contraintes de financement des entreprises ;
- **Défi #4** - Renforcer le potentiel et la performance du capital humain, à la fois en analysant de manière plus fine les besoins du marché, et en favorisant le développement des compétences recherchées ;
- **Défi #5** - Améliorer la disponibilité et la qualité des infrastructures, notamment en matière d'accès, d'adéquation avec les besoins et de prix.

### 3. Pilier 3 : renforcer la collaboration, la transparence et l'inclusion

- **Défi #6** - Renforcer la collaboration public-privé en soutenant l'entrepreneuriat et l'innovation;
- **Défi #7** - Garantir un environnement des affaires inclusif et transparent.

**Illustration 7**

Politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires au Maroc reposant sur 3 piliers et 7 défis

**VISION**

Offrir aux entrepreneurs et investisseurs les conditions leur permettant de libérer pleinement leur potentiel de création de valeur partout au Maroc

**3 PILIERS**

**Améliorer les conditions structurelles de l'environnement des affaires**

Simplifier les procédures administratives

Moderniser le cadre juridique des affaires et faciliter l'accès à l'information juridique

**Faciliter l'accès aux ressources nécessaires aux entreprises**

Réduire les contraintes de financement des entreprises

Renforcer le potentiel et la performance du capital humain

Améliorer l'accessibilité et la qualité des infrastructures

**Renforcer la collaboration, la transparence et l'inclusion**

Renforcer la collaboration public-privé

Garantir un environnement des affaires inclusif et transparent

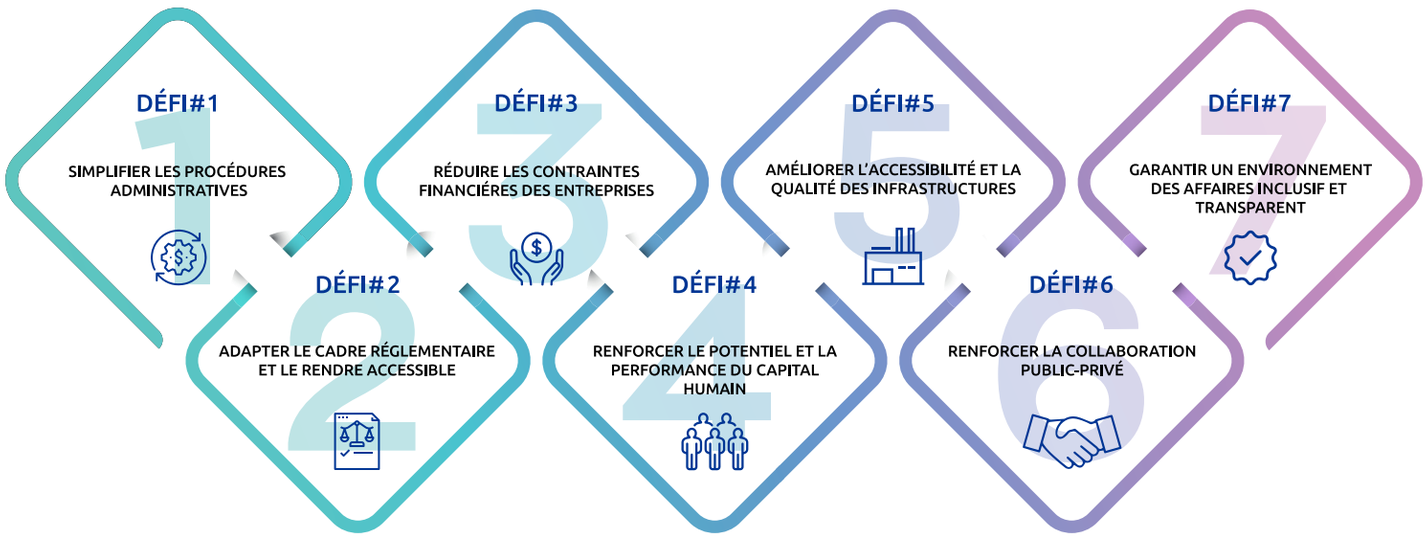
**7 DÉFIS**

**CATALYSEURS**

Poursuivre et accélérer les efforts déjà entrepris dans le cadre des stratégies nationales thématiques

Accélérer les mesures prioritaires pour aider les entreprises à faire face à la crise du Covid-19

**Définir une gouvernance et un modèle opérationnel performants**




### C. Un portefeuille d'initiatives prioritaires

Pour relever ces défis, un portefeuille de 33 initiatives prioritaires a été identifié, se répartissant en deux catégories :

- Les propositions correspondant à des initiatives déjà identifiées, en cours ou prévues par d'autres acteurs publics, qui pourraient être suivies ou facilitées par le CNEA ;
- Les propositions d'initiatives nouvelles à mettre en oeuvre par le CNEA ou ses partenaires pour améliorer l'environnement des affaires au Maroc.

