



# Evaluation of European Community Support to Private Sector Development in Third Countries

Final Report

Annex 9

*December 2005*

ADE s.a.  
Rue de Clairvaux, 40  
B-1348 Louvain-la-Neuve  
Belgium  
Tel.: +32 10 45 45 10  
Fax: +32 10 45 40 99  
E-mail: [ade@ade.be](mailto:ade@ade.be)  
Web: [www.ade.be](http://www.ade.be)



This report has been prepared by ADE  
at the request of the European Commission.

The views expressed are those of the  
Consultant and do not represent the official  
views of the European Commission.



# Table of Contents

---

## LIST OF ACRONYMS

<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>I</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 MANDATE AND PURPOSE.....	1
1.2 RESULTS AND USERS .....	1
1.3 PHASES OF THE EVALUATION .....	1
1.4 STRUCTURE OF REPORT .....	2
<b>2. FINDINGS.....</b>	<b>3</b>
2.1 BRIEF SUMMARY OF EU DEVELOPMENT AND CO-OPERATION POLICY .....	3
2.2 THE COMMISSION'S STRATEGY FOR SUPPORT TO PSD.....	6
2.2.1 The international background to the evolution of the strategy.....	6
2.2.2 Reconstructing the rationale of Community support for PSD .....	7
2.2.3 PSD Thematic Network.....	10
2.3 IMPLEMENTATION OF COMMUNITY STRATEGY IN SUPPORT OF PSD .....	11
2.3.1 Looking for an inventory of EC interventions.....	11
2.3.2 A descriptive analysis based on the inventory .....	11
2.3.3 A closer look at a sample of 31 interventions.....	12
2.3.4 Five country cases confirmed the findings from the sample... ..	13
2.3.5 ...as also did the interviews at HQ and the survey of Delegations.....	13
<b>3. ANALYSIS .....</b>	<b>15</b>
3.1 RELEVANCE .....	15
3.2 EFFECTIVENESS.....	23
3.3 SUSTAINABILITY .....	31
3.4 EFFICIENCY .....	34
3.5 COHERENCE .....	36
3.6 COORDINATION.....	39
3.7 CROSSCUTTING ISSUES .....	42
<b>4. CONCLUSIONS.....</b>	<b>47</b>
4.1 OVERALL ASSESSMENT .....	47
4.2 CONCLUSIONS ON THE COMMUNITY'S PSD STRATEGY .....	49
4.3 CONCLUSIONS AT IMPLEMENTATION LEVEL .....	52
<b>5. RECOMMENDATIONS .....</b>	<b>61</b>
5.1 RECOMMENDATIONS ON THE COMMUNITY'S PSD STRATEGY .....	61
5.2 RECOMMENDATIONS AT IMPLEMENTATION LEVEL .....	64

## **ANNEXES**

ANNEX 1 – TERMS OF REFERENCE

ANNEX 2 – BIBLIOGRAPHY

ANNEX 3 – PERSONS CONTACTED AND / OR MET

ANNEX 4 – METHODOLOGICAL APPROACH

- 4.1 Introduction
- 4.2 The evaluation process
- 4.3 Intervention Logic of EC support to PSD
- 4.4 Evaluation Questions
- 4.5 Data collection methods
- 4.6 Templates of data collection tools

ANNEX 5 – INFORMATION BASIS

- 5.1 Introduction
- 5.2 List of EC funded interventions to support PSD
- 5.3 Descriptive analysis of EC PSD interventions
- 5.4 List of PSD projects analysed during the Desk Phase
- 5.5 Evaluation Question grids with information collected during the Desk Phase
- 5.6 Results from the Questionnaire sent to Delegations
- 5.7 Results from the complementary survey on the knowledge and use of the Thematic PSD Network
- 5.8 Brief description of three multilateral donors' strategies to PSD
- 5.9 PSD-specific indicators

ANNEX 6 – COUNTRY NOTE ZAMBIA

ANNEX 7 – COUNTRY NOTE JAMAICA

ANNEX 8 – COUNTRY NOTE MEXICO

ANNEX 9 – COUNTRY NOTE MOROCCO

ANNEX 10 – COUNTRY NOTE VIETNAM

**Note:**

The main report and each of the ten annexes are presented in separate files.

This file contains only the [Annex 9 – Country Note Morocco](#)



**Annexe 9**  
**Country Note Morocco**



## Table des matières - Annexe 9

---

### LISTE DES ACRONYMES

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 MANDAT .....	1
1.2 CONTEXTE .....	1
1.3 LE RÔLE DES ÉTUDES PAYS .....	1
1.4 OBJECTIF ET CONTENU DE LA NOTE PAYS .....	2
<b>2. MÉTHODES POUR LA COLLECTE DES DONNÉES .....</b>	<b>3</b>
2.1 OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES.....	3
2.2 COLLECTE DES DONNÉES AVANT LA MISSION .....	3
2.3 COLLECTE DES DONNÉES PENDANT LA MISSION .....	4
<b>3. BREF DESCRIPTION DU CONTEXTE .....</b>	<b>5</b>
3.1 CONTEXTE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL .....	5
3.2 DESCRIPTION DE L'ÉCONOMIE .....	6
3.3 DESCRIPTION DU SECTEUR PRIVÉ .....	7
3.4 POLITIQUE DU GOUVERNEMENT .....	8
3.5 STRATÉGIE DE L'UE .....	9
3.6 STRATÉGIES ET INTERVENTIONS DES AUTRES BAILLEURS DE FONDS .....	11
<b>4. CONSTATS .....</b>	<b>13</b>
<b>5. CONCLUSIONS .....</b>	<b>31</b>
5.1 PERTINENCE .....	31
5.2 EFFICACITÉ .....	32
5.3 DURABILITÉ .....	33
5.4 EFFICIENCE .....	33
5.5 COHÉRENCE, COORDINATION, THÈMES TRANSVERSAUX.....	34
ANNEXE 1 – PERSONNES RENCONTRÉES .....	37
ANNEXE 2 – DOCUMENTS CONSULTÉS.....	39
ANNEXE 3 – CARTE DU PAYS.....	43
ANNEXE 4 – LISTE DE PROJETS.....	45
ANNEXE 5 – FICHES DE PROJETS.....	47
ANNEXE 6 – GRILLE DES QUESTIONS D'ÉVALUATION .....	77



## Liste des acronymes

---

AFII	Agence Française pour les Investissements Internationaux
AMITH	Association Marocaine de l'Industrie Textile et Habillement
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion de la PME
AO	Appel d'Offre
AP	Association professionnelle
API	Agence de Promotion des Investissements
AS	Ajustement Structurel
AT	Assistance technique
ATV	Accord sur les Textiles et les Vêtements
BAD	Banque africaine de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BID	Banque islamique de développement
BM	Banque Mondiale
B-to-B	Business to Business
CA	Chiffre d'affaires
CE	Communauté Européenne
CCE	Commission des Communautés Européennes
CCG	Caisse Centrale de Garantie
CEC	Commission of the European Communities
CEPT	Centre d'Expertise pour Pays Tiers
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CRIS	Common RELEX Information System
CSP	Country Strategy Paper
DH	Dirham
DSP	Développement du secteur privé
DTA	Dispositions Techniques et Administratives
EC	European Community
EICC	Euro-Info-Correspondance Centre
EME	Euro-Maroc-Entreprises
FAS	Facilité d'Ajustement Structurel

FEDIC	Fédération Marocaine des Industries du Cuir
FMI	Fonds Monétaire International
FOMAN	Fonds National de Mise à Niveau
GATT	General Agreements on Tariffs and Trade
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
IDE	Investissements Directs Etrangers
ISO	International Standard Organization
MAN	Mise à niveau
MCIT	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications
NAED	North Africa Enterprise Development facility
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OI	Organisation Intermédiaire
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OPV	Offres Publiques de Vente
PA	Plan d'action
PAAP	Programme d'Appui aux Associations Professionnelles
PAE	Programme d'Appui aux Entreprises
PAIGAM	Projet d'Appui aux Institutions de Garantie
PIB	Produit Intérieur Brut
PIN	Programme Indicatif National
PMI	Petites et Moyennes Industries
SFI	Société Financière Internationale
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion du Projet
USAID	United States Agency for International Development
VA	Valeur Ajoutée
ZLE	Zone de Libre-échange Euro-Méditerranéenne

# 1. Introduction

---

## 1.1 Mandat

Le plan d'évaluation 2003 d'EuropeAid prévoyait une évaluation de l'appui de la Communauté européenne (CE) au développement de secteur privé (DSP) dans les pays tiers. Cette évaluation sectorielle vise à contribuer à l'amélioration de la cohérence des approches sectorielles de la Commission par le biais d'une évaluation de ses activités de coopération ayant trait au DSP dans de nombreux programmes nationaux et régionaux de coopération. Cette étude vise également à augmenter la cohérence entre les objectifs de l'appui au DSP et les objectifs de la politique de l'Union européenne (UE) dans d'autres domaines.

## 1.2 Contexte

L'évaluation s'est déroulée en deux phases séparées. Entre octobre 2003 et juin 2004, une **évaluation "documentaire"** a été réalisée portant sur l'appui de la CE au DSP dans les pays tiers au cours de la période 1994-2003. Cette évaluation documentaire était basée sur une analyse de documents rassemblés à Bruxelles, une série d'entrevues avec des fonctionnaires de la Commission européenne à Bruxelles et une enquête par questionnaire menée auprès d'un groupe de délégations. Le rapport final de l'évaluation présentait un ensemble de questions d'évaluation, des constats pour chacune de ces questions, une analyse complète de ces constats ainsi que des conclusions et des recommandations préliminaires.

L'approche documentaire a cependant été confrontée à certaines limites : s'il a été possible de couvrir les aspects stratégiques et politiques par l'analyse de la documentation et par les entrevues à Bruxelles, il était plus difficile d'évaluer l'exécution et l'impact des projets et des programmes sans missions de terrain. Pour cette raison, l'unité d'évaluation d'EuropeAid a invité ADE à compléter l'évaluation documentaire par une phase de terrain et de synthèse.

Cette **phase de terrain et de synthèse** de l'évaluation a débuté par un ajustement de la méthodologie afin de prendre en compte les nouvelles tâches. Ensuite, il s'agissait de compléter la base d'information avec les cinq études pays. En troisième lieu, l'équipe a intégré ces nouveaux résultats aux résultats de l'évaluation documentaire; et, enfin, elle a analysé cette base d'information pour effectuer une évaluation globale de l'appui de la CE au DSP dans les pays tiers.

## 1.3 Le rôle des études pays

Les études pays sont essentielles pour comprendre comment l'appui de la CE au DSP est mis en oeuvre sur le terrain. Ces études pays proposent une analyse détaillée de documents relatifs aux pays et aux programmes, complétée par une mission de terrain. Elles ont pour but de rassembler l'information requise pour répondre aux questions d'évaluation au niveau global et non d'effectuer une évaluation sectorielle au niveau du pays.

La liste de pays à analyser a été déterminée au cours de discussions avec le groupe de référence. Il a été convenu de sélectionner cinq pays issus de quatre programmes de coopération différents : deux pays ACP (la Zambie et la Jamaïque), un pays MEDA (le Maroc), un pays asiatique (le Vietnam), et un pays Latino-américain (le Mexique). Les raisons ayant mené à la sélection du Maroc sont les suivantes :

- c'est un pays de la région MEDA (critère de distribution géographique), région marquée par la Déclaration de Barcelone de 1995 et le projet de mise en place d'une Zone de Libre-échange Euro-Méditerranéenne (ZLE) d'ici 2010, événement ayant des conséquences directes pour le secteur privé (voir la section 3.5) ;
- le secteur privé y a un poids important (46% des fonds EU prévus dans le pays).

#### 1.4 Objectif et contenu de la note pays

L'objectif de cette note pays est de fournir un résumé des principaux constats de l'étude pays. Il est important de souligner que cette note est de nature descriptive : elle se limite à présenter l'information rassemblée et ne vise pas à l'analyser ni à porter de jugement sur les constats. La note contient une partie intitulée "Conclusions", mais non des recommandations. Des recommandations seront en effet proposées ultérieurement, mais uniquement au niveau global de l'évaluation. En outre, une taille limite étant imposée à cette note, elle est centrée sur les constats-clés. Les différentes notes pas seront publiées en annexe du rapport final de l'évaluation globale.

La section 1 ci-dessus présente la note pays et décrit le contexte général de l'étude pays. La section 2 présente les méthodes pour la collecte des données, ainsi que les limites de ces méthodes. La section 3 présente le contexte du pays : elle décrit les caractéristiques principales du pays, son contexte économique, social et politique, les principales politiques de gouvernement, la politique de coopération de la Communauté et offre un aperçu des interventions des autres bailleurs dans le secteur. La section 4 présente les principaux constats pour chacune des 9 questions d'évaluation. Ces constats sont présentés au niveau des critères de jugement et basés sur une grille plus détaillée (voir l'annexe 6) où l'information est présentée au niveau des indicateurs (voir la section 2 sur les méthodes de collecte des données). La section 5 présente les conclusions principales de l'étude pays. Ces conclusions aideront à structurer l'étape d'analyse de l'évaluation globale.

## 2. Méthodes pour la collecte des données

---

### 2.1 Outils de collecte des données

Au cours de l'évaluation documentaire, l'équipe a proposé un ensemble de questions d'évaluation reflétant les principaux aspects à analyser. Ces questions portent sur les critères d'évaluation du DAC, sur les 3Cs ou sur les questions transversales. Pour chacune de ces questions d'évaluation, au moins un critère de jugement a été proposé et pour chaque critère, plusieurs indicateurs ont été définis. Les questions ont été discutées avec le groupe de référence et ont été validées par l'unité d'évaluation d'EuropeAid. Les questions d'évaluation aident à cadrer le processus d'évaluation et à structurer l'analyse. Les critères de jugement (la manière dont les questions seront traitées) étant annoncés à l'avance, cette méthodologie permet de rendre le jugement global plus objectif et plus transparent. De plus, la liste d'indicateurs fait fonction de *check-list* lors de la collecte d'information sur le terrain et au siège, permettant une collecte d'information efficace.

Les grilles comportant les questions d'évaluation, les critères de jugement et les indicateurs complétés avec l'information concernant le Maroc se trouvent en annexe 6. On notera que toutes les questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs ne sont pas traités au niveau des études pays, certains étant uniquement d'application pour l'évaluation globale. Une version succincte comportant l'information seulement au niveau des questions d'évaluation et des critères de jugement est présentée dans la section 4. Pour déterminer si le critère est satisfait ou pas, l'équipe s'est exclusivement basée sur l'information reprise en annexe 6.

Pour organiser davantage l'information, l'équipe a mis au point des fiches programmes présentant l'information de base pour chacun des programmes analysés. Ces fiches sont reprises dans l'annexe 5. Elles fournissent l'information contextuelle relative aux programmes discutés et permettent d'éviter que cette information de base soit répétée dans les grilles.

### 2.2 Collecte des données avant la mission

En ce qui concerne l'évaluation globale, l'information a été collectée à Bruxelles au cours de l'évaluation documentaire. Les documents de stratégie de la Commission ont été passés en revue. Grâce à CRIS (le système d'information RELEX), les programmes de la CE concernant le secteur privé ont été identifiés, notamment pour le Maroc. Cette information a été complétée suite aux entretiens avec des fonctionnaires de la CE impliqués dans l'appui au DSP.

Pour l'étude pays, l'information spécifique concernant le pays et les interventions de la CE en matière d'appui au DSP a été rassemblée autant que possible avant la mission. Sur ces bases l'équipe a complété les fiches programme et (provisoirement) la grille (annexe 6) reprenant les différents indicateurs pour chaque critère de jugement et question d'évaluation pertinents par rapport aux études pays.

### **2.3 Collecte des données pendant la mission**

Sur le terrain, l'équipe d'évaluation a conduit des entrevues structurées avec la délégation de la CE, des autorités locales, des unités de gestion des programmes, des organismes intermédiaires et des bénéficiaires. Elle a également analysé avec plus de précision un échantillon des programmes d'appui au DSP au Maroc (voir les annexes 4 à 6). Sur base de l'information rassemblée, l'équipe a complété ou amendé l'information reprise de manière provisoire dans les grilles avant la mission.

## 3. Bref description du contexte

---

### 3.1 Contexte politique, économique et social

Pays d'Afrique du Nord ayant une population avoisinant les 30 millions, le Maroc est défini par sa Constitution de 1962 comme une « **Monarchie constitutionnelle, démocratique et sociale** ». Le Roi (Mohammed VI depuis le 23 juillet 1999) est le « représentant suprême de la nation et Commandeur des croyants »<sup>1</sup>. Les dernières élections générales en septembre 2002, jugées dans l'ensemble libres et équitables, ont confirmé la majorité d'une large coalition conduite par M. Driss Jettou, qui n'a pas d'appartenance politique<sup>2</sup>.

En 2002, le **Produit Intérieur Brut (PIB) du Maroc** se chiffrait à 37.263 millions de dollars. La décennie 1990-2000 s'est caractérisée par une croissance économique modeste (2,36% en termes réels, par rapport à 4% dans les années 1980), instable, et bien inférieure au potentiel du pays. Cette faiblesse du taux de croissance s'est traduite par la stagnation du niveau du PIB par habitant à 3.690 € en 2002. Ce recul a été principalement imputable à des facteurs extérieurs (six sécheresses en dix ans, lenteur de la croissance en Europe) et à la stagnation des réformes structurelles globales. Depuis 2001, le taux de croissance a augmenté pour atteindre 5,5% en 2003, amélioration qui a reflété l'accroissement de 20,6% de la production agricole. L'économie n'a pas été en mesure d'atténuer les pressions découlant du développement rapide de la main d'œuvre (la progression démographique, bien qu'en recul, demeure de 1,7%).<sup>3</sup> Le taux de chômage reste élevé (supérieur à 20% dans les zones urbaines). Par ailleurs on notera que<sup>4</sup> :

- durant la décennie 1990-2000, le Maroc a préservé sa stabilité macro-économique et a atteint des taux d'inflation proches des pays industrialisés ;
- les réserves de changes ont atteint des niveaux satisfaisants (4,8 mois d'importations fin 2000) ;
- le déficit du compte courant demeure modeste (1,7% du PIB en 2000) ;
- la dette extérieure continue de décliner (son poids a régressé à 48,8% du PIB en 2000) et le service de la dette s'élève à 20,8% des recettes d'exportation de biens et services ;

---

<sup>1</sup> Voir CE, (COM(2004)373 final) - Document de travail des services de la commission. Politique européenne de voisinage. Rapport sur le Maroc, mai 2004.

<sup>2</sup> Actuellement, 29 partis sont représentés au Parlement. L'Union Socialiste des Forces Populaires, les conservateurs de l'Istiqlal et le regroupement des partis berbérophones de la Mouvance populaire sont actuellement les forces principales de la majorité parlementaire. L'opposition est essentiellement représentée par les islamistes modérés du Parti de la Justice et du Développement.

<sup>3</sup> Voir CE, (COM (2004)373 final) - Document de travail des services de la commission. Politique européenne de voisinage. Rapport sur le Maroc, mai 2004.

<sup>4</sup> Voir le *Country Strategy Paper* ou Document de Stratégie (CSP) 2002-2006.

- l'appréciation progressive du taux de change effectif réel du dirham marocain au cours de la décennie écoulée – de l'ordre de 20% fin 2000 selon les services du Fonds Monétaire International (FMI) – a affecté négativement la compétitivité de l'économie marocaine, en particulier à l'égard de l'Europe, principal marché d'exportation pour le Maroc<sup>5</sup> ;
- le déficit structurel est élevé, de l'ordre de 5% du PIB.

Du point de vue **social**, le Maroc se caractérise toujours par une incidence relativement élevée de la **pauvreté**: après un recul de 21 à 13% au cours de la période 1984-92, le taux de pauvreté avait grimpé à nouveau à 19% en 2000. La pauvreté demeure essentiellement un phénomène rural. Le taux de **chômage total** reste élevé, se situant à 12,8% en 2003, avec un écart important entre les zones urbaines (20,4%) et rurales (4,1%). Malgré des dépenses publiques importantes dans le domaine de l'**éducation** (6% du PIB), la qualité de l'enseignement et le nombre d'enfants concernés demeurent faibles. Bien que l'analphabétisme recule lentement, les taux oscillent autour de 50%. Si l'espérance de vie a augmenté pour atteindre 68 ans, de nombreux indicateurs de **santé** – comme par exemple les taux de mortalité maternelle et infantile – restent élevés. Malgré des efforts pour améliorer le statut et la condition des femmes, les **indicateurs de genre** font ressortir de fortes disparités surtout en zone rurale, où 75% des femmes sont analphabètes et 47% seulement des filles sont inscrites à l'école primaire.

### 3.2 Description de l'économie

En 2003, la **structure sectorielle** de l'économie marocaine se présentait comme suit (en % du PIB) : agriculture 18,3%, industrie 29,7% (dont 16,4% d'industrie manufacturière) et 52% de services.<sup>6</sup> L'économie marocaine est fortement tributaire de la production agricole qui occupe plus de 50% de la main d'œuvre<sup>7</sup>.

La **balance commerciale** marocaine enregistre un déficit structurel, où les exportations ne couvrent que 70 % des importations totales. En comparaison avec d'autres pays de la zone, les exportations sont assez diversifiées : secteur textile et habillement 33 %, produits alimentaires et tabac 20 %, phosphates 20 %. Les importations se répartissent comme suit : produits mécaniques et équipements 26 %, énergie et lubrifiants 13 %, produits alimentaires et tabac 11 %, fibres textiles et habillement 10 %. En 2000, le commerce avec l'UE, premier partenaire commercial du Maroc, représentait 66 % des exportations et 60 % des importations. Le commerce sous-régional avec les pays maghrébins et sud-méditerranéens est très réduit (respectivement 1 et 5% du total), en raison d'un manque d'harmonisation des cadres réglementaires des pays, de l'exploitation insuffisante des complémentarités des économies, de l'application de régimes de règles d'origine différents par pays ou sous-groupe de pays et en raison de l'état embryonnaire des accords sous-régionaux de libre échange<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Ce constat n'est pas valable pour les dernières années : le dirham étant lié à un panier de monnaies dont l'euro, la forte dépréciation du dollar par rapport à l'euro implique mécaniquement que le dirham se déprécie par rapport à l'euro, élément contribuant à renforcer la compétitivité des exportations marocaines vers l'UE.

<sup>6</sup> Voir BANQUE MONDIALE, *Morocco at a glance*, 2004.

<sup>7</sup> Voir CE, (COM(2004)373 final) - Document de travail des services de la commission. *Politique européenne de voisinage. Rapport sur le Maroc*, mai 2004.

<sup>8</sup> Voir CE, *Maroc Document de stratégie 2002-2006*.

### 3.3 Description du secteur privé

Le nombre total des entreprises est estimé entre 25 et 30.000. Les tableaux 2 et 3 ci-après donnent un aperçu des Petites et Moyennes Industries (PMI) et grandes entreprises de l'Industrie de transformation pour l'exercice 2003<sup>9</sup>.

**Tableau 2 - PMI et Grandes Entreprises de l'Industrie de transformation**

	< 50 personnes		50 à 200 personnes		> 200 personnes		Total
	Nombre/ valeur	% du total	Nombre/ valeur	% du total	Nombre/ valeur	% du total	
Nombre d'entreprises	5.976	77,5%	1.220	15,8%	518	6,7%	<b>7.714</b>
Effectifs	92.363	18,7%	133.942	27,2%	266.443	54,1%	<b>492.748</b>
Production	28.033	15,7%	42.604	23,9%	107.724	60,4%	<b>178.361</b>
Exportation	5.654	11,7%	8.669	17,9%	34.068	70,4%	<b>48.391</b>
Procédures pour la cré	1.683	15,1%	2.678	24,0%	6.811	61,0%	<b>11.172</b>
Valeur ajoutée	6.584	11,7%	11.563	20,5%	38.218	67,8%	<b>56.365</b>

**Tableau 3 - Industrie de transformation par secteur**

	Production		VA		Effectifs		Investissement		Exportations	
	% du total	% du total	% du total	Nombre	% du total	Valeur	% du total	Valeur	% du total	
Ind. Agroalimentaire	33,4%	30,6%	95.666	19,4%	3.625	32,4%	10.248	21,2%		
Ind. Textiles et du cuir	14,8%	18,3%	222.463	45,1%	1.673	15,0%	17.656	36,5%		
Ind. Chimiques et para chimiques	34,2%	34,7%	95.764	19,4%	3.891	34,8%	11.779	24,3%		
Ind. Mécaniques et métallurgiques	11,8%	10,7%	47.870	9,7%	1.477	13,2%	1.927	4,0%		
Ind. Electriques et électroniques	5,8%	5,6%	30.985	6,3%	506	4,5%	6.781	14,0%		
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>492.748</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.172</b>	<b>100,0%</b>	<b>48.391</b>	<b>100,0%</b>		

En termes de défis en matière de DSP, Le draft Country Strategy Paper (CSP) 1995 mettait en exergue une compétitivité inégale de l'industrie, une industrie mal armée pour s'intégrer dans l'espace économique euro-méditerranéen, l'absence d'une « culture de l'entreprise » et d'une politique de l'entreprise active et l'absence d'un programme structuré de soutien des PME.

Comme il ressort du tableau comparatif ci-après, les constats du CSP 2002-2006 se faisaient dans un même esprit et se rapprochaient fortement des analyses faites par une étude de la Banque Mondiale (BM) en 1999<sup>10</sup> :

<sup>9</sup> Ce tableau a été constitué à partir de chiffres disponibles auprès du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de mise à niveau de l'économie ([www.mcinet.gov.ma](http://www.mcinet.gov.ma)). Les valeurs sont indiquées en millions de Dirhams, approximativement à diviser par 10 pour obtenir l'ordre de grandeur en euro.

<sup>10</sup> Banque Mondiale, *Mise à jour de l'évaluation du secteur privé : Le secteur privé : moteur de la croissance économique marocaine*, décembre 1999.

**Tableaux 4 - Comparatif des défis du secteur privé au Maroc**

CSP 2002 - 2006	BM 1999
	Insuffisance des réformes macroéconomiques, de politique commerciale et de la privatisation
Modernisation de l'environnement des affaires	Contraintes institutionnelles affectant le climat des affaires
Accès au financement difficile et onéreux	Insuffisance et prix élevé du crédit
Modes de production en grande partie obsolètes	Manque de services de soutien en TIC
Procédures pour la création de nouvelles entreprises	Coût des formalités administratives pour la création de nouvelles entreprises
Accès au foncier difficile	Manque de terrains industriels
Manque de flexibilité dans le marché du travail	Pénurie d'une main d'œuvre flexible
Manque de qualification de la main d'œuvre	Pénurie d'une main d'œuvre qualifiée

Par contre un élément important qui n'est pas mentionné dans le CSP 2002-2006 est la fin, le 1<sup>er</sup> janvier 2005, du processus d'intégration défini dans l'article 2 de l'Accord sur les Textiles et les Vêtements (ATV) de 1994. Comme on le sait, l'expiration de cette période signifie que le commerce des produits textiles n'est plus soumis à un régime spécial en dehors des règles normales de l'Accord général sur les tarifs et le commerce General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), mais est désormais régi par les règles du commercial multilatéral. Vu le poids du secteur textile au Maroc, ce changement constitue un des défis majeurs auxquels le pays doit faire face.

### 3.4 Politique du gouvernement<sup>11</sup>

A ce jour, le Gouvernement a entrepris des réformes structurelles sur différents fronts<sup>12</sup> :

- libéralisation et privatisation du secteur des télécommunications ;
- suppression des subsides sur l'huile alimentaire ;
- création d'une Agence Nationale pour l'Emploi ;
- libéralisation du commerce : réduction de 25% des tarifs sur certains produits industriels et certains produits agricoles transformés ;
- libéralisation du secteur financier : élimination graduelle de presque toute forme d'intervention d'état directe et modernisation du cadre réglementaire ;
- actions en faveur d'une meilleure gouvernance : réforme de l'administration des douanes et des achats publics, code de conduite pour les fonctionnaires ;
- programme de réformes dans le domaine de la justice, entamé en 1997 ;
- programmes d'infrastructure rurale.

Un plan de développement économique et social du Maroc pour la période 2000-2004 a également été élaboré. Celui-ci synthétise les principaux défis auxquels le pays doit faire face :

<sup>11</sup> Sources : CE, *Maroc - Document de stratégie 2002-2006* et Royaume du Maroc, Ministère de la Prévision Economique et du Plan, *Le plan de développement économique et social 2002-2004*.

<sup>12</sup> ADE, *Evaluation of Economic co-operation between the European Commission and Mediterranean countries*, Novembre 2003.

- mise à niveau du tissu productif, en vue de faire face à la concurrence étrangère aussi bien sur le marché intérieur qu'extérieur et améliorer durablement la part du Maroc dans les échanges commerciaux internationaux ;
- modernisation du pays et son insertion dans la civilisation du savoir et de l'information ;
- traitement de la problématique des disparités aussi bien spatiales que sociales qui entachent l'évolution du pays.

Les axes stratégiques visés par le plan sont les suivants :

- Développement économique :
  - promotion de la croissance et de l'emploi (entre autres la modernisation de la base productive, l'amélioration de l'environnement des investissements) ;
  - diversification des sources de la croissance économique (développement de nouveaux secteurs, en lien avec le rétablissement de la compétitivité des entreprises et l'introduction des nouvelles technologies dans les processus économiques) ;
  - renforcement des bases de l'agriculture.
- Développement institutionnel : réforme de l'administration, réforme des entreprises publiques, adaptation des finances publiques.
- Développement spatial et intégration régionale : développement rural et réduction des disparités régionales, aménagement du territoire et organisation des secteurs urbains, association à l'UE visant en priorité à moderniser son appareil productif et ses institutions, intégration régionale.
- Sphère sociale et pauvreté : valorisation des ressources humaines (en particulier la réforme des systèmes d'éducation et de formation professionnelle) et développement social par la satisfaction des besoins fondamentaux, l'extension de la couverture sociale et la réduction des disparités.

Un document de stratégie spécifique au DSP ou encore à la Mise à niveau (MAN) des entreprises n'est pas disponible. On notera encore que, en novembre 2003, l'évaluation MEDA<sup>13</sup> notait que le Gouvernement marocain n'avait conçu aucune stratégie ni mis en œuvre aucun programme visant directement le renforcement de la compétitivité des entreprises privées. Cela dit, il existe des contrats programmes avec les différents secteurs.

### 3.5 Stratégie de l'UE

Dès 1963, le Maroc a demandé l'ouverture de négociations pour conclure un accord commercial en 1969 avec l'UE. Cette coopération a ensuite évolué pour aboutir à un nouvel Accord en 1976 portant à la fois sur des dispositions commerciales et sur une participation financière sous forme de dons au développement socio-économique du Royaume. Pour accompagner cet Accord, quatre protocoles financiers ont été signés durant la période 1976 - 1996, complétés par des prêts de la Banque Européenne d'Investissement

---

<sup>13</sup> ADE, *Evaluation of Economic co-operation between the European Commission and Mediterranean countries*, November 2003.

(BEI). Ces derniers ont été suivis des programmes **MEDA I** (1996-1999), représentant un triplement de l'aide au Maroc par rapport aux protocoles financiers, et des programmes **MEDA II**.

Sur le plan régional, la Conférence de Barcelone a réuni en novembre 1995 les 15 pays de l'UE et les 12 partenaires méditerranéens, ce qui a abouti à la **Déclaration de Barcelone**, programme de dialogue, d'échange et de coopération visant à garantir la paix, la stabilité et la prospérité dans la région, et englobant trois volets : « politique et sécurité », « économique et financier » et « social, culturel et humain ». Ce partenariat s'établit au niveau bilatéral par un Accord d'Association entre chaque partenaire méditerranéen et l'UE. Le volet économique et financier prévoit la mise en place d'une ZLE entre l'UE et ses partenaires de la méditerranée et également entre les différents partenaires de la méditerranée d'ici 2010.

