



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

## **Evaluation thématique indépendante**

Programme globale “Développement des systèmes productifs locaux et réseaux de PME de l’ONU

Evaluation de l’initiative “consortia d’exportation”

## **MAROC**

Projets UE/MOR/04/127 et UE/MOR/07/007



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL





# **Evaluation thématique indépendante**

Programme globale “Développement des  
systèmes productifs locaux et réseaux de  
PME de l’ONUUDI

Evaluation de l’initiative  
“consortia d’exportation”

## **MAROC**

Projets UE/MOR/04/127 et UE/MOR/07/007



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
Vienne, 2010

Distr. GENERAL  
OSL/EVA/10/R.5

February 2010

Original: Anglais

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention des noms des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement du Maroc ou l'ONUDI.



# Table des Matières

Remerciements	v
Acronymes et abréviations	vi
Glossaire des termes techniques d'évaluation	viii
Résumé	x
Executive Summary	xiv
<b>1. Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Objectif de l'évaluation	1
1.2 Méthodologie	2
1.3 Structure du rapport	3
<b>2. Contexte</b>	<b>4</b>
2.1 Situation du pays	4
2.2 Cadre stratégique et institutionnel	6
2.3 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)	9
<b>3. Préparation, formulation et stratégie d'intervention</b>	<b>10</b>
3.1 Identification du projet	10
3.2 Formulation et financement	10
3.3 Stratégie	13
3.4 Conclusions sur la formulation	14
<b>4. Mise en oeuvre</b>	<b>16</b>
4.1 Réalisations	16
4.2 Exécution du projet	20
<b>5. Appréciation selon les critères d'évaluation</b>	<b>22</b>
5.1 Pertinence et appropriation	22
5.2 Efficience	25
5.3 Effectivité et impact	27

5.4 Pérennité	34
5.5 Résumé des points forts et des points à améliorer	35
<b>6. Recommandations</b>	<b>37</b>
<b>7. Enseignements</b>	<b>41</b>
 <b>Annexes</b>	
Annexe A: Termes de référence	43
Annexe B: Liste des personnes/institutions rencontrées	50
Annexe C: Guide d'entretien	53
Annexe D: Liste des documents utilisés	56
Annexe E: Aperçu des politiques/stratégies prioritaires et des institutions/appuis principaux	59
Annexe F: Aperçu de la situation de création de consortia à ce jour	71
Annexe G: Liste des activités principales de formation/ échanges à ce jour	77

## Remerciements

La mission d'évaluation tient à remercier tous ses interlocuteurs pour l'appui donné à la mission, notamment: les représentants du Gouvernement marocain (le Ministère du Commerce Extérieur; les institutions publiques d'appui); les représentants du secteur privé (chefs d'entreprises; organisations professionnelles); le bailleur de fonds (Bureau de Coopération/Italie au Maroc); le Bureau de l'ONUDI au Maroc; l'équipe de projet au Maroc; et les gestionnaires du projet au siège de l'ONUDI.

La mission souhaite que ce rapport soit utile dans les discussions sur :

- (i) les résultats du projet ;
- (ii) la programmation des activités pour 2009 et 2010 ; et
- (iii) l'expansion des initiatives «consortia d'exportation » au Maroc.

En outre, ayant été réalisée dans le cadre de l'évaluation globale du programme «Développement des systèmes productifs locaux et réseaux de PME » de l'ONUDI, la mission souhaite que l'analyse de l'expérience au Maroc et de la contribution de l'ONUDI concernant le développement de consortia d'exportation puisse profiter aux initiatives similaires/futures ailleurs.

## Abréviations

AMITH	Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement
ANPME	Agence Marocaine de Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
ASMEX	Association Marocaine des Exportateurs
BIT	Bureau International du Travail
CFA	Centre de Formation par Apprentissage
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CI	Coopération Italienne
CMPE	Centre Marocain de Promotion des Exportations
CNCE	Conseil National du Commerce Extérieur
CND	Cluster and Networking Development
EACCE	Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations
FCCIS	Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services
FMI	Fonds Monétaire International
FOMAN	Fonds National de Mise à Niveau
GIAC	Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GM	Gouvernement du Royaume du Maroc
GTZ	Coopération Technique Allemande au Développement
IDE	Investissement Direct Etranger
IGR	Impôt général sur le revenu
IR	Impôt sur le Revenu
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
IDH	Indicateur de Développement Humain
IS	Impôt sur Sociétés
MCE	Ministère du Commerce Extérieur
MCINET	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies
MEDA	Programme de coopération du partenariat euro-méditerranéen
ND	Non Disponible
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PAAP	Programme d'Appui aux Associations Professionnelles
PAE	Programme d'Appui aux Entreprises
PIB	Produit Intérieur Brut
PIM	Programme Intégré Maroc
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
RBM	Results Based Management
SMAEX	Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation
TFZ	Tanger Free Zone
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCO	UNIDO Country Office
UE	Union Européenne
UNDAF	UN Development Assistance Framework (Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement)
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UR	UNIDO Representative
ZLE	Zone de Libre Échange
Monnaie	DH : Dirham <sup>1</sup> MDH: Million Dirham MMDH: Billion Dirham \$ EU: Dollars des Etats-Unis € : Euros

---

<sup>1</sup> Taux de change : 1 Dirham = approx. € 0.09

## Glossaire des termes techniques d'évaluation<sup>2</sup>

Appropriation ( <i>ownership</i> )	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont été consultées, dès le début, sur les objectifs du projet et ont manifesté leur soutien durant toute la durée du projet ; intensité d'utilisation des résultats par le client/bénéficiaire.
Efficacité ; succès ; réussite ( <i>effectiveness</i> )	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints (ou sont en train de l'être), compte tenu de leur importance relative.
Efficienc e ( <i>Efficiency</i> )	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des changements liés à l'intervention, et d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.
Cadre logique ( <i>Logical framework/Logframe</i> )	Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Terme connexe : gestion axée sur les résultats.
Réalisation ; effet direct ( <i>outcome</i> )	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.
Produit ( <i>output</i> )	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
Pertinence ( <i>relevance</i> )	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution du contexte.
Résultats ( <i>results</i> )	Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisation, effet direct, impacts.
Durabilité ; pérennité ; viabilité ( <i>sustainability</i> )	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation grâce à laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

<sup>2</sup> Basé sur le glossaire préparé par OECD/DAC, mai 2002

## Résumé

Cette évaluation concerne deux projets consécutifs d'appui au développement de consortia d'exportation au Maroc et a été réalisée dans le cadre d'une évaluation globale thématique du programme "Développement des systèmes productifs locaux et réseaux de PME" de l'ONUDI. Ce programme inclut l'appui aux consortia d'exportation – une approche spécifique de réseautage entre entreprises.

L'évaluation a été conduite par une équipe constituée de Younes Nejjar (consultant national) et Leny van Oyen (chef d'équipe). La mission sur le terrain s'est déroulée du 21 au 27 octobre 2008.

## Historique

La première phase (projet UE/MOR/04/127 - *Appui à la création de consortia d'exportation*) a été élaborée sur la base d'une expérience de l'ONUDI dans la sous-région (notamment la Tunisie). Un séminaire de sensibilisation organisé au Maroc en 2002 a abouti à une requête du Maroc, demandant une assistance de l'ONUDI à la création de « consortia pilotes » afin de développer une stratégie nationale dans ce domaine. Le financement (Italie) était obtenu en 2004. Sur la base des réalisations de cette première phase qui a couvert la période 2004-2007, une seconde phase a été développée (également financée par l'Italie) à travers le projet UE/MOR/07/007 – *Renforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortia d'exportation*). Cette deuxième phase a commencé début 2008 et a une durée totale de 3 ans. Les deux projets consécutifs font partie intégrante du premier et du deuxième Programme Intégré de l'ONUDI au Maroc (le dernier ayant été lancé en mai 2007).

## Logique d'intervention

L'intervention comprend les axes suivants:

- sensibilisation des entreprises et des institutions d'appui (au niveau sectoriel et géographique);
- assistance aux consortia d'exportation dans le processus de création formelle et de démarrage;
- renforcement des capacités des structures d'appui (publiques; privées) utilisant les expériences vécues ailleurs et les outils développés par l'ONUDI ;
- conseil en matière de développement/amélioration de l'environnement réglementaire pour inciter la création de consortia d'exportation.

## Appréciation

L'appui était et reste pertinent, car entièrement en phase avec les priorités du Gouvernement du Maroc en matière de renforcement de la compétitivité de son secteur industriel et de promotion des exportations. La formulation des deux phases a suivi un schéma similaire (suivant la logique d'intervention sus-indiquée), y associant les partenaires locaux. Il y a une bonne appropriation et un réel engagement au niveau du Ministère du Commerce Extérieur (principale contrepartie), ainsi qu'au niveau des différents partenaires associés au projet (incluant entre autres l'Association Marocaine des Exportateurs, le Centre Marocain de Promotion des Exportations, l'Agence Marocaine de Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc et des associations sectorielles telles l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement. Dans la formulation de l'intervention, il n'y a pas de liens explicites avec d'autres (sous-)composantes des (deux) programmes intégrés consécutifs de l'ONUDI, ni avec des programmes d'autres bailleurs de fonds. Cependant, dans la mise en oeuvre, il y a eu un effort pour chercher la collaboration avec des initiatives connexes.

L'équipe de projet est très motivée, très compétente, et bien appréciée à la fois par les entreprises bénéficiaires du projet et par les principales structures partenaires du projet. L'équipe est de petite taille: deux experts nationaux (dont un récemment recruté et travaillant à mi-temps), et deux experts internationaux (dont un basé au Maroc et chargé de la gestion quotidienne du projet et un expert qui effectue des missions périodiques au Maroc (dont la fréquence a progressivement diminué durant le projet).

Les résultats du projet sont au delà des attentes en terme du nombre de consortia (15 créés; 3 en voie de création formelle et 6 en préparation selon l'état d'avancement à la fin d'octobre 2008). La tendance par rapport à la diversification géographique et sectorielle est encourageante. A titre d'illustration, si dans la première phase il y a eu une concentration des consortia dans le secteur du textile et de l'habillement (5 des 10 consortia créés à la fin de la première phase), on observe une diversification graduelle vers d'autres secteurs. Les consortia opérationnels (15) couvrent 7 secteurs, dont deux tiers dans les secteurs du textile/habillement et de l'agro-alimentaire. Ceci n'est pas surprenant, compte tenu du poids de ces deux secteurs dans les exportations du Maroc.

Des entreprises de différente taille ont été sensibilisées au concept (grande, moyenne et aussi quelques petites entreprises). A cet égard, les dirigeants d'entreprises, relativement jeunes, considèrent la coopération inter-entreprise comme une approche inévitable dans un environnement d'affaires caractérisé par une concurrence de plus en plus forte. En moyenne, les consortia couvrent 3 à 7 entreprises-membres, avec une exception de 22 membres dans le cas d'un consortium dans le secteur agro-alimentaire. Certains consortia réunissent des concurrents (liens horizontaux); plusieurs couvrent des entreprises plutôt complémentaires (encourageant des liens verticaux dans la chaîne de valeurs). Deux tiers des consortia ont désigné un directeur/coordonateur, en général travaillant à plein temps pour le consortium.

Un grand nombre d'activités de sensibilisation a été organisé jusqu'à présent, ciblant des entreprises et des institutions d'appui (publiques et privées), soit directement organisées par l'équipe du projet soit couvrant une participation de l'équipe à des

événements organisés par les structures partenaires du projet au niveau national, régional et local. A travers des voyages d'études, des sessions de formations à l'étranger et des réunions d'experts (la plus récente ayant eu lieu à Rabat en mai 2007), les partenaires concernés au Maroc ont pu prendre connaissance des expériences vécues ailleurs. En 2004 le projet a organisé sur place une première formation de facilitateurs de consortia et une deuxième série de séminaires de formation a démarré à partir d'octobre 2008, ciblant des structures/agents d'appui (publics/privés) à travers le pays.