Au sein de ces deux catégories, neuf initiatives considérées comme « emblématiques » ont été identifiées et devront être suivies avec une attention toute particulière, en raison de leur fort impact attendu sur l'environnement des affaires.

| PILIER | DÉFI | # | INITIATIVE |
|---|---|---|---|
| **I. Améliorer les conditions structurelles de l'environnement des affaires** | Simplifier les procédures administratives | **1*** | Optimisation des différents parcours administratifs de l'entreprise. |
| | | **2*** | Amélioration de l'interaction administrations-entreprises à travers le renforcement de l'interopérabilité et la digitalisation. |
| | | **3** | Innovation et conduite de changement au sein des administrations pour l'allègement et la digitalisation de toute nouvelle procédure. |
| | | **4** | Mise en place de dispositifs d'échange et de collecte récurrents des besoins prioritaires des entreprises en matière de simplification des procédures administratives. |
| | | **5** | Développement et mise en place de nouveaux modes de gestion des services administratifs basés sur la coopération public-privé. |
| | Moderniser le cadre juridique des affaires et faciliter l'accès à l'information juridique | **6** | Amélioration du processus de production des textes relatifs au droit des affaires. |
| | | **7** | Renforcement des capacités de l'écosystème du droit des affaires. |
| | | **8*** | Développement d'un portail national sur la législation du droit des affaires. |
| | | **9*** | Adoption et mise en oeuvre d'une loi sur la digitalisation des procédures judiciaires. |
| | | **10** | Amélioration de la procédure de traitement des entreprises en difficulté. |
| | | **11** | Promotion des modes alternatifs de règlement des litiges. |
| | | **12** | Renforcement du cadre de recouvrement des créances privées. |
| | | **13** | Accompagnement de l'implémentation de la charte de l'investissement. |

| PILIER | DÉFI | # | INITIATIVE |
|---|---|---|---|
| **II.Faciliter l'accès aux ressources nécessaires aux entreprises** | Réduire les contraintes de financement des entreprises | **14** | Mise en place de mécanismes de financement alternatifs innovants et adaptés. |
| | | **15*** | Renforcement du cadre juridique et procédural régissant les délais de paiement. |
| | Renforcer le potentiel et la performance du capital humain | **16** | Renforcement et amélioration des dispositifs d'identification et de partage des besoins en compétences des entreprises. |
| | | **17** | Consolidation et enrichissement des dispositifs d'expérience en entreprise pour les étudiants. |
| | | **18*** | Renforcement du dispositif de la formation continue en faveur de l'amélioration de la productivité et des compétences du capital humain. |
| | | **19** | Encadrement du télétravail au sein des entreprises. |
| | | **20** | Adaptation du cadre juridique régissant la relation employeurs-employés. |
| | Améliorer l'accessibilité et la qualité des infrastructures | **21** | Valorisation de l'offre des zones industrielles. |
| | | **22** | Mise en place de dispositifs pour le renforcement de la visibilité sur le foncier public. |
| | | **23** | Développement d'une offre structurée et accessible du foncier locatif. |
| | | **24** | Amélioration de l'accessibilité des entreprises à une offre internet très haut débit sur l'ensemble du territoire. |

| PILIER | DÉFI | # | INITIATIVE |
|---|---|---|---|
| **III.Renforcer la collaboration, la transparence et l'inclusion** | Renforcer la collaboration public-privé | **25*** | Renforcement des mécanismes d'accès centralisé à l'information relative à l'accompagnement des entreprises. |
| | | **26** | Formalisation d'une segmentation unique et partagée des types d'entreprises. |
| | | **27** | Mise en place d'outils d'Open Data et de transparence sur l'activité économique et sur la qualité de service des administrations. |
| | | **28** | Renforcement du cadre juridique régissant la propriété intellectuelle |
| | | **29** | Renforcement de l'écosystème et du parcours d'innovation |
| | | **30** | Mise en place d'un cadre incitatif favorable à la R&D et à l'innovation. |
| | Garantir un environnement des affaires inclusif et transparent | **31*** | Digitalisation de la chaîne de la dépense et optimisation du parcours du soumissionnaire. |
| | | **32*** | Renforcement de la régulation de la commande publique |
| | | **33** | Mise en place de dispositifs adaptés pour accompagner l'intégration de l'informel dans l'économie formelle |

(*) : Initiatives « emblématiques »

Des indicateurs de performance clés ont été définis à un niveau de détail avancé pour chacune des 33 initiatives afin de piloter au plus près l'impact de chacune d'entre elles sur l'environnement des affaires.