Le Maroc a signé cet **Accord d'Association** en février 1996. L'Accord, entré en vigueur en mars 2000, après ratification par tous les états membres, a pour objectifs principaux de :

- renforcer le dialogue politique ;
- fixer les conditions nécessaires à la libéralisation progressive des échanges de biens, services et capitaux ;
- développer des relations économiques et sociales équilibrées entre les parties ;
- appuyer les initiatives d'intégration Sud-Sud ;
- promouvoir la coopération dans les domaines économique, social, culturel et financier ;
- respecter les principes démocratiques et les droits de l'Homme.

Le tableau ci-après reprend les différentes interventions de la Communauté Européenne (CE) relatives (de manière directe ou indirecte) au DSP dans le cadre de MEDA I et MEDA II, soit la période couverte par la présente évaluation. Il indique également les enveloppes financières correspondant à ces interventions et leur poids dans le dispositif général des interventions.

**Tableau 5 - Récapitulatif des projets DSP<sup>14</sup> MEDA I et MEDA II**

Nom du projet	Prévu CE M€	En % du total
<b>MEDA I</b>		
Programme de développement du secteur privé Euro Maroc Entreprises (EME)	21,9	3,6%
Facilité d'ajustement structurel	120,0	19,5%
Appui à la mise à niveau de l'enseignement technique et de la formation	38,0	6,2%
Appui au programme pour la promotion de la qualité	15,5	2,5%
Appui à la privatisation	5,0	0,8%
Projet d'appui aux institutions de garantie (PAIGAM)	30,0	4,9%
Appui aux associations professionnelles (PAAP)	5,8	0,9%
Projet pilote de micro-crédits	0,7	0,1%
Capitaux à risque (BEI)	45,0	7,3%
Appui à la création d'emploi	3,3	0,5%
<b>Total MEDA I DSP</b>	<b>285,2</b>	<b>46,2%</b>
Autres	331,6	53,8%
<b>Total MEDA I</b>	<b>616,8</b>	<b>100,0%</b>
<b>MEDA II</b>		
L'ajustement structurel financier	52,0	14,7%
Projet d'appui aux entreprises (PAE)	61,0	17,3%
Appui au développement de la Formation professionnelle	50,0	14,1%
<b>Total MEDA II DSP</b>	<b>163,0</b>	<b>46,1%</b>
Autres	190,6	53,9%
<b>Total MEDA II</b>	<b>353,6</b>	<b>100,0%</b>

### 3.6 Stratégies et interventions des autres bailleurs de fonds

Le CSP 2002-2006 offre un aperçu des interventions (prévues) des autres bailleurs de fonds au Maroc, pouvant être résumé comme suit :

#### Etats Membres :

- **France** (65,5 M€) : Start-ups (3,8 M€), Fonds de garantie de MAN (30,5 M€), Ligne de crédit PME/PMI (30,5 M€), Fonds d'Aide aux Etudes et au Secteur privé (0,7 M€), Financement d'entreprises marocaines, françaises ou conjointes.
- **Espagne** (0,25 M€) : Appui au développement des femmes entrepreneurs.
- **Allemagne** (4,5 M€): MAN - Appui au développement de la compétitivité internationale de l'économie marocaine (3 M€), MAN – Amélioration de la qualité des produits agro-alimentaires (1,5 M€).
- **Italie** (23,1 M€): Promotion des PME dans différentes provinces (4,23 M€), Programme cadre pour le développement du secteur industriel (0,77 M€), Méditerranéen 2000 – Développement des PME (0,15 M€), PME/PMI – Ligne de crédit (15,5 M€), Soutien à l'artisanat (2,38 M€).

Plusieurs de ces pays (par exemple l'Allemagne ou la Belgique) soutiennent également des programmes de formation professionnelle.

<sup>14</sup> Les projets mis en exergue en jaune sont les projets retenus parmi l'échantillon des projets à analyser dans le cadre de la mission pays.

Autres bailleurs :

Parmi les autres bailleurs, le CSP ne mentionne des interventions directement liés au DSP que pour la Banque Africaine de Développement ou BAD (marchés des capitaux) et les Etats-Unis (USAID, développement de l'entreprise privée).

## 4. Constats

Cette section présente les principaux constats pour chaque question d'évaluation appropriée au niveau du pays (questions 2 à 9). Les constats ont été synthétisés au niveau des critères sur la base de une matrice plus détaillée (présenté dans l'Annexe 6) où l'information est présentée au niveau des indicateurs.

### EQ 2 – Overall design of the strategy

Is the CEC PSD strategy in terms of “expected results” well designed to ensure the realisation of the purpose of strengthening the business sector with a view to contribute to the overall objectives of the EC external policy?

- A. To what extent is each area of intervention (“expected results”) relevant in terms of contribution to the purpose?
- B. Is its success dependent on certain conditions (another expected result or some other ‘external’ factor)? If yes, which ones? Have they been identified in CEC PSD strategy documents?
- C. Is the set of fields of actions comprehensive (are some essential fields missing (for example, role of champions)?
- D. Is it well structured :
- Are there potential complementarities and synergies between expected results and have they been identified?
  - Are there possible contradictions between fields and have they been identified?
  - Should there be a prioritisation?

#### 2B.1 Conditions to reach the expected results exist

Le (draft) **CSP 1995** soulignait comme un risque important le « *décalage entre la rapidité relative du processus de décision de l'Union et la capacité des autorités marocaines à mettre en œuvre les aides accordées en signant les conventions de financement et en prenant les décisions de principe nécessaires à la mise en œuvre des projets* ». Or, on sait à présent que le décalage sus-mentionné a créé des difficultés. Ainsi, l'évaluation technique finale d'Euro-Maroc-Entreprises (**EME**) (services non financiers) montre que ce projet a souffert d'important retards (38 mois, soit 43% de la durée du projet) en raison de l'absence d'un statut juridique précis, bien que les TdR du projet stipulaient que « *le statut juridique de l'EME sera convenu avec les autorités marocaines avant le démarrage du projet* ». Durant cette période, le projet ne fonctionnait que grâce à des mesures d'urgence, n'engageant que 8,7% du montant engagé durant sa durée totale. Hormis ce constat à un niveau global, le draft CSP 1995 ne contient pas d'analyse systématique ou détaillée des conditions pour atteindre les résultats.

Le Programme Indicatif National (**PIN**) 2002-2004 identifie pour chaque type de programme des risques/conditions (contrairement aux risques à un niveau général identifiés dans le CSP 2002-2006, ceux-ci sont en lien direct avec le DSP):

- Suite aux problèmes rencontrés pour **EME**, le **PIN** souligne l'importance de trouver pour le Programme d'Appui aux Entreprises (**PAE**) (services non financiers) un montage institutionnel bien ancré dans les mécanismes de MAN marocains existants. De fait, les problèmes liés au statut juridique ne se sont pas posés pour ce programme.
- Pour le programme d'Appui au Développement de la Formation Professionnelle, le **PIN** mentionne le

risque de la fuite à l'étranger des personnes formées en raison d'un rythme de développement économique insuffisant pour stimuler l'embauche de ces personnes. Peu d'information est disponible sur l'ampleur de ce problème, qui semble concerner surtout les niveaux plus élevés de formation.

Dans certains cas il s'est avéré que les résultats de certains programmes dépendaient de conditions n'ayant pas été anticipées de manière suffisante. Ainsi, un nombre important (estimé à 50%) d'entreprises bénéficiaires des services non-financiers fournis via **EME** n'ont pu donner suite aux recommandations faites par les consultants en raison d'une incapacité à financer les investissements conseillés et sont donc passées à côté de la MAN. Certes, des interventions dans le domaine financier (par exemple Projet d'Appui aux Institutions de Garantie (**PAIGAM**)) avaient été prévues, mais elles n'ont manifestement pas suffi à éviter ou résoudre cette difficulté.

Un événement important en termes de conditions pouvant affecter les résultats est la fin, le 01/01/05, du processus d'intégration défini dans l'article 2 de l'ATV de 1994. Vu l'importance du secteur du textile et de l'habillement au Maroc, cet événement, pouvant être anticipé de longue date, est de première importance pour le Maroc. Plusieurs initiatives témoignent d'une prise en compte de l'événement (le textile est par exemple un bénéficiaire important des programmes), mais il n'est pas certain que celles-ci sont suffisantes et ont été prises à temps, l'Association Marocaine de l'Industrie Textile et Habillement (AMITH) ayant estimé nécessaire encore en novembre 2003 de « tirer la sonnette d'alarme » à ce sujet.

#### 2D.1 There are potential complementarities and synergies between expected results

Des exemples de complémentarités et synergies entre programmes liés à différents domaines d'intervention existent, notamment entre les **services non financiers (EME)** et le **renforcement des Organisations Intermédiaires (O - Programme d'Appui aux Associations Professionnelles (PAAP))**, menant d'ailleurs à un réel transfert de savoir des uns aux autres. De manière générale, on retiendra l'importance croissante (notamment de MEDA I à MEDA II) accordée aux complémentarités entre les interventions en faveur des OI et celles d'autres programmes (par exemple le développement de la Formation Professionnelle), les OI ayant un rôle clé à jouer dans la MAN des entreprises marocaines.

Toutefois, la difficulté d'un nombre important de bénéficiaires d'**EME** à trouver des financements pour réaliser les investissements conseillés est un contre-exemple, témoignant d'une complémentarité prise en compte de manière insuffisante entre les programmes dans les domaines des **services non-financiers** et ceux concernant les **marchés financés**.

#### 2D.2 Prioritisation of areas of intervention (expected results) leads to a better realisation of the purpose

Tant pour le statut juridique que pour la problématique du financement (voir plus haut), une priorisation des domaines d'intervention aurait pu s'avérer utile en termes de MAN. Il serait toutefois erroné d'en conclure trop rapidement que les interventions au niveau « macro » (l'environnement des entreprises) doivent précéder toute intervention à un niveau meso (marchés financiers, appui aux OI) ou micro (services non financiers). Malgré son évolution dans un contexte difficile, **EME**, par exemple, a pu générer des résultats et contribuer à la création d'une véritable dynamique de MAN.

### EQ 3 – Relevance of PSD strategy in a given country

<p><b>For a given country,</b></p> <p><b>A. Does the selection of the areas of intervention correspond to the CEC PSD strategy?</b></p> <p><b>B. Does the selection of the areas of intervention correspond to clearly identified priority needs of this country to increase the competitiveness of the business sector with the view to contribute to the overall objectives of the EC external policy?</b></p>						
<p>3A.1 The areas of intervention (expect results) in Morocco correspond to the areas proposed in the CEC PSD strategy</p>						
<p>Bien qu'au moment de la conception des programmes MEDA I et MEDA II la stratégie en termes de DSP au niveau CEC n'était pas encore disponible, la plupart des programmes MEDA I et MEDA II peuvent être classés sous les différents « domaines d'intervention » prévus par la CE (voir le tableau de l'annexe 6). En général, ces programmes ont d'ailleurs différentes composantes, correspondant à différents domaines d'intervention. En ce sens, il y a continuité entre les programmes MEDA I et MEDA II, les seconds étant moins nombreux, mais englobant plus de domaines d'intervention. Enfin, on notera l'importance accordée à la formation professionnelle au Maroc, domaine qui n'était pas prévu de manière très explicite dans la stratégie CE.</p>						
<p>3B.1 The selected areas of intervention (expected results) correspond to clearly identified needs of Morocco in terms of PSD</p>						
<p>Les différents programmes existants et les domaines d'intervention dans lesquels ils interviennent répondent aux besoins identifiés dans le draft CSP 1995 et le CSP 2002-2006 et une étude de 1999 de la BM :</p>						
	<b>Domaines d'intervention EC</b>					
	Environnement	Marchés financiers	Organisations intermédiaires	Investissement et b-to-b	Services non-financiers	Micro-entreprises
<b>Besoins</b>						
Modernisation de l'environnement des affaires						
Accès au financement difficile et onéreux						
Modes de production obsolètes						
Procédures pour la création de nouvelles entreprises						
Accès au foncier difficile						
Manque de flexibilité dans le marché du travail						
Manque de qualification de la main d'œuvre						
<p>On notera que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les interventions de la CE ne couvrent pas forcément l'ensemble des besoins en matière de DSP ;</li> <li>▪ la formation professionnelle, bien que ne correspondant pas à un domaine d'intervention à proprement parler (mais pouvant être rapprochée des services non financiers) répond à un besoin clairement identifié au Maroc ;</li> <li>▪ la présence du <b>projet pilote d'appui au micro-crédit</b> est plutôt une intervention à vocation sociale et ne semble pas justifiée parmi les interventions visant à renforcer la compétitivité du secteur privé.</li> </ul> <p>La principale difficulté du Maroc est « une industrie mal armée pour s'intégrer dans l'espace économique euro-méditerranéen ». Or, <b>si les interventions prises individuellement répondent bien à des besoins réels, les CSP ne proposent pas une véritable analyse et vision globale explicite du DSP au Maroc ni une véritable stratégie visant à traduire une approche intégrée.</b> C'est plutôt au moment de la mise en œuvre que la stratégie (au sens d'un effort de plus forte articulation des différents programmes) a été « reconstruite ».</p>						

A l'époque de MEDA I, la stratégie DSP de l'UE n'avait pas de correspondant au niveau national. Depuis, le Gouvernement a pris diverses initiatives qui vont dans le sens du développement d'une stratégie du DSP. Malgré ces évolutions, **on ne peut pas encore parler d'une stratégie de DSP explicite au niveau national et il est donc difficile de définir la manière dont les interventions de la CE s'inscrivent dans la stratégie nationale.**

## EQ 4.1 – Effectiveness - Business environment

<b>To what extent did EC interventions make the institutional, macro-economic and legal and regulatory framework more conducive to PSD?</b>	
41.1	EC support to the institutional setting has contributed to the development of the business sector
41.2	EC support to macroeconomic stabilization has contributed to the development of the business sector
41.3	EC support has achieved the removal of legal and regulatory barriers to the development of the business sector
<p>Le programme Facilité d'Ajustement Structurel (<b>FAS</b>) mis en œuvre dans la période 1997-1999 a, malgré d'importants délais encourus, mené à des résultats impressionnants. Plus spécifiquement, il a :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ induit le Gouvernement à concevoir une stratégie macro-économique pour la période 2000-2004 ;</li><li>▪ stimulé l'accomplissement de plusieurs réformes structurelles touchant les secteurs bancaire et financiers, le domaine fiscal, le commerce, la formation, les télécommunications, le secteur minier et la santé.</li></ul> <p>Malgré l'appréciation positive de ces résultats, des faiblesses ont également été relevées : des conditionnalités qui ne réfèrent pas de manière suffisamment précise aux exigences du processus de Barcelone et une absence de coordination entre le programme de FAS et d'autres instruments MEDA.</p>	

## EQ 4.2 – Effectiveness - Reinforcing financial markets

To what extent did EC interventions reinforce financial markets?	
42.1	The appropriate framework for supplying well-developed and efficient financial services for SME is reinforced
<p>Le programme <b>PAIGAM</b>, visant à faciliter l'accès au crédit des PME/PMI à travers un schéma de garantie fiable et le volet « Fonds national de mise à niveau » (<b>FOMAN</b>) du <b>PAE</b>, s'inscrivent dans un contexte de besoin de financement considérable du système productif marocain (notamment en vue de la concurrence accrue due à la mise en place de la zone de libre échange). De plus, le système bancaire, malgré des surliquidités, n'emploie qu'une faible partie des ressources disponibles pour financer des crédits à moyen ou long terme orientés vers le secteur productif, à des taux d'intérêt élevés (système caractérisé par une faible concurrence et propension au risque insuffisante).</p> <p>Pour ce qui est du <b>PAIGAM</b>, depuis la signature de la convention en novembre 2000, des montants s'élevant à 24 M € ont été garantis. Si l'on tient compte d'un rapport garantie/montant garanti de 1/8, cela représente une garantie de 3 M€, soit une importante sous-utilisation du Fonds (celui-ci s'élevant à 25,5 M€). Ceci suscite la question de savoir si le problème de l'accès au financement se pose en termes de garantie où si le véritable problème à traiter est ailleurs (voir plus loin).</p> <p>Quant au volet <b>FOMAN</b> du <b>PAE</b>, il est un « matching fund » visant à faciliter l'accès des PME aux investissements matériels et au conseil de MAN par la consultance locale, selon une répartition du financement de 20% par l'entreprise, 30% par le <b>FOMAN</b> et 50% par la banque. Depuis la signature de la convention de financement en juillet 2003, 22 dossiers ont été soumis et seulement 1 financé, ce qui est loin du résultat attendu de 140 PME bénéficiaires d'accès aux crédits concessionnels du <b>FOMAN</b>.</p> <p>Ce manque d'utilisation des instruments pourrait s'expliquer comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Concernant le <b>PAIGAM</b>, la réticence des banques à prêter pourrait s'expliquer, non tant par un problème de garantie, mais par le taux de défaillance important des entreprises, ainsi qu'une perception des banques d'une rentabilité insuffisante du crédit aux PME en comparaison d'autres activités commerciales rentables et/ou un manque de capacités dans l'analyse des risques. A ce titre, on notera que plusieurs initiatives ont été prises en termes de « formation » et analyse des risques dans MEDA II.</li><li>▪ Quant au volet <b>FOMAN</b> du <b>PAE</b>, selon plusieurs interlocuteurs cet instrument n'est pas efficace parce que soit les banques ne veulent pas prendre le risque de financer, soit elles sont disposées à financer, mais préfèrent renoncer au <b>FOMAN</b> afin d'appliquer leur propre taux.</li></ul>	

### EQ 4.3 – Effectiveness - Intermediate organisations (IO)

<p><b>A. To what extent did EC interventions help IO to increase their capacity to conduct a policy dialogue with the government;</b></p> <p><b>B. To what extent did EC interventions help IO to improve the quality or quantity of the services provided to and used by its members?</b></p>
<p>4.3A.1 Intermediate organizations have successfully promoted the interests of the private sector as a result of EC support</p>
<p>Il y a environ 500 Associations Professionnelles (AP) au Maroc, dont 300 associations d'entreprises et 200 associations d'individus. En termes de représentativité, il apparaît que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ il est difficile d'estimer la proportion des entreprises adhérant à une AP, mais celle-ci est faible ;</li> <li>▪ les grosses entreprises sont mieux représentées dans le secteur associatif que les PME ;</li> <li>▪ de nombreuses AP ont peu de membres ou des membres qui n'ont pas payé leur cotisation ; beaucoup d'AP ne peuvent pas rendre de services à leurs membres ;</li> <li>▪ il y a aussi des AP dormantes : sans cotisation et n'ayant aucune activité ;</li> <li>▪ la majorité des AP limitent leur rôle à des fonctions de représentation passive.</li> </ul> <p>Deux programmes sont concernés : le <b>PAAP</b> et une composante <b>EME</b> qui visait le renforcement des AP. Le <b>PAAP</b> a touché 224 AP, représentant environ 14.000 entreprises sur 25.000 à 30.000. Parmi les AP bénéficiaires d'<b>EME</b>, l'AMITH a utilisé 35% du budget pour les actions groupées.</p> <p>Selon plusieurs interlocuteurs, <b>la fonction de représentation des AP a augmenté et il y a une reconnaissance croissante des AP par le gouvernement</b>, en particulier les AP industrielles. L'AMITH a entrepris des actions vis-à-vis du gouvernement par rapport à la situation précaire du secteur textile et a tiré la sonnette d'alarme lors d'un séminaire sur le textile à Marrakech fin 2003 afin de provoquer une prise de conscience de l'enjeu de la fin du processus d'intégration défini dans l'article 2 de l'ATV. De manière générale, il ressort des entretiens que les actions en faveur des AP ont été considérées comme pertinentes et efficaces et que les <b>AP ont un rôle important à jouer dans la MAN</b>.</p> <p>En termes de facteurs qui ont contribué au succès du programme on retiendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pour le <b>PAAP</b> (outre les synergies avec <b>EME</b> évoquées sous 2D.1), le fait que le programme ait été accueilli et géré par une structure privée la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) : cette forte implication du secteur privé a été accueillie comme une bonne pratique, de par la proximité avec les bénéficiaires ;</li> <li>▪ le fait qu'<b>EME</b> se présentait comme un « Business Centre » était un facteur d'attractivité pour les AP, tenant à leur autonomie vis-à-vis d'organismes administratifs.</li> </ul> <p>Pour ce qui est des difficultés rencontrées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le <b>PAAP</b> a été confronté à d'importants ralentissements, donnant lieu à une contraction du programme provoquant à son tour des difficultés d'ordre divers : une certaine « précipitation » dans la préparation de Plans d'Action (PA) avec un manque d'objectifs précis, difficultés de vérification des conditions d'éligibilité. L'approche était aussi initialement trop « uniforme » par rapport à l'éventail d'AP bénéficiaires.</li> <li>▪ <b>EME</b> : certaines entreprises, plus fortes au sein des AP, ont plus bénéficié du programme que d'autres ; les entreprises membres d'AP moins dynamiques en ont moins ou n'en ont pas bénéficié.</li> </ul>
<p>43B.1 Intermediate organizations provide more and better services to their members as a result of EC support</p>
<p>Peu d'information est disponible sur les services fournis par les AP à leurs membres, mais il ressort des entretiens que peu d'AP sont en mesure de fournir des services payants.</p>

## EQ 4.4 – Effectiveness - Investment promotion and Business to Business (b-to-b) cooperation

To what extent did EC interventions increase trade, investment and general b-to-b cooperation?
44.1 EU interventions increased trade, investment or general b-to-b cooperation
<p>Il y a eu très peu d'interventions sur ce point dans le cadre des programmes nationaux. Par contre, en matière de promotion des investissements, on mentionnera le programme régional de Réseau Euro-Méditerranéen des agences de promotion des Investissements, <b>ANIMA</b>. Les bénéficiaires directs du programme sont les Agences de Promotion des Investissements (API) des 12 pays de la région MEDA. L'objectif principal du programme est d'augmenter les Investissements Directs Etrangers (IDE) dans la région MEDA et mettre en place une Agence Euro- Méditerranéenne de Promotion des investissements.</p>
<p>Parmi les résultats mis en avant par une évaluation du programme en 2005, on retiendra :</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ une amélioration des compétences du personnel permanent des API MED ;</li><li>▪ une implication active des 12 pays bénéficiaires.</li></ul>
<p>Cela dit, l'évaluation constate aussi que :</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ la création d'un véritable réseau méditerranéen et euro-méditerranéen d'API n'a pas encore abouti ;</li><li>▪ tous les pays méditerranéens sont inégalement préparés pour bénéficier du projet ;</li><li>▪ l'implication des API européennes est perçue comme réduite ;</li><li>▪ <b>ANIMA</b> a jeté les bases d'un processus de benchmarking (transparence des conditions du terrain, prise de conscience d'une solidarité régionale) mais les résultats – indirects – manquent de netteté ;</li><li>▪ on observe des résultats peu tangibles en termes d'amélioration de l'image de la région auprès des investisseurs étrangers (surtout UE).</li></ul>
<p>On notera encore que l'évaluation soulève plusieurs difficultés en termes de pertinence, qui suggèrent que le travail de préparation et d'identification du projet a été insuffisant (ce que l'évaluation confirme d'ailleurs, le manque d'étude préparatoire sur plusieurs sujets étant souligné) :</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ le renforcement des API ne peut avoir qu'un effet marginal sur l'évolution des investissements étrangers, ceux-ci dépendant principalement de facteurs structurels ;</li><li>▪ la coopération économique régionale étant très réduite dans la région MEDA, les programmes de mise en réseau représentent des paris assez audacieux, au risque d'échec élevé ;</li><li>▪ une des contraintes majeures est la forte hétérogénéité entre les différentes API-MED ;</li><li>▪ le programme est fondé sur l'hypothèse d'un intérêt des API des deux rives à coopérer. Cette hypothèse est audacieuse, étant donné la mission des API d'attirer des projets d'investissement sur leur propre territoire : elles s'inscrivent dans une logique de compétition ce qui peut expliquer la grande difficulté à impliquer les API-UE dans le programme ;</li><li>▪ la logique de transfert de savoir-faire des API-UE vers les API-MED est considérée comme inappropriée puisque les API UE sont surtout en relation avec les investisseurs hors-UE qu'elles ont pour mission d'essayer d'attirer en Europe.</li></ul>
<p>Par ailleurs l'évaluation fait remarquer que le projet européen Portail du « Guide de l'investisseur » est destiné aux mêmes bénéficiaires qu'<b>ANIMA</b>, utilise la même approche réseau et couvre des sujets couverts par <b>ANIMA</b>.</p>

## EQ 4.5 – Effectiveness - BDS

**To what extent did EC interventions aiming to provide non-financial services create a competitive business development services markets?**

45.1 EU interventions aiming to provide non-financial services create a competitive business development services markets

Les deux principaux programmes concernés sont **EME** et son successeur le **PAE**, qui visent tous les deux le conseil direct aux entreprises, mais ont également une composante renforcement de la consultance locale. Peu d'information étant disponible à ce jour sur le **PAE**, il n'est pas traité ici.

Entre 1998 et mi-2004, 363 entreprises industrielles (soit 5%) ont bénéficié des actions organisées par **EME** : soit le diagnostic stratégique (275 entreprises), soit des actions spécifiques de MAN (220 entreprises), soit les deux (132 entreprises). Le secteur textile représentait 35% d'entre elles.

En termes **quantitatifs**, les résultats suivants ont été avancés :

- le taux de croissance du Chiffre d'Affaires (CA) des entreprises de l'échantillon a dépassé les 6% (2003) dans plus de la moitié des cas étudiés, à comparer avec un taux de croissance du CA des entreprises industrielles marocaines figurant dans le Top-500 (branche confection) de 4,8%. Ces chiffres sont à nuancer, les bénéficiaires pouvant être les entreprises les plus dynamiques ;
- les activités de l'International Standard Organization (ISO) ont mené à la certification de 41 entreprises sur un total de 65 ayant bénéficié de l'accompagnement vers la certification.

De manière plus **qualitative** :

- le programme a servi de déclencheur ou détonateur de la politique de MAN : prise de conscience de la nécessité de la MAN, création d'une dynamique ;
- les entreprises ont compris l'utilité de l'utilisation du conseil pour se restructurer ;
- le recours aux consultants nationaux, bien que toujours limité, s'est beaucoup étendu, alors qu'il inspirait des appréhensions au niveau de la compétence et de la discrétion ;
- certains chefs d'entreprise satisfaits de la prestation de l'expert envoyé par **EME** ont fait appel à lui pour des prestations à titre privé.

L'accès au financement a constitué une importante limite au programme : 50% des entreprises en sont resté au stade du diagnostic ou pré-diagnostic et n'ont pas trouvé de financement pour réaliser les investissements conseillés.

Parmi les facteurs ayant contribué au succès du programme on retiendra :

- l'orientation vers des entreprises d'une taille suffisante, le processus de MAN étant coûteux et s'adressant nécessairement à des entreprises assez solides et disposant du potentiel requis pour développer la capacité de faire face à la concurrence internationale ;
- le travail en binôme des consultants nationaux avec des consultants étrangers, en raison des effets d'apprentissage bénéfiques, malgré les coûts plus élevés ;
- le succès des actions groupées (portant sur des domaines d'intérêt commun) parmi les actions verticales (c'est-à-dire s'adressant directement aux entreprises et non via les AP) ;
- les *leaders* dans leur secteur, qui sont les principaux à avoir réussi à adapter leur appareil productif et leurs structures de gestion ;
- les actions avec les AP, dites actions horizontales, qui se sont avérées très efficaces.

En termes de difficulté, il est important de noter :

- un manque de sélection :
  - **EME** a eu tendance à accepter toutes les entreprises qui se présentaient (par exemple des entreprises de plus de 1000 employés ou appartenant à d'importants groupes financiers) ;
  - une stratégie plus « demand driven » que « supply driven » ;

- un taux d'interruption de mission de 20% parce que :
  - les entreprises n'étaient pas toujours prêtes à collaborer avec un consultant ou avaient recours à des consultants pour des raisons de prestige et non pour répondre à un besoin précis ;
  - le mauvais choix des consultants (manque de compétence) et la capacité limitée des entreprises à juger de la compétence de ceux-ci ;
- le prix élevé des actions verticales ;
- quant à l'utilisation limitée du conseil local, plusieurs facteurs sont invoqués (certains d'entre eux pouvant être interprétés tant comme cause que comme effet) :
  - peu de locaux exercent l'activité de conseil à temps plein ;
  - l'expertise locale n'est pas toujours présente dans les domaines concernés ;
  - une grande part du marché du conseil au Maroc est aux mains de l'expertise étrangère ;
- le manque de suivi est également mentionné comme facteur limitant les résultats : certains chefs d'entreprise ont laissé le travail du consultant se terminer, alors qu'ils savaient qu'ils ne pourraient l'utiliser.

A un niveau plus global, on mentionnera cette observation de l'évaluation technique finale selon laquelle « **EME** aurait eu plus d'impact sur la mise à niveau des entreprises, si le Gouvernement avait mis en place des mesures d'accompagnement financier. (...) Un programme comme **EME** ne peut servir à lui seul à mettre à niveau les entreprises dans un pays, ce ne peut être qu'une des composantes d'un vaste plan national ».