En terme de mesures incitatives, les efforts combinés des partenaires marocains, conseillés par l'équipe du projet, ont abouti à des mesures spécifiques aux consortia d'exportation, dont la création d'un fonds de soutien géré sur la base du principe de partenariat public-privé. En outre, les différentes structures partenaires ont mis en place des schémas préférentiels pour les consortia au niveau des différents services d'appui aux entreprises.

Malgré ces réalisations louables à ce jour, la mission d'évaluation a observé que durant le reste de la vie du projet (phase 2), il serait opportun d'introduire quelques amendements/réorientations dans l'approche suivie. A cet effet, le moment de l'évaluation (plus ou moins à mi-parcours, durant la première année de la deuxième phase) a été très approprié, dans la mesure où il est possible d'utiliser les observations de la mission d'évaluation (si elles sont acceptées par les parties concernées) dans la programmation des activités futures du projet.

Les points à améliorer couvrent en particulier: (i) la nécessité de préparer, discuter et décider sur les étapes à suivre afin d'assurer que l'appui aux consortia perdure après la fin du projet. Ceci concerne à la fois la question du financement de l'appui dans les différentes phases de création et de développement de consortia et la nécessité d'augmenter le nombre d'animateurs de consortia (« brokers »). Les derniers jouant un rôle clef dans le processus de création de consortia (qui est souvent long), il a été constaté que pour le moment il y a trop peu d'animateurs. En outre, (ii) il est important d'améliorer le système de suivi afin pouvoir mesurer en termes plus précis les résultats de ces alliances soutenues par le projet au niveau des entreprises-membres. Aussi, (iii) les échanges inter-consortia sont à intensifier (entre les consortia du même secteur ainsi que entre tous les consortia), car il s'agit d'une opportunité par excellence de partager des expériences et des enseignements. (iv) Il y a également lieu de renforcer les liens effectifs avec des programmes et des projets connexes au Maroc, ce qui permettra de mobiliser des appuis additionnels aux consortia existants et émergents. Ceci peut couvrir de différents types d'appui, tels que le renforcement des associations (étant donné le rôle important que les associations sectorielles doivent jouer dans l'appui à la création et au développement de consortia d'exportation), des programmes ciblés sur la mise à niveau des entreprises etc.

## Le chemin à suivre

Sur la base de l'analyse des réalisations, incluant des points forts et des points à améliorer, la mission d'évaluation fait un nombre de recommandations qui seraient à considérer dans la programmation des opérations du projet durant ses deux dernières années, adressées à l'ONUDI, au Gouvernement du Maroc et au bailleur de fonds (Italie).

Parmi les recommandations pour l'ONUDI, la mission souligne l'importance d'entamer des discussions (devant aboutir à des décisions) sur la stratégie de sortie, ceci dans le cadre du plan de travail du projet couvrant la période 2009/10. Aussi, il est crucial de renforcer en nombre l'équipe d'animateurs à travers des formations (en classe et « sur le tas »). En outre, une amélioration du système de suivi s'impose. Par rapport au **Gouvernement du Maroc**, il semble urgent d'engager dans des discussions sur les voies et moyens pour maintenir et renforcer d'appui aux consortia, à la fois au stade actuel et après la fin du projet. Dans la mesure du possible, il faudra identifier et introduire des améliorations éventuelles dans le cadre juridique et fiscal par rapport aux consortia d'exportation. En outre, il est recommandé que le Comité de Pilotage du projet se réunisse de manière périodique, surtout dans cette phase critique de consolidation du projet, car il y a des décisions stratégiques à prendre sur le futur des interventions. Quant au **baillleur de fonds**, l'accent est mis sur l'importance et l'urgence du transfert de la seconde et dernière tranche du financement à l'ONUDI, afin d'assurer la continuité des opérations durant les deux dernières années du projet. Il est aussi souligné que l'Italie peut aider à renforcer les liens avec des programmes connexes (tels que ceux financés par l'UE et, de manière bilatérale, par ces Etats-membres/par d'autres pays), car l'Italie participe dans les réunions périodiques de coordination (bailleurs) au niveau local.

## Enseignements

Parmi les enseignements inclus dans ce rapport, il convient de souligner quelques points clefs:

- la création et le développement de consortia prennent du temps; ainsi, l'appui à ce processus nécessite un budget qui n'est pas nécessairement de grande taille mais doit être continué sur une période suffisamment longue;
- l'engagement réel des partenaires locaux et leur capacité à influencer la prise de décisions sur les mesures d'appui sont essentiels pour aboutir à des résultats;
- le coaching rapproché des groupes d'entreprises nécessite des animateurs ayant le profil approprié, soigneusement sélectionnés et formés aux tâches attendues ;
- l'orientation sur les exportations peut faciliter des alliances entre entreprises, même si les activités communes des consortia d'exportation ne sont pas nécessairement toutes ciblées sur l'export (tout en étant entamées dans un esprit de renforcement de la compétitivité). L'appui aux consortia d'exportation peut être le début d'autres types d'appui au réseautage d'entreprises et au développement de systèmes productifs locaux (« clusters »);
- l'appui de l'ONUDI aux consortia d'exportation peut et doit avoir un lien avec toute intervention visant une croissance inclusive (« pro-poor growth »); cela demande un effort pour identifier des actions collectives du consortium pouvant avoir des effets directs/indirects sur la réduction de la pauvreté;
- il est important d'inclure aussi les petites entreprises dans tout appui à la création de consortia, car la coopération inter-entreprise est essentielle pour leur développement et leur réussite;

- en cas de “projets pilotes”, le document de projet doit explicitement définir et préciser le processus de diffusion/réplication (ou reproduction) sur la base des cas de démonstration.

## Executive Summary

This evaluation concerns two consecutive projects (phases) covering support to the development of export consortia in Morocco. The assessment was carried out within the context of an independent thematic evaluation of UNIDO Cluster and Networking Initiatives of which support to export consortia - a specific type of networking among enterprises - is integral part.

The evaluation has been conducted by a team consisting of Younes Nejjar (national consultant) and Leny van Oyen (team leader). The field mission took place from 21-27 October 2008.

## Background

The first phase (project UE/MOR/04/127 - *Appui à la création de consortia d'exportation*) was developed based on the UNIDO experience, including the sub-region (Tunisia). An awareness building event held in Morocco in 2002 triggered the Moroccan request for UNIDO assistance to create "pilot consortia" as a basis for developing a national strategy in this field. Funding (Italy) was secured as of 2004. As the result of the achievements of the first phase which covered the period 2004-2007, a second phase was developed and funded (also by Italy) under project UE/MOR/07/007 - *Renforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortia d'exportation*). This second phase started as of 2008 and has a duration of 3 years. The intervention is part of UNIDO's first and second Integrated Programme in Morocco (latter was launched in May 2007).

## Intervention logic

The intervention covers the following interrelated focus areas:

- Sensitization aimed at enterprises and support institutions, with due consideration for sectoral and geographic outreach;
- Assistance to export consortia in the process of their formal creation and start-up phase;
- Capacity building of public and private sector partners, making use of and adapting where needed available tools developed by UNIDO and field experiences;
- Advice as regards the development of incentives/improvements in the regulatory environment pertaining to export consortia.

## Assessment

The support was and continues to be relevant, as its rationale is fully in line with the priorities of the Government of Morocco to enhance the competitiveness of the country's industrial sector and to foster export development. The design of the two phases followed a similar pattern (along the lines of the above-mentioned intervention logic) and has involved local partners. The project is well anchored to and benefits from active commitment of the Ministry of Foreign Trade (chief counterpart) and works actively with a range of core partners (including though not limited to the Moroccan Exporters Association, the Moroccan Export Promotion Centre, the National Agency for SME Promotion, the Federation of Moroccan Enterprises, and sector associations such as the one representing the textiles and clothing sector. Linkages with other (sub-) components within the subsequent UNIDO Integrated Programmes as well as with other donor supported programmes were not explicitly built into the project design, though some collaboration efforts were initiated during implementation.

The project team in place is highly motivated, very competent, and well appreciated by both enterprises involved in the support and the project's core partner institutions. The team is small: two national experts (of which one very recently on board and working on part-time basis), and two international experts of which one is Morocco based and dealing with day to day project operations and one consortium expert who conducts periodic return missions (that have decreased in number over time).

Results achieved exceed project objectives in terms of number of consortia (15 created; 3 in the process of formal establishment and another 6 under preparation as per the status of end October 2008). The trend towards geographic and sectoral diversification is encouraging. To illustrate, whereas in the first phase there was a concentration of consortia in the textile and clothing sector (5 out of 10 of the consortia in existence as of the end of the first phase), there is an indication of gradual outreach to other sectors. The currently existing consortia (15) are spread over 7 sectors, with two thirds in the textile/clothing and food processing sectors. This is not surprising, considering the weight of these two sectors in Morocco's export position.

The concept has attracted enterprises of different sizes (large, medium and also some small enterprises). In particular younger business executives see the "alliance mode" as an unavoidable approach in a world characterized by growing competition. On average the consortia bring together 3 – 7 enterprises, with an exception of 22 members in the case of a consortium in the food processing sector. Some include competitors (horizontal linkages); many consist of enterprises with complementary operations (stimulating vertical linkages along the value chain). Two thirds of the consortia have designated a director/coordinator, most working full-time for the consortium.

A vast range of awareness building activities have been undertaken so far, targeting enterprises and support institutions (public and private), both directly by the project and through participation of the project team in events organized by partner

institutions at the national, regional and local level. Exposure to experiences elsewhere has been facilitated through study tours, dedicated global training events and expert group meetings (the most recent one was held in Rabat in May 2007). The project has organized locally a first training of consortium facilitators in 2004 and a second series of training seminars has started as of October 2008, aimed at both public and private support agents across the country.

Regarding incentives, combined efforts of the Moroccan stakeholders and guidance by the project team have resulted in measures dedicated to export consortia, including the establishment of a support fund managed following a public-private partnership principle, as well as different types of preferential treatment applied to business support schemes and services by different partners institutions.

Notwithstanding the laudable achievements so far, the evaluation mission observed that there is scope for improvement in a number of areas that are to be addressed in the remainder of the project life. In this respect the timing of the evaluation around “mid term” (during the first year of the second phase) is considered ideal, in that there is a chance for recommendations of the evaluation mission to be used provided accepted by the stakeholders.

The points for improvement include in particular: (i) the need to prepare, discuss and decide on steps to be taken in order for support to export consortia to continue beyond the life of the project. This involves both the issue of funding of support in the different stages of consortium creation and development and the need for increase in the number of consortium brokers. The latter play a pivotal role in the often lengthy process of consortium creation yet are too few so far. Also (ii) the performance measurement system needs to be sharpened, to be able to assess in more precise terms the effects on member enterprises. Moreover, (iii) inter-consortia exchanges are to be intensified (both between consortia in the same sector as well as bringing together all consortia), as these are an excellent source of mutual learning. In addition, (iv) operational linkages with related support programmes and projects in the country need to be deepened to mobilize additional support for existing and emerging consortia. This can include different types of support, such as association strengthening (based on the fact that in particular sector associations have a key role to play in support to export consortia creation and development), schemes focused on enterprise upgrading etc.