# 03

# FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

## ET MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE

L'examen des meilleures pratiques internationales en matière d'amélioration du climat des affaires met en lumière l'importance prépondérante du modèle d'exécution qui réunit les conditions de succès d'une politique nationale, surtout dans les cas de politiques transverses qui concernent plusieurs secteurs et impliquent plusieurs parties prenantes.

En effet, l'objectif visant à faire converger et à coordonner les efforts des différentes parties prenantes sur l'ensemble du territoire constitue une condition sine qua non de la réussite de la politique nationale d'amélioration de l'environnement des affaires.

C'est pourquoi le modèle d'exécution de la présente politique nationale a été construit autour de trois principes fondamentaux visant à répondre à ces enjeux (cf. illustration 8) :

- L'adhésion de l'ensemble des parties prenantes publiques et privées composant l'écosystème, avec :
  - L'implication et la contribution de toutes les parties prenantes dès la phase de conception ;
  - L'organisation de nombreuses réunions de syndication pour expliquer et valider la politique nationale avec les acteurs clés de l'écosystème.
- L'approche territoriale inclusive avec l'inclusion des régions dans le modèle de déploiement au travers de l'implication des CRI en tant que relais locaux chargés :
  - D'apporter une perspective régionale sur les contraintes et difficultés spécifiques rencontrées sur le terrain dans les différentes régions du Maroc ;
  - De s'assurer de la diffusion de l'impact des initiatives en local auprès des entreprises et administrations publiques.
- Des outils de pilotage adaptés permettant d'assurer un accompagnement et un suivi de l'avancement des initiatives ainsi que de leur performance, avec :
  - La mise en place d'un baromètre de l'environnement des affaires administré à fréquence régulière et rapprochée, en vue de suivre l'évolution des dimensions clés de l'environnement des affaires et l'impact des initiatives déployées sur les entreprises et sur le marché en général ;
  - La mise en place d'outils de suivi et de pilotage adaptés et de tableaux de bord différenciés selon les destinataires cibles, afin d'apporter de la visibilité à l'ensemble des parties prenantes de cette transformation sur l'avancement du déploiement de la politique nationale et sur son impact.

C'est ainsi que la démarche adoptée s'appuie résolument sur l'agilité, l'inclusion et la coopération entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

Cette démarche, qui a prévalu lors de la conception de la politique nationale devra se poursuivre lors du déploiement des différentes initiatives.

**Illustration 8**

Principes appliqués dans la définition du modèle d'exécution de la feuille de route

### Consensus des parties prenantes autour des initiatives

Politique nationale largement syndiquée avec un consensus, un alignement et une forte appropriation des initiatives par les parties prenantes impliquées

### Approche territoriale inclusive

Inclusion des régions dans le modèle de déploiement de la politique nationale afin d'assurer la diffusion de l'impact de la politique et obtenir une perspective régionale sur les contraintes et les difficultés spécifiques

### Pilotage efficace et performant

Pilotage rapproché, efficace et performant des initiatives déployées afin d'obtenir une vision exacte de l'impact de la politique nationale et apporter les ajustements nécessaires selon l'impact observé

APPLICATION POUR LA POLITIQUE NATIONALE

Syndication de la feuille de route stratégique auprès de toutes les parties prenantes de l'écosystème des affaires

Implication des CRI en tant que relais locaux de la politique nationale en capitalisant sur leur positionnement unique au sein des écosystèmes régionaux

Mise en place d'outils adaptés pour le suivi de l'avancement et lancement d'un baromètre de l'environnement des affaires afin de suivre l'impact des initiatives

# 04 ANNEXES

# Méthodologie

**La conception de la présente politique nationale s'est appuyée sur cinq principes fondamentaux afin de maximiser la qualité des travaux :**

- Prise en compte de la perspective de l'entreprise et des entrepreneurs (autant d'origines nationale qu'étrangère) pour comprendre leurs contraintes;
- Recours aux enseignements des expériences de pays comparables et d'aspiration (par exemple: Émirats arabes unis, Turquie, Arabie Saoudite, Singapour) notamment en matière de modalités de mise en oeuvre et d'exécution ;
- Prise en compte de l'ensemble des efforts et réformes en cours ;
- Approche modulaire et flexible avec la possibilité de prévoir les ajustements nécessaires en cas de besoin ;
- Concertation large avec les parties prenantes impliquées dans l'amélioration de l'environnement des affaires.