## EQ 4.6 – Effectiveness - Development of micro-enterprises

To what extent did EC interventions help develop micro-enterprises?
4.6.1 EU interventions have contributed to the development of micro-enterprises
<p>Le seul programme concerné est le <b>projet pilote d'appui au micro-crédit</b> qui visait à faciliter l'accès au crédit pour les micro-entreprises en soutenant une ONG active dans le secteur. Plusieurs interlocuteurs considéraient que cette intervention n'avait pas sa place en termes de MAN des entreprises marocaines dans un contexte d'établissement de la ZLE.</p> <p>Malgré d'importants délais encourus, le projet a atteint ses résultats en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ création de nouvelles représentations et recrutement de nouveaux agents (résultats doublés) ;</li><li>▪ octroi de nouveaux prêts : 33% du montant attendu et 25% du nombre de nouveaux prêts, malgré les retards ;</li><li>▪ professionnalisation de l'ONG bénéficiaire : bon positionnement sur le marché marocain de la micro-finance et capacité accrue à emprunter auprès des bailleurs de fonds internationaux et des banques commerciales ;</li><li>▪ l'ONG s'est engagée par différentes actions de promotion et formation en faveur d'associations et ONG nationales à améliorer le cadre de la micro-finance au Maroc ;</li><li>▪ l'ONG a fourni l'accès au micro-crédit pour 135.275 clients actifs sur un potentiel de 1.200.000, soit 11,27% de la demande potentielle ;</li><li>▪ le système de prêt solidaire de l'ONG est basé sur l'octroi de montants progressifs : l'augmentation du montant moyen indique que les activités menées par les clients se développent ;</li><li>▪ les prêts individuels pour la création de micro-entreprises affichent une croissance exponentielle.</li></ul> <p>Un important facteur de succès est que l'Assistance Technique (AT) a su établir un très bon rapport avec les dirigeants de l'ONG bénéficiaire en s'intégrant très positivement dans la dynamique organisationnelle interne.</p>

## EQ 5 – Sustainability

<b>To what extent are the effects (expected results) of the interventions likely to continue at the end of the EC support?</b>	
5.1	The effects of CEC PSD strategy in country X are likely to be long-lasting
<p>La question de la durabilité (ou pérennité) vise à vérifier dans quelle mesure les effets des interventions continuent après l'intervention. Dans certains cas elle vise à vérifier si les interventions elles-mêmes sont durables : pour certains types d'interventions (par exemple les services non financiers) un besoin continu existe (les entreprises ont toujours besoin de ces services) et la question de la durabilité vise alors à vérifier si un relais est assuré (par exemple par le secteur privé, ou, nous y reviendrons plus loin, par le gouvernement).</p> <p>Poser la question de la durabilité de la <i>stratégie</i> DSP revient d'abord à se demander si les résultats obtenus en termes d'amélioration de la compétitivité grâce au « mix » des différents domaines d'intervention seront maintenus après les interventions. Ensuite, cela revient à se poser la question de la continuité de la stratégie elle-même.</p> <p>La réponse à la question de la durabilité des résultats obtenus est analysée pour chaque domaine d'intervention séparément ci-après. Il est difficile de se prononcer sur la durabilité de l'amélioration de la compétitivité (ou de la MAN dans le cas du Maroc), la mesure de ces résultats étant partielle et plutôt <b>qualitative</b>. Une question à mettre en exergue est toutefois celle de savoir si les mesures prises dans le secteur textile et habillement seront suffisantes et ont été prises à temps pour éviter que les résultats obtenus dans ce secteur soient perdus suite à la fin en janvier 2005 du processus d'intégration défini dans l'article 2 de l'ATV de 1994.</p> <p>En termes de continuité de la stratégie on retiendra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ que la stratégie en termes de MAN au Maroc est, pour l'instant encore, portée en grande partie par l'UE, sans qu'il y ait (malgré des évolutions récentes sur ce point) une stratégie marocaine de DSP très explicite qui puisse prendre le relais et dont la stratégie UE serait une composante, l'UE ne pouvant assumer le rôle d'assurer seule la MAN ;</li> <li>▪ qu'au niveau de l'UE, il n'y a pas assez de vision globale, surtout lors de MEDA I, une vision plus stratégique ayant été reconstruite <i>ex post</i> lors de MEDA II.</li> </ul>	
5.2	Institutional, macroeconomic, legal and regulatory improvement is not disappearing / has not disappeared after EC intervention
Peu d'information est disponible en termes de durabilité des interventions aux niveau insitutionnel et macroéconomique.	
5.3	Reinforcement of financial markets is long-lasting
Vu la sous-utilisation du <b>PAIGAM</b> et du <b>FOMAN</b> , c'est d'abord leur pertinence qui est mise en question, ce qui soulève la question de la poursuite de ces programmes.	
5.4	Reinforcement of IO position is not lost after EC intervention finishes
<p>En termes d'implication des AP dans les processus de décision, plusieurs signes montrent que leur rôle est de plus en plus reconnu, comme interlocuteur, mais également comme intermédiaire clé dans la MAN.</p> <p>En termes de relais et de capacité d'auto-développement, on notera que les AP n'ont pas de véritable capacité d'autofinancement (elles ne sont, par exemple, pas capables de générer des services payants) et que souvent elles ne peuvent garder les personnes engagées avec l'aide du <b>PAAP</b>. Les AP les plus susceptibles de pouvoir pérenniser les acquis obtenus grâce au programme sont celles qui étaient déjà solidement structurées au moment du lancement du <b>PAAP</b>. Les limites en termes d'auto-développement doivent susciter la question de la <i>nature</i> du relais : si les autorités nationales considèrent réellement les AP comme un interlocuteur important dans le cadre de la MAN, l'aide aux AP doit peut-être être maintenue et est sans doute inévitable pour certaines AP, représentatives, interlocuteurs valables, mais incapables d'assurer leur propre subsistance.</p>	

5.5 Business-to-business cooperation, trade and investment continues to expand after EC intervention
Information non disponible (en relation aux interventions).
5.6 A competitive BDS market continues to function after EC intervention has finished
<p>Il y a peu de données sur l'évolution de la demande pour les services non subventionnés aux entreprises. Il existe toutefois des exemples d'entreprises qui continuent à faire appel aux services des consultants après l'intervention. De même, au fur et à mesure que le programme <b>EME</b> progressait, l'utilisation des consultants locaux a été croissante. Peu d'information est toutefois disponible sur la pérennité de ce type d'effet et il est difficile d'affirmer que le secteur privé est en mesure de continuer à faire appel à de tels services sans s'appuyer sur des aides.</p> <p>La question de savoir si à terme l'aide doit nécessairement disparaître, devrait rester ouverte, une aide continue, comme c'est le cas par exemple en Europe, pouvant être justifiée. Dans ce cas, l'implication du Gouvernement s'avérerait cruciale en termes de durabilité, l'UE ne pouvant jouer ce rôle indéfiniment.</p> <p>La question de la durabilité doit aussi être posée au niveau des effets obtenus en termes d'amélioration de la compétitivité, visée principale des programmes concernés. A ce sujet on notera que :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ le programme a contribué à lancer une dynamique d'adaptation de l'appareil productif marocain, dont la pérennité dépendra de l'implication du gouvernement ;</li><li>▪ la pérennité des services aux entreprises est conditionnée par la capacité de résoudre les difficultés d'accès au financement.</li></ul>
5.7 Micro-entreprises continue to develop
Peu d'information est disponible sur le développement des micro-entreprises. Il ressort toutefois de l'évaluation que l'ONG bénéficiaire a atteint une autonomie opérationnelle (capacité de l'ONG de fonctionner sans subvention d'exploitation) et financière (capacité d'emprunter directement sur le marché des capitaux).

## EQ 6 – Efficiency

<p><b>To what extent have the organisational set-up or management systems and processes contributed or hindered the efficiency of the EC interventions to support private sector development? Four aspects are of particular interest to our evaluation:</b></p> <p><b>A. The deconcentration process and the support given by HQ</b></p> <p><b>B. The preference given in some regions to all-country programmes</b></p> <p><b>C. The preference given in some regions to promote local expertise instead of using international support</b></p> <p><b>D. Other organisational set-up or management systems and processes</b></p>
<p>6A.1 The deconcentration has contributed to the efficiency of the EC interventions</p> <p>En termes d'efficace, plusieurs améliorations sont dues à la déconcentration:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rapidité des prises de décision, notamment pour les appels d'offre, les contrats, les paiements, ce qui est d'ailleurs très lisible en termes d'augmentation des décaissements ;</li> <li>▪ meilleure connaissance des besoins et des programmes conduisant à une meilleure programmation ;</li> <li>▪ meilleure connaissance des interlocuteurs.</li> </ul> <p>Cela dit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la charge de travail a fortement augmenté, la Délégation devant accomplir ses anciennes tâches, mais aussi une série de tâches qui étaient auparavant dévolues au Siège ;</li> <li>▪ cette augmentation a pour effet que les tâches ont tendance à converger vers l'opérationnel au détriment de la réflexion stratégique (notamment en vue de la prochaine période de programmation) ;</li> <li>▪ sans doute la prévalence d'une logique de déboursement sur une logique de résultat, évoquée par plusieurs interlocuteurs, doit être vue en relation avec l'augmentation de la charge de travail et avec la règle n+3 (voir 6D.1).</li> </ul> <p>Enfin, on retiendra que plusieurs interlocuteurs ont souligné l'importance de l'échange d'expérience entre Délégations (certains échanges ont déjà lieu), <i>a fortiori</i> dans le contexte des pays MEDA où les échanges régionaux sont essentiels.</p>
<p>6B.1 The use of "all-country" programmes has contributed to the efficiency of the EC interventions</p> <p>Pas d'information.</p>
<p>6C.1 The use of local expertise has contributed to the efficiency of the EC interventions</p> <p>Pas d'information.</p>
<p>6D.1 The organisational set-up and management system has contributed to an efficiency implementation of the programme</p> <p>En termes d'efficace de la gestion des programmes, on notera que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'implication du secteur privé dans la gestion (voir le <b>PAAP</b>) est considérée comme une pratique favorisant l'efficace ;</li> <li>▪ plusieurs programmes ont connu d'importantes difficultés de démarrage, en raison d'un manque d'anticipation de certaines difficultés (voir le statut juridique d'<b>EME</b>), des difficultés des procédures, des changements d'équipe ;</li> <li>▪ pour plusieurs programmes, les coûts de gestion sont ou s'annoncent élevés (en raison des difficultés de démarrage, de changement d'équipe, d'un excès de formalisme dans la gestion des budgets, ou encore de succès limité du programme) ;</li> <li>▪ la règle n+3 est considérée comme inadéquate, la convention de financement ne suivant pas toujours</li> </ul>

directement la décision de financement, ce qui fait perdre du temps précieux aux programmes et favorise une certaine précipitation (logique de déboursement au lieu d'une logique de résultats).

Ces différents éléments ont eu une incidence négative sur la réalisation des résultats tant en termes de quantité (moins d'entreprises touchées, etc.) que de qualité (voir par exemple les problèmes de préparation des PA des AP, l'approche très *demand driven*).

Cela dit, des exercices importants de rattrapage ont eu lieu et plusieurs gestionnaires ont fait preuve d'une capacité d'adaptation au contexte difficile (voir par exemple le contrat cadre dans **EME**).

## EQ 7 – Coherence (within EU action)

<p>A. To what extent does the <u>EC PSD policy in general</u> take into account other EU strategies and policies?</p> <p>B. To what extent does the <u>EC PSD support strategy within a country</u> strategy take into account:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) The support given to other sectors within the same country strategy?</li><li>ii) Other EU strategies and policies</li></ul> <p>C. To what extent do national or regional <u>EC PSD programmes within a country</u> take into account:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) Other PSD programmes within the same country</li><li>ii) The support given to other sectors within the same country</li><li>iii) Other EU strategies and policies</li></ul>
<p>7B.1 The EC PSD support strategy within a country takes into account other EU interventions</p> <p>Le draft CSP 1995, le CSP 2002-2006 et le <b>PIN</b> 2002 font le relevé des différents types d'actions proposés dans les autres secteurs, mais ne contiennent pas de véritable analyse des synergies, conflits ou double emplois possibles entre les interventions relatives au secteur privé et ces autres interventions. La mission pays n'a pas fourni d'enseignements particuliers en termes d'incidence (positive ou négative) des interventions dans d'autres secteurs sur la réalisation des objectifs en termes de DSP.</p> <p>Le CSP 2002-2006 contient une section dédiée explicitement à la cohérence avec d'autres politiques communautaires. A ce titre l'on notera d'ailleurs la situation particulière du Maroc, où la stratégie du DSP doit être comprise en relation directe avec l'Accord d'Association et la Déclaration de Barcelone. Tant le draft CSP 1995 que le CSP 2002-2006 et le <b>PIN 2002-2004</b> situent très explicitement la stratégie DSP dans ce contexte. Outre l'interaction étroite entre la stratégie DSP et la politique UE traduite dans la Déclaration de Barcelone, nous n'avons pas d'indications sur l'incidence d'autres politiques UE sur la réalisation des objectifs DSP dans le pays.</p>
<p>7C.1 National or regional EC PSD programmes within a country take into account other EU interventions</p> <p>De manière générale, les documents de programmation ne contiennent pas d'analyse systématique et explicite des possibles complémentarités, synergies, conflits ou double emploi avec d'autres programmes de DSP ou des programmes dans d'autres secteurs au Maroc (il y a toutefois certaines références dans le <b>PIN 2002-2004</b>). Plusieurs exemples montrent toutefois que des complémentarités entre programmes DSP (notamment entre <b>EME</b> et le <b>PAAP</b>) ont été exploitées, avec des effets positifs sur la réalisation des objectifs. De tels exemples ne sont pas disponibles pour l'interaction avec d'autres secteurs, ni d'ailleurs des exemples de programmes DSP ayant eu un impact négatif sur d'autres programmes DSP.</p>

## EQ 8 – Coordination (with other donors)

To what extent is there coordination between donors, both at central and at country level?	
8.2	The EC actively participates to multi-donor coordination process at country level
<p>La coordination au Maroc émane des bailleurs et non des autorités nationales.</p> <p>Le CSP 2002-2006 décrit les activités des autres bailleurs de fonds et son annexe III contient un tableau sur les activités des Etats membres et autres bailleurs, précisant les priorités par secteur.</p> <p>Certains documents de programmation se réfèrent explicitement aux activités et politiques des autres bailleurs de fonds, bien que cela ne semble pas être une démarche systématique :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les documents de programmation du programme de FAS mentionnent, par exemple, que « les réformes présentées sont cohérentes avec le prêt de développement des marchés financiers de la BM » (p. 17) ou encore qu'une « coordination étroite avec la BM et le FMI est prévue » (p. 18).</li><li>▪ Le <b>PAE</b> quant à lui spécifie que l'Unité de Gestion de Projet (UGP) a pour tâche d'assurer le suivi des réalisations et de coordonner l'ensemble des actions du programme entre elles et avec les actions du Gouvernement marocain et les autres bailleurs de fonds.</li></ul> <p>On notera également que le CSP 2002-2006 mentionne que son processus d'élaboration a été étroitement coordonné avec les représentations des Etats membres sur place.</p> <p>Depuis 2003, il existe un groupe de coordination mutli-bailleurs en matière d'aide au DSP, composé de différentes instances présentes dans le pays (outre la Délégation CE : Société Financière Internationale (SFI), North Africa Enterprise Development facility (NAED), USAID, Mission Economique Française, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ), Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME), etc.) et coordonné par la Société Financière Internationale (SFI). Ce groupe vise à faire l'état des lieux des programmes de DSP au Maroc, à coordonner les activités, à élaborer des statistiques. Il se réunit tous les trois mois et en était en avril 2005 à sa huitième réunion trimestrielle. Ces réunions sont au besoin suivies de réunions plus ad hoc d'échange « d'information brute ».</p> <p>Peu d'information est disponible quant à une distribution systématique des tâches, mais plusieurs interlocuteurs ont fait remarquer qu'il n'y avait pas d'exemple de double emploi. On notera encore à ce titre que la BM a abandonné l'idée d'un programme de MAN pour se centrer sur l'accompagnement de la zone libre échange UE.</p> <p>Enfin, il n'existe pas de programme multi-bailleurs (voir questionnaire), mais des initiatives conjointes ont été prises, comme l'organisation de réunions de sensibilisation du grand public pour des programmes similaires ou complémentaires.</p>	

## EQ 9 – Cross-cutting issues

<b>Do the EC PSD interventions show concern for cross cutting issues such as promoting women led enterprises, ensuring acceptable working conditions notably for women, protecting the environment and promoting better governance practices?</b>	
9.2	CCI are taken into account in the PSD strategy and by programmes in country X
Malgré l'affirmation du CSP 2002-2006 selon laquelle la mise en place de la stratégie se fera en tenant compte des thèmes transversaux comme le genre et l'environnement et des références ponctuelles faites dans le <b>PIN 2002-2004</b> pour certains programmes, peu d'éléments sont disponibles pour affirmer qu'une analyse détaillée de l'intégration des thèmes transversaux existe. Cela dit, on retiendra que les bénéficiaires finaux du projet pilote appui au micro-crédit étaient majoritairement des femmes, cible première de la fondation Zakoura.	
9.3	A CCI is treated through a specific project or programme in the frame of the PSD support in country X rather than as an horizontal issue
Il n'existe pas de programme de ce type au Maroc.	

## 5. Conclusions

---

### 5.1 Pertinence

La **stratégie de PUE** en matière de DSP au Maroc **répond à des besoins généralement reconnus**, même si :

- La pertinence de certains programmes a été remise en question :
  - soit parce que le besoin n'avait pas été identifié avec assez de précision (le problème d'accès au financement ne se réduit pas à un problème de garanties) ;
  - soit parce que la conception du programme n'était pas optimale (le volet **FOMAN** du **PAE**, le programme régional **ANIMA**).
- Dans un contexte de la fin de l'ATV en janvier 2005, il n'est pas certain que cette échéance ait été suffisamment prise en compte dans la stratégie, alors qu'elle est essentielle, compte tenu de l'importance du secteur textile au Maroc.

Cette stratégie **s'accorde en grandes lignes avec la stratégie globale de PUE** pour le DSP, même si celle-ci était postérieure à l'élaboration des programmes. On notera toutefois :

- l'importance de la formation professionnelle au Maroc, un « domaine d'intervention » qui n'est pas identifié comme tel dans la stratégie globale UE ;
- la remise en question de la place des interventions en faveur des micro-entreprises dans le contexte marocain de la MAN des entreprises, en vue de l'instauration de la ZLE.

Le cas du **Maroc offre des enseignements importants en termes d'articulation des différents « domaines d'intervention »** :

- il existe des exemples de complémentarité entre programmes de différents domaines d'intervention, notamment ceux en faveur des OI et les services non financiers ;
- de MEDA I à MEDA II, les OI jouent d'ailleurs un rôle de plus en plus central au sein du dispositif des programmes, fonctionnant comme intermédiaires et acteurs stratégiques en termes de MAN ;
- parfois, des complémentarités « vitales » ont été anticipées de manière insuffisante, notamment entre les services non financiers et l'accès au financement, comme le révèle la difficulté d'un nombre important d'entreprises pour trouver les financements indispensables à la réalisation des investissements conseillés ;
- malgré l'importance d'assurer un cadre juridique et institutionnel approprié pour le fonctionnement des programmes (**EME**), l'absence d'un tel cadre ne doit pas forcément avoir un effet de blocage : **EME** a montré que l'on pouvait obtenir des résultats importants et déclencher une dynamique, même dans un tel contexte.

Cela dit, **peu d'éléments permettent d'affirmer qu'il existe pour le Maroc une véritable vision globale de l'UE en matière de DSP**, bien qu'il y ait une évolution importante sur ce point de MEDA I à MEDA II : même si la seconde période s'inscrit en continuité avec la première, elle s'appuie sur une cohérence et une vision globale « reconstruite ». Par ailleurs, si les interventions répondent bien à des besoins reconnus, une analyse très systématique des besoins ou une mise à jour d'autres études ne semblent pas avoir eu lieu.

Enfin, deux problèmes importants se posent en termes de rapport entre la stratégie de l'UE au Maroc et la stratégie du Gouvernement:

- des problèmes de décalage entre les processus de décision UE et la capacité des autorités marocaines à prendre les décisions nécessaires à la mise en oeuvre des projets, déjà évoqués dans le draft CSP 1995, semblent subsister et ont eu des conséquences néfastes pour certains programmes (notamment **EME**) ;
- il semble que la **stratégie UE de DSP au Maroc n'ait toujours pas de véritable correspondant du côté du Gouvernement marocain**. Ceci était le cas lors de MEDA I, mais, malgré plusieurs initiatives, il n'y a pas à proprement parler de stratégie explicite et articulée du DSP au Maroc, de telle sorte que la MAN, pourtant essentielle, semble portée principalement par l'UE, ce qui n'est pas son rôle.

## 5.2 Efficacité

En termes d'efficacité, on notera que :

- des résultats ont été obtenus en termes d'environnement des entreprises ;
- malgré des surliquidités, le problème de l'accès au financement demeure important et les réponses données peu efficaces parce que peu pertinentes (voir plus haut) ;
- les démarches en faveur des OI:
  - ont mené à des résultats concrets (importance croissante des OI comme interlocuteur et intermédiaire), mais il y a encore un long chemin à parcourir (par exemple en termes de capacité à fournir des services payants aux membres) ;
  - on retiendra la gestion du programme par le secteur privé comme bonne pratique ;
- peu est fait au niveau de la promotion des investissements ;
- le programme des services non financiers a provoqué une dynamique et a fait que le recours aux consultants locaux s'est étendu, bien qu'il soit toujours limité:
  - parmi les bonnes pratiques on retiendra: le travail en binôme expert UE – expert marocain et l'orientation vers les entreprises d'une taille et d'un potentiel suffisante ;
  - certaines difficultés ont été relevées : approche trop *demand driven*, problème de choix des consultants, manque de suivi ;
- le programme en faveur des micro-entreprises s'est révélé efficace mais peu pertinent par rapport au DSP.

### 5.3 Durabilité

Au niveau stratégique :

- pour ce qui est de la durabilité des effets obtenus, on rappellera la question mentionnée plus haut concernant la fin de l'ATV. Si cet événement n'a pas été anticipé de manière satisfaisante, d'importants effets négatifs en termes de maintien des résultats obtenus grâce aux programmes peuvent se produire ;
- en termes de continuité, on rappellera le manque de relais de la part du Gouvernement marocain en termes de stratégie de MAN, élément déterminant pour assurer la durabilité des interventions nécessaires à la MAN.

Au niveau des programmes :

- la poursuite des programmes non pertinents doit être remise en cause ;
- vu l'importance croissante des AP, entre autres comme interlocuteur des autorités, la question d'un soutien continu et donc du relais de la part du Gouvernement marocain doit être posée (ceci vaut également pour les services non financiers) ;
- le maintien des résultats obtenus grâce aux services financiers dépendra aussi de la capacité à résoudre la question de l'accès au financement.

### 5.4 Efficience

La déconcentration :

- produit des effets bénéfiques : rapidité, meilleure connaissance des besoins et de la programmation, meilleure connaissance des interlocuteurs ;
- mais pose aussi certains problèmes, notamment en termes de charge de travail fortement accrue, créant une tendance à :
  - orientation vers l'opérationnel au détriment du stratégique (à lier aux problèmes de vision globale mentionnée plus haut, surtout en vue de la prochaine période de programmation) ;
  - privilégier une logique de déboursement par rapport à une logique de résultats.

Au niveau des programmes, il y a eu d'importants problèmes de démarrage qui ont eu des répercussions sur les résultats obtenus, tant en quantité qu'en qualité. Une difficulté supplémentaire est liée à la règle n+3. Ces différents facteurs peuvent expliquer l'orientation sur l'opérationnel et la logique de déboursement. On notera toutefois que les gestionnaires ont fait preuve d'une capacité d'adaptation, donnant lieu à, par exemple, des rattrapages. Pour plusieurs programmes les coûts de gestion étaient élevés (liés aux difficultés de démarrage, au manque de succès des programmes, ...).

## **5.5 Cohérence, coordination, thèmes transversaux**

Il ne semble pas il y avoir d'approche très systématique en termes de cohérence, mais il n'y a pas eu non plus de problèmes évoqués sur ce point.

La coordination est surtout le fait des bailleurs et non du gouvernement marocain et concerne surtout l'échange d'information. Il n'y a pas de signe d'une approche systématique de distribution des tâches, mais il semble qu'il n'y ait pas eu de double emploi.

Il n'y a pas de véritable approche systématique en matière de thèmes transversaux. Ceux-ci ne semblent pas avoir reçu un traitement prioritaire au Maroc.

# **ANNEXES**



## Annexe 1 – Personnes rencontrées

### Délégation<sup>15</sup>

Organisation	Nom	Fonction
Délégation Maroc	Olivier Ryssen	Premier Conseiller
Délégation Maroc	Pierre Hennebert	Chef de section
Délégation Maroc	Friedrich Hennemeyer	Chargé de programmes
Délégation Maroc	Alessandro Cerini	Chargé de projets et programmes
Délégation Maroc	Thierry Deloge	Chargé de programmes
Délégation Maroc	Martial Laurent	Chargé de programmes
Délégation Maroc	Olivier Breteche	Chargé de programmes

### Autorités locales

Organisation	Nom	Fonction
ANPME	Latifa Echihabi	Directeur Général
Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle	El Hassane Benmoussa	Secrétaire Général

### Unité de gestion de projet / Assistance technique

Organisation	Nom	Fonction
ANPME / UE	Paolo Castrataro	Chef de Projet
PAAP / UE	Omar Oukrid	Directeur
PAAP / UE	Dominique Séran	Conseiller

### Bénéficiaires

Organisation	Nom	Fonction
CGEM	Mouhcine Ayouche	Directeur Délégué
Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole	Chaouki Jerrari	Directeur Général
Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole	Nabir Mourid	Responsable Développement

<sup>15</sup> Ces personnes ont été rencontrées à plusieurs reprises: pour le briefing du 04/04/05 (sauf M. Ryssen), individuellement pour des réunions bilatérales et pour le debriefing du 08/04/05 (sauf M. Ryssen et M. Hennemeyer). M. Hennebert a également participé à la réunion avec l'IFC et M. Deloge à lui la réunion avec le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle.

Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole	Ahmed Lamaachi	Responsable Administratif
R&D Maroc	Mohamed Smani	Directeur

**Autres bailleurs de fonds**

<b>Organisation</b>	<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>
IFC	Joumana Cobein	Program Manager Middle East & North Africa Department

## **Annexe 2 – Documents consultés**

---

### **1. Documents relatifs au développement du secteur privé**

CE, Communication: Cooperation de la CE avec les pays tiers: Comment la Commission envisage de soutenir, à l'avenir, le développement des entreprises (2003).

CE (2003), EuropeAid, Guidelines Appui au Secteur Privé.

EC (2003), Communication : Sharing support for private sector development in the Mediterranean.

EC (1998), Communication: EC Co-operation with Third Countries: The Commission's approach to future support for the development of the Business sector.

EC (2003), EU Economic and Commercial Counsellors' 2003 Report.

### **2. Documents relatifs au pays**

ADE (2003), Evaluation of Economic co-operation between the European Commission and Mediterranean countries.

BM (1999), Royaume du Maroc. Mise à jour de l'évaluation du secteur privé. Le secteur privé : Moteur de la croissance économique marocaine.

BM (2004), Morocco at a glance.

BM, Royaume du Maroc. Note de stratégie du secteur financier.

CE (2004), Document de travail des services de la Commission. Politique européenne de voisinage. Rapport sur le Maroc.

CE (2004), Document de travail des services de la commission. Politique européenne de voisinage. Rapport sur le Maroc.

CE, Maroc. Country strategy paper 1995 (draft).

CE, Maroc. Document de stratégie 2002-2006 & Programme Indicatif National 2002-2004.

CE, Maroc. Programme Indicatif National.

EC, Regional Strategy Paper 2002-2004 & Regional Indicative Programme 2002-2004.

GFA (2003), Etude sur le développement des secteurs conseil et ingénierie industrielle.

IMF (2004), Maroc : questions générales (Rapport du FMI n° 04/164).

Maroc, Ministère de la prévision économique et du plan, Le plan de développement économique et social 2000-2004.

MWH-ODI-ECDPM (2003), Evaluation de la stratégie pays de la Commission européenne pour le Maroc.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Privatisation (2002),  
Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines,  
Evolution du potentiel compétitif de l'économie marocaine de l'observation 1994  
à l'observation 2000.

### 3. Documents relatifs aux programmes

#### **Programme de développement du secteur privé Euro-Maroc-Entreprises (EME)**

Convention de financement spécifique entre la Communauté Européenne et l'Agence  
Nationale pour la Promotion de la PME.

ECO (2004), Evaluation technique finale du Programme de Développement du Secteur  
Privé « Euro-Maroc-Entreprises ».

GOPA-AETS-CAC, Mission d'Appui au volet modernisation des PME en matière  
d'évaluation du portefeuille services du projet et d'impact économique au niveau  
des entreprises.

#### **Facilité Ajustement Structurel**

Convention de financement entre la Commission des Communautés Européennes et le  
Royaume du Maroc.

#### **Appui à la mise à niveau de l'enseignement technique et de la formation professionnelle au Maroc**

Convention de financement spécifique entre la Communauté Européenne et L'Office de la  
Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail.

EC, Rapports de monitoring 2002 et 2003.

#### **Appui à la privatisation**

Convention de financement entre la Commission des Communautés Européennes et le  
Royaume du Maroc.

#### **Projet d'Appui aux Institutions de Garantie (PAIGAM)**

Contrat de subvention entre la Communauté Européenne et la Caisse Centrale de Garantie.

EC, Rapports de monitoring 2003 et 2004.

### **Programme d'Appui aux Associations Professionnelles (PAAP)**

Contrat de subvention – Avenant n°4.

DFC (2003), Evaluation à mi-parcours.

PAAP Infos : septembre 2002 – mars 2005.

### **Projet pilote d'appui au micro-crédit**

Contrat de subvention entre la Communauté européenne et la Fondation ZAKOURA.

EC, Rapport de monitoring 2003.

Evaluation finale.

### **Programme d'Appui aux Entreprises**

Convention de financement spécifique entre la Communauté européenne et le Royaume du Maroc.

EC, Rapport de monitoring 2004.

### **Réseau Euro-Méditerranéen des agences de promotion des Investissements - ANIMA**

Rapport final (2005).



## Annexe 3 – Carte du pays





## Annexe 4 – Liste de projets

Le tableau ci-dessous liste les différents programmes/projets (ci-après « programmes ») au Maroc pour la période 1995-2003 (correspondant en grandes lignes aux périodes MEDA I et MEDA II), ainsi que les montants prévus pour chaque programme/projet et leur part relative dans l'ensemble des programmes/projets de la période MEDA I ou MEDA II. Les programmes relatifs au DSP sont repris individuellement ; les autres programmes sont groupés dans la catégorie « autres ». Les programmes repris dans l'échantillon sont soulignés en jaune.

Nom du projet	Prévu CE M€	En % du total
<b>MEDA I</b>		
Programme de développement du secteur privé Euro Maroc Entreprises (EME)	21,9	3,6%
Facilité d'ajustement structurel	120,0	19,5%
Appui à la mise à niveau de l'enseignement technique et de la formation	38,0	6,2%
Appui au programme pour la promotion de la qualité	15,5	2,5%
Appui à la privatisation	5,0	0,8%
Projet d'appui aux institutions de garantie (PAIGAM)	30,0	4,9%
Appui aux associations professionnelles (PAAP)	5,8	0,9%
Projet pilote de micro-crédits	0,7	0,1%
Capitaux à risque (BEI)	45,0	7,3%
Appui à la création d'emploi	3,3	0,5%
<b>Total MEDA I DSP</b>	<b>285,2</b>	<b>46,2%</b>
Autres	331,6	53,8%
<b>Total MEDA I</b>	<b>616,8</b>	<b>100,0%</b>
<b>MEDA II</b>		
L'ajustement structurel financier	52,0	14,7%
Projet d'appui aux entreprises (PAE)	61,0	17,3%
Appui au développement de la Formation professionnelle	50,0	14,1%
<b>Total MEDA II DSP</b>	<b>163,0</b>	<b>46,1%</b>
Autres	190,6	53,9%
<b>Total MEDA II</b>	<b>353,6</b>	<b>100,0%</b>



## Annexe 5 – Fiches de projets

### Projet No 1 Programme du développement du secteur privé Euro-Maroc Entreprises (EME)

#### 1. Données d'identification du programme

Titre	Programme du développement du secteur privé Euro-Maroc Entreprises (EME)
Numéro	MAR/B7-4100/IB/96/099
Source de financement	MEDA
Décision de financement	06/07/95
Convention de financement	- 1995 - Convention de financement spécifique avec l'ANPME signée en juin 2003 <sup>16</sup>
Date de début (réelle)	1997
Date finale prévue	30/04/2004
Budget total	23 millions €
Budget CE (engage)	23 millions € (dont 3,7 couvert par la convention ANPME)
Budget CE contracté	21,9 millions € (31/01/05)
Paiements	17,9 millions € (31/01/05)
Bénéficiaire(s)	Secteur manufacturier et services liés à l'industrie
Opérateur (si différent du bénéficiaire)	

#### 2. Budget (pour la convention de financement spécifique)

Budget opérationnel	3.100	EUR
Evaluation et audit	240	EUR
Frais divers et imprévus	360	EUR
TOTAL	3.700	EUR

#### 3. Objectifs globaux

L'objectif global est de contribuer à la croissance des revenus réels ainsi que de la création d'emplois qualifiés par l'amélioration de la compétitivité et de la productivité du secteur privé au Maroc.

<sup>16</sup> Cette convention supplémentaire a été signée en juin 2003 avec l'ANPME et porte sur 3,7 millions d'euros.

#### **4. Objectifs spécifiques**

L'objectif principal d'EME est l'accompagnement à la mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises (PME) marocaines touchées par le démantèlement tarifaire et plus globalement par une concurrence internationale accrue induite par l'entrée en vigueur de l'Accord d'Association entre l'Union Européenne et le Maroc. Le programme vise essentiellement à fournir des services de consultation et de formation aux entreprises du secteur privé.

- rendre les entreprises plus efficaces (acquisition de connaissances, méthodes plus performantes, appui d'experts, prise en compte des besoins informatiques) ;
- identification de partenaires commerciaux en Europe et mise en place d'accords de coopération et d'une gestion efficace des relations commerciales par les entreprises marocaines. Démarrage du « Euro-Info-Correspondance Centre » ;
- amélioration de l'environnement de l'entreprise (institutionnel et de services), renforcement des associations professionnelles.