## The way forward

Based on the analysis of the achievements, including strong points and points for improvement, the evaluation resulted in a number of recommendations to be considered during the remaining two years of project operations, addressed to UNIDO, to the Government of Morocco and to the donor (Italy). As regards the recommendations for **UNIDO**, the need for including discussions and decisions on the exit strategy as part of the 2009/10 work plan, the importance of increasing the number of brokers through class room and on the job training, and the need for refinement of the performance monitoring system are highlighted. As regards the **Government of Morocco**, discussions on the ways and means to maintain and deepen support to consortia, both at this stage and beyond the end of the project, are considered crucial. Attention is also drawn to eventual further improvements in the legal and fiscal framework pertaining to export consortia, where feasible. Furthermore, it is recommended to periodically convene the Steering Committee, particularly in this critical consolidation phase of the project requiring strategic decisions on the future of interventions. As far as the **donor** is concerned, emphasis is placed on the importance for Italy to transfer the second and last allotment soonest to UNIDO, to avoid gaps in project operations during the last two years. In addition, Italy can be of great assistance in fostering linkages such as with related programmes funded by the EU and bilaterally by its member states/other countries, as Italy participates in periodic local donor coordination meetings.

## Lessons learned

Among the lessons learned and listed in this report, the following are highlighted:

consortia creation and development needs time; therefore support to this process requires a project budget that is not necessarily large but should be spread out over several years;

commitment of the local partners and their ability to influence decision making on support measures is essential;

hands-on coaching of groups of enterprises requires brokers with the right profile, carefully selected and trained ;

export focus can facilitate the bundling of enterprises around joint actions that may/may not be purely export focused but are all of essence within the spirit of enterprise competitiveness; it can put the seeds for a wider range of networking and cluster development efforts;

UNIDO support to export consortia can and should have a link with pro-poor growth support interventions through encouraging collective consortia actions that have direct/indirect poverty reduction effects;

outreach of export consortia efforts to include also small enterprises is important, as they have much to gain from such alliances;

in case of “pilot projects”, it is essential to define in the project design how, based on the demonstration cases, the upscaling/replication process is planned.

# 1

## Introduction

---

### 1.1 Objectif de l'évaluation

#### 1.1.1 But

La présente évaluation vise deux buts:

(i) Premièrement, l'exercice cherche à avoir une appréciation de l'appui de l'ONUDI au développement de consortia d'exportation au Maroc (Phase 1 et Phase 2 à ce jour) en termes :

- *de la pertinence* de ses objectifs dans le contexte marocain et par rapport au Programme Intégré de l'ONUDI au Maroc, incluant le degré de participation des contreparties marocaines principales dans la formulation et la mise en œuvre du projet (*appropriation*);
- *d'efficacité* de sa mise en oeuvre en ce qui concerne la quantité, la qualité, le coût et la ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et en réalisant les activités;
- *d'efficacité*: les résultats accomplis et la mesure dans laquelle ils sont utilisés (*effets et impact*);
- de perspectives de durabilité des résultats du projet (*pérennité*).

L'évaluation couvre deux projets financés par l'Italie, à savoir:

UE/MOR/04/127 - Appui à la création de consortia d'exportation (phase 1 : 2004-2007) ;

UE/MOR/07/007 - Renforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortia d'exportation (phase 2 : 2008-2010).

A court terme, l'évaluation permettra de guider la programmation et la mise en œuvre des activités durant le reste de la vie du projet (2009/2010), basées sur les réalisations et les enseignements tirés de la performance de l'appui jusqu'à présent. A moyen terme, l'appréciation devra apporter des éléments pour la discussion sur la continuation/l'expansion de l'appui au consortia d'exportation au Maroc au delà du projet.

(ii) Deuxièmement, comme l'évaluation s'insère dans le cadre de l'évaluation thématique du programme « Développement des systèmes productifs locaux et réseaux de PME » dans son ensemble (dont l'appui au développement de consortia d'exportation est partie intégrante), l'appréciation de l'appui au Maroc contribue à l'évaluation thématique globale, y compris aux recommandations quant à la stratégie future de ce programme de l'ONUDI.

Il est à noter que la mission d'évaluation du premier Programme Intégré de l'ONUDI au Maroc (réalisée en septembre 2004) a inclus une appréciation de la phase 1 du projet. La présente évaluation se base sur celle de 2004 qui a eu lieu tout au début de la mise en œuvre du projet. L'appréciation de 2004 a constaté un certain retard dans le démarrage des activités, tout en considérant les premières activités encourageantes et recommandant une évaluation ultérieure des résultats (ce qui est l'objet de cette évaluation-ci).

### *1.1.2 La mission*

Cette évaluation a été réalisée conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation des programmes/projets et sur la base des termes de référence de l'évaluation thématique des initiatives de l'ONUDI, dans le domaine du développement des systèmes productifs locaux et réseaux de PME (dont un résumé est joint ; cf. Annexe I).

La mission au Maroc s'est déroulée durant la période du 21 au 27 octobre 2008 par une équipe composée de Younes Nejjar (consultant national proposé par le Gouvernement du Maroc) et Leny van Oyen (consultant international et chef d'équipe).

## **1.2 Méthodologie**

### *1.2.1 Analyse de rapports et autres sources d'information*

L'équipe a recueilli et analysé les documents Disponibles relatifs au projet, dont les documents de projets, les rapports périodiques sur l'état d'avancement, les rapports de consultants, les comptes rendus des réunions de suivi, ainsi que les documents qui décrivent la méthodologie et les outils de l'ONUDI en matière d'appui au développement de consortia d'exportation, des expériences vécues ailleurs et des échanges (réunions d'experts). La mission a aussi examiné un nombre d'études globales concernant le Maroc, notamment couvrant des stratégies et programmes ciblés sur le développement du secteur privé/des exportations.

Dans son ensemble, la documentation disponible est considérée adéquate pour appréhender l'état d'avancement du projet à ce jour, ainsi que le contexte globale et son évolution. Un aperçu plus détaillée des résultats au niveau des consortia appuyés par le projet - considéré important pour cette appréciation-ci - a été demandé à l'équipe du projet au Maroc et a été obtenu durant la mission.

La liste des documents utilisés est donnée en Annexe III. Cette liste couvre les différentes catégories de documents utilisés par l'équipe d'évaluation.

### *1.2.2 Entretiens et restitution*

La mission a eu des entretiens au Siège de l'ONUDI à Vienne<sup>3</sup> et au Maroc. La liste des organisations et personnes rencontrées est incluse en Annexe II. Les conclusions préliminaires de la mission ont été présentées aux principales contreparties publiques et privées, aux responsables du projet et au Bureau de l'ONUDI au Maroc. Cette présentation a eu lieu au sein du Ministère du Commerce Extérieur le 27 octobre 2008 (réunion présidée par le Ministère sus-indiqué). Cela a permis de recueillir des commentaires sur les observations préliminaires de l'équipe d'évaluation. En outre, une discussion similaire a eu lieu durant le debriefing du chef de la mission à Vienne le 6 novembre 2008. Les observations des participants aux réunions susmentionnées ainsi que les commentaires reçus sur l'ébauche du rapport soumise mi-décembre 2008, ont été prises en compte dans la rédaction du rapport final de cette évaluation.

### *1.2.3 Critères d'évaluation*

L'analyse suit les critères d'évaluation de l'OCDE-DAC<sup>4</sup>: pertinence et appropriation, efficience, efficacité et impact à ce jour, et pérennité (cf. Glossaire des termes techniques d'évaluation, page vii).

## **1.3 Structure du rapport**

Le rapport décrit le résultat de l'évaluation selon la logique du cycle de projet (identification/formulation et mise en oeuvre), base sur les critères d'évaluation sus-indiqués.

Le rapport a ainsi la structure suivante: l'analyse commence par une description générale du contexte du pays et du projet (Chapitre 2), suivie par une appréciation de la formulation du projet (Chapitre 3). Le Chapitre 4 résume les réalisations à ce jour (incluant aussi un résumé du financement et de l'état des dépenses), suivies par une description de l'exécution du projet. Le Chapitre 5 inclut une appréciation de la mise en œuvre du projet selon les critères d'évaluation et se termine avec un résumé des points forts du projet et des points à améliorer. Enfin, le rapport se termine avec les recommandations (Chapitre 6) et des enseignements tirés du projet (Chapitre 7).

---

<sup>3</sup> En même temps que le briefing du chef d'équipe de l'évaluation thématique dans son ensemble

<sup>4</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques

# 2

## Contexte

---

### 2.1 Situation du pays

Le Maroc a une population d'environ 30.8 million d'habitants et couvre 16 régions. Durant les dernières décennies le pays s'est engagé dans des réformes importantes qui ont eu des résultats socio-économiques considérables. Le PIB par habitant est de \$ EU 4,309 (Banque Mondiale, 2008). Malgré le progrès important réalisé, des défis majeurs persistent. Durant les dernières années, l'économie marocaine a évolué à un rythme de croissance en dent de scies, notamment en fonction de la performance du secteur agricole – affectée par des périodes de sécheresse et de la hausse du coût de l'énergie et des denrées alimentaires. Le taux de chômage est élevé (11%) et le pays se place 126ème sur un total de 177 pays sur l'Indice de Développement Humain du PNUD, ce qui reflète l'incidence importante de la pauvreté sur le développement du pays.

Il faut noter une disparité régionale en ce qui concerne les activités économiques du pays. Une très grande partie de ces activités se concentre principalement dans les régions Grand Casablanca, Rabat, Marrakech, Fès, Tanger et Agadir. L'économie s'est davantage diversifiée durant les dernières décennies: le secteur agricole reste un secteur clef (occupant environ la moitié de l'emploi), mais les secteurs secondaires et tertiaires sont devenus de plus en plus importants.

La performance du secteur secondaire a été encourageante, avec une augmentation de la valeur ajoutée de 23.3% dans le secteur automobile, de 9.6% pour les industries mécaniques et métallurgiques et de 2.2% dans le secteur textile (période 2006-2007). La poursuite de la croissance du secteur tertiaire a été dopée par les performances de deux activités clefs du secteur, à savoir les télécommunications et le tourisme, ce qui a permis une augmentation de la valeur ajoutée de 6.1%. Le Tableau 1 ci-après fournit des informations générales sur la valeur de quelques grandeurs macro-économiques du pays. Il est complété par le Tableau 2 qui présente un aperçu de l'évolution du commerce extérieur du pays.

L'économie du Maroc se caractérise par une grande ouverture vers l'extérieur, ce qui est illustrée par la ratification de plusieurs accords de libre échange avec des partenaires économiques, notamment:

- 1996 : Accord de libre échange avec l'Union européenne dans l'objectif d'intégrer la Zone européenne de libre échange à l'horizon 2012;
- 2001 : Accord de libre échange avec les Emirats Arabes Unis;
- 2004 : Accord d'Agadir signé avec l'Egypte, la Jordanie et la Tunisie (entré en vigueur en 2007) ;
- 2004 : Accord de libre échange avec la Turquie (entrée en vigueur en 2006) ;

- 2004 : Accord de libre échange avec les Etats-Unis (entré en vigueur en 2006).

Tableau 1: Aperçu de l'économie marocaine: quelques données (2007) et évolution

PIB par habitant	PIB par secteur (%)			Inflation (taux)	Croissance (taux)	Exportation (million \$ EU)	Importation (million \$ EU)		
	primaire	secondaire	tertiaire						
\$ EU 2569	16%	29%	59%	2 %	2,5%	11 913	23 534		
				<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>PIB (taux de croissance)</b>				6,1%	5,2%	2,4	8%	2,5%	6,8 % (prév.)
<b>Déficit budgétaire (en % du PIB)</b>				3,30	3,4	4	1,9	1,7	2,8

Sources: World Bank - World Development Indicators database, September 2008; BMCE Capital

Tableau 2 : Evolution du commerce extérieur (en MDH)

Années	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Juin 2008
PIB <sup>(1)</sup>	445 426	477 021	505 015	527 679	577 344	615 373	ND
Importation <sup>(2)</sup>	130 409	136 070	157 921	184 379	210 554	259 748	115 930
Exportation <sup>(2)</sup>	86 390	83 887	87 897	99 265	111 979	123 941	80 400
Exportation <sup>(2)</sup> (en % du PIB)	19,4%	17,6%	17,5%	19,0%	19,5%	20,1%	ND
Solde commerciale <sup>(2)</sup>	-44 020	-52 183	-70 025	-85 114	-98 574	-135 806	-75 531
Exportation en % des importations (taux de couverture) <sup>(2)</sup>	66,2%	61,7%	55,7%	53,8%	53,2%	47,7%	51,%

<sup>(1)</sup> Source : Ministère de l'Economie et des Finances

<sup>(2)</sup> Source: Office des Changes

L'augmentation du prix des hydrocarbures a largement contribué à la dégradation du solde commercial du pays au cours des dernières années, malgré les performances réalisées au niveau des exportations, notamment dans les secteurs industriels et de services. Les secteurs du textile, du cuir et de l'habillement (caractérisés par la sous-traitance et la co-traitance avec des partenaires étrangers) dominant avec environ 40% des exportations totales et 52% des exportations industrielles.