**L'approche choisie pour la définition de la feuille de route stratégique sur cinq ans (2021-2025) se veut exhaustive, participative et inclusive en s'appuyant notamment sur sept sources d'informations :**

- Une revue documentaire intégrant 16 rapports publiés par des institutions nationales et internationales de référence portant sur l'environnement des affaires (détail des rapports dans les pages suivantes) ;
- Une revue documentaire intégrant 11 rapports publiés par des institutions de référence portant sur l'impact économique du Covid-19 (détail des rapports dans les pages suivantes) ;
- L'analyse des résultats d'une enquête réalisée en 2019- 2020 par le CNEA et la Banque Mondiale auprès de plus de 1200 entreprises pour identifier leurs contraintes majeures ;
- L'organisation de 7 focus groups ayant réuni 47 entreprises représentatives du tissu économique marocain dont 43 startups, TPE et PME et 4 grandes entreprises ;
- La réalisation d'entretiens avec plus de 40 experts du monde des affaires marocains issus des secteurs publics et privé ;
- L'organisation de 6 ateliers d'idéation ou «Hack-athons» ayant réuni près de 50 entreprises représentatives du tissu économique marocain et plus de 60 représentants du secteur public;
- L'analyse des meilleures pratiques internationales au travers de benchmarks concernant 16 pays sur les dimensions clés de l'environnement des affaires.

Cette approche méthodologique s'est articulée en deux temps successifs :

**1. L'élaboration d'une cartographie détaillée des contraintes les plus fréquentes rencontrées par les entreprises dans le cadre de l'exercice de leur activité. Cette cartographie s'est appuyée sur :**

- L'identification et la formalisation de 10 parcours clés correspondant aux moments de vie les plus fréquents des entreprises et communs au plus grand nombre d'entre elles :
  - **Création d'entreprise :** procédures juridiques, administratives et financières, incluant le parcours d'investissement pour initier l'activité ;
  - **Accès aux infrastructures :** accès au foncier, à l'eau et à l'électricité, au réseau de télécommunications et aux infrastructures logistiques ;
  - **Réalisation des opérations courantes :** opérations administratives courantes nationales et internationales (par exemple : import, export) ;

- **Développement de l'innovation :** accompagnement del'innovation sur les aspects de financement, d'infrastructures et de propriété intellectuelle ;
- **Identification et gestion du capital humain :** identification des talents et des compétences, recrutement et formation, gestion administrative et des litiges employés ;
- **Réalisation des procédures fiscales :** déclaration et paiement des impôts ;
- **Règlement des litiges commerciaux :** résolution des litiges ;
- **Accès aux marchés :** accès équitable aux marchés publics et privés ;
- **Accès aux financements :** facilité de l'accès à tous les types de financement (par exemple: dette, fonds propres, marchés de capitaux, autres sources de financement) ;
- **Gestion des difficultés :** gestion des procédures de liquidation, de sauvegarde ou de redressement et processus de reprise d'entreprises.

L'identification des contraintes spécifiques compliquant ces parcours selon sept natures de contraintes les plus fréquentes :

- **Procédures administratives :** manque de fluidité et complexité des procédures entraînant des délais de traitement longs pour les entreprises ;
- **Inclusion :** disparités de traitement ressenties entre les entreprises selon leur taille et leur région (par exemple : accès au financement et aux infrastructures) mais aussi selon le genre du chef d'entreprise avec également un manque d'inclusion des femmes dans le monde du travail ;
- **Transparence :** difficultés engendrées par le manque d'équité, la corruption et la forte présence de l'informel sur certains marchés ;
- **Accès aux ressources :** difficultés d'accès aux ressources financières et humaines ainsi qu'aux infrastructures (par exemple : logistique, connectivité Internet) ;
- **Accompagnement :** manque d'accompagnement, d'information et d'accès à l'expertise pour l'ensemble des démarches relatives à l'environnement des affaires ;
- **Cadre législatif :** manque de flexibilité et complexité du cadre juridique à plusieurs niveaux (par exemple : fiscalité, marché du travail) ;
- **Culture et confiance :** barrières culturelles entre secteur public et secteur privé et au sein du secteur privé lui-même, limitant la construction d'une relation de confiance entre administrations et entreprises, avec une inadéquation entre les impératifs du marché et des entreprises et celles des autres acteurs (par exemple : faible propension à la prise de risque).