#### **5. Activités**

Trois volets:

- Actions de conseil :
  - diagnostics d'entreprises, plans d'actions, expertise de court terme (en gestion et en technologie) avec accent sur politique commerciale vis à vis de l'UE ;
  - appui au montage de dossiers financiers de crédit à l'entreprise.
- promotion des échanges et du partenariat :
  - identification de partenaires commerciaux européens,
  - accords de coopération (franchises, licences),
  - démarrage de la cellule de l'EICC (« Euro-Info-Correspondance Centre »).
- Mise en valeur des associations d'entreprises :
  - renforcement du rôle de ces associations par rapport au pouvoir public via la formation;
  - financement d'études stratégiques sectorielles ou de diagnostics, plans d'action, séminaire de formation, sensibilisation.

#### **6. Résultats attendus**

- amélioration de la compétitivité (mesurable à moyen terme) ;
- diminution des coûts de production ;
- amélioration de la production (qualité, quantité, CA, exportations, emplois créés.) ;
- augmentation des exportations des entreprises marocaines, investissements directs européens et entreprises conjointes.

## Projet No 2 Facilité d'ajustement structurel (FAS)

### 1. Données d'identification du programme

Titre	Facilité d'ajustement structurel (FAS)
Numéro	MAR/B7-4100/IB/MED/96/083
Source de financement	MEDA
Décision de financement	
Convention de financement	24/02/1997
Date de début (réelle)	
Date finale prévue	30/06/1999 (date limite)
Budget total	
Budget CE (engage)	120 000 000 €
Budget CE contracté	
Paiements	
Bénéficiaire(s)	Royaume du Maroc
Opérateur (si différent du bénéficiaire)	

### 2. Budget

Pas de détail dans la convention de financement.

### 3. Objectifs globaux

L'objectif global est d'améliorer la compétitivité de l'économie marocaine et de valoriser les ressources humaines dans un cadre macro-économique stable permettant de poursuivre les réformes structurelles en vue de relever les défis liés à la future Zone de libre échange avec la Communauté Européenne<sup>17</sup>.

### 4. Objectifs spécifiques

La Facilité Ajustement Structurel (FAS) est conçue comme un appui à la mise en place de réformes pour répondre à ces défis majeurs. Les objectifs sont transcrits sous forme d'une matrice de mesures articulées autour de trois tranches (versements 30, 40, 50 MECU), axées sur les domaines clés suivants :

1. Adoption d'une stratégie de développement Economique et Social à moyen terme.
2. Finances publiques:
  - a. réduction du déficit budgétaire (hors privatisations),
  - b. réforme de la fiscalité,
  - c. rationalisation des dépenses publiques.

<sup>17</sup> Convention de financement, P. 12 : le texte laisse penser que ces objectifs sont les objectifs « globaux », mais il ne le mentionne pas explicitement.

3. Politique de change.
4. Réforme du secteur financier.
5. Compétitivité et promotion du secteur privé:
  - a. amélioration du cadre réglementaire,
  - b. poursuite du processus de privatisation et concession.
6. Développement des ressources humaines et protection sociale:
  - a. réforme de l'éducation,
  - b. formation/mobilité de la main d'œuvre,
  - c. services de santé,
  - d. protection sociale.

## 5. Activités

## 6. Résultats attendus<sup>18</sup>

1. Adoption d'une stratégie de développement Economique et Social à moyen terme
  - Accroissement sensible de l'épargne et de l'investissement privé et publique.
  - Programmes triennaux glissants d'investissements publics.
  - Stratégie sociale.
  - Réforme administrative.
  - Stratégies sectorielles.
2. Finances publiques
  - a. Réduction du déficit budgétaire (hors privatisations)
    - À 4% du PIB en 96-97 avec équilibre à l'horizon 2000.
    - Revue satisfaisante de la mise en œuvre du budget 96-97.
    - Adoption de mesures nécessaires pour que le trésor n'accumule pas de nouveaux arriérés (avec objectif d'élimination progressive de ces arriérés à l'horizon 2000).
  - b. Réforme de la fiscalité
    - Lancement d'une étude d'impact de la ZLE avec PUE.
    - Lancement d'une étude sur le renforcement de l'administration fiscale et de perceptions des impôts.
    - Adoption d'une loi sur la pénalisation de la fraude fiscale.
    - Présentation et adoption d'un plan d'action à moyen terme sur la base d'études réalisées tenant compte de la nécessité de compenser l'impact de la ZLE avec l'UE.
    - Lancement de l'étude relative à la réforme administrative.
    - Progrès dans les travaux relatifs à la réforme du statut de la fonction publique et poursuite de la maîtrise du niveau des salaires publics par rapport au PIB.
    - Progrès dans les réformes des entreprises publiques tenant compte des résultats de l'étude sur la réforme du contrôle financier de celles-ci.
  - c. Rationalisation des dépenses publiques

---

<sup>18</sup> Issus de la matrice reprenant les objectifs détaillés pour chaque tranche, dans la convention B7-4100/IB/MED/96/083. Il s'agit en fait des conditions relatives aux différentes tranches.

- Adoption d'un programme à moyen terme d'affectation des dépenses en tenant compte des besoins prioritaires des services de base (notamment éducation et santé).
3. Politique de change
- Progrès dans l'introduction et poursuite satisfaisante de cette politique d'élargissement du marché des changes interbancaire et poursuite d'une politique libérale de change.
4. Réforme du secteur financier
- Approbation par le Conseil d'administration de la Banque mondiale du versement de la seconde tranche du prêt de développement des marchés financiers.
  - Réduction substantielle du Plancher. Nouvelle réduction du Plancher d'effets publics appliqué au système d'effets publics appliqué au système bancaire qui passe de 15 à 10.
  - Elimination de la garantie de l'Etat sur les obligations publiques.
  - Progrès dans la privatisation du secteur bancaire.
  - Adoption d'un plan de restructuration du crédit immobilier et hôtelier.
  - Progrès dans la mise en place et le développement du marché monétaire, du marché secondaire des capitaux et du marché hypothécaire ainsi que dans la modernisation du marché primaire de la dette publique.
  - Adoption et mise en oeuvre Mise en oeuvre satisfaisante du satisfaisante du plan d'action sur plan d'action l'épargne institutionnelle.
  - Adoption par le Gouvernement d'un projet de loi relatif au marché hypothécaire, au dépositaire central et à la réforme de la Bourse de Casablanca (loi concentration des ordres sur le marché central).
  - Lancement, sous réserve d'un appui financier de l'UE, d'une étude sur les mesures à prendre en vue de réaliser les objectifs retenus dans l'article 53 de l'Accord d'Association entre L'UE et le Maroc.
5. Compétitivité et promotion du secteur privé
- a. Amélioration du cadre réglementaire
- Soumission au Parlement ou pour le moins adoption par le Gouvernement du projet de loi relatif à la réforme de l'Office national des postes et télécommunications (ONPT) en vue notamment d'une ouverture au secteur privé des activités à valeur ajoutée.
  - Poursuite des réformes du secteur des télécommunications en vue d'une ouverture au secteur privé et adoption par le Gouvernement de la nouvelle réglementation des marchés publics.
  - Adoption par Le Gouvernement de la loi des prix et concurrence.
  - Poursuite active de l'ouverture du secteur des transports au secteur privé.
- b. Poursuite du processus de privatisation et concession
- Progrès significatif dans la mise en oeuvre du programme des privatisations conformément aux objectifs de la loi de finances 96/97.
  - Poursuite active de la politique de Finalisation d'un plan pour les concessions des services publics.

- Elargissement de la liste des Renforcement significatif de l'entreprise privatisables y compris processus de privatisation. dans le secteur des transports.
6. Développement des ressources humaines et protection sociale:
- a. Réforme de l'éducation:
    - Priorité en termes de ressources budgétaires allouées à l'éducation de base pour le budget 1997/1998.
  - b. Formation/mobilité de la main d'œuvre:
    - Adoption par le Gouvernement d'un Code de travail tenant compte notamment des objectifs de flexibilité et de la protection: des droits fondamentaux des travailleurs.
  - c. Services de santé:
    - Adoption par le Gouvernement d'un plan d'action avec réallocation vers les services de santé de base (notamment en milieu rural) et à une gestion autonome des hôpitaux. (Allocation accrue de ressources budgétaires en termes réels à la santé de base pour le budget 1997/1998.).
    - Progrès réalisés par le Gouvernement dans la définition d'une politique de ciblage des transferts sociaux directs et dans la réduction progressive des subventions à la consommation.
  - d. Protection sociale:
    - Restructuration de l'Entraide et la Promotion nationale avant allocation budgétaire accrue.

### Projet No 3

## Projet d'Appui à la mise à niveau de l'enseignement technique et de la formation professionnelle au Maroc

### 1. Données d'identification du programme

Titre	Projet d'Appui à la mise à niveau de l'enseignement technique et de la formation professionnelle au Maroc
Numéro	MAR/B7-4100/IB/97/0587
Source de financement	MEDA
Décision de financement	
Convention de financement	30/04/1998
Date de début (réelle)	21/06/99
Date finale prévue	30/04/2003 (date limite) durée 54 mois
Budget total	73 600 000 € (contribution des bénéf. Limitée à 35,6millions €)
Budget CE (engage)	38 000 000 €
Budget CE contracté	
Paiements	
Bénéficiaire(s)	Les groupements interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) et le secteur privé, OFPPT, Ministères chargés de l'Agriculture, du tourisme, du transport, de l'artisanat, des pêches et de la jeunesse et des sports
Opérateur (si différent du bénéficiaire)	

### 2. Budget

Rubriques	Contribution de la CE en MECU ~			Contributions des opérateurs de formation en MECU				Total
	AT.	Equip.	Total	AT.	Equip.	Fonct.	Total	
Centres de formation	7,15	21,8	28,95	6,15	25,15	pm	31,3	60,25
Secteur privé formation professionnelle	0,5	-	0,5	-	-	-	-	0,5
Unité gestion du projet	1,2	0,05	1,25	-	-	1,0	1,0	2,25
Conseillers en formation	2,3	0,05	2,35	-	-	1,0	1,0	3,35
Appui aux GIAC	0,5	0,3	0,8	2,3	-	-	2,3	3,1
Evaluation et audit	0,5		0,5	-	-	-	-	0,5
<b>Sous-total</b>	<b>12,15</b>	<b>22,2</b>	<b>34,35</b>	<b>8,45</b>	<b>25,15</b>	<b>2,0</b>	<b>35,6</b>	<b>69,95</b>

### 3. Objectifs globaux

L'objectif global du projet est d'améliorer la compétitivité des entreprises.

#### **4. Objectifs spécifiques**

- mise à niveau d'un système de formation professionnelle capable d'évoluer en fonction des besoins et de la demande des entreprises ;
- renforcement du rôle des associations professionnelles et des mécanismes d'identification et de satisfaction des besoins en compétences des entreprises.

#### **5. Activités**

Les activités principales sont les suivantes:

- Conseil et assistance en formation,
- Mise à niveau du système de formation professionnelle,
- Développement de la formation alternée.

#### **6. Résultats attendus**

- Formation professionnelle définie à partir des besoins des entreprises ;
- Des formateurs pratiquant des méthodologies qui prépareront réellement à l'exercice d'une profession ;
- Des supports pédagogiques qui, au delà de la transmission de la connaissance, privilégient l'acquisition des compétences et du développement des capacités d'adaptation ;
- Des équipements cohérents avec la pédagogie et la réalité industrielle ;
- Un accueil des stagiaires en entreprises par des tuteurs qui ont la double compétence technologique et pédagogique ;
- Un renforcement de la capacité du Ministère chargé de la formation professionnelle à suivre l'évolution de la formation professionnelle par rapport à l'évolution de la demande ;
- Enfin, un développement d'une formation initiale et continue réellement adaptées aux contextes professionnels et économiques.

#### **7. Impacts**

Pas d'impacts attendus mentionnés dans le FA.

## Projet No 4 Projet d'Appui à la privatisation

### 1. Données d'identification du programme

Titre	Projet d'Appui à la privatisation
Numéro	MAR/B7-4100/IB/98/0504
Source de financement	MEDA
Décision de financement	10/12/98
Convention de financement	12/07/99
Date de début (réelle)	
Date finale prévue	31/12/2006 (date limite) durée projet: 54 mois, engagement financier: 72 mois
Budget total	
Budget CE (engage)	5 000 000 €
Budget CE contracté (date)	4 199 317 € (31/05/05)
Paiements (date)	2 894 689 € (31/05/05)
Bénéficiaire(s)	Ministère du Secteur Public et de la Privatisation
Opérateur (si différent du bénéficiaire)	

### 2. Budget

### 3. Objectifs globaux

Améliorer la compétitivité des entreprises, les finances de l'Etat et la fourniture de services publics, en apportant au secteur public le stimulant de la concurrence et les ressources du secteur privé national et international.

### 4. Objectifs spécifiques

- Continuer le programme de privatisation stipulé par la loi.
- Traiter notamment des cessions d'entreprises d'une difficulté accrue.
- Promouvoir l'ouverture du secteur à la participation privée et à la concurrence, y compris la concession d'infrastructures.

### 5. Activités

Une assistance technique est fournie au MSPP à long et à court terme, de même qu'un budget pour les services extérieurs d'exécution de transferts au privé.

L'assistance technique à long terme se compose de 5 experts internationaux (4 à temps plein durant le projet) et d'un chef d'équipe spécialisé dans la privatisation et les activités de banques et d'affaires.

L'expertise à court terme préparera des actions concrètes de privatisation, de participation privée, de démonopolisation et de promotion de la concurrence.

## **6. Résultats attendus**

- la cession majoritaire, bien préparée, efficace et transparente d'au moins 16 entreprises au privé pour environ 5 milliards de Dirhams ;
- la mise sous concession privée (ou BOT, BOO, etc.) d'au moins 5 services d'infrastructures notables, de façon efficace et transparente ;
- la fourniture de guides complets et la formation approfondie de 10 cadres du MSPP en techniques de privatisation, de participation privée dans l'infrastructure et de démonopolisation.

## Projet No 5

### Appui aux institutions financières de garantie aux PME au Maroc (PAIGAM)

#### 1. Données d'identification du programme

Titre	Appui aux institutions financières de garantie aux PME au Maroc <b>(PAIGAM)</b>
Numéro	MAR/B7-4100/IB/98/0536
Source de financement	
Décision de financement	14/12/1998
Convention de financement	08/11/2000
Date de début (réelle)	
Date finale prévue	30/04/2003 (date limite) durée opérationnelle de 102 mois
Budget total	
Budget CE (engage)	30.000.000 millions €
Budget CE contracté (date)	27.672.313 millions € (31/01/05)
Paiements (date)	27.047.581 millions € (31/01/05)
Bénéficiaire(s)	Caisse Centrale de Garantie (CCG), Dâr Ad-Damâne (DAD)
Opérateur (si différent du bénéficiaire)	

#### 2. Budget

#### 3. Objectifs globaux

L'objectif global du projet est de renforcer la compétitivité des entreprises privées au Maroc en facilitant leur accès au crédit d'investissement à travers un schéma de garantie fiable. L'accent mis par le projet sur les PME favorisera l'emploi.

#### 4. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- de développer la capacité financière et technique des institutions de garantie de crédit, ainsi que des banques requérant des garanties ;
- d'accroître les crédits aux entreprises viables par l'octroi de garanties sur ces crédits.

## 5. Activités

Le projet prévoit un schéma de garantie à travers un fonds capitalisé initialement à hauteur de 25,5 millions euros, et dont la trésorerie est gérée par la Banque européenne d'Investissements (BEI) à Luxembourg. L'AT s'élève à 4,5 M€. Pour bénéficier du projet, le promoteur doit apporter un minimum de fonds propres équivalent à 30% de l'investissement total, qui ne peut être inférieur à 100.000 euros. Le financement par crédit ne peut donc pas dépasser les 70% de l'investissement. La garantie ne couvre qu'un maximum de 50% des crédits éligibles, dont le risque est partagé pari passu avec les banques. Le montant maximum des crédits est par ailleurs plafonné en fonction de l'investissement à concurrence de 700.000 euros indépendamment du coût total de l'investissement. On estime que le projet permettra pendant sa durée totale de huit années le financement de 900 millions euros d'investissement de la mise à niveau.

## 6. Résultats attendus

Les principaux résultats attendus sont, dans l'hypothèse d'un taux de pertes annuelles de 8% des crédits décaissés chaque année :

- l'octroi de plus de 40 millions d'euros de garanties nouvelles par an,
- le financement d'environ 900 millions d'euros d'investissements nouveaux.

**Projet No 6**  
**Projet d'Appui aux Associations Professionnelles Marocaines**  
**(PAAP)**

**1. Données d'identification du programme**

Titre	Projet d'Appui aux Associations Professionnelles Marocaines ( <b>PAAP</b> )
Numéro	MAR/B7-4100 /IB/99/0115
Source de financement	
Décision de financement	08/09/1999
Convention de financement	29/12/2000 <sup>19</sup>
Date de début (réelle)	
Date finale prévue	30/6/2005 durée 54 mois (avenant 4) au lieu de 42 mois
Budget total	
Budget CE (engage)	5.845.000
Budget CE contracté (date)	5.771.821
Paiements (date)	3.873.782
Bénéficiaire(s)	Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)
Opérateur (si différent du bénéficiaire)	

---

<sup>19</sup> Seuls deux avenants ont été fournis (pas de convention). Un avenant portant le numéro 2 et un avenant portant le numéro 4. Ce dernier n'est pas signé.

## 2. Budget

**La contribution de la Commission européenne au projet est de 5.845.000 euros et la contribution de la CGEM et des AP Bénéficiaires est estimée à 1.304.000 euros**

Rubrique	CE				Bénéficiaires				TOTAL			
	Keuros				Keuros				Keuros			
	Montant contrat initial	Montant après Avenant 2	Montant Avenant 4	Total	Montant contrat initial	Montant après Avenant 2	Montant Avenant 4	total	Montant contrat initial	Montant après Avenant 2	Montant Avenant 4	Total
<b>1 Services</b>	<b>612</b>	<b>671</b>	<b>305</b>	<b>976</b>					<b>612</b>	<b>671</b>	<b>305</b>	<b>976</b>
1.1 AT Internationale (30/06/2005)*	360	360	170	530							170	530
1.2 AT Locale	252	311	30	341							30	341
1.3 – Etudes												
1.4 – Formation AP			60	60							60	60
1.5 - Missions d'appui CT			45	45							45	45
<b>2. Fournitures</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>40</b>					<b>25</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>40</b>
2.1- Equipements	25	25	15	40							15	40
2.2 – Intrants												
<b>3. Travaux</b>												
<b>4. Information</b>												
<b>5. Fonctionnement</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>62</b>			<b>70</b>	<b>70</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>85</b>	<b>132</b>
<b>6. Budget Opérationnel</b>	<b>4100</b>	<b>3986</b>	<b>450</b>	<b>4436</b>	<b>1550</b>	<b>1477</b>	<b>-243</b>	<b>1234</b>	<b>5650</b>	<b>5463</b>	<b>207</b>	<b>5670</b>
6.1-CGEM	0	91		91								91
6.2- AP	4100	3895	450	4345	1550	1477	-243	1234				5579

Rubrique	CE				Bénéficiaires				TOTAL			
	Keuros				Keuros				Keuros			
	Montant contrat initial	Montant après Avenant 2	Montant Avenant 4	Total	Montant contrat initial	Montant après Avenant 2	Montant Avenant 4	total	Montant contrat initial	Montant après Avenant 2	Montant Avenant 4	Total
<b>7. Promotion</b>	40	40		40					40	40		40
<b>8. Audit et Evaluation***</b>	30	80	60	140					30	80	60	140
<b>10. Imprévus**</b>												
10.1 CGEM												
10.2 AT Internationale*												
<b>TOTAL BUDGET</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>845</b>	<b>5845</b>	<b>1550</b>	<b>1477</b>	<b>-173</b>	<b>1304</b>	<b>6550</b>	<b>6477</b>	<b>672</b>	<b>7149</b>

\* Gérée directement par la Commission.

\*\* Rubrique ne pouvant être utilisée qu'avec l'accord ex ante de la Commission.

\*\*\* Dont évaluation finale (60.000 €) contractée et gérée directement par la Commission.

### 3. Objectifs globaux

« Le projet vise à accroître la compétitivité et la capacité de mise à niveau des entreprises, particulièrement dans les secteurs exposés aux difficultés qui seront engendrées par la suppression des frontières économiques, et notamment le secteur manufacturier et des services liés à l'industrie. Néanmoins, il pourra assister aussi certaines Associations Professionnelles (AP) dans la réalisation de plans d'action dans d'autres secteurs d'activité tels que les services, la pêche, le tourisme, le secteur hôtelier, l'audiovisuel, etc.»<sup>20</sup>.

### 4. Objectifs spécifiques

Le projet vise spécifiquement les objectifs suivants :

- renforcer la capacité opérationnelle des A.P. pour la fourniture de services à leurs membres ;
- créer une dynamique d'amélioration de la représentativité des A.P. et d'accroissement de leurs ressources, leur donnant les moyens de leur auto-développement ultérieur.

### 5. Activités

Au cours de la phase préparatoire, le programme apportera son appui à l'élaboration de stratégie de développement des Associations professionnelles se traduisant par des programmes globaux. Ces programmes globaux seront concrétisés par des contrats-programmes sur lesquels s'engageront les AP et dans lesquels devront s'insérer les projets présentés par celles-ci. Parallèlement, le Programme s'emploiera à favoriser une large concentration entre AP d'un même secteur pour la définition de synergies, ainsi qu'à assurer la promotion du Programme, notamment au niveau régional.

Les AP candidates pourront, à leur demande, bénéficier d'un support technique gratuit de **EME**, dans le cadre de sa mission d'appui aux AP pour l'élaboration et la mise au point de leurs dossiers.

Au cours de la phase opérationnelle, le projet financera une quote-part des coûts de mise en place des projets prévus dans les contrats-programmes ainsi qu'une partie des coûts salariaux du personnel permanent recruté spécifiquement pour l'exécution du projet.

### 6. Résultats attendus

- mise en place par une trentaine d'AP, sur une base pérenne, de nouvelles actions concrètes de services à leurs membres ;
- amélioration de la représentativité de ces AP ;
- possibilité pour ces AP de dégager les ressources nécessaires à la poursuite et au développement des actions après la fin du programme.

---

<sup>20</sup> d'après l'Avenant 4.

**Projet No 7**  
**Projet pilote d'appui au micro crédit**

**1. Données d'identification du programme**

Titre	Projet pilote d'appui au micro crédit
Numéro	MAR/B7-4100/IB/99/0177
Source de financement	MEDA
Décision de financement	22/12/1999
Convention de financement	31/07/2000
Date de début (réelle)	01/08/00
Date finale prévue	31/01/04 (42 mois)
Budget total	700.000 €
Budget CE (engage)	700.000 €
Budget CE contracté (date)	690.232 €
Paiements (date)	605.156 €
Bénéficiaire(s)	Fondation ZAKOURA (ONG), mais est également bénéficiaire
Opérateur (si différent du bénéficiaire)	

**2. Budget**

RUBRIQUES		UNION EUROPEENNE	
		Euro	%
1	Capital Fonds de Crédit	500 000	71%
2	Services	111290	16%
2.1	AT technique, 1 expert local, 16.5 mois x 6000 Ecu	99000	
2.2	Transport : 2000 km x 16.5 mois x 0.13 Euro	4290	
2.3	Per diem missions au Maroc 80 jours x 100 Euro/jour	8000	
3	Equipement (ordinateur portable)	3000	0,40%
4	Evaluation	40000	6%
5	Participation aux frais de démarrage des nouvelles représentations 7 x 5000 Euro	35000	5%
6	Imprévus	10710	1,50%
<b>TOTAL</b>		<b>700000</b>	<b>100%</b>

### **3. Objectifs globaux**

L'objectif du projet est de contribuer au développement des micro-entreprises et par ce biais à la croissance de l'emploi et la réduction de la pauvreté.

### **4. Objectifs spécifiques**

Le projet pilote proposé vise trois objectifs spécifiques :

- faciliter l'accès au crédit pour les micro-entreprises exclues des financements bancaires, par la mise à disposition de ressources sous forme de crédit, géré par une ONG déjà active dans le secteur du Maroc ;
- renforcer la capacité de gestion de l'institution gestionnaire contribuant à sa stabilisation et, en conséquence à la pérennisation des services qu'elle offre à sa clientèle ;
- établir les bases pour l'élargissement de ce projet à d'autres ONG.

### **5. Activités**

Le projet pilote de micro-crédit renforcera les fonds de crédit aux micro-entreprises (en grande majorité féminine) de la Fondation ZAKOURA d'un montant de 500.000 Euro dans un premier temps. Une augmentation de ces fonds de crédit d'un montant additionnel jusqu'à 500.000 Euro peut être envisagée ultérieurement. Les fonds du projet permettront à la Fondation ZAKOURA d'élargir successivement son réseau d'agences. Les fonds seront utilisés suivant la politique de fonctionnement de la Fondation ZAKOURA.

#### ***a. Politique de crédit***

L'analyse de la gestion des premiers prêts démontrait une régulière dégradation du taux de remboursement parmi les bénéficiaires de sexe masculin localisés en milieu urbain. Il a également été constaté que le système de caution ne fonctionnait pas, et que le suivi des porteurs des projets n'était pas systématique. Après avoir analysé ces problèmes, la Fondation a réorienté sa politique de crédit comme suit:

- orienter les prêts essentiellement vers les femmes,
- ne plus limiter l'activité de la Fondation au milieu urbain uniquement,
- octroyer des prêts par la méthode de groupes solidaires,
- réduire la durée des prêts de 23 semaines,
- mettre en place un système de remboursements hebdomadaires,
- accorder des prêts des montants progressifs (de 1000 à 5000 MAD),
- exiger le titre de garanties la reconnaissance de dette et la caution du groupe solidaire.

#### ***b. Politique de sélection du personnel***

Afin d'accroître l'efficacité et de réduire certaines charges inhérentes à l'activité des agents, la Fondation recrute son personnel sur les sites dans lesquels elle décide de travailler,

normalement des sites à forte densité démographique. Les agents de crédit sont responsables de garantir un taux de remboursement à 100%. Pour que les agents de crédit soient plus proches des porteurs des projets, la Fondation demande à son personnel de travailler sur les sites de manière quasi permanente.

*c. Politique de formation*

L'activité croissante de la Fondation et la recherche permanente d'efficacité ont nécessité la mise en place d'un département de formation. Ce département a pour mission:

- d'établir un plan de formation du personnel de la Fondation ;
- de former les nouveaux agents de crédit ;
- de former les chefs de représentation ;
- d'assurer la formation continue des agents de crédit qui sont en charge du recouvrement et de la formation des porteurs des projets.

*d. Politique d'octroi des crédits*

Les critères d'attribution des prêts sont les suivants :

- féminine en priorité ;
- appartenant à la frange la plus pauvre de la population: revenu mensuel par ménage de 5 personnes inférieur à 1500 MAD (139 Euros) ;
- ayant un savoir-faire ;
- ayant un petit projet ;
- n'ayant pas accès aux sources de financement traditionnelles.

*e. Politique d'accompagnement*

La Fondation poursuit ses efforts en vue d'améliorer l'accompagnement des porteurs des projets et de minimiser le taux de non-remboursement. Cette politique se traduit dans les activités suivantes :

- les agents de crédits accueillent les porteurs des projets par groupe de cinq ;
- afin d'établir rapidement une première sélection, les agents de crédits rencontrent aussi les demandeurs individuellement ;
- une formation des porteurs des projets est dispensée lors des réunions de remboursement (notions de gestion, d'épargne, etc.) ;
- lorsqu'un projet est accordé, chaque emprunteur bénéficie d'un suivi, assuré par l'agent de crédit qui, en même temps, conseille le porteur et augmente ainsi ses chances de réussite ;
- régulièrement, les agents de crédit rendent visite aux porteurs des projets pour vérifier si leurs activités sont toujours opérationnelles.

*f. Politique de remboursement*

En cas de défaillance, la Fondation fait jouer la caution solidaire du groupe. Si l'impayé n'est pas régularisé à l'échéance, tout octroi de nouveaux crédits pour le groupe est arrêté jusqu'à sa régularisation. Cette méthode s'est avérée efficace compte tenu que le taux de remboursement actuel dépasse les 99,9 %.

**6. Résultats**

Les principaux résultats attendus sont:

- octroi de nouveaux prêts (estimé à un total de 52,9 millions dirhams) aux micro-entreprises, essentiellement féminines ;
- création de deux nouvelles représentations dans la région nord (5 bureaux) et la région sud (2 bureaux) et renforcement de la région centre (2 nouveaux bureaux qui s'ajoutent aux deux existants) ;
- Recrutement de 27 nouveaux agents de crédit.

Résultats secondaires :

- capacités de crédit de la Fondation Zakoura renforcées ;
- acquisition de bonnes pratiques en matière de micro-finance ;
- renforcement de la gestion professionnelle de la fondation Zakoura.

**7. Impacts**

Pas d'impacts attendus mentionnés dans le FA.

Faire résumé de l'évaluation.

## Projet 8 Projet pilote d'appui aux entreprises (PAE)

### 1. Données d'identification du programme

Titre	Projet pilote d'appui aux entreprises <b>(PAE)</b>
Numéro	MAR/AIDCO/2002/0041-44
Source de financement	MEDA
Décision de financement	11/11/2002
Convention de financement	15/07/2003
Date de début (réelle)	Pas de date mentionnée
Date finale prévue	30/06/2010
Budget total	93 800 000 €
Budget CE (engagement)	61 000 000 €
Budget CE contracté (date)	34.870.184 €
Paiements (date)	12.661.579 €
Bénéficiaire(s)	Entreprises, institutions de soutien de l'industrie, administrations publiques
Opérateur (si différent du bénéficiaire)	

### 2. Budget

Postes de dépense	Contributions EURO	
	Contribution CE	Contribution marocaine
<b>UGP</b>	6.5	
<b>Volet Qualité /Normalisation :</b>	16.5	
- <i>Appui institutionnel</i>	2.0	12.8
- <i>Centres techniques</i>	14.5	
<b>Volet Modernisation des PME</b>	13.0	
<b>Contribution financière au FOMAN</b>	20.0	20.0*
<b>Appui institutionnel FOMAN</b>	2.5	
<b>Audit/Evaluation</b>	0.8	
<b>Divers et imprévus</b>	1.7	
<b>TOTAL</b>	<b>61.000.000</b>	<b>32.800.000</b>

\* Estimation de l'équivalent de 200.000.000 Dirhams marocains (MAD).

### 3. Objectifs globaux

Le Programme vient en soutien à l'action du gouvernement marocain dans l'effort d'ouverture de son économie et dans sa politique d'insertion dans la Zone de libre - échange Euro- Méditerranéenne.

L'objectif global du Programme est l'appui au développement et à la modernisation du secteur privé marocain, en particulier des petites et moyennes entreprises (PME) dans la perspective de la libéralisation des échanges commerciaux.

### 4. Objectifs spécifiques

Le projet pilote proposé vise trois objectifs spécifiques :

#### *Volet «Qualité/Normalisation»*

Permettre à l'industrie marocaine d'atteindre un niveau de qualité compatible avec l'ouverture des frontières au sein de la Zone de libre - échange Euro - Méditerranéenne (ZLE) par:

- la consolidation du système national normatif, d'accréditation, de certification et d'évaluation de la conformité ;
- la création et l'équipement de cinq Centres Techniques spécialisés dans les secteurs Bois et Ameublement; Cuir et Tannerie; Automobile et Transport; Plasturgie, Chimie et Caoutchouc et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

#### *Volet «Modernisation des PME»*

Contribuer à la modernisation des PME marocaines et améliorer leur compétitivité en fonction des défis engagés par la création de la ZLE par :

- le conseil direct aux entreprises et la formation dans divers domaines (qualité, stratégie commerciale, réorganisation de la production, systèmes de gestion, conseil financier etc.) ;
- la promotion du partenariat avec les entreprises européennes ;
- l'amélioration et la diffusion de l'information commerciale aux entreprises ;
- des actions groupées au travers ou sur l'initiative des structures d'appui aux entreprises ;
- le renforcement de la consultance marocaine et sa participation de façon croissante aux activités de mise à niveau et de modernisation des PME.