## 2.2 Cadre stratégique et institutionnel

### *Politiques nationales*

L'objectif du pays est de garantir des niveaux de croissance susceptibles de réduire la pauvreté, s'appuyant sur des activités jugées motrices de croissance pour le pays. Il s'agit principalement de:

*l'industrie* : la politique industrielle en vigueur est appelée "le Plan Emergence", ciblant 7 secteurs dans lesquels le Maroc est considéré comme ayant un avantage compétitif (offshoring; industrie automobile; industrie aéronautique; industrie électronique; industrie agro-alimentaire; produits de la mer ; textile). Ce Plan vise à réduire de moitié le déficit commercial et à créer 440.000 emplois sur les 10 prochaines années. Il est à noter que le Projet de Loi de Finance 2009 envisage entre autres de l'appui dans les domaines de création de zones industrielles ; de parcs technologiques ; de la mise à niveau des PME/de l'artisanat ; des mesures incitatives ciblées sur la formation; l'accès au finance.

*les exportations* : le pays vise à intensifier les instruments d'appui à la diversification (i) des produits et services à l'export et (ii) des marchés d'exportation. Le cadre législatif par rapport à la création des zones franches (1995) a abouti à la création de la première zone franche à Tanger. En outre de l'accent sur la promotion des exportations dans le cadre du "Plan Emergence", on peut citer d'autres initiatives telles que le plan de création d'un fonds d'appui à l'exportation d'environ 500 MDH <sup>5</sup>et d'autres mesures incitatives (fiscales et autres) ciblées sur la promotion des exportations.

*le tourisme* : le développement de ce secteur est guidé par une stratégie appelée "le Plan Azur" qui cherche à positionner le Maroc parmi les premières destinations touristiques mondiales, visant à attirer 10 millions de touristes aux alentours de 2010. Le Plan inclut une approche de tourisme durable couvrant un accent sur la gestion environnementale et suivant une démarche qualité. Le Projet de Loi de Finance 2009 envisage des efforts tels que l'augmentation de la capacité hôtelière, la promotion du tourisme régional/local et le renforcement de la formation.

*l'agriculture* : à travers la stratégie reflétée dans son "Plan Vert", le Maroc cherche à réduire les obstacles freinant le développement du secteur agricole, dans le but d'augmenter la valeur ajoutée par la mise à niveau de la production, l'amélioration de la productivité et ciblant en particulier l'exportation.

Pour de plus amples détails sur le cadre stratégique, référence est faite à l'Annexe E.

---

<sup>5</sup> Environ € 45 mill.

### *Cadre institutionnel*

Il existe un nombre d'institutions publiques et privées jouant un rôle important dans l'appui au développement des entreprises et au développement des exportations, à travers des programmes nationaux et de l'appui financé par des partenaires étrangers. Le Tableau 3 donne un aperçu succinct des principales institutions, de leurs priorités et des instruments d'appui qui sont pertinents pour le développement des consortia d'exportation.<sup>6</sup> Pour plus de détails sur chacune des institutions et des mesures d'appui, référence est faite à l'Annexe E.

Tableau 3 : Bref aperçu du cadre institutionnel

<b>Institutions</b>	<b>Priorités, activités et instruments d'appui</b>
Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies (MCINET)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développement et mise en oeuvre des politiques et stratégies industrielles et commerciales</li><li>• Promotion et développement des PME</li><li>• Soutien à la mise à niveau des entreprises</li><li>• Appui à la normalisation, qualité et certification</li><li>• Conduite/participation à des négociations commerciales</li></ul>
Ministère du Commerce Extérieur (MCE)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégie, législation/règlementation et incitations par rapport au commerce extérieur</li><li>• Création du Fonds de Soutien aux consortia (géré par l'ASMEX)</li><li>• Président du Comité de Gestion du Fonds de Soutien (Comité qui inclut aussi CMPE, ANPME, et ASMEX; voir ci-après)</li></ul>
Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation des séminaires/ateliers</li><li>• Organisation des diagnostics « export readiness » (sectoriel)</li><li>• Traitement préférentiel des consortia quant aux subventions (missions d'identification de marchés (jusqu'à 85% des coûts)</li><li>• Organisation des missions commerciales (orientation sur marchés; approvisionnement, « B to B »)</li><li>• Organisation/participation aux foires</li><li>• Appui dans le processus de négociation</li></ul>
Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutien aux groupes d'entreprises intéressées à la création/au développement de consortia</li><li>• Financement de l'expertise pour des actions ciblées (conseil ; assistance technique ; activités de promotion)</li><li>• Gestion du programme de modernisation des entreprises (avec possibilité de partage de coûts jusqu'à 90% des services d'appui)</li></ul>

<sup>6</sup> La liste des priorités/schémas ne prétend pas être complète, tout en incluant les principaux éléments des mandats, priorités et domaines d'appui

<p>Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du Fonds de Soutien créé par le MCE : <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Assistance à la création de consortia <sup>7</sup> 50% des dépenses autorisées par le fonds Max.: 100.000 Dirhams Montant libéré en une seule opération</li> <li><input type="checkbox"/> Assistance aux activités de promotion <sup>8</sup> Année 1 : 75% de dépenses autorisées Année 2 : 60% Année 3 : 50% Max. : 200.000 Dirhams Montant libéré à travers deux ou plus d'opérations, en fonction de la réalisation des activités</li> </ul> </li> <li>• Organisation des missions commerciales/foires</li> <li>• Organisation des "road shows" ciblés sur l'export</li> <li>• Des études, enquêtes, bases de données par rapport à l'export ; site web</li> </ul>
<p>Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de l'entreprise/l'investissement</li> <li>• Appui aux associations professionnelles</li> <li>• Organisation des événements liés à la promotion des PME</li> <li>• Sensibilisation et appui aux consortia</li> </ul>
<p>Association Marocaine de l'Industrie du Textile et de l'Habillement (AMITH)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien, à la création et à la gestion de consortia</li> <li>• Fonds de soutien au consortia dans le secteur du textile (1000 000 DH)</li> <li>• Organisation d'un "road show" (sensibilisation ciblée sur la création de consortia)</li> <li>• Création d'un « Pôle Consortium », site web</li> </ul>
<p>Société Marocaine de l'Assurance à l'Exportation (SMAEX)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures incitatives spécifiques /tarifs préférentiels pour consortia quant à l'assurance d'une proportion des dépenses engagées dans la prospection de marchés/dans la participation aux foires</li> </ul>
<p>Maison de l'Artisan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil/appui aux artisans</li> <li>• Prospection des marchés</li> <li>• Adaptation de la production aux conditions du marché</li> </ul>
<p>Programme d'Appui aux Entreprises (PAE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à la mise à Niveau/la modernisation d'au moins 500 entreprises manufacturières (2004-2008)</li> <li>• Assistance dans le domaine de la qualité/normalisation</li> <li>• Fonds d'Appui couvrant un montant de 400 MDH (dont 50% financé par l'UE) ciblé sur le financement des projets d'investissement et l'assistance technique marocaine</li> </ul>
<p>Programme d'Appui aux Associations Professionnelles (PAAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités des associations professionnelles/membres</li> <li>• Fonds d'appui (€7.149 million): <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 70 % de l'investissement/services</li> <li><input type="checkbox"/> 70% des dépenses pour personnel (année 1)</li> </ul> </li> </ul>

<sup>7</sup> Dépenses autorisées: équipements de bureau; développement de site web, de brochures/d'autres appuis promotionnels

<sup>8</sup> Dépenses acceptées: participation aux foires; prospection de marchés; études de marché; études de faisabilité de création de réseaux de distribution à l'étranger; invitation des acheteurs étrangers ; événements promotionnels

	<input type="checkbox"/> 50 % des dépenses pour personnel (année 2)
--	---

## 2.3 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)

Le Système des Nations Unies au Maroc est engagé dans un processus commun de planification des activités opérationnelles, visant à renforcer la synergie entre les activités de l'ONU dans le pays, ciblant les priorités nationales telles que définies dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement du pays et dans l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH).

Le Plan-Cadre (UNDAF) actuel couvre la période 2007-2011. La présence de l'ONUDI est à signaler au niveau de plusieurs domaines prioritaires retenus, dont par rapport à la génération de revenus, l'accès aux services de base, la sécurité alimentaire, la dimension genre et l'entrepreneuriat féminin. Il est à noter que la stratégie actuelle n'inclut pas explicitement parmi les thèmes prioritaires le développement des exportations ni la mise à niveau des entreprises. Néanmoins, l'appui aux secteurs productifs à travers les projets faisant l'objet de cette évaluation est considéré en cohérence avec les priorités du Gouvernement en termes de croissance économique, création d'emploi et réduction de la pauvreté – priorités qui ont guidé le Plan-Cadre des Nations Unies.

# 3

## Préparation, formulation et stratégie d'intervention

---

### 3.1 Identification du projet

Le premier projet d'appui à la création de consortia d'exportation au Maroc (projet UE/MOR/04/127; phase 1) a été développé (i) inspiré par la coopération technique de l'ONUDI dans ce domaine-ci dans la sous-région, à savoir en Tunisie et (ii) se basant sur une expérience pilote au Maroc même, couvrant un appui de l'ONUDI aux réseaux de PME dans le domaine de l'artisanat (marqueterie et poterie), les deux financés par l'Italie. Dans un séminaire organisé en avril 2002 à Rabat par l'ONUDI, en coopération avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie, l'expérience quant à la création de consortia d'exportation au niveau des pays de la région de la Méditerranée a été partagée avec les partenaires locaux concernés. Un Comité local chargé du suivi du premier séminaire a recommandé, comme première étape, une analyse de l'intérêt (général et par secteur) des entreprises marocaines à la création de consortia d'exportation. L'idée était de stimuler la création de "consortia pilotes" et de développer sur cette base une stratégie nationale ciblée sur les consortia d'exportation. Tel était devenu l'objet de la première requête faite auprès de l'ONUDI, aboutissant au développement du premier projet (phase 1; 2004-2007). Suite aux résultats de cette première phase, une prolongation du projet a été demandée au bailleur de fonds (qui a été acceptée par la suite), permettant la continuation et la consolidation des activités entamées. Cette deuxième phase (projet UE/MOR/07/007) a démarré en janvier 2008 et continuera jusqu'en fin 2010.

L'intervention est partie intégrante des deux programmes intégrés consécutifs de l'ONUDI (PI) au Maroc: *de facto*, l'appui à la création de consortia d'exportation (phase 1) a été ajouté tardivement au premier PI (2000-2004), comme ce PI avait déjà été formulé en 1998; par la suite, ce domaine d'intervention a été inclus dans le deuxième PI dont le lancement a eu lieu en mai 2007.

### 3.2 Formulation et financement

Les documents de projets des deux phases consécutives sont similaires. Le Tableau 4 ci-après donne un aperçu succinct de la structure du projet telle que définie dans les documents de projet.