Les contraintes, par nature spécifique, ont donc été relevées et formalisées pour chaque parcours au sein d'une matrice comportant initialement plus de 500 contraintes qui ont ensuite été synthétisées en 110 contraintes et en 12 macro-contraintes structurantes.

**2. Une fois le diagnostic réalisé, un portefeuille d'initiatives stratégiques visant à lever ces contraintes a été défini en impliquant plus de 110 représentants des secteurs public et privé. La construction de ce portefeuille s'est déroulée en cinq étapes :**

- La collecte des initiatives potentielles identifiées via les benchmarks, les entretiens avec les experts et les Hackathons et la structuration de la base de données de plus de 500 initiatives ;
- L'assainissement de cette base de données via la suppression des doublons éventuels et le rapprochement des initiatives similaires pour atteindre un total de près de 300 initiatives ;
- L'homogénéisation de ces 300 initiatives ayant permis de formaliser près de 100 initiatives de même niveau ;
- La priorisation de ces initiatives selon un critère d'impact estimé sur l'environnement des affaires ayant permis d'identifier près de 50 initiatives à fort impact attendu ;
- La priorisation de ces 50 initiatives selon un critère de faisabilité afin d'identifier le portefeuille final des 33 initiatives stratégiques.

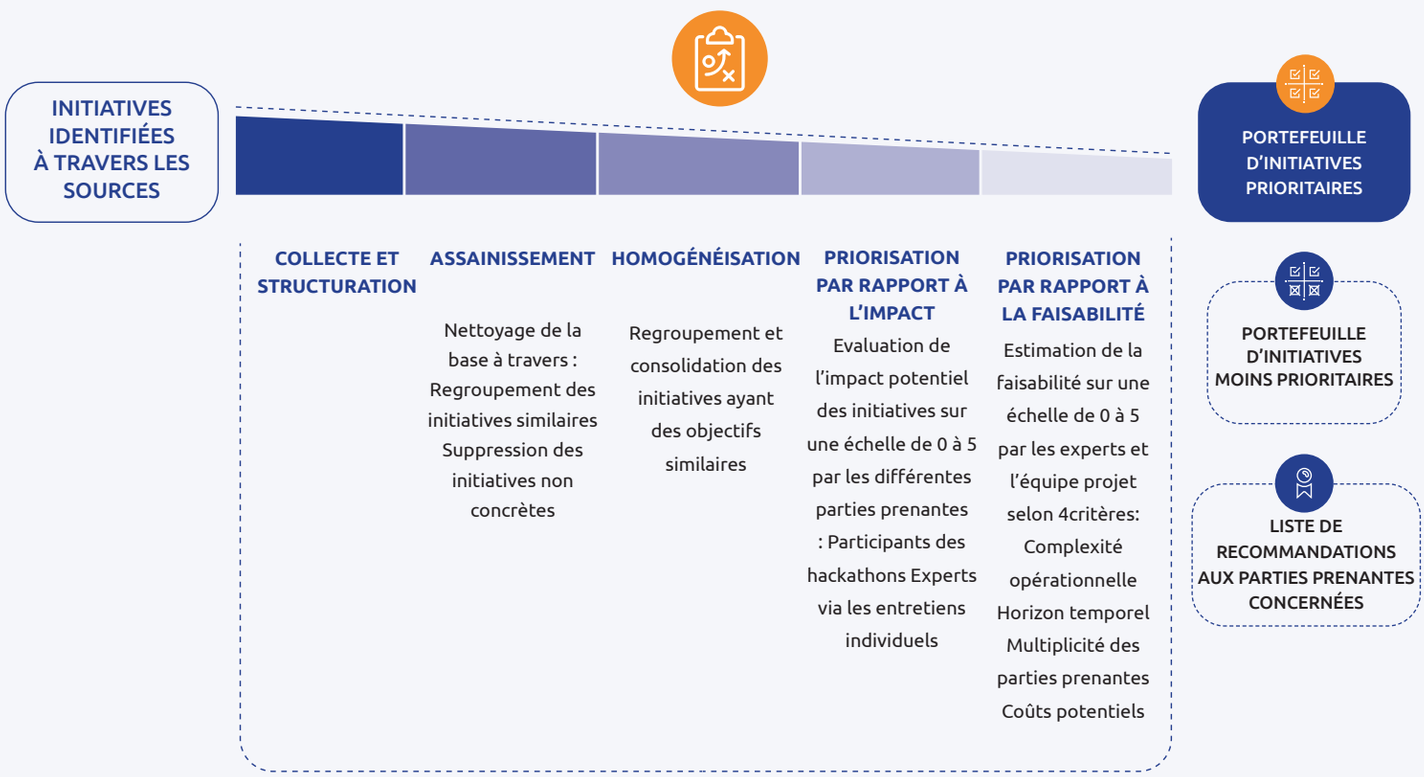
L'ensemble des initiatives identifiées dans le cadre de cet exercice ont été partagées et syndiquées avec l'ensemble de l'écosystème pour s'assurer de leur pertinence et pour valider collégialement le portefeuille retenu.