#### *Volet «Fonds national de mise à niveau» (FOMAN)*

Faciliter l'accès des PME marocaines au conseil de mise à niveau (consultance locale) et au financement des équipements par :

- la contribution financière au **FOMAN** ;
- un appui institutionnel aux Agences d'exécution (Agence Nationale de Promotion de la PME/ANPME et Caisse Centrale de Garantie/CCG) pour le démarrage du **FOMAN** ;

- une contribution au changement d'attitude du secteur bancaire marocain par rapport au financement des PME via la formation de formateurs ;
- une information auprès des PME marocaines sur l'accès au et le fonctionnement de FOMAN.

## 5. Activités

### Volet «Qualité / Normalisation»

#### Appui institutionnel

- fournir les actions d'assistance qui permettront l'amélioration de l'environnement normatif et réglementaire et la mise à jour de la réglementation marocaine en matière de normes techniques, de conditions de mise sur le marché, de méthodes d'évaluation de la conformité et de moyens de preuve de la conformité, etc. ;
- fournir l'Assistance Technique nécessaire à la consolidation du système national de normalisation, d'accréditation et de certification ainsi qu'à l'harmonisation du cadre législatif et normatif avec celui de l'Union européenne ;
- mettre en place les actions de formation et de soutien aux institutions permettant l'accès aux directives européennes relatives aux exigences essentielles en matière de qualité, y compris sécurité, santé, hygiène et protection de l'environnement et d'organiser la diffusion vers le secteur industriel ;
- renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation de la conformité en vue de conclure des accords de reconnaissance avec l'Union européenne et préparer la conclusion d'accords de reconnaissance mutuelle entre l'UE et le Maroc dans les domaines de l'évaluation de la conformité et de l'accréditation.

En particulier dans les domaines de la normalisation, la métrologie et l'accréditation, l'Assistance Technique sera fournie, de préférence, par des institutions homologues de l'Union européenne.

#### Centres techniques

- fournir l'Assistance Technique aux CTI pour finaliser les listes des équipements techniques nécessaires à leur fonctionnement ainsi que les besoins en formation pour les rendre opérationnels ;
- acquérir et mettre en place ces équipements pour les CTI ;
- fournir aux CTI les appuis ad hoc par des experts internationaux de Centres homologues européens afin d'établir puis de mettre en œuvre les plans de formation technique, administrative et de gestion et d'évaluer leur impact ;
- fournir les actions d'assistance qui permettront de mener à bien les actions de communication au profit du secteur industriel et de mettre à disposition du secteur une documentation technique et législative ainsi qu'un site Internet.

## *Volet « Modernisation des PME »*

### **Conseil direct aux entreprises et formation**

Fourniture et mise en œuvre d'une capacité de mise à disposition d'expertise spécialisée et de conseil. Le conseil porte autant sur la gestion que sur la technologie, l'amélioration des méthodes de gestion, stratégie commerciale, mise au point de produits, amélioration de la productivité, contrôles et normes de qualité, accompagnement à la certification ISO, gestion et systèmes financiers, etc.).

L'assistance technique pour conseil direct en entreprise se traduit par :

- préparation d'un diagnostic et la formulation d'un plan de mise à niveau ;
- accompagnement de l'entreprise dans la réalisation de ce plan de mise à niveau ;
- mise à disposition des formations spécifiques directement au bénéfice d'une entreprise ou pour un groupe d'entreprises.

Une attention spécifique est accordée au développement de la commercialisation et des exportations vers l'UE, ainsi qu'au montage de dossiers financiers de crédit à l'entreprise.

Pour la formulation d'un plan de mise à niveau ainsi que pour l'accompagnement de l'entreprise dans la réalisation de ce plan de mise à niveau, un mécanisme de contribution au frais d'expertise par l'entreprise est prévu.

### **Promotion des échanges et du partenariat**

Fourniture et création de services de médiation et de suivi afin d'apporter des conseils et un encadrement approprié aux entreprises et, le cas échéant, aux structures appropriées dans trois domaines :

- identification de partenaires commerciaux européens ;
- mise sur pieds d'accords de coopération (franchises, licences, sous-traitance, etc.) et de partenariat ;
- gestion commerciale et marketing.

### **Diffusion de l'information industrielle, technologique et commerciale**

Mise en place d'une cellule EICC « Euro-Info Correspondance Centre ». Cet EICC constituera le correspondant marocain du réseau européen de quelques 260 EIC « Euro-Info Centres » et aura pour objectif de collecter, rendre accessible et diffuser aux entreprises toute l'information industrielle, technologique et commerciale nécessaire en vue de faciliter les échanges commerciaux vers l'UE. Les besoins en informations spécifiques sur les marchés intérieurs, régionaux et internationaux seront également pris en considération.

### *Actions groupées au travers ou sur l'initiative des structures d'appui aux entreprises*

Amélioration de l'environnement de l'entreprise, notamment en termes institutionnels, et introduction des services au niveau sectoriel au travers d'activités telles que :

- information et formation à la recherche de partenariats (commerciaux, technologiques et/ou financiers) ;
- information et formation à la promotion des exportations et au marketing international ;
- études stratégiques sectorielles, études de marché ou études légales ;
- formation et renforcement de la consultance locale ;
- constitution d'observatoires de veille technologique ;
- formation et sensibilisation à la nécessité, aux contraintes et aux modalités de la mise à niveau des entreprises ainsi que sur tous les instruments disponibles.

Ces activités seront organisées via les structures d'appui aux entreprises existantes (Fédérations Industrielles, Centres Régionaux d'Investissement, Chambres de Commerce et d'Industrie, Associations Professionnelles, etc.).

#### Renforcement de la consultance locale

Différentes mesures pour renforcer la consultance marocaine dans des domaines pertinents pour la mise à niveau des PME sont prévues, inter alia au travers la formation des formateurs et le soutien aux associations concernées.

### *Volet « Fonds National de Mise à Niveau » (FOMAN)*

Au-delà de la contribution financière au **FOMAN** qui servira à financer des activités de l'assistance technique locale ainsi que les investissements matériels, un appui au démarrage de **FOMAN** est prévu couvrant les activités suivantes:

#### Appui institutionnel aux Agences d'exécution

Le volet fournira un appui institutionnel aux Agences d'exécution (Agence Nationale de Promotion de la PME/ANPME et Caisse Centrale de Garantie/CCG) pour renforcer leur capacité de gestion du volet respectif de **FOMAN**.

L'assistance technique à l'ANPME se concentra surtout sur les aspects de la consultance locale. L'ANPME recevra aussi un appui pour renforcer sa capacité de gérer les instruments de la mise à niveau des entreprises.

L'appui à la CCG vise surtout la gestion financière du **FOMAN** en général et l'analyse des dossiers bancaires pour les investissements matériels en particulier.

Formation et information vis-à-vis du secteur bancaire marocain

Le volet préparera et fournira aux banques marocaines un programme de formation qui couvrira les questions et techniques bancaires liées à la gestion des dossiers de la PME (évaluation des crédits, financement des projets, gestion des risques etc.). La formation des formateurs et la préparation des outils de formation (manuels etc.) seront privilégiées.

En plus, une campagne d'information sera organisée pour informer les banques marocaines des objectifs et des mécanismes de fonctionnement de **FOMAN**.

Mesures de promotion et de visibilité vis-à-vis des PME marocaines

Le volet prépara et fournira aux PME marocaines une campagne de promotion sur l'accès au et le fonctionnement de **FOMAN**. Des outils d'information (brochures, Site Web etc.) seront préparés et des séminaires seront organisés dans différentes régions du Maroc.

## 6. Résultats

Les principaux résultats attendus pour chacun des volets sont:

### *Volet «Qualité/Normalisation»*

#### **Appui institutionnel**

- l'industrie marocaine dispose des normes, des standards et des procédures lui permettant d'atteindre un niveau de qualité compatible avec l'ouverture des frontières au sein de la Zone de Libre Echange ;
- le système marocain d'évaluation de la conformité (normalisation, accréditation, laboratoires, certification, inspection) ainsi que les réglementations marocaines existantes sont mises à niveau ;
- au moins 3000 nouvelles normes ont été produites et homologuées pendant la durée du Programme ;
- les structures institutionnelles sont en place et leur personnel a acquis le savoir-faire nécessaire pour permettre au Maroc de négocier des accords de reconnaissance mutuelle. Dès 2006 le système marocain d'évaluation de la conformité est presque totalement intégré au système européen des actions groupées au travers ou sur l'initiative des structures d'appui aux entreprises.

#### **Centres techniques**

- les cinq Centres techniques sont opérationnels dans les secteurs industriels du Bois et de l'Ameublement ; du Cuir et des Tanneries ; de l'Automobile et des Transports ; de la Chimie, la Plasturgie et le Caoutchouc et enfin des Nouvelles technologies de l'Information et de la Communication et ils sont dotés des moyens administratifs et techniques nécessaires à leur fonctionnement ;

- leur personnel est formé et opérationnel en terme de gestion, d'administration, de marketing ainsi que sur le plan technique grâce à l'appui d'experts internationaux venant, entre autre, des institutions homologues européennes ;
- les Centres Techniques sont reconnus par leurs secteurs industriels et fournissent à ce dernier l'assistance technique, l'information en terme de législation, normes, standards, procédures etc.

### ***Volet «Modernisation des PME»***

#### ***Conseil direct aux entreprises et formation***

- à la fin du programme, environ 300 entreprises ont bénéficié d'au moins d'une intervention et parmi celles-ci au moins 50% ont complété avec succès leur mise à niveau. Plus précisément, dans le cadre des mises à niveau, les indicateurs de succès au sein des entreprises (en termes de diminution des coûts de production, augmentation de la production, amélioration de la qualité, augmentation du chiffre d'affaires, des exportations, d'emplois qualifiés créés, etc.) ont été atteints dans au moins 80% de cas ;
- au moins 400 entreprises ont bénéficié d'une action de formation et 80% d'entre elles ont confirmé que la formation a été appropriée à leurs besoins ;
- au moins 100 dossiers de demande crédit préparés avec l'assistance du programme.

#### **Promotion des échanges et du partenariat**

- organisation d'au moins 4 actions de promotion de partenariat au profit d'une centaine d'entreprises en tout.

#### **Diffusion de l'information industrielle, technologique et commerciale**

- un EICC a été créé et équipé (y compris en moyens informatiques et de communication) et son personnel a été formé ;
- un site Web a été créé et des bulletins périodiques de l'information industrielle ont été diffusés; des séminaires et des ateliers d'information ont été réalisés ;
- au moins 2000 entreprises ont bénéficié des services de l'EICC, y compris via la consultation de son site Web ;
- une centaine d'entreprises ayant bénéficié des services de l'EICC ont établi de nouveaux contacts commerciaux en Europe.

#### **Actions groupées au travers ou sur l'initiative des structures d'appui aux entreprises:**

- au moins une vingtaine d'actions horizontales telles que séminaires de formation et de sensibilisation, établissement des services de veille technologique, de services d'information commerciale et industrielle ont été mis à disposition des entreprises au travers des structures d'appui ;
- au moins une dizaine d'études (sectorielles et / ou régionales etc.) ont été préparées, à la demande des secteurs au travers de leurs structures d'appui.

### **Renforcement de la consultance marocaine**

- l'expertise marocaine dans des domaines pertinents pour la mise à niveau sera renforcée avec un nombre accru des prestations des consultants locaux vis-à-vis des PME et une meilleure qualité des services rendus.

### **Volet «Fonds National de Mise à Niveau» (FOMAN)**

La mise à disposition des fonds par le Gouvernement marocain ainsi que la contribution financière du programme d'Appui aux Entreprises au **FOMAN** permettront de financer un certain nombre d'interventions auprès des PME marocaines. Plus particulièrement, les résultats suivants sont attendus du **FOMAN**:

- au moins 200 PME ont bénéficié d'une assistance technique locale (partie «soft» du **FOMAN**). Au moins 50% de ces entreprises qui ont reçu des actions de diagnostic et de mise à niveau par les consultants marocains ont complété avec succès leur mise à niveau ;
- au moins 140 PME ont bénéficié d'accès aux crédits concessionnels du **FOMAN** pour financer les investissements matériels nécessaires pour leur processus de mise à niveau (partie «hard» du **FOMAN**). Les investissements globaux générés et concourant à la mise à niveau des entreprises par l'acquisition d'équipements représentent quelques 120 millions Euro.

### **Appui Institutionnel**

L'appui institutionnel aux Agences d'exécution (Agence Nationale de Promotion de la PME/ANPME et Caisse Centrale de Garantie/CCG) pour le démarrage de **FOMAN** obtiendra les résultats suivants:

- les Modus operandi pour la gestion du Fonds tant la partie assistance technique aux entreprises que la partie investissements matériels sont opérationnels et utilisés de façon efficace, transparente et non discriminatoire ;
- l'ensemble du personnel en charge de la gestion du Fonds est formé et opérationnel pour gérer la consultance locale (procédures de sélection, paiements, contrôle de qualité, contentieux etc.) ainsi que pour gérer et analyser les dossiers bancaires ;
- un mécanisme de contrôle (audit et évaluation) est établi et appliqué pour suivre le bon déroulement des financements accordés par le **FOMAN** ;
- la capacité de l'ANPME sera renforcée sur le plan stratégique, conceptuel et méthodologique pour la mise à niveau de la PME.

Un appui au secteur bancaire est prévu sous forme de formation et information qui obtiendra les résultats suivants:

- une campagne d'information vis-à-vis du secteur bancaire a été diffusée et a été comprise par le secteur ciblé ;
- au moins 6 banques marocaines participent au schéma de co-financement du **FOMAN** ;

- approximativement 10 formateurs sont formés au sein du secteur bancaire aux techniques ;
- d'évaluation et d'analyse financière des dossiers de crédit pour les PME ;
- 200 personnes du personnel des banques participent à la formation et adaptent en conséquence leur approche de l'évaluation des crédits aux PME.

Une campagne de promotion et de visibilité vis-à-vis des PME est prévue pendant la durée du programme qui obtiendra les résultats suivants:

- le secteur industriel dans l'ensemble du Maroc a été atteint et les entreprises disposent d'une information sur l'accès au et le fonctionnement du Fonds, inter alia par une information sur un site Web mise régulièrement à jour ;
- des brochures explicatives ont été développées et sont facilement accessibles aux entrepreneurs. Des séminaires d'information ont été organisés dans différentes régions du Maroc ;
- entre 300 et 500 PME manifestent leur demande pour une assistance technique locale auprès de **FOMAN** («partie soft») ainsi que pour les crédits **FOMAN** (partie «hard») pour leurs investissements matériels.

Les principaux résultats obtenus pour chacun des volets sont :

### ***FOMAN***

Des entretiens menés en 2004, il ressort que depuis la signature de la convention de financement 22 dossiers pour l'obtention de garanties ont été soumis, dont seulement 1 a été financé.

## **7. Impacts**

Pas d'impacts attendus mentionnés dans le FA.



## Annexe 6 – Grille des questions d'évaluation

### EQ 2 - Overall design of the strategy

Is the CEC PSD strategy in terms of “expected results” well designed to ensure the realisation of the purpose of strengthening the business sector with a view to contribute to the overall objectives of the EC external policy?

- A. To what extent is each area of intervention (“expected results”) relevant in terms of contribution to the purpose?
- B. Is its success dependent on certain conditions (another expected result or some other ‘external’ factor)? If yes, which ones? Have they been identified in CEC PSD strategy documents?
- C. Is the set of fields of actions comprehensive (are some essential fields missing (for example, role of champions)?
- D. Is it well structured :
- Are there potential complementarities and synergies between expected results and have they been identified?
  - Are there possible contradictions between fields and have they been identified?
  - Should there be a prioritisation?

2B.1 Conditions to reach the expected results exist

2B.1.3 Country missions provide examples from such conditions

En matière d'analyse des conditions pour atteindre les résultats, on notera que le **draft CSP 1995** soulignait l'importance du « *décalage entre la rapidité relative du processus de décision de l'Union et la capacité des autorités marocaines à mettre en œuvre les aides accordées en signant les conventions de financement et en prenant les décisions de principe nécessaires à la mise en œuvre des projets. Le gouvernement et la haute administration constituent actuellement un véritable goulot d'étranglement pour la coopération* ». Hormis ce constat à un niveau global (ne se référant par exemple pas à un type spécifique d'intervention), le draft CSP 1995 ne contient pas d'analyse systématique ou détaillée des conditions pour atteindre les résultats. Or, on sait à présent que le décalage susmentionné a conduit à des difficultés majeures pour certains programmes. Ainsi, l'évaluation technique finale d'**EME** montre que ce projet a souffert d'important retards (38 mois, soit 43% de la durée du projet) en raison de l'absence d'un statut juridique précis pour ce projet, bien que les TdR du projet stipulaient que « *le statut juridique de l'EME sera convenu avec les autorités marocaines avant le démarrage du projet* ». Durant cette période, le projet ne fonctionnait que grâce à des mesures d'urgence (l'AT aux bénéficiaires était fournie par exemple à travers le CEPT qui est une sorte d'accord cadre signé entre Bruxelles et un consortium de cabinets auquel **EME** devait obligatoirement s'adresser : les procédures lourdes et lentes n'ont pas permis de faire jouer la concurrence pour le recrutement de consultants court terme et ce fut à l'équipe de permanence d'**EME** de faire elle-même les diagnostics pour la MAN), n'engageant que 8,7% du montant engagé durant sa durée totale (pour plus de détails sur ce projet voir la question 4.5).

Le CSP 2002-2006 identifie quant à lui aussi un certain nombre de risques (ainsi que des leçons à tirer du passé) à un niveau plus général. Les risques identifiés dans le **PIN 2002-2004** pour chaque type de projet concernent par contre directement le DSP et peuvent être assimilés, dans certain cas, à des conditions de succès :

- Pour le **PAE**, le **PIN** indique qu'il est essentiel de trouver un montage institutionnel bien ancré dans les mécanismes de MAN marocains existants en vue d'éviter des difficultés de mise en œuvre. Les interviews de la mission pays confirment que cette recommandation est à relier aux difficultés auxquelles le programme **EME** a été confronté. Les problèmes liés au statut juridique ne se sont d'ailleurs pas

posés pour ce le **PAE**, qui, comme cela a été le cas pour la fin d'**EME**, a été intégré dans l'ANPME, maître d'œuvre du programme avec la CCG et le MCIT qui est également maître d'ouvrage.

- Pour le programme d'Appui au Développement de la Formation Professionnelle, le **PIN** mentionne le risque de la fuite à l'étranger des personnes formées en raison d'un rythme de développement économique insuffisant pour stimuler l'embauche de ces personnes. Ce problème a été confirmé lors des interviews. Peu d'information est toutefois disponible sur l'ampleur de cette fuite à l'étranger, qui est d'ailleurs plus importante pour les niveaux plus élevés de formation.

On notera que l'impact de certains programmes dépendait de conditions précises qui n'avaient pas été (assez) prises en compte. Ainsi, l'évaluation technique finale **EME** explique qu'un nombre important d'entreprises (estimé à 50% durant les entretiens) ayant bénéficié des services non-financiers fournis via **EME** n'ont pu donner suite aux recommandations faites par les consultants en raison d'une incapacité à financer les investissements conseillés et sont donc passées à côté de la MAN. Les banques, selon l'évaluation finale « n'ont pas joué le rôle qu'on attendait d'elles dans le cadre de la mise à niveau : aider financièrement les entreprises à réaliser leur objectifs ». Certes, des interventions dans le domaine financier (par exemple **PAIGAM**) avaient été prévues, mais elles n'ont manifestement pas suffi à résoudre cette difficulté (voir à ce sujet la question 4.2). Les différents documents fournis ainsi que les entretiens menés fournissent peu d'indications d'une anticipation suffisante de ce type de difficulté.

A un niveau plus général (voir aussi la section 3.3), la question des conditions se pose également au sujet de la fin, le premier janvier 2005, du processus d'intégration défini dans l'article 2 de l'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV) de 1994 (donc connu depuis cette époque) et ses conséquences importantes pour le Maroc. Sachant que 33% des exportations marocaines concernent le textile et l'habillement et que ce secteur emploie 45% des effectifs de l'industrie de transformation (voir les sections 3.2 et 3.3), cet événement est d'une importance majeure pour un pays comme le Maroc. Le CSP 2002-2006 ne s'y réfère pas explicitement, mais le **PIN 2002-2004** s'y réfère dans la partie consacrée au Programme de Formation professionnelle II. Par rapport au programme de formation professionnelle de MEDA I, ce programme – non repris dans notre échantillon – cible trois secteurs, dits « spécialement porteurs pour le développement économique du pays », dont le textile (les deux autres secteurs étant le tourisme et les NTIC). Vu l'ampleur du défi (le **PIN 2002-2004** note d'ailleurs à propos du textile (p. 41) que « *si l'impact du démantèlement tarifaire et des prix de référence de ces produits vis-à-vis de l'UE pourrait être relativement réduit, il en est tout autrement de la révolution qui se profile dans ce marché avec le démantèlement de l'Accord multifibres (échéance prévue pour 2005) et surtout par l'accession de la Chine à l'OMC. Répondre à ce problème constitue un grand défi pour le Maroc qui doit s'adapter au plus vite à cette nouvelle situation* »), il est important de se demander si la prise en compte du problème a été suffisante et est intervenue à temps. En effet le **PIN 2002-2004** y réfère de manière très explicite et spécifique surtout au niveau de la formation professionnelle, alors que le textile « *constitue la deuxième branche de l'industrie manufacturière après l'industrie agro-alimentaire et le premier employeur* » (voir **PIN 2002-2004**, p. 41). Même si le textile a été un bénéficiaire important des programmes (par exemple dans le volet AP d'**EME**, voir l'indicateur 43.A.1.3), la question d'une prise en compte suffisante du problème reste préoccupante, surtout lorsqu'on sait que l'AMIT a estimé nécessaire encore il y a peu (2003) de « tirer la sonnette d'alarme » afin de mettre en alerte le Gouvernement sur l'urgence du problème (voir l'indicateur 43.A.1.3).

2D.1 There are potential complementarities and synergies between expected results

2D.1.3 Country missions provide examples of such complementarities

Au Maroc, des exemples de complémentarités entre programmes liés à différents domaines d'intervention existent. C'est le cas notamment pour les programmes **EME** (relevant, principalement, des **services non financiers** aux entreprises) et le **PAAP (renforcement des organisations intermédiaires)**. Aussi, l'évaluation technique finale **EME** note (p.48) à propos du programme **EME** qu'avec « *le Programme d'Appui aux Associations Professionnelles (PAAP), autre projet MEDA, une véritable synergie a été déclenchée, sous l'égide de la Délégation Européenne* ». L'évaluation souligne qu'il y a eu un réel transfert de savoir d'**EME** vers **PAAP**, plus spécifiquement:

- une étude d'opportunité **EME** fut conduite et financée par **EME**,
- le **PAAP** n'a pas connu les problèmes de base juridique dont a souffert **EME**,
- un consultant **EME** a aidé le **PAAP** à construire les plans d'action des AP agréées,
- **EME** était membre du Comité de Pilotage du **PAAP**,
- inversement, le **PAAP** a par exemple contribué à financer la promotion d'études menées sous **EME**.

Cette synergie est d'ailleurs corroborée tant par l'évaluation à mi-parcours du **PAAP** que par les entretiens menés lors de la mission pays. L'on notera d'ailleurs à ce sujet le rôle croissant des AP dans les programmes de la MAN. En effet, dans MEDA II les AP interviennent dans deux des trois programmes identifiés comme reliés au DSP, en l'occurrence :

- Le **PAE**, successeur d'**EME** prévoit dans son volet « modernisation des PME » une série d'actions groupées (voir l'indicateur 43.B.1.1), qui seront organisées via les structures existantes d'appui aux entreprises (Fédérations Industrielles, Centres Régionaux d'Investissement, Chambre de Commerce et d'Industrie, APs, etc.).
- Le programme d'**appui au développement de la Formation Professionnelle** (MEDA II, non repris dans notre échantillon) utilise les AP comme partenaires pour l'identification des besoins, la mise en place et la gestion des projets.

Par ailleurs, arguant du rôle clé des OI (« *La mise à niveau des entreprises doit être complétée par des actions de nature collective, auxquelles les entreprises, mises à part les plus grosses, ne pourraient avoir accès individuellement. L'ouverture du commerce extérieur ne peut être réussie qu'avec l'appui d'un secteur associatif dynamique qui fait prendre conscience aux entreprises, et en particulier aux PME, de la nécessité des réformes structurelles et du renforcement de leur compétitivité.* » Voir le **PIN** 2005-2006), la Délégation a insisté pour avoir un **PAAP II** (voir indicateur 6A.1.4), ce qui n'était pas prévu par le CSP 2002-2006 et le **PIN 2002-2004**, mais a été prévu dans le **PIN** 2005-2006. Les entretiens menés ont d'ailleurs permis de confirmer cette vision du rôle clé des OI et de la complémentarité entre les interventions dans le domaine des services non-financiers et des OI et la formation professionnelle.

Enfin, l'exemple donné ci-dessus (indicateur 2B.1.3) concernant la difficulté d'un nombre important de bénéficiaires d'**EME** à trouver des financements pour réaliser les investissements conseillés révèle l'importance, du moins lorsque le problème de l'accès au financement est réel, d'une complémentarité prise en compte de manière insuffisante entre les programmes dans les domaines des **services non-financiers** et ceux concernant les **marchés financés**.

2D.2 Prioritisation of areas of intervention (expected results) leads to a better realisation of the purpose

2D.2.3 Country missions provide examples of such issue

De ce qui précède, il ressort qu'une priorisation entre différents domaines d'intervention aurait sensiblement amélioré l'efficacité (et l'efficience) avec lesquelles les résultats ont été atteints :

- le problème du statut juridique d'**EME** aurait dû être résolu avant le démarrage du programme, comme le stipulaient d'ailleurs les TdR ;
- la problématique de l'accès au financement pour financer les investissements conseillés dans le cadre d'**EME** peut également être compris en termes de priorisation.

Selon plusieurs interlocuteurs rencontrés, il serait erroné d'en conclure trop rapidement que les interventions au niveau « macro » (l'environnement des entreprises) doivent précéder toute intervention à un niveau meso (marchés financiers, appui aux OI) ou micro (services non financiers). **EME**, par exemple, s'est développé dans un contexte difficile, mais cela ne l'a pas empêché, comme il ressort de l'évaluation et comme l'ont confirmé plusieurs interlocuteurs, de générer des résultats et « d'ouvrir la voie » en contribuant à la création d'une véritable dynamique de MAN (voir également la question 4.5).

### EQ 3 – Relevance of PSD strategy in a given country

For a given country,

**A. Does the selection of the areas of intervention correspond to the EU PSD strategy?**

**B. Does the selection of the areas of intervention correspond to clearly identified priority needs of this country to increase the competitiveness of the business sector with the view to contribute to the overall objectives of the EU external policy?**

3A.1 The areas of intervention (expect results) in country X correspond to the areas proposed in the EC PSD strategy

*3A.1.1 Correspondence between the areas of intervention (expect results) in country X and the EC PSD strategy*

Bien qu'au moment de la conception des programmes MEDA I et MEDA II la stratégie en termes de DSP au niveau CE n'était pas encore disponible, la plupart des programmes MEDA I et MEDA II peuvent être classés sous les différents « domaines d'intervention » prévus par la CE, comme il ressort du tableau ci-après<sup>21</sup> :

	Domaines d'intervention					
	Environnement	Marchés financiers	Organisations intermédiaires	Investissement et b-to-b	Services non-financiers	Micro-entreprises
<b>Programmes</b>						
<b>MEDA I</b>						
EME						
FAS						
MAN Formation professionnelle						
Promotion de la qualité						
Privatisation						
PAIGAM						
PAAP						
Projet pilote micro-crédits						
Capitaux à risque						
Création d'emploi						
<b>MEDA II</b>						
AS financier						
PAE						
Formation professionnelle						

Certains programmes avaient plusieurs composantes et sont donc repris dans différents domaines d'intervention. Il est à noter toutefois que peu a été fait au niveau des investissements dans le cadre des programmes sus-mentionnés, les interventions dans ce domaine faisant partie de programmes régionaux. Par ailleurs, on notera l'importance donnée au Maroc à la formation professionnelle tant dans le cadre de MEDA I que de MEDA II (représentant respectivement 38 et 50 M€). Nous avons classé ces programmes dans les services financiers (et les OI pour MEDA I), car la stratégie DSP de la CE n'identifie pas en tant que tel ce domaine d'intervention, malgré son rôle crucial pour le DSP dans un pays comme le Maroc (voir ci-après). Par ailleurs, malgré les apparences (10 projets MEDA I et 3 projets MEDA II), il y a une forte continuité entre les programmes MEDA I et MEDA II, les programmes MEDA II ayant des composantes couvrant plus de domaines d'intervention.

<sup>21</sup> Les programmes repris dans l'échantillon sont mis en exergue en bleu.

3B.1 The selected areas of intervention (expect results) correspond to clearly identified needs of countries X in terms of PSD

3B.1.1 *Correspondence between selected areas of intervention (expect results) and clearly identified priority needs of countries X in terms of PSD*

Note: Primary data needed: (i) Selected areas of intervention, (ii) Clearly identified priority needs

La section 3.3 offre un aperçu des principaux besoins du Maroc en matière de DSP, tels qu'identifiés dans respectivement le draft CSP 1995 et le CSP 2002-2006 et dans une étude de 1999 de la Banque Mondiale. Les différents programmes existants et les domaines d'interventions dans lesquels ils interviennent répondent bien à ces besoins, comme il ressort du tableau ci-après qui offre un aperçu des besoins reconnus auxquels les programmes des différents domaines d'intervention entendent répondre :

	Domaines d'intervention EC					
	Environnement	Marchés financiers	Organisations intermédiaires	Investissement et b-to-b	Services non-financiers	Micro-entreprises
<b>Besoins</b>						
Modernisation de l'environnement des affaires						
Accès au financement difficile et onéreux						
Modes de production obsolètes						
Procédures pour la création de nouvelles entreprises						
Accès au foncier difficile						
Manque de flexibilité dans le marché du travail						
Manque de qualification de la main d'œuvre						

On notera que les interventions de la CE ne couvrent pas forcément l'ensemble du champ des besoins en matière de DSP auxquels le pays est confronté (voir l'indicateur 3B.1.2 ci-après). La formation professionnelle quant à elle, bien que ne correspondant pas à un domaine d'intervention à proprement parler (mais pouvant être rapprochée des services non financiers) répond à un besoin clairement identifié au Maroc. Enfin, comme l'ont fait remarquer plusieurs interlocuteurs, la présence du **projet pilote d'appui au micro-crédit** ne semble pas justifiée parmi les interventions visant à renforcer la compétitivité du secteur privé. Il s'agit plutôt d'un projet à vocation sociale.

Cela dit, comme le mettait en exergue le draft CSP 1995, la principale difficulté du Maroc est « une industrie mal armée pour s'intégrer dans l'espace économique euro-méditerranéen ». Or, si les interventions prises individuellement répondent bien à des besoins réels, les CSP ne proposent pas une véritable analyse et vision globale explicite du DSP au Maroc ni une véritable stratégie visant à traduire une approche intégrée. C'est plutôt au moment de la mise en œuvre que la stratégie (au sens d'un effort de plus forte articulation des différents programmes) a été « reconstruite ».

3B.1.2 *Correspondence between PSD strategy in the country and national priorities or policies*

Le rapport pays de l'évaluation MEDA souligne qu'à l'époque de MEDA I, la stratégie DSP de l'UE n'avait pas de correspondant au niveau national, au sens où il n'y avait pas à proprement parler de programme national pour faire face aux principales faiblesses des PME en termes de compétitivité, alors que la stratégie UE visait principalement à intervenir sur ces points. Ceci était d'ailleurs également mentionné dans le draft CSP 1995 qui identifiait l'absence « d'un programme structuré de soutien des petites et moyennes entreprises » comme un des principaux problèmes à résoudre.