Tableau 4: Bref aperçu de la structure du projet (phase 1 et phase 2)

<b>Phase 1</b>			<b>Phase 2</b>		
<b>UE/MOR/04/127:</b> Appui à la création de consortia d'exportation			<b>UE/MOR/07/007:</b> Renforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortia d'exportation		
<b>Durée prévue:</b> 3 années (2004/05/06)		<b>Durée réelle:</b> 4 années (2004/05/06/07)	<b>Durée prévue:</b> 3 années (2008/09/10)		<b>Date de démarrage:</b> janvier 2008
<b>Principale Contrepartie:</b> Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Energie et des Mines		<b>Partenaires associés:</b> Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX), Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE), Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services, et associations sectorielles	<b>Principale Contrepartie:</b> Ministère du Commerce Extérieur		<b>Partenaires associés:</b> Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX), Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE), Agence Marocaine de Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)
<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités</b>	<b>Indicateurs</b>
1. Entreprises désireuses de se regrouper en consortia identifiées	-Sensibiliser les entreprises à travers le pays	Inventaire de l'intérêt des entreprises; liste des entreprises intéressées	1. Expansion sectorielle, géographique et institutionnelle du projet	-Sensibiliser les secteurs et les régions prioritaires ayant un potentiel d'exportation -Associer les institutions concernées y compris les associations sectorielles -développer et mettre en oeuvre une stratégie de communication -Organiser des séminaires de sensibilisation et identifier des entreprises intéressées à la création de consortia	Au moins 400 entreprises couvertes par les activités de sensibilisation, sur au moins 10 secteurs et 5 régions (en outre de Casablanca)
2. Au moins 3 – 4 consortia créés	-Appuyer les entreprises dans le processus de formalisation du consortium et dans l'élaboration du plan d'affaires	Consortia formellement créés et plans d'affaires formulés  Mise en oeuvre des plans d'affaires initiée	2. Consolidation des 17 consortia établis et création de 10 nouveaux consortia	-Appuyer les entreprises dans la constitution de consortia, la définition des actions communes et leur mise en oeuvre	10 nouveaux consortia créés et développement des consortia existants mesuré par les activités promotionnelles organisées,

	-Guider les consortia dans la mise en oeuvre du plan d'affaires (organisation intérieure ; stratégie de communication/outils; contacts avec des réseaux de distribution ; participation aux foires bien ciblées)	et contact avec de futurs réseaux de distribution établi			l'organisation intérieure et lien avec des donneurs d'ordres/acheteurs étrangers
3. Animateurs/encadreurs de consortia formés	-Identifier et former les cadres des structures d'appui (publiques/privées) et consultants -Consolider/adapter les outils selon besoin	2 séminaires de formation organisés avec au moins 8 participants par séminaire	3. Equipe de 50 animateurs/encadreurs de consortia formés	-Former les cadres des structures d'appui (publiques/privées) -Développer et adapter selon besoin les outils utilisés par les animateurs et par les membres des consortia pour suivre/analyser la performance des consortia	50 animateurs/encadreurs formés dont 20 jouent un rôle actif dans l'appui aux consortia d'exportation dans le cadre de leurs activités professionnelles
4. Mesures incitatives spécifiques pour les consortia proposées aux autorités pour approbation	-conseiller les autorités marocaines à travers l'expérience italienne dans la matière -consulter les consortia sur les ébauches de texte, leur attente sur un statut juridique spécifique aux consortia d'exportation et sur les incitations gouvernementales	Recommandations soumises pour approbation; de nouvelles mesures de soutien	4. Incitations mises en place et cadre juridique amélioré	-Guider la mise en oeuvre/l'amélioration des mesures d'appui (notamment le Fonds de Soutien dédié aux consortia d'exportation) -Appuyer la définition d'un cadre juridique spécifique aux consortia d'exportation	Fonds de Soutien utilisé à 90% Extension aux consortia d'exportation des mesures incitatives appliquées aux exportateurs individuels Cadre juridique spécifique aux consortia d'exportation



Quant au financement, le Tableau 5 ci-après donne un résumé des budgets couvrant les deux phases, incluant aussi la situation des dépenses à ce jour. Il convient de noter que, pour ce qui est de la Phase 2, le bailleur de fonds a versé la première tranche (de deux paiements).

Tableau 5: Aperçu du financement et des dépenses

Projet/ phase	prévus (€)	dépenses (€)	%	reliquat (€)
<b>Total</b>	<b>714,402</b>	<b>354,974</b>	<b>49.7</b>	<b>359,428</b>
dont:				
<b>Phase 1</b> <i>UE/MOR/04/127</i>	209,036	208,016	99.5	1,020 (clôturé)
<b>Phase 2</b> <i>UE/MOR/07/007</i>	505,366	Tranches 1 et 2		
dont: <i>première tranche</i>	309,735	146,958 <sup>9</sup>	47.4 (de la première tranche)	162,777

### 3.3 Stratégie

La stratégie de mise en oeuvre est basée sur les axes suivants qui sont en corrélation:

- Sensibilisation au concept et diffusion d'informations sur les expériences, ciblant les entreprises et des institutions d'appui (publiques/privées), avec une attention à la nécessité d'assurer une couverture sectorielle et géographique;
- Appui aux consortia d'exportation dans les étapes de constitution et de démarrage;
- Renforcement des capacités d'appui par les structures publiques et privées pour stimuler la création et le développement des consortia d'exportation, utilisant et adaptant les outils et les expériences disponibles;
- Appui à l'élaboration des mesures incitatives et à l'amélioration du cadre réglementaire pour les consortia d'exportation.

L'approche reflète l'expérience de l'ONUDI dans le domaine de la facilitation du développement de réseaux d'entreprises/des consortia d'exportation dans des pays en voie de développement, utilisation de manière intensive l'expérience de l'Italie. Il s'agit d'utiliser l'expertise disponible, les outils pratiques, les adaptant au contexte du pays.

Les consortia pilotes jouent un rôle clef dans la logique d'intervention du projet : ils sont une source d'enseignements sur « ce qui marche et ce qui ne marche pas », devant aboutir à des politiques incitatives et à des services adéquats. En outre, sur la base des

<sup>9</sup> Situation au début novembre 2008

« *success stories* », les expériences pilotes devront créer des effets de démonstration, ainsi stimulant la création de nouveaux consortia.

Au niveau de la formulation du projet, le principe de pérennisation est appliqué par l'accent mis sur la formation d'une équipe d'animateurs/encadreurs au sein des institutions publiques et privées d'appui, y compris des consultants privés.

### 3.4 Conclusions sur la formulation

L'appui de l'ONUDI au développement de consortia d'exportation a été mis en oeuvre dans le contexte des deux Programmes Intégrés de l'ONUDI au Maroc (PI 1 et PI 2). L'approche telle que définie dans les documents de projets était et continue à être en cohérence avec les priorités du Gouvernement marocain par rapport à la compétitivité du secteur industriel et celles concernant le développement des exportations. La formulation de la première phase décrit la justification de l'appui et le rôle de l'ONUDI, et celle de la deuxième phase s'est basée sur les acquis du premier projet. En termes de stratégie et logique d'intervention, les deux phases ont été formulées de manière similaire. Il est à noter que pour ce qui est du cadre logique, la formulation du document de projet couvrant la deuxième phase est meilleure, dans la mesure où le document inclut des indicateurs/critères de réussite explicites, ainsi que des hypothèses par rapport aux conditions de réussite extérieures au projet. Le cadre logique met plus d'accent sur les indicateurs des résultats à court terme que les résultats à moyen terme.

Les changements intervenus dans l'environnement institutionnel ont été pris en considération dans la deuxième phase, dont l'inclusion de l'Agence Marocaine de Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) - nouvellement créée en ce moment - parmi les partenaires principaux du projet. La décision de cibler un nombre limité de structures partenaires dans le Comité de Gestion (au lieu d'un grand nombre d'institutions) a été appropriée. Il y a un équilibre de partenaires publics et privés, ce qui est en phase avec le principe de partenariat public-privé appliqué de manière systématique au Maroc.

Les documents de projet ne décrivent pas explicitement la situation de base par rapport aux exportations marocaines, ni des priorités du pays à cet effet (situation des exportations ; évolution durant la dernière décennie ; facteurs principaux freinant le développement des exportations ; stratégies en vigueur pour renforcer la compétitivité et pour stimuler le développement des exportations)<sup>10</sup>. Comparé à la première phase, le document de projet de la deuxième phase est plus explicite par rapport à la dimension 'suivi', prévoyant la mise en place d'un système de suivi (prévu dès le démarrage du projet) afin de pouvoir mesurer la performance et l'impact, ainsi devant guider les opérations du projet.

Dans la formulation des projets, il n'y avait pas de lien explicite avec les autres composantes/projets inclus dans le programme intégré de l'ONUDI. Les documents de projets ne prévoyaient pas non plus une coopération et collaboration actives avec des projets d'autres bailleurs de fonds dans des domaines tels que la promotion des exportations, la mise à niveau des entreprises, le renforcement des associations professionnelles.

---

<sup>10</sup> Tout de même, certains rapports écrits durant la mise en oeuvre du projet incluent des informations pertinentes sur la performance des exportations et leur évolution.

Dans la mesure où la deuxième phase couvre la consolidation des efforts réalisés sous la première phase, la formulation de cette deuxième phase aurait pu être plus explicite par rapport à la stratégie de sortie.

# 4

## Mise en œuvre

---

### 4.1 Réalisations

Cette section décrit les réalisations par rapport aux activités prévues. Comme la structure des phases 1 et 2 est similaire, ces réalisations seront présentées de manière consolidée et suivant les titres suivants: (i) résultats à ce jour en termes de consortia créés/en voie de création/préparation et leurs caractéristiques, (ii) les activités réalisées par rapport à la sensibilisation, la formation et le coaching, et (iii) les efforts entamés ainsi que les résultats quant aux mesures incitatives visant à stimuler la création et le développement de consortia d'exportation.

#### *(i) Création de consortia*

En octobre 2008, l'état d'avancement par rapport à la création de consortia était comme suit: en total 15 consortia d'exportation ont été formellement créés, 3 étaient en voie de création et 6 se trouvaient dans de différentes étapes de préparation. Le Tableau 6 ci-après résume la situation à ce jour, comparant les deux phases et précisant les secteurs couverts à ce jour.

Tableau 6: Aperçu des consortia d'exportation créés à ce jour

Etape de développement	Fin de la Phase 1	Total pour Phase 1 et Phase 2 à ce jour
<i>Consortia formellement créés</i>	10 5 - Textile/habillement 2 - Agro-alimentaire 1 - Tourisme 1 - Matériaux de construction 1 - Electricité	15 6 - Textile/ 4 - Agro-alimentaire 1 - Tourisme 1 - Matériaux de construction 1 - Electricité 1 - Mécatronics 1 - Cuir/Produits du cuir
<i>Consortia en voie de formalisation</i>	7	3 1 - Chaussures 1 - Agro-alimentaire 1 - Textile/habillement
<i>Consortia en préparation/re-organisation</i>	4	6 1 - Textile/habillement 1 - Composantes automobile 2 - Mécanique/métallurgie 1 - Technologies d'Information 1 - Ingénierie
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>24</b>

La matrice indique la tendance en terme quantitative et illustre également qu'il y a graduellement une diversification sectorielle (une des priorités dans la phase 2, suite à l'expérience de la Phase 1).

Aussi la diversification géographique était parmi les priorités. A cet effet, dans la phase 1 il y a une certaine concentration des consortia à Casablanca (7 sur 10 consortia), les autres ayant été créés respectivement à Rabat (1), Essaouira (1) et Taroudant (1). La Phase 2 à ce jour indique une diversification régionale graduelle quant aux 15 consortia créés jusqu'à maintenant: Grand Casablanca (9), Rabat (1), Fez (1), Essaouira (1), Agadir (1), Taroudant (1) et Tiznit (1).