Suivant le principe d'agilité, les initiatives non retenues dans le cadre de la feuille de route stratégique pourront être réévaluées selon l'évolution de la situation de l'environnement des affaires (cf. illustration 9).

Enfin, une liste de recommandations est adressée aux parties prenantes concernées visant à améliorer davantage les impacts des réformes et chantiers lancés.

**Illustration 9**

Approche méthodologique de définition de la feuille de route



## Rapports consultés **dans le cadre de la revue documentaire**

Dans le cadre de l'étude, 16 rapports préalables à la crise liée au Covid-19 ont été priorisés parmi une pré-sélection de 80 rapports selon des critères de pertinence pour le Maroc et de traitement de la thématique de l'environnement des affaires. Les rapports dits nationaux sont ceux portant exclusivement sur le Maroc, tandis que ceux considérés comme internationaux portent sur certaines thématiques de l'environnement des affaires pour lesquelles le Maroc est étudié parmi d'autres pays :

| TYPE DE RAPPORT | INSTITUTION | NOM DU RAPPORT | ANNÉE |
|---|---|---|---|
| Nationaux | Banque africaine de développement (BAD) | Diagnostic de croissance du Maroc : analyse des contraintes à une croissance large et inclusive | 2015 |
| | Banque mondiale | Créer des marchés au Maroc | 2019 |
| | | Le Maroc à 2040 : investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique | 2017 |
| | | Une gestion des affaires publiques qui améliore l'efficience, l'équité, l'éducation et l'endurance | 2016 |
| | Forum Euro-méditerranéen des instituts de sciences économiques (FEMISE) | Identification des obstacles à l'intégration des chaines de valeurs mondiales | 2019 |
| | Ministère de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique (MICEVN) | Étude pour le développement du secteur privé au Royaume du Maroc | 2014 |
| | Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) | Évaluation intermédiaire des principales réformes en faveur des PMEs | 2018 |
| | | Examen multidimensionnel du Maroc | 2018 |
| | | État des lieux : Maroc Avancement des réformes de la gouvernance économique | 2017 |
| | | Stratégie de développement du climat des affaires | 2011 |

| TYPE DE RAPPORT | INSTITUTION | NOM DU RAPPORT | ANNÉE |
|---|---|---|---|
| Internationaux | FRASER Institute | Economic Freedom 2019 | 2019 |
| | Global entrepreneurship and development index (GEDI) | Global entrepreneurship index 2019 | 2019 |
| | Global entrepreneurship Monitor (GEM) | Global entrepreneurship Monitor 2019 | 2019 |
| | Heritage Foundation | Economic Freedom Index 2020 | 2020 |
| | World economic forum (WEF) | The Global Competitiveness Report 2019 | 2019 |
| | World Justice Project | Rule of law index 2020 | 2020 |

## Rapports consultés dans le cadre de la revue **documentaire liée à la crise du Covid-19**

La crise sanitaire et économique du Covid-19 étant apparue durant la réalisation des travaux, 11 rapports étudiant son impact sur l'économie mondiale et sur les entreprises marocaines ont été aussi intégrés dans la réflexion :