Depuis (septembre 2000), le Gouvernement a toutefois publié son Plan de Développement économique et social 2000-2004. D'autres initiatives ont également été prises, comme la création de l'ANPME en novembre 2002, conçu comme instrument opérationnel des pouvoirs publics en matière de promotion et de

développement des PME, et ayant pour mission de contribuer de façon active à la promotion, au développement et à la MAN de l'entreprise, en s'appuyant sur le réseau d'institutions publiques et privées de promotion existantes, tout en les dynamisant et en coordonnant leurs actions. Il existe également des contrats programmes au niveau des secteurs qui sont des accords-cadres entre le Gouvernement et les AP. Basés sur un diagnostic sectoriel, les contrats programmes définissent des objectifs et un plan d'action et de décision pour les atteindre. Le contrat programme pour le secteur touristique a été un précurseur de cette approche qui est maintenant déclinée au niveau de différents secteurs. Malgré ces évolutions, on ne peut pas encore parler d'une stratégie de DSP explicite au niveau national et il n'est donc pas aisé de définir comment les interventions de la CE s'inscrivent dans la stratégie nationale.

## EQ 4.1 - Effectiveness - Business environment

<p><b>To what extent did EU interventions make the institutional, macro-economic and legal and regulatory framework more conducive to PSD?</b></p>
<p>41.1 EC support to the institutional setting has contributed to the development of the business sector</p>
<p><i>41.1.1 The objective of the programme corresponds to the expected result proposed by the EU PSD strategy</i></p>
<p>Comme il ressort de la fiche programme correspondante, le <b>programme FAS</b> de la période MEDA I avait pour objectif global de constituer un appui strictement financier à la mise en place de réformes socio-économiques pour répondre aux défis liés à l'intégration progressive du Maroc dans la zone de libre-échange et ce par une amélioration du cadre macroéconomique, légal et des régulations. Parmi ses objectifs spécifiques on trouve la promotion du secteur privé, l'amélioration du cadre réglementaire et la poursuite du processus de privatisation et concession.</p> <p>Le <b>PAE</b> (MEDA II) a également une dimension « institutionnelle », notamment via son volet « qualité/normalisation » qui vise à permettre à l'industrie marocaine d'atteindre un niveau de qualité compatible avec l'ouverture des frontières au sein de la ZLE entre autres par la consolidation du système national normatif, d'accréditation, de certification et d'évaluation de la conformité. Ce programme n'ayant pas encore été évalué, il ne sera pas traité ici.</p>
<p><i>41.1.2 Evidence that the improved institutional capacity due to EU support has produced a framework that is more conducive to PSD</i></p>
<p>Selon l'évaluation MEDA 2003, le <b>programme FAS</b> mis en œuvre dans la période 1997-1999 a, malgré d'importants délais encourus, mené à des résultats impressionnants. Entre autres, ce programme a induit le Gouvernement marocain à concevoir une stratégie macro-économique pour la période 2000-2004 et a stimulé l'accomplissement d'un nombre important de réformes structurelles touchant le secteur bancaire et financier, fiscal, le commerce, la formation, les télécommunications, le secteur minier et la santé. En mars 2000 l'équipe MEDA, a entrepris une évaluation du <b>programme FAS</b>. Le rapport d'évaluation soulignait que le projet d'ajustement structurel avait contribué à d'importants changements dans le paysage légal, réglementaire et institutionnel : Tribunal de commerce, gestion de la dette publique, financement du Trésor, cycle et circuit des dépenses publiques, désengagement public et investissement public dans les secteurs sociaux.</p> <p>Malgré l'appréciation positive de ces résultats, l'évaluation met également le doigt sur d'importantes faiblesses : conditionnalités qui ne référaient pas de manière suffisamment précise aux exigences du processus de Barcelone et une absence de coordination entre le <b>programme FAS</b> et d'autres instruments MEDA.</p>
<p><i>41.1.3 Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme</i></p>
<p>Nous ne disposons pas d'information quant aux facteurs ayant facilité ou entravé la mise en œuvre de ce programme.</p>
<p>41.2 EC support to macroeconomic stabilization has contributed to the development of the business sector</p>
<p><i>41.2.1 The objective of the programme corresponds to the expected result proposed by the EU PSD strategy</i></p>
<p>Le <b>programme FAS</b> (MEDA I), déjà discuté sous 41.1.2 contenait certaines composantes axées sur la stabilisation macroéconomique, notamment en matière de finances publiques (réduction du déficit budgétaire, réforme de la fiscalité, rationalisation des dépenses, poursuite d'une politique libérale de change, réforme du secteur financier).</p>

De même, le programme d' <b>appui à la privatisation</b> (MEDA I) est pertinent ici, son objectif global étant d'améliorer la compétitivité des entreprises, les finances de l'Etat et la fourniture de services publics, en apportant au secteur public le stimulant de la concurrence et les ressources du secteur privé national et international. Ce programme ne sera toutefois pas analysé ici, l' <i>Evaluation rétrospective du programme de privatisation au Maroc entre 1993 et 2003</i> de novembre 2004 n'étant pas encore disponible pour le public.
41.2.2 <i>Evidence that the improved macroeconomic situation due to EU support has produced a framework that is more conducive to PSD</i>
Evaluation pas encore disponible publiquement.
41.2.3 <i>Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme</i>
Evaluation pas encore disponible publiquement.
41.3 EC support has achieved the removal of legal and regulatory barriers to the development of the business sector
41.3.1 <i>The objective of the programme corresponds to the expected result proposed by the EU PSD strategy</i>
Un des objectifs spécifiques du <b>programme FAS</b> déjà évoqué sous les indicateurs 41.1 et 41.2 est la poursuite d'une stratégie de développement économique et social à moyen terme. Il vise entre autres à améliorer la compétitivité externe de l'économie (démantèlement tarifaire progressif, amélioration du cadre législatif, démonopolisation et déréglementation), mais peu d'information est disponible sur les actions réellement mises en œuvre.
41.3.2 <i>Evidence that the removal of legal and regulatory barriers due to EU support has produced a framework that is more conducive to PSD</i>
Evaluation non disponible.
41.3.3 <i>Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme</i>
Evaluation non disponible.

## EQ 4.2 - Effectiveness - Reinforcing financial markets

<b>To what extent did EU interventions reinforce financial markets?</b>	
42.1	The appropriate framework for supplying well-developed and efficient financial services for SME is reinforced
42.1.1	<i>The objective of the programme corresponds to the expected result proposed by the EU PSD strategy</i>
	<p>Les programmes concernés de l'échantillon sont, pour MEDA I, le <b>PAIGAM</b> et, pour MEDA II, le <b>PAE</b>. Le programme <b>PAIGAM</b> vise à faciliter l'accès au crédit des PME/PMI à travers un schéma de garantie fiable, afin qu'elles puissent réaliser les investissements de moyen et long terme, par le biais d'un fonds capitalisé.</p> <p>Le volet <b>FOMAN</b> du <b>PAE</b> vise quant à lui à faciliter l'accès des PME marocaines au conseil de MAN (consultance locale) et au financement des équipements, notamment via une contribution financière au <b>FOMAN</b>, un appui institutionnel aux agences d'exécution, une contribution au changement d'attitude du secteur bancaire marocain par rapport au financement des PME via la formation de formateurs et l'information des PME marocaines au sujet du <b>FOMAN</b>.</p> <p>Le <b>projet pilote d'appui au micro-crédit</b> relève également du financier, mais visant les micro-entreprises il sera analysé dans la question 4.6.</p>
42.1.2	<i>The sustainability of the programme (i.e. its effects) are explicitly ensured from the first stage of the programme</i>
	<p>La convention de financement du <b>PAIGAM</b> ne mentionne pas d'éléments permettant de s'assurer que la durabilité du programme a été assurée dès le début de celui-ci, au sens de la nécessité d'assurer l'équilibre entre les recettes (taux chargé) et les dépenses (sinistres) pour éviter que celui-ci ne se vide.</p> <p>Un des éléments qui sont un signe de la prise en compte de la durabilité du volet <b>FOMAN</b> du <b>PAE</b> est le fait que le fonds est constitué d'une contribution égale entre l'UE et le gouvernement marocain et que la gestion quotidienne reste sous la responsabilité des autorités marocaines. Selon les DTA du <b>PAE</b> le <b>FOMAN</b> « reflète la volonté du Maroc de financer les efforts de mis à niveau par ses propres ressources et sous sa responsabilité nationale » (p. 2). Cette appropriation est un facteur important de durabilité.</p>
42.1.3	<i>Result indicators originally foreseen in project documents and evidence that these indicators were followed up</i>
	<p>Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here</p> <p>Pour aucun des deux programmes une évaluation est disponible.</p> <p>Par contre d'autres informations en termes de résultat ont pu être récoltées, soit par le biais de rapports de monitoring existants, soit lors des entretiens menés pendant la mission pays.</p> <p>Le programme <b>PAIGAM</b>, visant à faciliter l'accès au crédit des PME/PMI à travers un schéma de garantie fiable, s'inscrit dans un contexte de besoins de financement considérables du système productif marocain (notamment en vue de la concurrence accrue due à la mise en place de la zone de libre échange) et d'un système bancaire qui, malgré des sur-liquidités, n'emploie qu'une faible partie des ressources disponibles pour financer des crédits à moyen ou long terme orientés vers le secteur productif et ce qui plus est à des taux d'intérêt élevés (système caractérisé par une faible concurrence et propension au risque insuffisante). L'évaluation du programme <b>PAIGAM</b> est attendue pour le premier semestre 2005. Toutefois, lors des entretiens menés, quelques réserves ont été émises sur ce programme. Il semble en effet que depuis la signature de la convention du <b>PAIGAM</b> en novembre 2000, des montants s'élevant à 24 M € ont été garantis. Si l'on tient compte d'un rapport garantie/montant garanti de 1/8, cela représente une garantie de 3 M€, soit une véritable sous-utilisation du Fonds (celui-ci s'élevant à 25,5 M€). Ceci suscite la question de savoir si le problème de l'accès au financement devait véritablement se poser en termes de garantie où si le véritable problème à traiter était ailleurs (voir l'indicateur 42.1.5 ci-après).</p>

<p>Le <b>PAE</b> quant à lui contient également un volet relatif au renforcement des marchés financiers, sous la forme d'un « Fonds national de mise à niveau » (<b>FOMAN</b>). Une évaluation de ce programme n'est pas encore disponible, mais lors des entretiens, plusieurs interlocuteurs ont émis des réserves à son sujet. <b>FOMAN</b> est un « matching fund » qui vise à faciliter l'accès des PME au conseil de mise à niveau par la consultance locale et aux investissements matériels selon une répartition du financement de 20% par l'entreprise, 30% par le <b>FOMAN</b> et 50% par la banque. Depuis la signature de la convention de financement en juillet 2003, 22 dossiers ont été soumis dont seulement 1 financé, ce qui est loin du résultat attendu de 140 PME bénéficiaires d'accès aux crédits concessionnels du <b>FOMAN</b>.</p>
<p>42.1.4 <i>Other result indicators, such as: Ratio of credits demands to credits approvals (lower); Number of credits financed mobilizing private savings (higher); Cost to create a collateral (lower); Time for the credit approval procedure (shorter); Evidence of local financial institutions suffering distortions from EC programmes (in particular direct support to companies).</i></p>
<p>Données non disponibles.</p>
<p>42.1.5 <i>Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme</i></p>
<p>Malgré des sur-liquidités, les banques continuent à avoir une aversion pour le risque, une faible connaissance des PME (voir un manque d'intérêt) et sont réticentes à mettre en œuvre de nouveaux projets d'investissement émanant de PME. Ce manque de confiance de la part des institutions financières dans les PME a été souligné par plusieurs interlocuteurs et est d'ailleurs également mis en avant par l'évaluation MEDA (2003) comme un frein important.</p> <p>Pour ce qui est du <b>PAIGAM</b>, la réticence des banques à prêter pourrait également s'expliquer, comme l'ont suggéré certains interlocuteurs, par le taux de défaillance important des entreprises, une perception des banques d'une rentabilité insuffisante de l'activité de crédit aux PME dans un contexte d'autres activités commerciales rentables et/ou un manque de capacités dans l'analyse des risques. L'on notera à ce sujet (voir la fiche programme correspondante) les nombreuses initiatives prises dans MEDA II sur ce point dans le volet <b>FOMAN</b> du <b>PAE</b> (appui au secteur bancaire sous forme de formation et information, notamment relatives aux techniques d'évaluation et d'analyse financière des dossiers de crédit).</p> <p>Quant au volet <b>FOMAN</b> du <b>PAE</b>, selon plusieurs interlocuteurs cet instrument n'est pas efficace parce que soit les banques ne veulent pas prendre le risque de financer (voir les raisons évoquées au sujet du <b>PAIGAM</b>), soit elles veulent financer, mais préfèrent renoncer au <b>FOMAN</b> afin d'appliquer leur propre taux.</p>

## EQ 4.3 – Effectiveness - Intermediate organisations (IO)

<p><b>A. To what extent did EC interventions help IO to increase their capacity to conduct a policy dialogue with the government;</b></p> <p><b>B. To what extent did EC interventions help IO to improve the quality or quantity of the services provided to and used by its members</b></p>
<p>43A.1 Intermediate organizations have successfully promoted the interests of the private sector as a result of EC support</p>
<p><i>43A.1.1 The objective of the programme corresponds to the expected result proposed by the EU PSD strategy</i></p>
<p>Le principal programme concerné est le <b>PAAP</b> (MEDA I) qui vise à la renforcer la capacité des AP dans la fourniture de services à leurs membres, d'améliorer leur représentativité et, par conséquent, d'accroître leurs ressources tant financières qu'en moyens d'actions.</p> <p>Un des objectifs spécifiques du programme <b>EME</b> (MEDA I) est le renforcement des AP, par le renforcement du rôle de ces associations par rapport aux pouvoirs publics via la formation.</p>
<p><i>43A.1.2 Result indicators originally foreseen in project documents and evidence that these indicators were followed up</i></p> <p>Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here</p>
<p>L'évaluation à mi-parcours (août 2003) du <b>PAAP</b> stipule que (pp. 28-29): « <i>L'annexe 1 du Contrat de Subvention assigne au <b>PAAP</b> l'objectif de renforcer la capacité opérationnelle des AP pour leur permettre de générer les ressources nécessaires à la poursuite de leur développement et à la continuation de leurs actions au service de leurs membres (augmentation des adhésions, vente de services ... etc.). Elle ne lie cependant à ces objectifs aucun indicateur de résultats qui permettrait de mesurer en termes objectifs l'impact du <b>PAAP</b>. Logiquement, de tels indicateurs devraient prendre en compte l'augmentation des ressources propres générées par les AP tels que l'augmentation du nombre des membres effectifs (à jour dans le paiement de leur cotisation) et l'augmentation des ressources générées par des actions reconductibles des AP (services payants aux entreprises essentiellement). En l'absence d'indicateurs de résultats (output), l'évaluation des résultats obtenus par le <b>PAAP</b> à ce jour se limite nécessairement à l'évaluation des moyens mis en œuvre (input).</i> »</p> <p>Nous ne disposons pas d'information sur les indicateurs de résultat initialement prévus pour l'aspect renforcement des AP dans le cadre du programme <b>EME</b>.</p>
<p><i>43A.1.3 Other result indicators, such as</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Evidence of involvement of IO (particularly if supported by the EC) in policy orientation meetings</i></li> <li>▪ <i>Example of policies that directly respond to the demands of the IO (particularly if those were supported by the EC)</i></li> <li>▪ <i>IO supported cover a significant part of local enterprises</i></li> </ul> <p>Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here.</p>
<p><b><u>Couverture du programme</u></b></p> <p>Selon l'information collectée lors des entretiens<sup>22</sup>, il y a environ 500 AP au Maroc, dont 300 associations d'entreprises et 200 associations d'individus.</p> <p>Dans le cadre du <b>PAAP</b>, deux types d'actions ont été menés : des actions verticales (directement sur les AP), et des actions transversales (sur le tissu associatif). Les actions verticales sont réparties selon quatre axes : l'appui institutionnel, l'information et la communication, la promotion du secteur d'activité et l'analyse du secteur d'activité ; les actions transversales concernent la communication/promotion, la formation et le renforcement du tissu associatif. 43 dossiers ont été validés par le programme, dont 16 pour les Fédérations sectorielles, 15 pour les Associations sectorielles, 7 pour les Associations / fédérations transversales et 5 pour les Associations de zones industrielles, ce qui représente environ 224 association,</p>

<sup>22</sup> Interviews et bulletin d'info du PAAP de mars 2005.

soit 14.000 entreprises (sur un total estimé à 25-30.000).

L'évaluation technique finale d'**EME** (novembre 2004) explique que le programme :

- a soutenu à 5 AP qui ont reçu 19 interventions après la signature de protocoles d'accord avec ces AP, mais a également engagé des actions moins importantes avec un certain nombre d'AP plus petites ;
- a mené à travers les AP ayant signé les protocoles d'accord des actions de MAN sous forme d'actions groupées (concernant des domaines d'intérêt commun comme la démarche qualité, l'obtention de la certification ISO, etc.). Celles-ci, au nombre de 20 ont représenté 20% des hommes/jours mobilisés et ont concerné 117 entreprises sur les 363 entreprises bénéficiaires d'**EME** (voir aussi l'indicateur 45.1.3). On notera ici que l'AMITH a absorbé 35,5% du budget utilisé pour ces actions ;
- a mené avec les AP 12 études sectorielles et leur a apporté parfois un appui institutionnel (sous forme de subvention ou de coaching).

Le tableau ci-après identifie la part de chaque AP dans les activités **EME** visant les AP (*source : évaluation technique finale EME*) :

SECTEURS	A. P.	H/J expertise	%	Budget €	%
Textile	AMITH (1)	608	31	624 929	35,5
Cuir	FEDIC	156	8	130 290	7,4
Matériaux de construction	FMC	195	10	136 771	7,8
Papier carton	AFCOM + FIFAGE	210	10,7	142 646	8,1
Agro alimentaire	FICOPAM + AMIPAC + CRI Agadir (2)	488	24,9	336 109	19,1
Automobile	AMICA (3)	90	4,6	129 500	7,4
Chimie	FCP (subvention)	0	0	62 000	3,5
Développement régional	AZIT + CRI Agadir (5)	187	9,5	116 836	6,6
Patronat	CGEM (4)	25	1,3	79 941	4,5
TOTAL		1959	100,0	1 759 022	99,9

#### Représentativité et implication des OI dans les prises de décision stratégiques

Une évaluation à mi-parcours du **PAAP** a eu lieu en août 2003 et une mission d'impact est attendue pour juillet 2005.

En termes de représentativité, l'évaluation intermédiaire observe que :

- il est difficile de déterminer la proportion des entreprises marocaines qui adhèrent à une AP, mais cette proportion est faible ;
- la CGEM estime qu'environ 15.000 entreprises sont affiliées à au moins une AP. Ces entreprises représentent environ 1/4 du PIB, c'est-à-dire que les grosses entreprises sont beaucoup mieux représentées dans le secteur associatif que les PME ;
- de nombreuses AP ont peu de membres ou des membres qui n'ont pas payé leur cotisation, beaucoup d'AP ne peuvent pas rendre de services à leurs membres ;
- il y a aussi des AP dormantes : sans cotisation et n'ayant aucune activité ;
- la majorité des AP limitent leur rôle à des fonctions de représentation passive.

Plusieurs interlocuteurs rencontrés ont affirmé que la fonction représentation des AP a augmenté et que, notamment, il y a une reconnaissance croissante par le gouvernement des AP, en particulier les AP industrielles. L'AMITH, par exemple, a entrepris des actions vis-à-vis du gouvernement par rapport à la situation précaire du secteur textile et a tiré la sonnette d'alarme lors d'un séminaire sur le textile à Marrakech fin 2003 (voir également ci-après), afin de provoquer une véritable prise de conscience de l'enjeu de la fin du processus d'intégration défini dans l'article 2 de l'Accord sur les textiles et les vêtements

(ATV) de 1994 (voir aussi l'indicateur 2.B.1.3). De manière générale, il ressort des entretiens que ce programme a été considéré comme efficace et pertinent et que les AP ont un rôle important à jouer dans la mise à niveau (voir aussi l'indicateur 2D.1.3 sur ce point).

L'évaluation technique finale **EME** note que :

- la question de la représentativité des AP au Maroc reste posée ;
- que les études avec les AP ont été considérées comme des « bases pour l'avenir ». A titre d'exemple, 5 études ont été menées avec l'AMITH, présentées lors d'un grand séminaire le 17/10/03 à Marrakech, puis à travers les villes du Maroc. 32 entreprises du secteur textile – habillement ont été accompagnées dans des actions d'amélioration de leur compétitivité et l'AMITH estime que les gains de productivité furent entre 20% et 25%. L'AMITH estime que sa collaboration avec **EME** fut exemplaire par son reporting et par son suivi (la collaboration quotidienne) et rejoint en cela les représentants de la plupart des AP rencontrés dans le cadre de l'évaluation technique finale (les responsables de la FEDIC, autre bénéficiaire important ont qualifié l'action d'**EME** de « bénéfique » et attendent une augmentation de la productivité des entreprises (l'évaluation note toutefois que les entreprises sélectionnées étaient parmi les plus dynamiques ;
- Les chefs d'entreprise ont en général apprécié les actions horizontales à travers les associations professionnelles car ils ont trouvé les interventions moins précipitées et plus graduelles. La démarche, plus pratique et plus réaliste, permettait à l'entreprise une mise en place progressive des recommandations des consultants et une assimilation, au fur et à mesure, des changements à effectuer.

*43.A.1.4 Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme*

Pour le **PAAP** tant l'évaluation intermédiaire que les entretiens mentionnaient les éléments suivants comme ayant contribué à l'obtention des résultats du programme :

- le programme était accueilli et géré par la CGEM : cette forte implication du secteur privé a été accueilli comme une bonne pratique, de par sa proximité avec les bénéficiaires ;
- les synergies avec le programme **EME** évoquées plus haut (indicateur 2D.1.3) ;
- parmi les facteurs plus externes, l'introduction d'une nouvelle loi sur le droit associatif et l'impulsion donnée par le MCIT auprès des entreprises à se faire représenter par leurs AP ont été évoqués.

Pour **EME**, l'évaluation technique finale met en avant les facteurs favorables suivants :

- les AP tiennent à leur autonomie vis-à-vis des organismes administratifs. Or, **EME** se présentait comme un « Business Centre » libre de ce genre de contraintes et il pouvait être attractif de collaborer avec lui ;
- l'initiative de signer des protocoles d'accord avec certaines d'entre elles signifiait, de la part d'**EME**, un souci d'identification et d'opérationnalité (non exclusif d'ailleurs) qui se révéla très positif ;
- les synergies avec le programme **PAAP** déjà mentionnées plus haut.

Parmi les facteurs ayant entravé le programme **PAAP**, on retiendra les suivants :

- la lourdeur des procédures administratives a créé d'importants ralentissements et a conduit à une contraction de la durée du programme (ramenée de 42 à 30 mois) et de ses différentes phases. La phase de préparation a été ramenée de 12 à 4 mois, ce qui a eu pour conséquences :
  - un manque de préparation des AP dans la maîtrise des procédures se répercutant sur les délais de préparation et finalisation des PA ;
  - des difficultés pratiques de vérification des conditions d'éligibilité ;
  - un manque de précision des objectifs visés dans les PA.
- au début du projet la démarche pour soutenir les AP était trop uniforme. Une étude sur le tissu associatif menée à mi-parcours a permis de rectifier le tir en termes de démarche et ciblage des objectifs, mais cette étude aurait dû être menée avant ou au démarrage du projet afin d'avoir une approche mieux ciblée et adaptée dès la conception du projet.

<p>L'évaluation technique finale d'<b>EME</b> note quant à elle que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'apport des AP a été très irrégulier d'une association à l'autre. Les entreprises membres d'AP moins dynamiques n'ont pas pu bénéficier d'actions horizontales ;</li> <li>▪ les entreprises ayant profité d'actions horizontales appartiennent souvent à un noyau dur au sein de l'AP et se trouvent en situation privilégiée pour en bénéficier. Certains chefs d'entreprise se sont plaints de ne jamais être informés par leur AP des actions groupées ;</li> <li>▪ les actions envers les AP ont démarré tardivement (voir les problèmes d'<b>EME</b> mentionnés plus haut) et l'évaluation technique finale affirme à ce propos que (p. 48) « ce caractère tardif, dans la durée d'<b>EME</b>, des actions envers les AP, s'agissant notamment des études sectorielles, fut une gêne pour les mener à bonne fin. Cela fut compensé par l'intensité du suivi d'<b>EME</b> qui évaluait les résultats de ces actions tous les 3 mois. Ceci explique que les associations professionnelles, bénéficiaires d'actions, aient été très laudatives à l'égard d'<b>EME</b>, mais ne saurait faire oublier qu'elles auraient pu être lancées avant 2002 ».</li> </ul>
<p>43B.1 Intermediate organizations provide more and better services to their members as a result of EC support</p>
<p>43B.1.1 <i>The objective of the programme corresponds to the expected results proposed by the EU PSD strategy</i></p>
<p>Le principal programme concerné est le <b>PAAP</b> (MEDA I) dont un des objectifs explicites est de renforcer la capacité des AP dans la fourniture de services à leurs membres.</p> <p>Un des objectifs spécifiques du programme <b>EME</b> (MEDA I) est le renforcement des AP, par le renforcement du rôle de ces associations par rapport aux pouvoirs publics via la formation.</p> <p>Un des objectifs spécifiques du programme d'appui à la mise à niveau de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (MEDA I) est le renforcement du rôle des AP et des mécanismes d'identification et de satisfaction des besoins en compétences des entreprises. Ce programme s'appuie donc sur les AP, mais n'est pas réellement pertinent ici, ne visant pas directement à aider les AP à se renforcer.</p> <p>Le volet « modernisation des PME » du <b>PAE</b> (MEDA II) vise quant à lui contribuer à la modernisation des PME marocaines et améliorer leur compétitivité en fonction des défis engagés par la création de la ZLE par, entre autres, des actions groupées (formation et sensibilisation à la nécessité, aux contraintes et aux modalités de la MAN des entreprises, information et formation à la promotion des exportations et au marketing international, etc.) au travers ou sur l'initiative des structures d'appui aux entreprises. Une évaluation de ce programme n'étant pas encore disponible, il ne sera pas traité ici.</p>
<p>43B.1.2 <i>Result indicators originally foreseen in project documents and evidence that these indicators were followed up</i></p> <p>Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here</p>
<p>Voir l'indicateur 43.A.1.2.</p>
<p>43B.1.3 <i>Other result indicators, such as:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Evolution of the number of services provided by IO (particularly if those were supported by the EC) (increased)</i></li> <li>▪ <i>Evolution of the number of companies benefiting from these services</i></li> <li>▪ <i>Evolution of membership in these IO</i></li> <li>▪ <i>Level of satisfaction of firms using services provided by IO</i></li> <li>▪ <i>IO supported cover a significant part of local enterprises</i></li> </ul> <p>Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here</p>
<p>Ni l'évaluation du <b>PAAP</b>, ni l'évaluation <b>EME</b> ne fournissent de l'information quantitative sur ces indicateurs de résultat. Par contre, on notera que peu d'AP sont en mesure de fournir des services payants.</p>
<p>43B.1.4 <i>Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme</i></p>
<p>Voir l'indicateur 43A.1.4 ci-dessus.</p>

## EQ 4.4 – Effectiveness - Investment promotion and b-to-b cooperation

<p><b>To what extent did EU interventions increase trade, investment and general b-to-b cooperation?</b></p>
<p>44.1 EU interventions increased trade, investment or general b-to-b cooperation</p>
<p>44.1.1 <i>The objective of the programme corresponds to the expected result proposed by the EU PSD strategy</i></p>
<p>Un des volets du programme <b>EME</b> prévoyait la promotion des échanges et du partenariat (identification de partenaires commerciaux européens, accords de coopération (franchises, licences), démarrage d'une cellule de l'EICC. Peu d'information étant disponible sur cet aspect du programme (il semble que peu ait été fait en la matière), il ne sera pas traité ici.</p> <p>Le volet « modernisation des PME » du <b>PAE</b> vise, entre autres, à promouvoir le partenariat avec les entreprises européennes. Une évaluation de ce programme n'étant pas encore disponible, il ne sera pas traité ici.</p> <p>En termes d'attraction des investissements, on retiendra surtout le programme régional de Réseau Euro-Méditerranéen des agences de promotion des Investissements, <b>ANIMA</b>, qui constitue un élément de la composante « Coopération industrielle euro-méditerranéenne » des programmes régionaux MEDA. Signé en Mars 2002, ce programme dispose d'un budget de 3,95 M€. Il est supervisé directement par EuropAid et géré par une UGP de l'AFII. Les bénéficiaires directs du programme sont les API des 12 pays de la région MEDA (l'API marocain est la Direction des Investissements ou DI, créée en 1996 et dépendant du Ministère des Affaires Economiques et Générales). L'objectif principal du programme est d'augmenter les IDE dans la région MEDA et mettre en place une Agence de Promotion des investissements Euro- Méditerranéenne. Les trois volets prévus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ renforcer l'expertise du personnel permanent des API Meda et les compétences des formateurs spécialisés dans la promotion de l'IDE ;</li> <li>▪ créer un réseau Euro-Méditerranéen d'APIs et à terme une institution commune entre les agences d'investissement UE et Med ;</li> <li>▪ soutenir des activités de promotion au niveau régional et national.</li> </ul>
<p>44.1.2 <i>Result indicators originally foreseen in project documents and evidence that these indicators were followed up</i> Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here</p>
<p>Des indicateurs de résultat pour <b>EME</b> n'ont pas été prévus sur ce point.</p> <p>L'évaluation du programme, <b>ANIMA</b> du 22/02/05 mentionne les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volet 1 : il y a une amélioration des compétences du personnel permanent des API MED, sauf en ce qui concerne la formation de formateurs ;</li> <li>▪ Volet 2 :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la création d'un véritable réseau méditerranéen et euro-méditerranéen d'API n'a pas encore abouti,</li> <li>- en matière d'implication active de tous les pays méditerranéens dans le réseau, l'évaluation note que dans une mesure variable en fonction de leurs moyens (en ressources humaines, technologiques) les 12 pays bénéficiaires ont manifesté une implication active. Mais tous les pays méditerranéens sont inégalement préparés pour bénéficier du projet, en particulier pour tirer parti d'un support à la promotion de l'investissement régional ;</li> <li>- pour ce qui est de l'implication des API européennes dans les activités, la dimension UE du projet est perçue comme réduite à l'AFII ;</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Volet 3 :<ul style="list-style-type: none"><li>- pour ce qui est de l'amélioration de la promotion de l'investissement au niveau régional, <b>ANIMA</b> a jeté les bases d'un processus de benchmarking, assurant une plus grande transparence des conditions réelles du terrain, et accélérant la prise de conscience de la solidarité régionale dans la perception des investisseurs, mais les résultats, nécessairement indirects, manquent de netteté ;</li><li>- en matière d'amélioration de l'image de la région auprès des investisseurs étrangers (surtout UE), que le travail d'assistance auprès des API Med dans leurs efforts de promotion de l'image de la région en est encore à ses débuts, et qu'on ne peut lui attribuer de résultat tangible. Les tendances semblent connaître un frémissement positif, même si les résultats de l'enquête <b>ANIMA</b> auprès d'investisseurs en région MEDA continuent de révéler une image dégradée de la région.</li></ul></li></ul>
<p>44.1.3 <i>Other result indicators, such as :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Number of signed agreements (following an EC funded action) (increase)</i></li><li>▪ <i>Evidence of investment from European firms in local business following agreements signed</i></li><li>▪ <i>Evidence of increased exports from firms having participated to an EC-supported activity</i></li><li>▪ <i>Enterprises having participated to the activities cover a significant part of the target population of beneficiaries</i></li><li>▪ <i>Evidence of other forms of benefits following agreements signed</i></li></ul> <p>Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here.</p>
<p>Ces données ne sont pas disponibles.</p>
<p>44.1.4 <i>Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme</i></p>
<p>En termes de pertinence, l'évaluation note :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Par rapport au volet 1 de renforcement des API : le renforcement et la MAN de telles institutions ne peut avoir qu'un effet marginal sur l'évolution des investissements étrangers, ceux-ci dépendant de facteurs structurels, qui surdéterminent les décisions d'investissement à l'étranger. Les API n'interviennent qu'à la périphérie des déterminants des IDE. Elles sont en général confrontées aux investisseurs lorsque ces derniers sont déjà très avancés dans leur processus d'arbitrage de localisation.</li><li>▪ Dans un contexte de coopération économique régionale très réduite qui caractérise la région MEDA (le niveau des échanges commerciaux internes à la région est un des plus faible du monde selon l'évaluation), les programmes de mise en réseau représentaient des paris assez audacieux. Le risque d'échec de ces programmes régionaux était donc, en moyenne, plus élevé que pour les programmes engagés de manière bilatérale.</li><li>▪ En amont de la mise en œuvre du programme, aucune étude (ou même sondage) préalable n'a été réalisée sur les besoins des bénéficiaires (les 12 API MEDA), leur ancrage institutionnel propre et leurs missions respectives, leurs tailles et leurs capacités d'absorption de l'assistance technique prévue, leur disponibilité et leur aptitude à travailler en réseau dans un cadre MEDA et MEDA-UE. Or, selon l'évaluation, l'une des contraintes majeures sur laquelle bute la mise en œuvre et la pérennité d'<b>ANIMA</b> est la forte hétérogénéité entre les différentes API-MED.</li><li>▪ La conception du programme est par ailleurs fondée sur l'hypothèse, audacieuse selon l'évaluation, étant donnée la mission des API d'attirer des projets d'investissement sur leur propre territoire (c'est-à-dire étant donnée leur logique de compétition), d'une volonté et d'un intérêt à coopérer des API des deux rives. Cette logique de compétition est invoquée pour expliquer la grande difficulté à impliquer les API-UE dans le programme.</li></ul>

- L'architecture de réseau avec une logique de transfert de savoir-faire et d'outils des API-UE vers les API-MED est considérée comme inappropriée puisque les partenaires européens du programme, les API UE, sont surtout en relation avec les investisseurs hors-UE qu'elles ont pour mission d'essayer d'attirer en Europe.