D'autres caractéristiques des consortia créés concernent : <sup>11</sup>

- le nombre d'entreprises qui sont membres des consortia: l'adhésion au groupe varie de 3 à 7 entreprises (avec une exception, à savoir le cas de 22 coopératives-membres d'un consortium dans le secteur agro-alimentaire);
- l'âge relativement jeune des dirigeants des entreprises-membres: il s'agit d'une observation faite par la mission d'évaluation, suite aux rencontres avec un nombre de consortia; ceci reflète une certaine ouverture à une autre façon de 'doing business' dans le monde d'aujourd'hui, eu égard à la nécessité de faire face à une compétition de plus en plus forte;
- une variation en terme de préparation à l'exportation ("*export readiness*"), couvrant à la fois des entreprises avec une expérience en matière d'exportation directe et des entreprises n'ayant pas encore exporté au moment de la création du consortium;
- des entreprises de différente taille sont engagées dans des alliances pareilles: le portefeuille de consortia couvre surtout des entreprises de taille moyenne, inclut aussi quelques grandes entreprises, mais aussi plusieurs consortia de petites entreprises; il s'agit des entreprises avec des liens horizontaux (entreprises concurrentes) et verticaux (entreprises complémentaires), avec une pré-dominance de liens verticaux ;
- la plupart des consortia sont de création relativement récente: la majorité existe formellement depuis 2 années ou moins;
- la gestion au quotidien varie: 11 des 15 consortia créés ont un directeur (parfois appelé coordinateur), et 2 sur 11 travaillent pour le consortium sur une base part time;
- les alliances visent pour le moment notamment le partage des coûts promotionnels, logistiques et ceux liés à la mise à niveau des opérations (consortia de promotion) plutôt que l'organisation commune des exportations (consortia de vente); tout de même, il se peut que, ultérieurement, des consortia décident d'aller de la promotion collective aux ventes collectives;
- les consortia créés constituent un "mélange" d'entreprises complémentaires et concurrentes du même secteur ou des secteurs connexes.

---

<sup>11</sup> La mission d'évaluation ne dispose pas d'informations permettant une comparaison entre ces caractéristiques et les expériences ailleurs

A la demande de la mission d'évaluation, l'équipe du projet a préparé une matrice qui donne un aperçu détaillé des consortia créés (incluse comme Annexe F).

### *(ii) Sensibilisation, formation et coaching*

Depuis son démarrage (phase 1), le projet a organisé une série d'activités de sensibilisation et a aussi participé à des événements permettant la sensibilisation sur le concept de consortia d'exportation, en utilisant comme exemples soit des expériences vécues ailleurs, soit celles vécues au Maroc même. Ces initiatives de sensibilisation (qui continuent à ce jour) ont couvert:

- des discussions ciblées sur le thème avec des associations professionnelles, des entreprises et des institutions d'appui;
- des séminaires au Maroc organisés par le projet en coopération avec les structures partenaires, ainsi que la participation de l'équipe du projet à des événements multisectoriels ou sectoriels tels que des "road shows" organisés par des partenaires (au niveau national, régional et local);
- d'autres opportunités d'information et d'échanges d'expériences entre pays, telles qu'à travers l'organisation des voyages d'étude pour des partenaires institutionnels et des entreprises et des réunions d'experts (le dernier ayant eu lieu au Maroc en mai 2007).

En outre, le projet a organisé durant la Phase 1 une première session de formation ciblée en particulier sur les animateurs/encadreurs de consortia (octobre 2004) et a lancé récemment (Phase 2) une deuxième série de formations de ce type. Cette formation a démarré à Rabat (octobre 2008) et sera organisée par la suite dans différentes régions du pays, visant une trentaine de participants du secteur public et par session.

L'Annexe G contient une liste des principales activités de sensibilisation/formation organisées jusqu'à maintenant. La liste ne prétend pas être complète, tout en illustrant la gamme d'efforts entamés par le projet.

Par ailleurs, aussi l'importance de l'appui soutenu au niveau des entreprises est à souligner, une à une et en groupe. Il s'agit d'une sensibilisation à l'idée de création d'alliances et du coaching des entreprises, étape par étape, dans le processus allant de la manifestation d'intérêt à un véritable travail en commun pour créer le consortium d'exportation, préparer le plan d'affaires et réellement entamer des actions communes.

Enfin, le projet a facilité l'échange ("joint learning") entre les entreprises au sein d'un consortium ainsi qu'un début de discussion entre les consortia autour des thèmes communs à travers le lancement des réunions inter-consortia.

### *(iii) Mesures de soutien*

Des efforts ont été entamés pour créer un cadre incitatif, stimulant la création de consortia d'exportation. Utilisant les conseils de la part des experts du projet, il y a eu à cet effet un engagement réel des structures partenaires dont le Ministère du Commerce Extérieur en tant que principale contrepartie. Ceci a abouti à plusieurs résultats, notamment:

## Mesures incitatives et d'autres indications d'ancrage local du concept

- la création par le Ministère du Commerce Extérieur d'un fonds de soutien dédié aux consortia d'exportation <sup>12</sup>: ce fonds a été créé en 2006 et mis en place depuis 2007; il couvre le partage de coûts (50%) quant aux dépenses liées au démarrage des consortia (jusqu'à un montant de 100,000 DH); ceci est complété par la possibilité de subvention quant aux activités promotionnelles durant les premières trois années des consortia à un taux décroissant (75% pour année 1; 60% pour année 2; et 50% pour année 3), et jusqu'à un montant de 200,000 DH pour chacune des 3 années. La gestion du fonds a été confiée à l'Association Marocaine des Exportateurs (selon le principe de partenariat public-privé). Le comité de gestion du fonds, présidé par le Ministère du Commerce Extérieur, inclut parmi ses membres des représentants de l'Association Marocaine des Exportateurs, le Centre Marocain de Promotion des Exportations et l'Agence Marocaine de Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise. L'équipe de projet de l'ONUDI y participe en tant qu'observateur);
- la décision prise par plusieurs institutions d'appui (se basant sur leur rôle dans le projet) d'appliquer un traitement préférentiel aux consortia d'exportation en termes de conditions d'accès à leurs services respectifs de soutien au développement des exportations :
  - (a) un partage de coût jusqu'à 85% pour un consortium participant aux programmes organisés par le Centre Marocain de Promotion des Exportations (couvrant en particulier la participation à des foires, en outre de la possibilité de partage de coût des services spécifiques, tels que des études de marché);
  - (b) la possibilité de financement des services d'appui aux actions collectives par l'Agence Marocaine de Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise. Il s'agit de l'appui aux groupes d'entreprises intéressées à la création de consortia d'exportation ou à des consortia existantes (couvrant par exemple la préparation des plans d'affaires; l'élaboration d'une stratégie d'exportation; des actions de formation en groupe; le développement d'un système commun d'information; l'optimisation des processus de production; le coaching ciblé sur la certification; l'identification des partenaires étrangers);
  - (c) l'éligibilité des consortia d'exportation aux services de la Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (assurance des transactions et des risques par rapport aux actions d'identification des marchés, ...), ceci à un taux préférentiel comparé aux taux appliqués aux entreprises individuelles ;
- l'intégration du concept parmi les priorités et dans les plans d'action des organisations du secteur privé, telles que:
  - (a) l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH), représentant un secteur qui couvre environ 25% des exportations totales du pays): cette organisation a inclus de manière explicite les consortia d'exportation dans sa stratégie industrielle et elle organise des événements ciblés sur la sensibilisation de ses entreprises membres au

---

<sup>12</sup> Alimenté par une taxe parafiscale sur les importations; il a été mentionné que ce fonds est «ouvert» (pas de limite explicite par rapport à sa taille).

concept. L'AMITH a alloué un montant d'un million DH (provenant d'un plan de relance du secteur du textile appuyé par le Gouvernement qui couvre un montant de 20 million DH), qu'elle a réservé à l'appui aux consortia d'exportation dans le secteur du textile. Il convient de noter que l'engagement au niveau des autres associations sectorielles n'est pas encore si fort;

(b) la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), notamment à travers sa Commission PME: cette confédération a reconnu l'importance de l'approche devant permettre aux entreprises marocaines de faire face à la concurrence ; elle se trouve parmi les institutions d'appui (publiques et privées) qui, de manière conjointe, stimulent la création et le développement des consortia d'exportation.

### Cadre juridique

Dans l'absence d'un cadre juridique spécifique aux consortia d'exportation (tel qu'il existe en Italie), au Maroc - tout comme dans d'autres pays de la région -, il a été opté pour la formule de *Groupeement d'Intérêt Economique* (GIE) comme étant la base juridique la plus appropriée pour les consortia d'exportation. Par ailleurs, les entreprises continuent à évoquer des questions sur certains aspects juridiques et fiscaux d'un GIE (dont la responsabilité commune, la taxe sur la valeur ajoutée -TVA) qu'elles considèrent un frein. A cet effet, le projet a commissionné une étude réalisée par un expert comptable marocain afin d'analyser ces questions. Les résultats de l'étude ont été présentés aux entreprises au cours d'une réunion inter-consortium en décembre 2007. La discussion sur les aspects juridiques et fiscaux des consortia continue à ce jour. Les consortia réclament une base juridique spécifique à ce type de regroupement d'entreprises individuelles, des avantages fiscaux (TVA; frais de douane) et des privilèges en terme d'accès aux devises pour faciliter les missions de prospection de marchés à l'étranger.

## 4.2 Exécution du projet

Les réalisations susmentionnées reflètent le résultats du travail conjoint de plusieurs partenaires : (a) l'équipe de projet (couvrant notamment deux experts internationaux – un expert basé au Maroc et l'autre effectuant des missions périodiques au Maroc – ainsi qu'un expert national (le dernier étant au cœur du travail de terrain avec les entreprises et les structures d'appui); (b) les institutions partenaires au Maroc associées à la mise en œuvre et au pilotage du projet, avec (c) l'appui des gestionnaires du projet au niveau du Siège de l'ONUDI ainsi que (d) le Bureau de l'ONUDI au Maroc.

L'équipe de projet est basée au sein du Bureau de l'ONUDI à Rabat et travaille de façon quotidienne avec les institutions partenaires ainsi que les consortia existants et émergents. Il convient de souligner que l'assistance est catalytique et « *soft* », incitant des changements quant au « *way of doing business* » par des entreprises individuelles, en outre des conseils en matière de mesures d'appui à la création et au développement des consortia d'exportation.

La composition des dépenses de la première phase est résumée dans le Tableau 7 ci-après, mettant en exergue l'importance de l'expertise nationale. Les dépenses sont en cohérence avec les montants prévus et alloués.

Il est considéré prématuré d'analyser la composition des dépenses de la Phase 2, dans la mesure où cette phase n'a pas encore achevé sa première année de mise en œuvre. Pour ce qui est du budget prévu dans le document de projet (phase 2), la répartition est comme suit: expertise internationale (25%), expertise nationale (43.3%), formation (15%), le reliquat couvrant en particulier les voyages et les dépenses diverses. La réduction des apports réservés pour l'expertise internationale et l'augmentation du budget pour la formation (par rapport à la première phase) constituent une tendance appropriée.