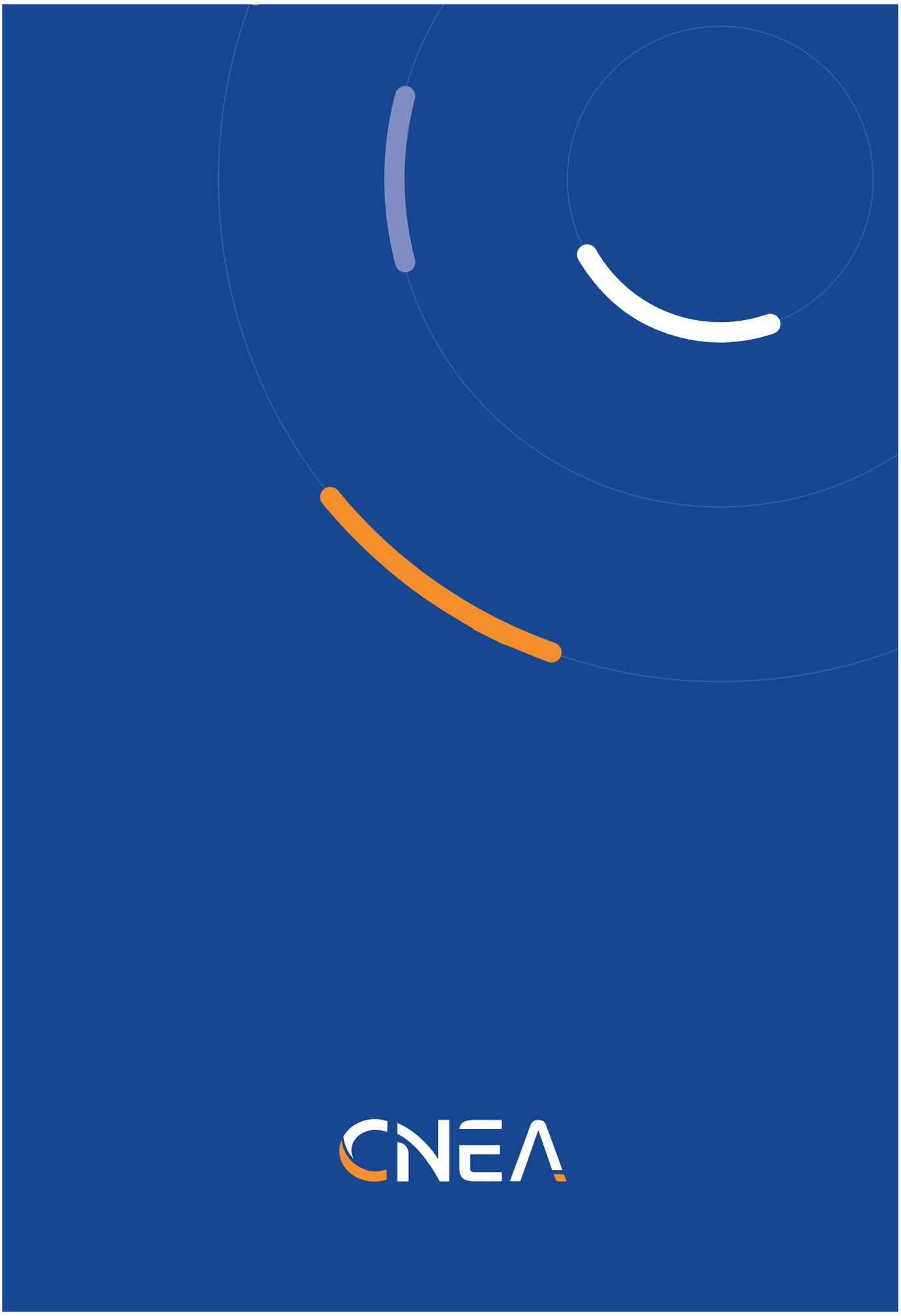
| INSTITUTION | NOM DU RAPPORT | ANNÉE |
|---|---|---|
| Policy Center for the New South | La stratégie du Maroc face au COVID-19 | AVRIL 2020 |
| Haut-commissariat au plan (HCP) | Enquête de conjoncture du HCP sur les effets du Covid sur l'activité des entreprises | AVRIL 2020 |
| Attijari Global Research | Crise sanitaire covid-19 : Des lueurs d'espoir au bout du tunnel | AVRIL 2020 |
| Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Casablanca-Settat | Impact Covid sur les secteurs dans la région de Casablanca Settat | AVRIL 2020 |
| L'Institut marocain d'intelligence stratégique (IMIS) | Le rôle du Maroc comme futur hub industriel et locomotive d'intégration | AVRIL 2020 |
| Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) | Plan de relance de la CGEM | MAI 2020 |
| Valoris Securities | Covid-19, à quoi s'attendre ? | MAI 2020 |
| Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration (MEFRA) | Note de conjoncture de la DEPF | JUIN 2020 |
| Oxford Business Group | Morocco Covid-19 Response report | JUILLET 2020 |
| Le Haut-commissariat au Plan (HCP), le Système des nations unies au Maroc (SNUD) et la banque mondiale | Note stratégique : Impact social & économique de la crise du Covid-19 au Maroc | JUILLET 2020 |
| Banque mondiale | Rapport de suivi de la situation économique au Maroc | JUILLET 2020 |