En termes de cohérence, l'évaluation stipule que:

- le projet européen de Portail du « Guide de l'investisseur » est destiné exactement aux mêmes bénéficiaires qu'**ANIMA**, adopte une approche réseau et concerne une activité – l'assistance à la diffusion de l'information par internet – qui est également mise en œuvre par **ANIMA**.

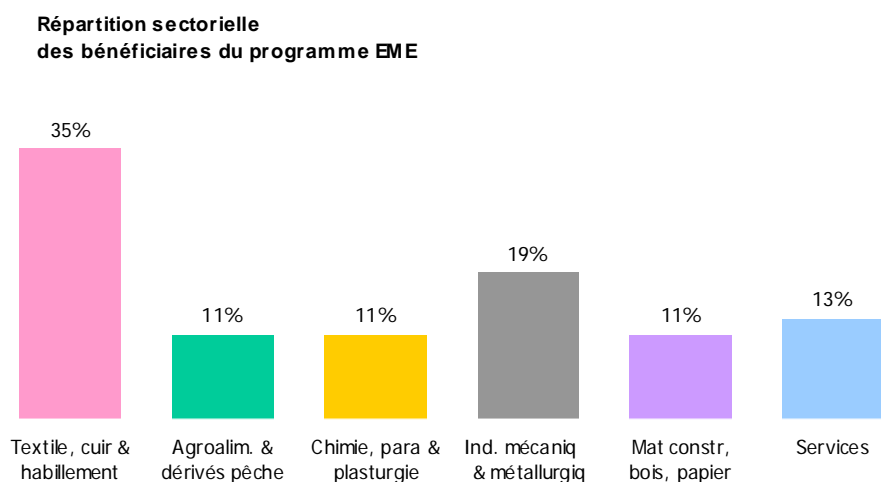
Pour ce qui est de l'efficacité :

- certains API expriment un refus de mener des actions de promotion au niveau régional (la logique de concurrence semble prévaloir) ;
- les pays sont inégalement préparés pour bénéficier du projet, en particulier pour tirer parti d'un support à la promotion de l'investissement régional.

## EQ 4.5 – Effectiveness – BDS

<p><b>To what extent did EU interventions aiming to provide non-financial services create a competitive business development services markets?</b></p>
<p>45.1 EU interventions aiming to provide non-financial services create a competitive business development services markets</p>
<p><i>45.1.1 The objective of the programme corresponds to the expected result proposed by the EU PSD strategy</i></p>
<p>Les deux principaux programmes concernés ici sont <b>EME</b> (MEDA I) et son successeur le <b>PAE</b> (MEDA II).</p> <p>L'objectif principal d'<b>EME</b> est l'accompagnement à la MAN des PME marocaines touchées par le démantèlement tarifaire et plus globalement par une concurrence internationale accrue induite par l'entrée en vigueur de l'Accord d'Association entre l'UE et le Maroc. Le programme vise essentiellement à fournir des services de consultation et de formation aux entreprises du secteur privé. Son volet actions de conseil vise à effectuer le diagnostic d'entreprises, des plans d'action, de l'expertise court terme avec un accent sur la politique commerciale vis à vis de l'UE, ainsi que l'appui au montage de dossiers financiers de crédit à l'entreprise. Les DTA de la convention de financement avec l'ANPME mentionnent également (p. 18) que « <i>l'implication de la consultance locale sera un élément clé des actions de conseil. Un mécanisme sera mis en place afin de constituer une réserve d'experts locaux et une méthodologie sera développée pour mobiliser cette expertise locale</i> ».</p> <p>Deux volets du <b>PAE</b> sont concernés ici :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le volet « qualité/normalisation » qui vise notamment la création et l'équipement de cinq Centres Techniques spécialisés ;</li> <li>▪ le volet « modernisation des PME » dont 2 composantes sont directement concernées :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la composante conseil direct aux entreprises et formation dans divers domaines (qualité, stratégie commerciale, réorganisation de la production, systèmes de gestion, conseil financier, etc.) ;</li> <li>- la composante renforcement de la consultance marocaine et sa participation de façon croissante aux activités de mise à niveau et de modernisation des PME.</li> </ul> </li> </ul> <p>Une évaluation du <b>PAE</b> n'étant pas encore disponible, celui-ci ne sera pas traité ici.</p> <p>La MAN de l'enseignement technique et de la formation professionnelle au Maroc est plus indirectement lié à ce domaine d'intervention et ne sera donc pas traitée ici.</p>
<p><i>45.1.2 The objective and overall design of the programme corresponds to the Blue Book on BDS programmes ("BDS for Small Enterprises: Guiding principles for donor intervention")</i></p>
<p>En ce qui concerne le <i>Blue Book on BDS programmes</i>, nous renvoyons à la question 5 et plus spécifiquement l'indicateur 5.6.1 qui pose la question du « relais » et plus particulièrement de la nécessité ou non d'une aide continue (voir dans le <i>Blue Book</i> la notion de « private good »).</p>
<p><i>45.1.3 Result indicators originally foreseen in project documents and evidence that these indicators were followed up</i> Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here.</p>
<p>Des indicateurs spécifiques n'ont pas été définis pour le programme <b>EME</b>.</p> <p>Pour le <b>PAE</b> il n'y a pas encore d'évaluation permettant de discuter l'obtention des indicateurs de résultats prédéfinis et repris dans la fiche programme.</p> <p>Deux évaluations de 2004 sont toutefois disponibles pour le programme <b>EME</b> : l'évaluation technique finale de novembre 2004 et une évaluation d'impact.</p> <p>En termes de réalisations, l'on retiendra qu'entre 1998 et mi-2004 363 (soit 5% des entreprises industrielles) ont bénéficié des actions organisées par <b>EME</b>, soit le diagnostic stratégique (275 entreprises), soit des</p>

actions spécifiques de MAN (220 entreprises), soit les deux (132 entreprises). L'évaluation technique finale offre un aperçu de la répartition sectorielle des entreprises bénéficiaires, dont on retiendra le poids important du secteur du textile, du cuir et de l'habillement (*source : Evaluation technique finale du programme EME*):



Pour ce qui est des résultats, l'évaluation d'impact explique que l'enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises ayant adhéré au programme révèle que le taux de croissance du CA a dépassé les 6% (2003) dans plus de la moitié des cas étudiés. Considérant que les entreprises industrielles marocaines figurant dans le Top-500 (dans la branche confection) ont, dans la même année, enregistré un taux de croissance du CA de 4,8% l'évaluation d'impact conclut que l'impact marginal du programme **EME** a été positif. On notera ici que ces chiffres mériteraient une analyse plus approfondie. Il se pourrait, par exemple, que les entreprises ayant bénéficié d'**EME** soient précisément celles qui étaient les plus dynamiques et avaient le plus de potentiel de croissance et que leur succès relatif soit le résultat d'un effet d'écrémage.

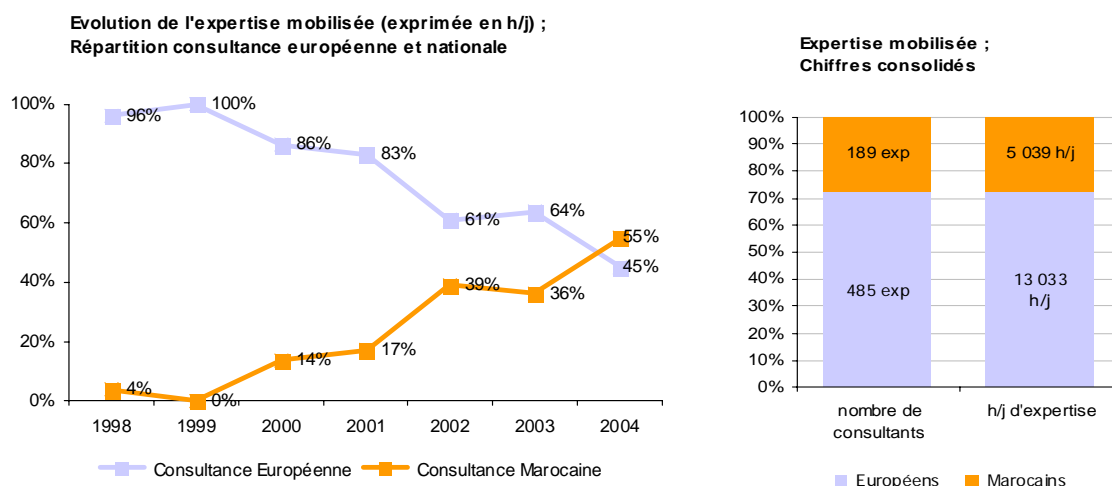
L'évaluation technique finale (novembre 2004) considérait quant à elle qu'il était trop tôt pour juger de l'influence des actions du programme **EME** sur l'augmentation du CA des entreprises bénéficiaires, du nombre de leurs employés ou l'accroissement de leur compétitivité, sauf pour celles ayant obtenu une certification ISO leur permettant de trouver des nouveaux clients en Europe (41 sur 65 entreprises ayant bénéficié de l'accompagnement vers la certification ISO). Par contre, elle mettait en exergue certains signes témoignant de l'impact positif du programme sur le marché des services aux entreprises :

- le programme a servi de déclencheur ou détonateur de la politique de MAN ;
- le recours au conseil n'est plus considéré par les entreprises comme un aveu de faiblesse, **EME** a fait comprendre aux entreprises l'utilité de l'utilisation du conseil pour aider à restructurer l'entreprise ;
- le recours aux consultants nationaux s'est beaucoup étendu, alors qu'il inspirait des appréhensions au niveau de la compétence et de la discrétion, bien qu'il soit demeuré limité ;
- certains chefs d'entreprise satisfaits de la prestation de l'expert envoyé par **EME** ont fait appel à lui pour des prestations à titre privé.

On pourrait encore y ajouter plusieurs éléments relevés lors des entretiens, bien que non basés sur des indicateurs explicites : prise de conscience de la nécessité de la MAN et création d'une dynamique, développement du conseil, amélioration de la gestion des entreprises (ayant recruté des cadres), une plus grande visibilité de l'UE.

Par contre, une limite importante du programme, soulevée tant par l'évaluation technique que par les entretiens et déjà mentionnée plus haut (indicateurs 2B.1.3 et 2D.1.3), est la problématique du financement : 50% des entreprises en sont resté au stade du diagnostic ou pré-diagnostic et n'ont pas trouvé de financement pour réaliser les investissements conseillés.

Par rapport au recours au conseil local, l'évaluation technique précise que l'utilisation de celui-ci, bien que s'étant accrue au fil du projet, est restée réduite, comme il ressort des tableaux<sup>23</sup> ci-après (source : *Evaluation technique finale EME*) :



En conclusion, bien qu'il y ait un développement du conseil local dans certains domaines (gestion financière, certification qualité), le nombre de domaines reste limité et le recours à l'expertise internationale demeure indispensable.

45.1.4 *The internal monitoring system corresponds to the one proposed by the Blue Book on BDS programmes (« BDS Performance Measurement Framework »)*

45.1.5 *Other result indicators, such as:*

- *Number of SME acquiring BDS in general (to measure BDS market expansion)*
- *Number of SME acquiring BDS from the programme (to measure BDS market expansion)*
- *Evolution of the number of local consulting firms in the market (to measure BDS supply)*
- *% of potential SME acquiring BDS (to measure market penetration)*
- *Number and % of SE customers purchasing BDS who represent targeted populations (to measure outreach)*
- *Percent of customers reporting high satisfaction with a business development service (to measure impact)*
- *Repeat customers: % of all customers who purchase at least twice (to measure impact)*
- *Percentage of customers who applied the business service to their business, as defined by the program. (E.g.: percent who accessed new markets, developed new products, improved management practices, started keeping formal accounts, reduced costs, etc.) (to measure impact)*
- *Change in estimated gross profit, profit level, employment, exports from before and after receiving the service (to measure impact)*
- *Of the businesses that improved their estimated gross profits, what percent attribute the change to the BDS? (to measure impact)*
- *BDS supplier profitability and profitability of particular BDS Service (to measure sustainability)*
- *Simplified cost-benefit assessment comparing total, cumulative program costs to aggregate program benefits (to measure sustainability)*
- *Total program cost per customer served and total program cost per supplier assisted (to measure sustainability)*

Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here.

<sup>23</sup> Voir ECO, Evaluation technique finale du Programme de Développement du Secteur Privé « Euro-Maroc-Entreprise ». Rapport final, novembre 2004.

Parmi ces indicateurs, seuls les suivants sont disponibles et ont été présentés sous l'indicateur 45.1.3 :

- nombre de PME ayant bénéficié de services non financiers à travers le programme : 363 ;
- % du potentiel recevant les services non financiers (à travers le programme) : environ 5% des entreprises industrielles ;
- évolution du CE : croissance de 6% pour les bénéficiaires par rapport à 4,8% pour les entreprises du Top 500 (voir la nuance apport.

45.1.6 *Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme*

Parmi les facteurs ayant contribué au succès du programme l'on retiendra (voir l'évaluation technique finale) :

- le fait que les critères d'éligibilité permettaient l'orientation vers des entreprises d'une taille suffisante (par exemple un effectif de minimum 20 personnes et un CA supérieur à 2.5 M Dhs). Le processus de MAN est coûteux et s'adresse nécessairement à des entreprises assez solides disposant d'une certaine capacité à faire face à la concurrence internationale. L'évaluation considère que si **EME** avait également été accessible à des plus petites entreprises il aurait connu un taux d'échec plus élevé ;
- le travail en binôme des consultants nationaux avec des consultants étrangers. Bien que coûteuse, cette démarche a été considérée comme une bonne pratique par l'évaluation technique finale et par plusieurs interlocuteurs rencontrés, en raison des effets d'apprentissage (acquisition de méthodes de travail éprouvées) obtenus ;
- parmi les actions verticales (c'est-à-dire les actions s'adressant directement aux entreprises), surtout les actions groupées (concernant des domaines d'intérêt commun comme la démarche qualité, l'obtention de la certification ISO, etc.) se sont avérées efficaces (bon choix des experts, TdR clairs et répondant aux besoins des requérants) ;
- se sont surtout les « leaders » dans leur secteur qui ont, dans le cadre des actions groupées, réussi à adapter leur appareil productif et leurs structures de gestion ;
- les actions avec les AP dites actions horizontales se sont avérées très efficaces. Deux types d'actions ont été menées : des interventions directement auprès des AP (tombant plutôt sous le vocable appui aux AP) et des interventions dans les entreprises par le biais des AP. Selon l'évaluation technique finale, les chefs d'entreprise ont en général apprécié les actions horizontales, jugeant la démarche plus pratique et mieux adaptée. Quant aux AP, l'évaluation technique finale précise que « toutes abordent la MAN comme une tâche principale » (p. 56).

L'évaluation technique finale met toutefois également en exergue un nombre important de difficultés (internes et externes) rencontrées :

- comme cela a déjà été mentionné plus haut (voir l'indicateur 2B.1.3), le projet a connu un retard important, dû à l'absence d'un statut juridique approprié. Cette obstacle a, dit l'évaluation, été mal mesuré au départ, tout comme d'ailleurs (p. 34) « l'absence d'une définition marocaine précise d'un Programme de mise à niveau ». Manquant de base juridique, le projet ne savait pas comment articuler son action avec celle, mal définie, de l'Etat ;
- selon l'évaluation technique les éléments sus-mentionnés et les retards auxquels ils ont donné lieu suggère que l'identification d'**EME** a souffert de certaines faiblesses ;
- l'évaluation technique relève aussi l'histoire mouvementée du projet : deux directeurs en 7 ans, plusieurs renouvellements de l'équipe d'experts permanents, occasionnant une perte de la mémoire technique ;
- il y a eu un manque de sélection :
  - **EME** a eu tendance à accepter toutes les entreprises qui se présentaient (par exemple des entreprises de plus de 1000 employés ou appartenant à d'importants groupes financiers) ;
  - il y a eu une stratégie plus « demand driven », saisissant les occasions, que « supply driven », limitant la fourniture de prestations à des critères plus stricts que ceux, purement quantitatifs, relatifs à la taille et au chiffre d'affaires, qui furent utilisés ;

- un taux d'interruption de mission de 20% a été constaté par l'évaluation technique finale. Les raisons invoquées sont :
  - les entreprises n'étaient pas toujours prêtes à collaborer avec un consultant ou ne possédaient pas de responsable attitré dans l'expertise qu'elles prétendaient acquérir ;
  - certaines entreprises faisaient recours à des consultants pour des raisons de prestige plus que pour répondre à un besoin précis ;
  - le mauvais choix ou l'incompétence des consultants et le manque de capacité des entreprises à juger de la compétence des consultants alors qu'à un certain moment le choix leur était soumis ;
- les résultats des actions verticales dites « ciblées » furent « très irréguliers et quelquefois catastrophiques » ; elles sont par ailleurs plus chères, les coûts des consultants étant les mêmes lorsqu'ils travaillent dans une ou plusieurs entreprises ;
- quant à l'utilisation limitée du conseil local, plusieurs facteurs sont invoqués (certains d'entre eux pouvant être interprétés tant comme cause que comme effet) :
  - peu de locaux exercent l'activité de conseil à temps plein (elle est plutôt exercée par des universitaires et des personnes ayant une autre activité principale) ;
  - le recours à l'expertise locale est impossible, celle-ci n'étant pas toujours présente dans les domaines concernés (technologies de production, recherches de marchés extérieurs, etc.). Le recours à l'expertise internationale est alors inévitable ;
  - une grande part du marché du conseil au Maroc est aux mains de l'expertise étrangère ;
  - le recrutement direct n'était pas possible ;
- le manque de suivi est également mentionné comme facteur limitant les résultats : certains chefs d'entreprise ont laissé le travail du consultant se terminer, alors qu'ils savaient qu'ils ne pourraient utiliser le travail ;
- enfin, on notera que l'évaluation technique observe que (notamment en relation aux difficultés de financement après conseil mentionnées plus haut) « **EME** aurait eu plus d'impact sur la mise à niveau des entreprises, si le Gouvernement avait mis en place des mesures d'accompagnement financier. (...) Un programme comme **EME** ne peut servir à lui seul à mettre à niveau les entreprises dans un pays, ce ne peut être qu'une des composantes d'un vaste plan national » (pp. 53-54). En d'autres termes, l'évaluation technique finale suggère ici que seule, l'UE ne peut atteindre le seuil critique nécessaire à assurer la MAN des entreprises nécessaires et que son intervention doit être considérée comme une contribution à un ensemble d'interventions plus large.

45.1.7 *Unsubsidized local BDS is not crowded-out by a subsidized supply of services: There are no complaints about "unfair competition" from unsubsidized suppliers of services, there are no clients that use to use unsubsidized consulting that are now using subsidized consulting*

L'évaluation n'a pas trouvé d'indices que les services non subventionnés se voient écartés au profit des services subventionnés ou qu'il y ait eu des plaintes en ce sens.

## EQ 4.6 – Effectiveness - Development of micro-enterprises

<b>To what extent did EU interventions help develop micro-enterprises?</b>
46.1 EU interventions have contributed to the development of micro-enterprises
<i>46.1.1 The objective of the programme corresponds to the expected result proposed by the EU PSD strategy</i>
<p>L'objectif du <b>projet pilote d'appui au micro-crédit</b> est de contribuer au développement des micro-entreprises et par ce biais à la croissance de l'emploi et la réduction de la pauvreté. Il vise à faciliter l'accès au crédit pour les micro-entreprises exclues des financements bancaires, par la mise à disposition de ressources sous forme de crédit, géré par une ONG déjà active dans le secteur du Maroc, à renforcer la capacité de gestion de cette institution et à établir les bases pour l'élargissement de ce projet à d'autres ONG.</p> <p>On rappellera ici (voir également l'indicateur 3B.1.1) que plusieurs interlocuteurs considéraient que cette intervention n'avait pas réellement sa place en termes de MAN des entreprises marocaines dans un contexte d'établissement de la ZLE.</p>
<p><i>46.1.2 Result indicators originally foreseen in project documents and evidence that these indicators were followed up</i> Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here</p>
<p>La convention de financement prévoyait les indicateurs de résultat suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ octroi de nouveaux prêts (estimé à un total de 52,9 millions dirhams) aux micro-entreprises, essentiellement féminines ;</li> <li>▪ création de deux nouvelles représentations dans la région nord (5 bureaux) et la région sud (2 bureaux) et renforcement de la région centre (2 nouveaux bureaux qui s'ajoutent aux deux existants) ;</li> <li>▪ recrutement de 27 nouveaux agents de crédit.</li> </ul> <p>L'évaluation finale (octobre 2004) du <b>projet pilote d'appui au micro-crédit</b> considère que la réalisation des résultats a été optimale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pour ce qui est de la création de nouvelles représentations les résultats escomptés ont été atteints; pour le recrutement de nouveaux agents ils ont été doublés ;</li> <li>▪ pour l'octroi de nouveaux prêts : 33% du montant attendu et 25% du nombre de nouveaux prêts ont été atteints, ce que l'évaluation considère comme un bon résultat étant donné qu'il y a eu une réduction importante des moyens financiers et de temps du projet ;</li> <li>▪ l'ONG bénéficiaire du programme (la Fondation Zakoura) s'est professionnalisée : elle a un très bon positionnement sur le marché marocain de la micro-finance et sa capacité à emprunter auprès des bailleurs de fonds internationaux et des banques commerciales a augmenté ;</li> <li>▪ la Fondation s'est engagée par différentes actions de promotion et formation en faveur d'associations et ONG nationales à améliorer le cadre de la micro-finance au Maroc ;</li> <li>▪ la fondation a fourni l'accès au micro-crédit pour 135.275 clients actifs sur un potentiel de 1.200.000, soit 11,27% de la demande potentielle.</li> </ul> <p>Par ailleurs, l'évaluation finale du <b>projet pilote d'appui au micro-crédit</b> considère les éléments suivants comme de bons indicateurs du succès de ce projet : la demande croissante pour des crédits d'un montant plus important et la capacité d'épargne. Or :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le système de prêt solidaire de la Fondation est basé sur l'octroi de montants progressifs : le montant moyen continue à augmenter (1700 DH en 2003 contre 1300 DH en 2002), ce qui est un indice que les activités menées par les clients se développent positivement ;</li> <li>▪ Les prêts individuels pour la création de micro-entreprises affichent une croissance exponentielle : 208 en 2002, 1.524 en 2003 et 4.277 en 2004 ;</li> <li>▪ En très peu de temps plus du 3% des bénéficiaires ont fait appel à Zakoura pour les aider à ouvrir des comptes d'épargne (Zakoura ayant ouvert 4.375 comptes d'épargne pour ses clients).</li> </ul> <p>Le succès du projet a été confirmé lors des entretiens.</p>

*46.1.3 Other result indicators, such as:*

- *Evolution of the number of micro-enterprises*
- *Evolution of turnover*
- *Evolution of profit level*
- *Evolution of employment level*

Note: Present the value of these indicators in the Project Fiche and a conclusion here.

Ces indicateurs ne sont pas d'application ici.

*46.1.4 Internal or external (to the programme) factors that have enhanced or hampered the production of expected results or achievement of objectives of the programme*

Selon l'évaluation, l'AT a su établir un très bon rapport avec les dirigeants de la Fondation en s'intégrant très positivement dans la dynamique organisationnelle interne comme un important facteur de succès. Par contre il y a eu pour ce projet d'importants retards en termes de mise en œuvre (dus à des difficultés procédurales dans la sélection du cabinet) qui ont eu un impact important sur les réalisations (33% des montants attendus et 25% des nouveaux prêts).

## EQ 5 - Sustainability

<b>To what extent are the effects (expected results) of the interventions likely to continue at the end of the EC support?</b>	
5.1	The effects of EU PSD strategy in country X are likely to be long-lasting
5.1.1	<i>Risks and assumptions that can affect the achievement of the PSD strategy have been identified</i>
<p>La question de la durabilité (ou pérennité) vise à vérifier dans quelle mesure les effets des interventions continuent après l'intervention. Dans certains cas elle vise à vérifier si les interventions elles-mêmes sont durables ; pour certains types d'interventions (par exemple les services non financiers) un besoin continu existe (les entreprises ont toujours besoin de ces services) et la question de la durabilité vise alors à vérifier si un relais est assuré (par exemple par le secteur privé, ou, nous y reviendrons plus loin, par le gouvernement).</p> <p>Poser la question de la durabilité de la <i>stratégie</i> DSP revient d'abord à se demander si les résultats obtenus en termes de renforcement du secteur privé et d'amélioration de sa compétitivité dans les marchés locaux et internationaux grâce au « mix » des différents domaines d'intervention seront maintenus une fois que l'on met fin à ces activités. Ensuite, cela revient à se poser la question de savoir si un relais est assuré, c'est-à-dire si, dans la mesure du besoin, soit le secteur privé lui-même, soit le gouvernement continue à mener des actions dans (certains) domaines concernés.</p> <p>La réponse à la première question, y compris l'identification des risques et hypothèses, doit être reconstruite à partir de l'analyse de la durabilité des effets dans les différents domaines d'intervention, effectuée ci-après. Une question à mettre en exergue est toutefois celle de savoir si les mesures prises dans le secteur textile et habillement seront suffisantes et ont été prises à temps pour éviter que les résultats obtenus dans ce secteur soient perdus suite à la fin en janvier 2005 du processus d'intégration défini dans l'article 2 de l'ATV de 1994.</p> <p>Quant à l'identification des risques en termes de « relais », on rappellera ici les quatre risques majeurs mentionnés plus haut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ parmi les risques identifiés dans le draft CSP 1995 figurait (voir l'indicateur 2B.1.3 ci-dessus) la capacité du gouvernement et de la haute administration à prendre (dans les délais) des décisions de principe nécessaires à la mise en œuvre des projets ;</li> <li>▪ un autre risque important est mentionné, entre autres, dans l'évaluation MEDA de 2003 (voir l'indicateur 3B.1.2) et concerne le fait que la stratégie DSP de l'UE lors de MEDA I n'avait pas de correspondant au niveau national. Ce risque n'est pas mentionné dans la section 6.6 « Risques » du CSP 2002-2006 ;</li> <li>▪ de même, le manque de vision globale de la CE elle-même en matière de DSP au Maroc constitue également un risque important, comme il ressort, par exemple, du manque d'articulation constaté entre certains programmes (voir l'indicateur 2B.1.3).</li> </ul>	
5.1.2	<i>Actions have been taken if risks have materialized or assumptions have not been verified</i>
<p>En termes d'actions entreprises lorsque ces risques se sont matérialisés, on notera que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En ce qui concerne le secteur textile et habillement, des mesures ont été prises dans MEDA II (voir par exemple la référence explicite faite au problème dans le <b>PIN 2002-2004</b> au niveau de la formation professionnelle, mais aussi du <b>PAE</b>), et l'analyse des différents programmes (voir les questions 4.3 et 4.5 notamment) montrent que le textile était déjà une pré-occupation importante lors de MEDA I. A la lumière de l'initiative prise par l'AMITH en novembre 2003 et vu l'importance du secteur au Maroc, la question demeure toutefois de savoir si les initiatives prises sont suffisantes et ont été prises à temps, condition indispensable à la durabilité des actions dans ce secteur.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En termes de prise de décision de principe nécessaires à la mise en œuvre des projets, on rappellera que le cas du statut juridique d'<b>EME</b> a mis environ 7 années à se résoudre (voir l'évaluation technique finale qui explique (p. 7) qu'à partir de « juin 2003, avec la Convention de Financement spécifique, le statut juridique d'<b>EME</b> est résolu par son intégration dans l'ANPME ».</li> <li>▪ Pour ce qui est d'un correspondant de stratégie au niveau national, depuis MEDA I des initiatives ont été prises (voir la création de l'ANPME, les contrats programmes, etc.), mais il semble que le constat fait il y a peu (novembre 2004) par l'évaluation technique finale <b>EME</b> selon lequel un tel programme ne peut servir à lui seul à mettre à niveau les entreprises dans un pays et ne peut être qu'une des composante d'un vaste plan national, pourrait être étendu à l'ensemble de la stratégie DSP (voir aussi l'indicateur 45.1.6). Le fait que les interventions européennes n'ont pas à proprement parler de correspondant au niveau d'une stratégie nationale de DSP à laquelle elles contribueraient, est un des risques majeurs en termes de durabilité de la stratégie DSP de la CE. Ce problème ne semble toujours pas être résolu.</li> <li>▪ Quant au manque de vision globale de la CE en matière de DSP au Maroc, ce problème était surtout présent dans MEDA I et a en partie été résorbé dans MEDA II par la reconstruction d'une stratégie <i>ex post</i> (voir l'indicateur 3B.1.1), par exemple en articulant mieux les différents programmes, notamment par le biais des AP.</li> </ul>
<p>5.2 Institutional, macroeconomic, legal and regulatory improvement is not disappearing / has not disappeared after EC intervention</p>
<p>5.2.1 <i>Evidence that improvement has continued after EU intervention</i></p>
<p>Nous ne disposons pas d'information spécifique sur la durabilité des interventions faites au niveau institutionnel et macroéconomique (<b>FAS</b> et <b>Appui à la privatisation</b>).</p>
<p>5.3 Reinforcement of financial markets is long-lasting</p>
<p>5.3.1 <i>The number of credits from local banks to the private sector (especially SME and micro-enterprises) continues to increase or at least does not decrease after EC intervention</i></p>
<p>Des données sur le nombre de crédits de la part des banques locales au secteur privé ne sont pas disponibles.</p> <p>Pour le <b>FOMAN</b> du <b>PAE</b> (voir l'indicateur 42.1.2), l'action conjointe du gouvernement marocain et de la CE (chacun versant une contribution de 50% au Fonds) est décrit dans les DTA comme un facteur important de durabilité.</p> <p>Tant pour le <b>PAIGAM</b> que le <b>FOMAN</b>, l'on rappellera toutefois l'utilisation limitée de ces instruments (voir les indicateurs 42.1.4 et 42.1.5) ce qui pose d'abord la question de leur pertinence qui à son tour soulève la question du bien-fondé de la poursuite de ces programmes.</p>
<p>5.3.2 <i>Repayment rate of loans in EU supported programmes (high enough)</i></p>
<p>Ces données ne sont pas encore disponibles, ni le <b>PAIGAM</b> ni le <b>FOMAN</b> n'ayant été évalué à ce jour.</p>
<p>5.4 Reinforcement of IO position is not lost after EU intervention finishes</p>
<p>5.4.1 <i>Intermediate organizations continue to successfully promote the interests of the private sector after the end of EC intervention. For example: Evidence of continuous involvement of business sector organizations (particularly if supported by the EC) in policy orientation meetings</i></p>
<p>En matière d'OI, la pérennité se pose à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ au niveau des effets : les OI continuent-elles à être représentatives du secteur, impliquées dans les processus de décision et à fournir des services à leurs membres (voir l'indicateur 5.4.2) ;</li> <li>▪ y a-t-il un relais des actions en faveur des AP : soit que celles-ci sont reprises par les AP elles-mêmes, soit qu'elles continuent à être soutenues par le gouvernement ou un autre bailleur, y compris la CE.</li> </ul>