Tableau 7: Répartition des dépenses (phase 1)

<b>Rubriques budgétaires</b>	<b>Budget prévu (€)</b>	<b>Budget prévu (%)</b>	<b>Dépenses effectuées (%)</b>
Expertise internationale	78,925	37.8	37.9
Expertise nationale	90,526	43.3	43.2
Formation	21,885	10.5	9.8
Autres (voyages/Siège-sur place; divers)	17,700	8.5	9.1
<b>Total</b>	<b>209,036</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# 5

## Appréciation selon les critères d'évaluation

---

### 5.1 Pertinence et appropriation

A cet égard, l'évaluation tente de répondre à un nombre de questions:

*Est-ce que l'intervention s'est basée sur les priorités et les plans stratégiques du pays?*

Il est certain que le projet (phases 1 et 2) est en cohérence avec les priorités et les stratégies du Gouvernement du Maroc. La promotion des exportations figure parmi les principaux axes de la vision du pays par rapport au soutien de la croissance économique et la création de revenus et d'emploi. L'intervention s'insère ainsi dans une série de stratégies et plans complémentaires, notamment:

- le "Plan Emergence" lancé en 2006, couvrant un programme de restructuration industrielle ciblé sur le renforcement de la compétitivité (mise à niveau), des réformes dans l'environnement d'affaires dont des mesures incitatives pour « booster » les exportations, des améliorations infrastructurelles, et visant un nombre de secteurs à haut potentiel de croissance;
- l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (Plan d'Action 2005-2010), qui met l'accent sur la promotion des activités génératrices de revenus parmi les piliers stratégiques axés sur la réduction du chômage, de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

Les plans socio-économiques du pays mettent beaucoup l'accent sur le développement du secteur industriel, qui fait face à une compétition internationale de plus en plus forte et qui s'oriente sur l'identification des niches de marché. Ainsi, tout effort pour aider le secteur manufacturier à maîtriser des faiblesses en termes de productivité, coût des facteurs, gestion etc. est pertinent, dans le but de renforcer la compétitivité, créer de l'emploi (et aussi sauvegarder l'emploi) dans un contexte de compétition internationale aigüe.

Par ailleurs, le Maroc attache une grande importance à l'intégration du pays dans l'économie mondiale, notamment à travers la signature de plusieurs accords de libre échange qu'il a signés avec un nombre de pays soit individuellement soit en groupe (cf. Section 2.1).

L'assistance de l'ONUDI dans le domaine du développement de consortia peut ainsi être considérée comme étant, *un* parmi plusieurs instruments devant contribuer à l'atteinte des objectifs socio-économiques du pays. L'approche n'est pas seulement considérée

importante pour stimuler les exportations, mais aussi pour soutenir la mise à niveau des entreprises, ce qui constitue un ingrédient nécessaire pour l'aptitude à l'exportation.

*L'approche est-elle en phase avec les priorités des entreprises?*

L'expérience a démontré que pour les entreprises de différente taille il est difficile d'être compétitives si œuvrant seules dans une économie qui s'ouvre vers l'extérieur. Si des barrières tarifaires élevées les ont protégées de la concurrence durant de nombreuses années, la libéralisation économique oblige les entreprises marocaines à améliorer leur compétitivité. Les rapports sur l'état d'avancement du projet et aussi les entretiens des évaluateurs avec les entreprises indiquent que, celles-ci reconnaissent de plus en plus l'importance de travailler ensemble (pour faire face à la concurrence/pour saisir des opportunités d'exportation), surtout les PME qui constituent la vaste majorité des entreprises. Ceci n'empêche pas l'occurrence de difficultés typiques des entreprises cherchant à s'associer à d'autres entreprises, dont des concurrents. Le concept de consortia est nouveau au Maroc et le processus de sa création prend du temps, comme il faut surmonter une méfiance éventuelle entre les entreprises. Aussi, les ambitions à distiller en tant que groupe doivent être réalistes et réalisables.

*Est-ce qu'il y a eu des efforts similaires pour créer des consortia d'exportation, antérieurs à l'appui de l'ONUDI?*

Sur la base des entretiens avec quelques entreprises, la mission d'évaluation a appris qu'il y a eu des tentatives de coopération entre entreprises (même si appelée 'consortia d'exportation', qui sont restées au stade embryonnaire. Aussi, il a été mentionné que dans le domaine de l'exportation des fruits et légumes, il existe une plateforme de coopération entre exportateurs. Par ailleurs, tous les partenaires du projet ont souligné l'importance du rôle de l'ONUDI en tant que facilitateur des alliances inter-entreprise, articulant aussi l'importance d'un « partenaire extérieur » pour encourager les entreprises à se regrouper. En d'autres termes, la présence d'un catalyseur (l'intervention de l'ONUDI) pour stimuler et pour soutenir ce processus semble avoir été un ingrédient important pour la création des alliances inter-entreprise, appuyé par les efforts des institutions d'appui.

*Dans quelle mesure est-ce que les partenaires locaux ont été associés à la formulation et à la mise en œuvre du projet?*

Les partenaires locaux du projet, avec le Ministère du Commerce Extérieur comme principale contrepartie, ont participé au projet de manière active dès le début. Convaincus par le premier séminaire de 2002 couvrant un partage d'information sur l'approche utilisant les expériences vécues ailleurs, les partenaires marocaines ont demandé l'assistance de l'ONUDI pour introduire le concept de consortia d'exportations au Maroc. L'engagement des partenaires locaux durant tout le processus de mise en œuvre est démontré par le degré d'internalisation du concept dont la mise en place des mesures incitatives et l'organisation des activités de sensibilisation (dans un esprit de partenariat public-privé) sont des illustrations. Tout de même, l'engagement des associations professionnelles a été variable : mis à part le rôle très actif qu'a joué l'Association Marocaine des Industries du Textile et d'Habillement (AMITH), les autres associations sectorielles ne jouent pas encore un rôle moteur pour encourager leurs membres à créer des alliances entre elles.

*Que peut-on dire quant à la pertinence de l'approche dans le contexte des interventions de l'ONUDI au Maroc, incluant le cadre de coopération du Système des Nations Unies (UNDAF)?*

Eu égard au programme de l'ONUDI, on peut dire que l'intervention est pertinente, dans la mesure où il s'agit d'un appui couvrant à la fois le développement du secteur privé et le renforcement des capacités de commerce international. L'appui aux consortia d'exportation a été inclus parmi les sous-composantes des deux programmes intégrés consécutifs de l'ONUDI au Maroc, ayant un lien avec d'autres sous-composantes. Dans ce contexte il y a lieu de se référer en particulier à la sous-composante promotion des investissements – également financée par l'Italie: quatre consortia ont bénéficié des activités de promotion visant la création de partenariat avec des entreprises, notamment en Italie et en France. En outre, des discussions sont en cours comment le concept de promotion d'alliances entre entreprises peut être appliqué à d'autres activités de l'ONUDI au Maroc, notamment au niveau des interventions ciblant l'augmentation de la valeur ajoutée des activités de transformation des produits agricoles en milieu rural.

Quant à l'UNDAF et comme déjà mentionné dans la Section 2.3, le projet en revue ne fait pas explicitement partie de la matrice des priorités guidant l'UNDAF. Néanmoins, cela n'empêche pas que l'intervention soit alignée aux priorités qui sous-tendent ce cadre de coopération, à savoir les axes prioritaires socio-économiques du pays.

*Est-ce qu'on a pu tirer des enseignements des expériences similaires vécues ailleurs?*

L'appui à la création et au développement de consortia d'exportation a bénéficié (et continue à bénéficier) des expériences similaires vécues ailleurs, notamment en Italie (à travers l'expertise mobilisée par le projet ainsi que l'organisation des voyages d'étude). En outre, les outils développés par l'ONUDI pour l'appui aux consortia d'exportation (boîte à outils développés dans d'autres projets ailleurs) ont été adaptés au contexte marocain. Le pays a aussi pu tirer des enseignements des expériences dans ce domaine dans d'autres pays de la région, facilité entre autres par des échanges périodiques (réunions d'experts organisées, à savoir la première en Italie en 2005 et la deuxième au Maroc en 2007). Il faut aussi mentionner la participation du pays au programme global de formation sur les consortia d'exportation (organisé chaque année depuis 2006 au Centre International de Formation du BIT à Turin, Italie).

S'inspirant désormais aussi des réalisations au Maroc même dans le domaine des consortia d'exportation, d'autres pays commencent à s'intéresser à cette expérience, notamment des pays de l'Afrique de l'Ouest, permettant des échanges Sud-Sud.

*Est-ce que l'approche adoptée dans la phase 2 a été changée par rapport à la phase 1?*

Comparant les approches des deux phases du projet, la stratégie est similaire, avec un accent sur l'expansion géographique et sectorielle de l'appui dans la deuxième phase (en cours). Quant à la stratégie de mise en oeuvre, on aurait pu s'attendre à une stratégie de sortie plus explicite dans le document de projet couvrant la deuxième phase. Ceci est considéré comme une certaine lacune à corriger dans cette étape de consolidation qui a démarré début 2008.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Suite à l'observation reçue que la mission d'évaluation n'a pas donné une réponse précise à la question « quelle stratégie de sortie à adopter », deux points sont à souligner : premièrement, il ne relève pas de la mission d'évaluation de définir/préciser les détails de cette stratégie (comment assurer que l'appui aux consortia est pérenne) ; deuxièmement, la mission d'évaluation fait un nombre de recommandations (cf. le Chapitre 6) dans le but de contribuer aux discussions au Maroc sur les voies et les moyens pour assurer que l'appui aux consortia continue après la fin du projet. En outre de la question du financement de la continuation, il s'agit aussi de la question des animateurs, pour le moment trop peu en nombre. A cet effet il a

## 5.2 Efficience

La question posée ici est: *les ressources/apports (fonds; expertise; temps) sont-elles converties en résultats de façon optimale? En d'autres termes : l'approche suivie, a-t-elle été bonne ?*

A cet égard, un nombre de points forts doivent être soulignés :

### *Expertise*

Nonobstant la difficulté au démarrage pour identifier l'expertise nationale ayant le profil requis, l'équipe mise en place est très motivée, compétente, avec des experts dont les rôles sont complémentaires et travaillant comme une véritable équipe, guidé par les gestionnaires du projet au Siège de l'ONUDI. L'expertise et l'engagement sont hautement appréciés par les entreprises et les structures partenaires, ce qui a facilité l'implication des partenaires et la couverture des interventions et a aussi permis d'agrandir le cercle des intervenants.

Il est important de noter le rôle clef de l'expertise nationale dans le suivi quotidien du projet sur le terrain (au niveau des entreprises et des structures d'appui). Les particularités de son profil et sa personnalité (grande expérience industrielle dans de différentes capacités, aptitude dans le coaching de groupes, persévérance, disponibilité, confidentialité, patience, etc.) sont plus qu'appréciées par toutes les parties concernées.

Les entreprises ont aussi apprécié l'expertise internationale, ce qui a permis une prise de conscience et une meilleure connaissance du concept de consortia d'exportation à travers des expériences similaires de regroupement d'entreprises, particulièrement en Italie. L'utilisation de cette expertise a été appropriée, avec des interventions soutenues au démarrage et avec un suivi/conseil plus ponctuel par la suite.

### *Budget*

Le projet illustre que ce type d'intervention ne demande pas des "mega budgets ». La Phase 1 a couvert 4 années et un total d'environ €200 000. Les apports de contrepartie mis en place étaient au delà des attentes : des cadres désignés dans chacune des principales institutions partenaires ainsi que la création d'un Fonds de Soutien dédié à la promotion et le développement des consortia d'exportation.

### *Temps*

Le démarrage de la phase 1 ayant pris plus longtemps que prévu, la durée de cette première phase était de 4 au lieu de 3 années. En tant que tel, ce n'est pas considéré comme un problème, car le concept était nouveau et sachant que la création d'alliances entre entreprises prend du temps. L'expérience a montré que la période entre une intention de création d'un consortium et sa constitution peut couvrir bien plus d'une année. Il s'agit d'un processus qui ne peut pas être précipité, l'essentiel étant de créer des alliances qui sont solides, initiées et soutenues par les membres et qui vont perdurer.

---

été recommandé de mettre l'accent sur la sélection et la formation des animateurs (y compris « on the job ») et d'adapter davantage les formations aux différents cibles.