# Pays du **benchmark**

Une liste de 16 pays a été établie pour la réalisation d'un benchmark :

| TYPE DE PAYS | PAYS | BONNES PRATIQUES |
|---|---|---|
| Pays leaders mondiaux sur le climat des affaires | Australie | Stratégie d'amélioration de l'environnement des affaires structurée autour de 2 principaux piliers : (i) Accroître les investissements des entreprises et améliorer leurs capacités et (ii) simplifier la conduite des affaires. Plus de 450 décisions en 2016/2017 qui ont pour objectif de réduire les coûts de mise en conformité. |
| | Corée du Sud | La Corée du Sud a réussi à diversifier son économie en s'orientant vers des secteurs à forte dominante technologique pour maintenir l'attractivité de son climat des affaires. |
| | Danemark | Dans le top 5 des grands rapports depuis 10 ans Référence mondiale sur des thématiques telles que le capital humain. |
| | Etats-Unis | Les Etats-Unis sont pionniers de mesures favorisant le climat des affaires.<br>Ils ont créé deux agences, la Small Business Administration et Select USA, respectivement en charge de deux volets stratégiques pour l'économie américaine et qui touchent à l'amélioration du climat des affaires. |
| | Nouvelle-Zélande | La Nouvelle-Zélande est réputée pour son ouverture au commerce international, l'absence de corruption dans ses institutions publiques et ses réformes économiques libérales. |
| | Royaume-Uni | La Royaume-Uni a lancé une stratégie globale d'amélioration de l'environnement des affaires intégrée à la Stratégie Industrielle du Royaume-Uni en 2017.<br>Stratégie soutenue par 2 efforts transverses: (i) l'allégement de la réglementation pour les entreprises et (ii) la digitalisation des services du gouvernement. |
| | Singapour | Singapour est considéré comme un centre commercial majeur historique en Asie.<br>Pays ayant un climat des affaires des plus attractifs au monde. |

| TYPE DE PAYS | PAYS | BONNES PRATIQUES |
|---|---|---|
| Pays ayant connu des avancées notables sur la question du climat des affaires | Azerbaïdjan | L'Azerbaïdjan a créé une commission en charge de l'environnement des affaires traitant 18 thématiques clés (par exemple : capital humain, corruption et transparence, etc.) |
| | Emirats Arabes Unis | Pays ayant entrepris des réformes sur la majorité des thématiques du climat des affaires, ainsi que sur les problématiques de qualification de la main d'oeuvre (notamment chez les femmes et les jeunes). Bonnes pratiques sur la simplification des services publics. |
| | Malaisie | Réformes lancées avec succès, par exemple l'industrie 4.0 et le développement de son capital humain avec un focus sur les notions de développement des compétences et d'employabilité. |
| | Rwanda | Stratégie d'amélioration du climat des affaires s'intégrant dans la «National Strategy for Transformation »<br>Pays ayant placé le développement du capital humain comme moteur de sa croissance. |
| | Turquie | La Turquie a lancé un programme d'amélioration du climat des affaires et des investissements qui est au coeur de la stratégie économique Turque et répertorié comme l'un des programmes de transformation prioritaires dans le 10ème plan de développement turc.<br>Introduction d'un « nouveau Code du commerce ». |
| Pays dynamiques sur la question du climat des affaires | Arabie Saoudite | Stratégie d'amélioration du climat des affaires lancée en même temps que le plan Vision 2030.<br>Stratégie visant à accroître la qualité des services publics, assurer l'exécution des contrats, faciliter l'accès au foncier. |
| | Canada | Pionnier en matière de mesures favorisant le climat des affaires<br>Le Canada a créé une Commission dont l'objectif est de travailler en coordination avec le secteur privé pour penser des moyens d'améliorer l'environnement des affaires par la réduction des lourdeurs administratives. |
| | Kenya | Le Kenya a mis en place une Delivery Unit en charge de la transformation industrielle du pays (y compris la stratégie d'amélioration du climat des affaires). |
| | Russie | Réforme nationale du climat des affaires lancé par le Président russe en 2018 et mise en place de mécanismes de gouvernance régionaux pour l'amélioration du climat des affaires. |



# Ensemble,
## pour un meilleur climat des affaires

www.cnea.ma