<p>En termes d'implication des AP dans les processus de décision, l'on notera que plusieurs signes montrent que le rôle à jouer par les AP est de plus en plus reconnu et l'évaluation technique finale <b>EME</b> souligne à ce sujet que « <i>les AP se doivent de devenir les intermédiaires efficaces d'une politique de mise à niveau structurée</i> » (<i>ibid.</i>), ce qui d'ailleurs a été confirmé par plusieurs interlocuteurs, ainsi que par l'attention donnée aux AP dans la programmation (par exemple par la mise sur pied d'un <b>PAAP II</b>) et souligne que leur avenir est lié (p. 56) « <i>à l'intérêt que leur porteront les entreprises de leur secteur et corrélativement à leur reconnaissance comme interlocuteur par les administrations en charge du développement économique</i> ».</p> <p>La pérennité en termes de relais constitue un des objectifs spécifiques du <b>PAAP</b>, celui-ci visant à créer « <i>une dynamique d'amélioration de la représentativité des AP et d'accroissement de leurs ressources, leur donnant les moyens de leur auto-développement ultérieur</i> ». L'évaluation à mi-parcours considère d'ailleurs que la non pérennité est le risque le plus important auquel doit faire face le <b>PAAP</b>. A ce titre, l'évaluation considère que les AP les plus susceptibles de pouvoir pérenniser les acquis obtenus grâce au programme sont celles qui étaient déjà solidement structurées au moment du lancement du <b>PAAP</b>. Toutefois, l'évaluation souligne que les AP n'ont pas de véritable capacité d'autofinancement et que, par exemple, souvent elles ne sont pas en mesure de garder les personnes engagées avec l'aide du <b>PAAP</b>.</p> <p>Sur ces bases, il semble donc que la pérennité des AP (sauf peut-être pour les AP importantes) en termes « d'auto-développement ultérieur » n'est pas (encore) assuré. C'est ici que la question de la <i>nature</i> du relais doit être posé : si les autorités nationales considèrent réellement les AP comme un interlocuteur important dans le cadre de la MAN, l'aide aux AP doit peut-être être maintenue et est peut-être inévitable pour (certaines) AP, représentatives, interlocuteurs valables, mais incapables d'assurer leur propre subsistance.</p>
<p>5.4.2 <i>Services provided by intermediate organizations continue to increase or at least do not decrease after EC intervention. For example:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Evolution of the supply and use of services provided by intermediate organizations after the end of the intervention</i></li> <li>▪ <i>Evolution of the number of companies benefiting from these services</i></li> <li>▪ <i>Evolution of membership in these intermediate organization</i></li> </ul>
<p>Des indicateurs quantitatifs ne sont pas disponibles, mais il ressort des entretiens que peu d'AP sont en mesure de générer des services payants et qu'il y a encore « un long chemin à parcourir » sur ce point.</p>
<p>5.5 Business-to-business cooperation, trade and investment continues to expand after EC intervention</p>
<p>5.5.1 <i>Evolution of the number of mutual agreements</i></p>
<p>Information non disponible.</p>
<p>5.5.2 <i>Evolution of the number of investments following mutual agreements</i></p>
<p>Information non disponible.</p>
<p>5.5.3 <i>Evolution of exports</i></p>
<p>Pas d'application.</p>
<p>5.6 A competitive BDS market continues to function after EU intervention has finished</p>
<p>5.6.1 <i>Demand for non-subsidised BDS continues to increase or at least does not decrease after EC intervention</i></p>
<p>L'évaluation technique finale <b>EME</b> ne fournit pas à proprement parler de données sur l'évolution de la demande pour les services aux entreprises non subventionnés (bien qu'il soit mentionné que certaines entreprises aient continué à faire appel aux services des consultants après l'intervention -voir l'indicateur 45.1.3). L'évaluation montre également (voir l'indicateur 45.1.3) que l'utilisation des consultants locaux a été croissante au fur et à mesure que le programme progressait. Il y a toutefois peu d'information disponible sur la pérennité de ce type d'effet et il est difficile d'affirmer que le secteur privé est en mesure de continuer à faire appel à de tels services sans s'appuyer sur des aides.</p>

Toutefois, la question de savoir si à terme l'aide doit nécessairement disparaître, comme le suggère la formulation même de cet indicateur, devrait être laissée ouverte. Une intervention publique continue peut être justifiée, comme c'est d'ailleurs souvent le cas en Europe. Dès lors, la question deviendrait (comme c'est le cas pour les OI) : qui doit assurer ce relais ? C'est ici que l'implication du gouvernement s'avérerait cruciale en termes de durabilité, l'UE ne pouvant jouer ce rôle indéfiniment.

Enfin, la question de la durabilité doit aussi être posée au niveau des effets obtenus en termes d'amélioration de la compétitivité. Car si le développement de la consultance locale était un des objectifs d'EME (voir l'indicateur 45.1.1), l'objectif principal était l'accompagnement à la MAN des PME marocaine touchées par le démantèlement tarifaire. Comme il ressort de l'indicateur, peu de résultats quantifiables sont invoqués par l'évaluation technique finale. Toutefois, en termes de durabilité elle souligne que :

- EME a contribué à lancer une dynamique positive d'adaptation de l'appareil productif marocain ;
- la pérennité de la MAN dépendra aussi de l'implication du gouvernement comme facteur d'accompagnement décisif.

On pourrait encore y ajouter la nécessité de trouver une solution aux difficultés qu'ont les entreprises à accéder au financement.

5.6.2 *Local supply of non-subsidised BDS continues to increase or at least do not decrease after EC intervention*

Pas de données disponibles, voir l'indicateur 5.6.1.

5.7 *Micro-entreprises continue to develop*

5.7.1 *The number of micro-entreprises continue to grow after EC intervention*

Pas de données disponibles.

Par contre, l'évaluation finale fournit des renseignements sur l'autonomie opérationnelle de l'ONG bénéficiaire (produits opérationnels / (charges financières / provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles) et sur son autonomie financière (produits opérationnels / (charges financières + provisions sur pertes + charges opérationnelles + coût des fonds)), résumés dans le tableau ci-dessous.

<b>Ratios</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Autonomie opérationnelle	114%	111%	126%	133%
Autonomie financière	90%	98%	107%	118%

(source : *Projet pilote d'appui au micro-crédit. Evaluation finale*)

L'autonomie opérationnelle mesure la capacité de l'ONG de fonctionner sans subvention d'exploitation, atteinte assez rapidement. L'autonomie financière a atteint une valeur positive à partir de 2002, ce qui signifie qu'en principe l'ONG est à partir de là en mesure d'emprunter directement sur le marché des capitaux les ressources financières dont elle aura besoin.

5.7.2 *Micro-entreprises continue to expand after EC intervention*

Pas de données disponibles.

## EQ 6 - Efficiency

<p><b>To what extent have the organisational set-up or management systems and processes contributed or hindered the efficiency of the EC interventions to support private sector development? Four aspects are of particular interest to our evaluation:</b></p> <p><b>A. The deconcentration process and the support given by HQ</b></p> <p><b>B. The preference given in some regions to all-country programmes</b></p> <p><b>C. The preference given in some regions to promote local expertise instead of using international support</b></p> <p><b>D. Other organisational set-up or management systems and processes</b></p>
<p>6A.1 The <u>deconcentration</u> has contributed to the efficiency of the EC interventions</p>
<p>6A.1.1 <i>Speed of decision making during the identification and implementation stages (project preparation, implementation payments)</i></p>
<p>La Délégation au Maroc est déconcentrée depuis 2002. Il ressort des entretiens menés que la déconcentration a eu un effet favorable sur la rapidité des prises de décisions, notamment pour les appels d'offre, les contrats, les paiements. Ceci vaut surtout pour la mise en œuvre – moins dans les étapes d'identification – et est d'ailleurs très lisible en termes de décaissements (100 M€ en 2003, 140 M€ en 2004, 200 M€ prévus pour 2005). A ce sujet, plusieurs interlocuteurs étaient d'avis qu'une logique de déboursement prévalait sur une logique d'obtention de résultats.</p>
<p>6A.1.2 <i>Workload related to implementation procedures of project managers at the Delegation</i></p>
<p>Les interlocuteurs rencontrés témoignent d'une forte augmentation de la charge de travail, la Délégation n'ayant pas abandonné ses anciennes tâches de conseil au Siège, d'accompagnement des missions, de relation avec les autres bailleurs de fonds en plus d'une série de tâches qui étaient auparavant normalement dévolues au Siège, y compris pour la gestion purement administrative et financière des projets. Ceci a eu pour conséquence que les tâches ont tendance à converger vers l'opérationnel au détriment du stratégique : « tout le monde a le nez dans le guidon » et peu de temps est disponible pour une réflexion stratégique et notamment pour la préparation de la période de programmation suivante.</p>
<p>6A.1.3 <i>The deconcentration has led to a better identification of needs and project design</i></p>
<p>Note: This item is related to relevance (not to efficiency) and it is asked only to complement information.</p>
<p>Plusieurs interlocuteurs ont souligné que la déconcentration, de par une meilleure connaissance des besoins et des programmes, donne lieu à une meilleure programmation. Ainsi des exemples ont été donnés de programmes (le <b>PAAP</b>) dont la succession n'était pas prévue dans le <b>PIN 2002-2004</b>, mais pour lesquels la Délégation a pu montrer qu'il était essentiel qu'ils continuent (un <b>PAAP II</b> est en cours de création). Cela dit, le problème de l'équilibre difficile entre l'opérationnel et le stratégique demeure.</p> <p>Enfin, on notera également comme un avantage la bonne connaissance des interlocuteurs grâce à la proximité.</p>
<p>6A.1.4 <i>Evidence of sharing experience / lessons learning from other Delegations</i></p>
<p>Note: This item is related to one of the risks of the deconcentration and not to efficiency. It is asked here because it does not fit somewhere else.</p>
<p>Plusieurs interlocuteurs ont souligné l'importance de l'échange d'expérience entre Délégations, <i>a fortiori</i> dans le contexte des pays MEDA où des échanges au sein même des pays de la région sont essentiels, afin de savoir comment des programmes similaires sont implémentés dans d'autres régions, comment tel ou tel problème particulier est traité, etc.</p>

6B.1	The use of “all-country” programmes has contributed to the efficiency of the EC interventions
6B.1.1	<i>Speed of decision making during the identification and implementation stages (project preparation, implementation payments)</i>
	Les entretiens n’ont pas permis de récolter de l’information sur les programmes régionaux.
6B.1.2	<i>Cost of interventions before and after “all-country” programmes</i>
	Les entretiens n’ont pas permis de récolter de l’information sur les programmes régionaux.
6B.1.3	<i>Workload related to implementation procedures of project managers at the Delegation</i>
	Les entretiens n’ont pas permis de récolter de l’information sur les programmes régionaux.
6B.1.4	<i>The use of “all-country” programmes has led to a better identification of needs</i>
	Note: This item is related to relevance (not to efficiency) and it is asked only to complement information.
	Les entretiens n’ont pas permis de récolter de l’information sur les programmes régionaux.
6C.1	The use of local expertise has contributed to the efficiency of the EC interventions
6C.1.1	<i>Speed of decision making during the identification and implementation stages (project preparation, implementation payments)</i>
	Les gestionnaires de projets/programmes ne disposaient pas de beaucoup d’information sur les programmes régionaux.
6C.1.2	<i>Cost of interventions before and after deconcentration</i>
	Information non disponible.
6C.1.3	<i>Workload related to implementation procedures of project managers at the Delegation</i>
	Information non disponible.
6D.1	The organisational set-up and management system has contributed to an efficiency implementation of the programme
6D.1.1	<i>Programme inputs are on time, at planned cost and well managed on a day-to-day basis</i>
6D.1.2	<i>Programme activities are on time, at planned cost and well managed on a day-to-day basis</i>
	Beaucoup de programmes ont connu d’importantes difficultés de démarrage : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ainsi le <b>PAAP</b> a commencé avec un an de retard (voir l’indicateur 43A.1.4), principalement en raison de difficultés de recrutement de l’assistant technique ;</li> <li>▪ <b>EME</b> a commencé avec plus de trois ans de retard dû à l’absence d’un statut juridique approprié (voir l’indicateur 2B.1.3) ;</li> <li>▪ le <b>projet pilote d’appui au micro-crédit</b> a également été confronté à un retard important dû à différentes difficultés d’ordre pratique et procédural (le projet devant démarrer en janvier 2001 a démarré 18 mois plus tard).</li> </ul> <p>En ce qui concerne les coûts de gestion on retiendra les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pour le <b>PAIGAM</b> (voir aussi l’indicateur 42.1.4), 25,5 M€ étaient prévus pour le fonds, 4,5 M€ pour l’AT. Depuis 4 ans, 3 M€ de garantie ont été émises (c’est-à-dire 24 M€ d’investissements). Dans ces conditions de sous-utilisation, le montant prévu pour l’UGP (4,5 M€) paraît énorme et risque, à ce rythme, d’être d’un ordre comparable aux garanties émises ;</li> <li>▪ pour le programme régional <b>ANIMA</b>, l’évaluation de février 2005 note que l’UGP seule représente, en terme de personnel, 31,58% des dépenses engagées ce qui dépasse largement les 19,80% initialement prévus dans le plan de financement ;</li> </ul>

- selon l'évaluation technique finale d'**EME** (p. 36) : « le ratio ex ante des dépenses de fonctionnement au budget opérationnel du projet est (...) passé d'un niveau initial de 8,5% à un niveau final de 13,2%, ce qui révèle une mauvaise efficacité des structures de gestion que les avatars du projet ont aggravé ». A noter encore que ce ratio d'efficacité a fortement varié dans le courant du projet pour lequel l'évaluation distingue trois phases (voir également ci-après), dont la période de retard due au problème de statut juridique ressort clairement:
  - Phase I (janvier 1997 à avril 2000), soit la période durant laquelle le programme ne peut mobiliser le budget opérationnel car n'ayant pas de statut juridique et doit recourir à des artifices: 55% ;
  - Phase II (avril 2000 à juillet 2003), via un contrat cadre, le programme peut démarrer, c'est la phase clé d'**EME** : 6,3% ;
  - Phase III (juillet 2003 à juin 2004), période débutant avec la signature d'une convention de financement avec l'ANPME et l'intégration du programme au sein de cette structure : 8,3%.

L'évaluation technique note à ce sujet qu'à la phase initiale, le projet a subi les conséquences négatives engendrées par les faiblesses de sa conception. En outre le projet, dit l'évaluation, a souffert d'un excès de formalisme dans la gestion de son budget. La performance du Projet s'est considérablement améliorée à partir de la possibilité de mobiliser le budget opérationnel au moyen d'un contrat cadre. Enfin, la troisième phase est celle de la signature de la Convention de Financement en juillet 2003 avec l'ANPME. Durant cette période, le programme lance relativement peu d'actions nouvelles, ayant à achever celles qui ont été engagées. « Plus « tourné sur lui-même » et disposant de moins d'autonomie dans sa gestion, le projet évolue vers une moindre efficacité » (voir Evaluation technique finale, p. 38).

L'évaluation technique finale conclut que (p. 38) « les coûts de gestion d'un tel projet devraient être entre 3% et 5% et, globalement, **EME** fut un projet peu efficace ». Enfin, l'évaluation invoque également le poids relativement peu important des actions horizontales (représentant, le restant étant dédié aux actions verticales, 6% du nombre de contrats, 14% des budgets engagés et 12% des H/J engagés) comme facteur explicatif de l'efficacité réduite, ce type d'action étant nettement moins coûteuse, un expert s'occupant de plusieurs entreprises à la fois.

Des problèmes de gestion se sont posés pour plusieurs programmes, surtout au début de ces programmes où des changements d'équipe ont eu lieu.

Enfin, plusieurs interlocuteurs ont invoqué la règle n+3 comme un problème important en termes d'efficacité. Selon cette règle les fonds doivent être engagés au plus tard trois années après la décision de financement. Or, la signature de la convention de financement ne suit pas toujours directement la décision de financement (parfois un laps de temps assez long peut s'écouler), ce qui fait perdre du temps précieux pour les programmes et favorise ensuite une certaine précipitation (logique de déboursement au détriment d'une logique de résultat).

Cela dit les décaissements croissants indiquent également d'une gestion inefficace. De même, certaines bonnes pratiques ont été mises en avant, comme l'incorporation du **PAAP** à la CGEM.

#### 6D.1.3 Results are being achieved as planned (quality and quantity)

Comme il ressort des résultats présentés plus haut, ces délais ont eu une incidence sur les résultats, tant en termes de qualité que de quantité :

- pour le **PAAP**, par exemple, le délai a mené à une contraction de la durée du programme et notamment de la phase de préparation, ayant pour conséquence, entre autres, un manque de préparation des AP dans la maîtrise des procédures se répercutant sur les délais de préparation et finalisation des PA (voir l'indicateur 43A.1.4) ;
- pour **EME**, en raison du manque de temps l'approche était trop souvent « demande driven », alors qu'il s'est avéré ensuite que certains entrepreneurs se trompaient sur la véritable nature des difficultés auxquelles l'entreprise devait faire face ou encore sur la capacité d'absorption de leur entreprise (leur capacité à donner suite aux conseils donnés) ;
- pour le **projet pilote d'appui aux micro-entreprises**, le retard a fait que seulement 33% du montant attendu et 25% du nombre de nouveaux prêts ont été atteints.

<i>6D.1.4 Existence and use of an internal monitoring system</i>
<i>6D.1.5 The programme has been able to adapt to changing needs or context</i> Note: For instance, if the assumptions did not hold true, how well did the programme management adapt? How well did it adapt to external factors affecting the programme).
Différents d'exemples d'adaptation au contexte existent : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ dans le programme <b>EME</b> par exemple les gestionnaires du problème ont trouvé dans la Phase II du programme une solution au problème du statut juridique du programme et à la difficulté de mobiliser des consultants en faisant appel à un contrat cadre pour lancer les AO aux consultants. Comme il ressort de l'indicateur ci-dessus (6D.1.2), ceci a permis de véritablement lancer le programme et à donné lieu à un véritable exercice de rattrapage ;</li><li>▪ les gestionnaires du <b>PAAP</b>, après avoir constaté que l'approche des AP était trop uniforme, ont lancé une étude ;</li><li>▪ comme il ressort de la question 4.6, le <b>projet pilote d'appui au micro-crédit</b> a conduit à un taux de l'utilisation du fonds de crédit dit excellent, malgré les importants retards encourus.</li></ul>

## EQ 7 – Coherence (within EU action)

<p><b>A. To what extent does the <u>EC PSD policy in general</u> take into account other EU strategies and policies?</b></p> <p><b>B. To what extent does the <u>EC PSD support strategy within a country</u> strategy take into account:</b></p> <p style="padding-left: 20px;">i) <b>The support given to other sectors within the same country strategy?</b></p> <p style="padding-left: 20px;">ii) <b>Other EU strategies and policies</b></p> <p><b>C. To what extent do national or regional <u>EC PSD programmes within a country</u> take into account:</b></p> <p style="padding-left: 20px;">i) <b>Other PSD programmes within the same country</b></p> <p style="padding-left: 20px;">ii) <b>The support given to other sectors within the same country</b></p> <p style="padding-left: 20px;">iii) <b>Other EU strategies and policies</b></p>
<p><b>7B.1 The <u>EU PSD support strategy within a country</u> takes into account other EU interventions</b></p>
<p><i>7B.1.1 Explicit reference to EU support to <b>other sectors in the same country</b> and analysis of possible complementarities, synergies, conflicts or overlaps between PSD and other sector support within the same country</i></p>
<p>Le draft CSP 1995, le CSP 2002-2006 et le <b>PIN</b> 2002 font le relevé des différents types d'actions proposés dans les autres secteurs, mais ne contiennent pas de véritable analyse des possibles synergies, conflits ou double emplois entre les interventions secteur privé et ces autres interventions.</p>
<p><i>7B.1.2 Evidence that EU support to <b>other sectors in the same country</b> has positively or negatively affected the achievement of the objectives of the PSD support strategy within the country</i></p>
<p>Les entretiens menés n'ont pas fourni d'enseignements particuliers en termes d'incidence (positive ou négative) des interventions dans d'autres secteurs (autres que celles sur l'environnement des entreprises) sur la réalisation des objectifs en termes de DSP.</p>
<p><i>7B.1.3 Explicit reference to the possible effects of <b>other EU strategies and policies</b> (development or non-development) on the PSD support strategy in a given country</i></p>
<p>Le CSP 2002-2006 contient une section dédiée explicitement à la cohérence avec d'autres politiques communautaires où il est précisé, entre autres, que « <i>la stratégie proposée s'insère dans d'autres politiques de l'UE, en particulier dans les domaines du commerce (préparation au libre échange, libéralisation multilatéral au sein de l'OMC...) et du transport...</i> » (p. 25). A ce titre l'on notera d'ailleurs la situation particulière du Maroc, où la stratégie du DSP doit être comprise en relation directe avec l'Accord d'Association et la Déclaration de Barcelone (voir la section 3 de la note pays). Tant le draft CSP 1995 que le CSP 2002-2006 et le <b>PIN 2002-2004</b> situent très explicitement la stratégie DSP dans ce contexte.</p>
<p><i>7B.1.4 Evidence that <b>other EU strategies or policies</b> (development or non-development) have positively or negatively affected the achievement of the objectives of the PSD support strategy within the country</i></p>
<p>Outre l'interaction étroite entre la stratégie DSP et la politique UE traduite dans la Déclaration de Barcelone, nous n'avons pas d'indications sur l'incidence d'autres politiques UE sur la réalisation des objectifs DSP dans le pays.</p>
<p><b>7C.1 National or regional <u>EU PSD programmes within a country</u> take into account other EU interventions</b></p>
<p><i>7C.1.1 Programme documents explicitly refer to the <b>other EU PSD programmes in the same country</b> and analyse possible complementarities, synergies conflicts or overlaps</i></p>

<p>De manière générale, les documents de programmation ne contiennent pas d'analyse systématique et explicite des complémentarités, synergies, conflits ou double emploi possibles avec d'autres programmes de DSP dans le même pays. Le <b>PIN 2002-2004</b> se réfère par contre sur certains points aux autres programmes.</p>
<p><i>7C.1.2 Evidence that <b>other EU PSD programmes in the same country</b> have positively or negatively affected the achievement of the objectives of the programme</i></p>
<p>Nous renvoyons ici aux indicateurs 2B.1.3, 2D.1.3 qui montrent que l'exploitation des complémentarités (notamment entre <b>EME</b> et le <b>PAAP</b>) entre certains programmes ont eu des effets positifs sur la réalisation des objectifs. Des exemples de programmes DSP ayant eu un impact négatif sur d'autres programmes DSP ne sont pas disponibles et n'ont pas été donnés durant les entretiens.</p>
<p><i>7C.1.3 Programme documents explicitly refer to EU support to <b>other sectors in the same country</b> and analyses possible complementarities, synergies conflicts or overlaps between the programme and other sector support within the same country</i></p>
<p>De manière générale, les documents de programmation ne contiennent pas d'analyse systématique et explicite des complémentarités, synergies, conflits ou double emploi possibles avec des programmes dans d'autres secteurs dans le même pays.</p>
<p><i>7C.1.4 Evidence that EU support to <b>other sectors in the same country</b> has positively or negatively affected the achievement of the objectives of the programme</i></p>
<p>Nous ne disposons pas d'exemples d'aides dans d'autres secteurs ayant affecté la réalisation des objectifs des programmes de DSP.</p>
<p><i>7C.1.5 Programme documents explicitly refer to the possible effects of <b>other EU strategies and policies</b> (development or non-development) on the programme and analyses possible complementarities, synergies conflicts or overlaps</i></p>
<p>De manière générale, les documents de programmation ne contiennent pas d'analyse systématique et explicite des complémentarités, synergies, conflits ou double emploi possibles avec d'autres stratégies et politiques de l'UE.</p>
<p><i>7C.1.6 Evidence that <b>other EU strategies and policies</b> (development or non-development) have positively or negatively affected the achievement of the objectives of the programme</i></p>
<p>Des exemples d'autres stratégies ou politiques ayant eu une incidence positive ou négative sur la réalisation des programmes n'ont pas été trouvés.</p>

## EQ 8 – Coordination (with other donors)

<b>To what extent is there coordination between donors, both at central and at country level?</b>	
8.2	The EU actively participates to multi-donor coordination process at country level
8.2.1	<i>Evidence of participation of the EC to multi-donor coordination meetings at country level</i>
<p>Depuis 2003, il existe un groupe de coordination mutli-bailleurs en matière d'aide au DSP. Ce groupe est composé de différentes instances présentes dans le pays (outre la Délégation CE : SFI NAED, USAID, Mission économique Française, GTZ, ANPME, etc.). Le groupe est coordonné par la SFI et vise à faire l'état des lieux des programmes de DSP au Maroc, à coordonner les activités mises en œuvre (éviter les doubles emplois, ...), à élaborer des statistiques. Il se réunit tous les trois mois et en était en avril 2005 à sa huitième réunion trimestrielle. Ces réunions sont au besoin suivies de réunions plus ad hoc d'échange « d'information brute ».</p> <p>On notera également que le CSP 2002-2006 mentionne que son processus d'élaboration a été étroitement coordonné avec les représentations des Etats membres sur place pendant trois missions des services de la CE au Maroc et qu'il prend en compte l'analyse du rapport biennal (1999-2000) des Conseillers Economiques et Commerciaux des Etats membres au Royaume du Maroc.</p> <p>Ces éléments indiquent que la coordination est une initiative qui émane surtout des bailleurs et non des autorités nationales.</p>	
8.2.2	<i>Evidence of distribution of tasks among the different donors at country level</i>
<p>Nous ne disposons pas d'information quant à une distribution systématique des tâches, mais plusieurs interlocuteurs ont fait remarquer qu'il n'y avaient pas d'exemples de double emploi entre les programmes des différents bailleurs et que les réunions mentionnées ci-dessus servent à ajuster les programmes en cas de double emploi par exemple.</p>	
8.2.3	<i>Evidence of joint activities or projects between the different donors at country level</i>
<p>Il n'existe pas de programme multi-bailleurs (voir questionnaire), mais des initiatives conjointes ont été prises, comme l'organisation de réunions de sensibilisation grand public pour des programmes similaires ou complémentaires (Euro-Symposium PME, ...).</p>	
8.2.4	<i>Explicit reference to other donor policies or activities in country documents</i>
<p>Le CSP 2002-2006 décrit les activités des autres bailleurs de fonds et son annexe III contient un tableau sur les activités des Etats membres et autres bailleurs, précisant les priorités par secteur.</p>	
8.2.5	<i>Explicit reference to other donor policies or activities in programme level documents</i>
<p>Certains documents se réfèrent explicitement aux activités et politiques des autres bailleurs de fonds, bien que cela ne semble pas être une démarche systématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les documents de programmation du <b>programme FAS</b> mentionnent, par exemple que « les réformes présentées sont cohérentes avec le prêt de développement des marchés financiers de la BM » (p. 17) ou encore qu'une « coordination étroite avec la BM et le FMI est prévue » (p. 18).</li> <li>▪ Le <b>PAE</b> quant à lui spécifie que l'UGP a pour tâche d'assurer le suivi des réalisations et de coordonner l'ensemble des actions du programme entre elles et avec les actions du gouvernement marocain et les autres bailleurs de fonds.</li> </ul>	
8.2.6	<i>Examples of complementarities and synergies between programmes funded by the EU and programmes funded by other donors</i>

Nous ne disposons pas d'exemples concrets de complémentarités et synergies entre des programmes UE et ceux d'autres donateurs. Cela dit, on retiendra que la BM a abandonné l'idée d'un programme de MAN pour se centrer sur l'accompagnement de la zone libre échange UE.

*8.2.7 Evidence of overlap between PSD programmes of the EU and of other donors at country level*

Voir l'indicateur 8.2.2 ci-dessus.

*8.2.8 Evidence of similar programmes with common beneficiaries funded by the EU and another donor*

Nous ne disposons pas de tels exemples.

## EQ 9 - Cross-cutting issues

<b>Do the EU PSD interventions show concern for cross cutting issues such as promoting women led enterprises, ensuring acceptable working conditions notably for women, protecting the environment and promoting better governance practices?</b>	
9.2	CCI are taken into account in the PSD strategy and by programmes in country X
9.2.1	<i>The CSP explicitly refers to CCI (which ones?)</i>
<p>Le CSP 2002-2006 stipule que : « <i>La mise en place de cette stratégie se fera non seulement dans le plein respect des objectifs inscrits dans le processus de Barcelone, mais aussi par la prise en compte des orientations générales ou spécifiques de la Déclaration conjointe du Conseil et de la Commission sur la coopération au développement (novembre 2000), ainsi que des Communications sur la prévention des conflits (avril 2001)<sup>23</sup>, les droits de l'homme (mai 2001), l'intégration des questions relatives au genre (juin 2001), et la stratégie pour l'introduction des considérations environnementales dans la politique de développement adoptée par le Conseil (mai 2001). La dimension environnementale sera prise automatiquement en compte dans tous les secteurs prévus par le PIN. En outre, des Etudes d'impact environnemental seront réalisées pour les grands projets d'infrastructures ou dans les secteurs particulièrement sensibles.</i> »</p> <p>Le <b>PIN 2002-2004</b> mentionne pour le programme de formation professionnelle II qu'une « <i>attention particulière doit être prêtée à la dimension « genre » dans la formation</i> ».</p> <p>Une analyse plus poussée de l'intégration des thèmes transversaux n'est toutefois pas proposée.</p>	
9.2.2	<i>Project/programme documents explicitly refer to CCI (which ones)</i>
Il y a peu de références aux thèmes transversaux dans les documents de programmation.	
9.2.3	<i>Internal Monitoring system takes into account CCI</i>
Note: For example for gender the number of women led enterprises monitored, proportion of (micro) credits granted to woman, share of women in the labour force, etc.	
Information non disponible.	
9.2.4	<i>Evidence of the effective implementation of cross-cutting issues</i>
A l'exception du <b>projet pilote d'appui au micro-crédit</b> (voir l'indicateur 9.3.1), il semble sur base de documents consultés et des interviews que les thèmes transversaux n'ont pas vraiment été pris en considération de manière prioritaire au Maroc.	
9.3	A CCI is treated through a specific project or programme in the frame of the PSD support in country X rather than as an horizontal issue
9.3.1	<i>Examples of projects or programmes that focus on one of the CCI</i>
Les bénéficiaires finaux du <b>projet pilote appui au micro-crédit</b> étaient majoritairement des femmes, cible première de la fondation Zakoura.	