### *Synergies*

Dans le but de créer des liens avec d'autres projets financés dans le cadre du programme intégré, il y a eu un effort de coopération avec l'Unité de Promotion des Investissements. L'Unité a inclus 4 consortia dans son portefeuille de projets et a financé un voyage d'étude en Italie pour, entre autres des entreprises membres de consortia. Même s'il y a lieu de créer plus de synergies avec les initiatives connexes, des partenariats avec d'autres programmes d'appui ont été cherchés dans le but de faire bénéficier les consortia d'autres soutiens disponibles à travers des « guichets d'appui » au Maroc.

Malgré l'appréciation sus-indiquée de l'efficacité du projet, il existe un nombre de points à améliorer dans "*the way of doing things*" durant le reste de la vie du projet, décrits ci-après.

### *Animateurs*

D'abord, l'expérience d'animation acquise au fil des années au Maroc est restée trop concentrée autour d'une seule personne, à savoir l'expert national de l'ONUDI et le groupe d'animateurs/encadreurs mériterait d'être élargie. Le recrutement récent d'un deuxième expert national (à mi-temps) pour la région du Sud est une bonne décision. Toutefois, le nombre reste insuffisant, eu égard à l'ambition d'élargir la couverture géographique et sectorielle de l'appui au développement de consortia d'exportation. L'objectif du projet de former 50 animateurs (selon le document de projet) est trop élevé et mérite d'être revu. A cet effet, il faudra une distinction entre les cadres des structures d'appui qui sont engagés dans la sensibilisation quant au concept et les personnes engagées dans l'encadrement des entreprises ayant manifestées à se regrouper (un processus qui dure typiquement assez longtemps).

### *Suivi de la performance*

Le système de suivi est perfectible. Avec des informations de base sur les consortia/ses membres et sur la base des indicateurs pertinents, on doit pouvoir suivre l'évolution, les résultats et l'impact, de façon à mieux apprécier les réalisations depuis le lancement du projet. L'information se trouve quelque part dispersée dans des rapports périodiques sur l'état d'avancement du projet et il n'y a pas une base de données permettant un aperçu rapide de la performance du portefeuille de consortia créés/en préparation.

Il existe des études de cas pour 3 consortia, couvrant une appréciation plutôt qualitative des résultats à ce jour. Il s'agit d'une bonne initiative, tout en devant fournir des informations plus exhaustives et tangibles sur les résultats d'une telle alliance. Ces études de cas doivent être le "produit commun" de l'équipe de projet et les consortia concernés, le but étant de générer des exemples. Par ailleurs, étant donné que l'expérience de chaque consortium est différente, il serait important d'avoir une photographie détaillée et une mise à jour de manière régulière de l'évolution de *chaque* consortium.

### *Outils*

L'information disponible sur l'approche (guides; manuels; études) a été partagée avec les partenaires du projet, y compris avec les participants aux différentes activités de formation. Eu égard à l'abondance d'information, l'utilisateur peut être 'débordé' et il y a lieu de synthétiser l'information en fonction des cibles (entreprises; institutions d'appui; animateurs; gestionnaires de consortia), par exemple sous forme de listes de contrôle et de conseil quant aux bonnes pratiques/problèmes à éviter.

### *Communication et coopération*

Même s'il y a eu quelques réunions inter-consortia, les opportunités d'échanges entre consortia restent encore sous-utilisées. Ceci s'applique aux échanges entre les consortia du même secteur ainsi qu'aux échanges multi-sectoriels.

Il est reconnu que beaucoup d'efforts ont été déjà entamés pour diffuser l'information sur le concept à travers un vaste réseau de communication. Ceci étant, il y a lieu d'intensifier la communication, utilisant l'expérience réalisée au Maroc dans le but de montrer que ces alliances entre entreprises *peuvent* réussir au Maroc, avec des résultats tangibles pour les PME qui s'engagent dans un tel processus.

Compte tenu de la gamme de programmes d'appui au Maroc (ciblés sur la mise à niveau/le développement des exportations), on aurait pu s'attendre à plus de signes de coopération réelle avec ces projets et programmes, dans un esprit de recherche de d'économies et d'efficacité de l'aide, facilitée par les structures partenaires du projet.

#### *Pilotage du projet*

Le mécanisme de pilotage (Comité de Pilotage) a été mis en place mais n'est pas devenu véritablement opérationnel durant la première phase. On constate sur la base des comptes rendus (ceux disponibles des réunions du Comité) que cette situation s'est améliorée durant la deuxième phase. Le Comité de Pilotage semble se réunir souvent en marge des réunions du Comité de Gestion du Fonds de Soutien. Cela se comprend du point de vue de l'efficacité dans la gestion du facteur temps. Toutefois, il semble important que le Comité de Pilotage se réunisse plus souvent sur les questions clés dans cette phase de consolidation.

### 5.3 Effectivité et impact

*Dans quelle mesure les résultats ont été utilisés? Quels ont été les résultats à court et moyen terme, directs et indirects, pour ce qui est des partenaires et bénéficiaires du projet?*

A cet égard, il convient de souligner les points forts suivants:

#### *Sensibilisation*

La gamme d'activités de sensibilisation réalisées par le projet (séminaires, voyages d'étude, participation à des plateformes de discussion) a généré de l'intérêt et a eu pour résultat un engagement réel des principaux partenaires, ce qui a beaucoup facilité la mise en œuvre du projet jusqu'à maintenant. La création du Fonds de Soutien par le MCE, l'appui de l'AMITH dédié aux consortia, les mesures incitatives du CMPE, de la SMAEX et de l'ANPME (cf. Section 4.1) sont des exemples qui démontrent cet engagement.

Les témoignages par les "consortia pionniers" dans les activités de sensibilisation et de formation organisées par le projet ont permis un partage de l'expérience vécue dans la constitution de consortia et des enseignements à en tirer. Il s'agit là d'une très bonne stratégie pour stimuler l'intérêt des entreprises à l'idée de création d'alliances entre elles.

#### *Création de consortia*

Les résultats en terme de consortia créés sont encourageants et au-delà des attentes (comparés aux objectifs ciblés). A la fin de la première année de la deuxième phase et combiné avec les résultats de la première phase, 15 consortia existent juridiquement, 3 sont en voie de formalisation et 6 autres sont en préparation. Jusqu'à présent plus de 130

entreprises de différente taille ont été ainsi couvertes par les interventions du projet (cf. Section 4.1). Le portefeuille ne couvre pas seulement les entreprises de taille moyenne/grande, mais aussi des exemples d'alliances entre des petites entreprises (incluant des coopératives).

### *Couverture*

En cohérence avec la stratégie de la phase 2, il y a un début de diversification géographique et sectorielle, ce qui est illustré dans le Tableau 6 (cf. Section 4.1). La concentration initiale des consortia au Grand Casablanca et dans le secteur du textile en particulier n'était pas surprenante, compte tenu du poids des activités industrielles dans cette région et du secteur du textile par rapport aux exportations du pays. Maintenant de plus en plus de régions et de secteurs sont couverts. Cette tendance est certainement en grande partie le résultat des efforts du projet et de ces partenaires pour élargir la couverture des activités de sensibilisation et d'appui.

En terme de potentiel de contribution à la réduction de la pauvreté, la mission n'a pas observé des résultats directs, tout en soulignant un nombre d'effets indirects au niveau de quelques consortia, tels que : la formation par apprentissage offerte à des personnes au chômage et l'accent sur des bonnes pratiques de citoyenneté au sein des entreprises.

### *Vision des entreprises*

Il a été observé que les entreprises qui se sont engagées dans la démarche, en ont une vision positive et beaucoup parmi elles considèrent cette approche comme étant : « la seule façon permettant aux PME marocaines d'être compétitives » dans un environnement économique complexe et turbulent. La démarche représente une nouvelle "culture" impliquant un processus d'apprentissage. Il s'agit de travailler ensemble aussi bien au niveau technique qu'au niveau organisationnel. Parmi les actions communes avec un début de résultats encourageants (à la fois au niveau de groupe et au niveau des entreprises-membres), les entreprises ont cité :

- un partage d'expériences inter-membres (intra consortium coaching)
- des opportunités de réduction de coûts (approvisionnement)
- des plans collectifs de formation
- des outils communs de promotion/marketing (brochures; site web)
- des participations collectives à des salons et foires et la représentation du groupe par quelques membres
- des études de marché/missions de prospections collectives
- la reconnaissance par des acheteurs de l'importance d'avoir à faire à un groupe plutôt qu'à des entreprises individuelles
- une indication de nouvelles ventes à l'étranger pour quelques membres.

Comme exemple, on peut citer le cas du consortium « FONOON » (qui couvre des entreprises de différente taille), une des entreprises qui n'avait pas encore une expérience d'exportation vient d'obtenir sa première commande à l'export. Dans le cas du consortium « CHARM CONSORS », une structure commune a été mise en place dédiée à la création de collections propres au groupe (dans le but de réduire la dépendance de la sous- et co-traitance) et à l'approvisionnement commun de matières. Le Tableau 8 ci-après décrit la nature des actions communes entamées jusqu'à présent dans le cas de quelques consortia.

En se regroupant, le coût des activités de promotion à l'étranger devient plus abordable, surtout pour les petites entreprises qui n'ont pas nécessairement les moyens financiers pour faire ces missions si agissant seule. Plusieurs consortia ont réalisé des missions de

prospection commerciale (telles qu'aux pays de l'UE, les EU, la Turquie, la Russie etc.), ont participé ensemble à des foires (par exemple Index à Dubaï; Heimtextil à Frankfurt, Evtteks à Istanbul; Magic Show à Paris). L'opportunité de réduction du coût au niveau individuel de ce genre d'activités est un aspect très important de l'action en groupe.

Le consortium est devenu également pour beaucoup d'entreprises un forum d'information qui permet d'échanger des données sur les prix des matières premières, les clients douteux, l'évolution du marché etc. A ce titre on peut citer le cas du consortium « Travel Partners » qui élabore une « *black list* » grâce à son réseau d'information à travers les membres du groupe.

A l'état actuel du projet, plusieurs entreprises membres sont engagées dans des activités de mise à niveau sur les plans techniques, de la gestion, et organisationnel. Même si toutes ces initiatives ne concernent pas le groupe, il est à souligner que les résultats au niveau d'une entreprise membre du groupe ont tendance à encourager d'autres à suivre le même chemin. Aussi, des entreprises peuvent "pousser" d'autres membres du groupe à introduire des changements dans le but de renforcer l'efficacité des opérations ou pour mieux répondre aux exigences du marché etc. ("tirer le group vers le haut"). On peut évoquer à cet effet des exemples, tels que : la création de centres de formation pour apprentissage (CFA), notamment par des entreprises du consortium MOSAIC; l'adoption du label 'Fibre Citoyenne' par un nombre d'entreprises, démontrant l'introduction des principes de citoyenneté (*corporate social responsibility, CSR*) concernant en particulier les conditions de travail; le recrutement d'un styliste-modéliste commun. Plusieurs consortia pensent déjà à la création d'une offre commune sous une marque unique ou d'un label au nom du consortium (ce qui est une indication d'intérêt d'aller à terme du consortium de promotion au consortium de vente).

Tableau 8: Illustration des actions communes par quelques consortia

Nom	Membres	Secteur	Ville	Actions réalisées ou en cours
MOSAIC	INTERLINGE DUNITEX CABILUX VETWEAR ATALANTE MGS	Habillement  lien vertical/ complémentaire	Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochure et site web</li> <li>• Mission de prospection <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ New York (2004)</li> </ul> </li> <li>• Missions commerciales <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ GB et Espagne (2005)</li> <li>◦ Italie, Espagne, Portugal et GB (2006)</li> <li>◦ GB, Portugal et Espagne (2007)</li> </ul> </li> <li>• Exposition aux Salons <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Magic Show à Las Végas (2005)</li> <li>◦ Salon Euro Méditerranéen Fashion (2006)</li> <li>◦ Maroc Sourcing -AMITH-Casablanca (2007)</li> <li>◦ Fatex à Paris (avril et novembre 2007)</li> </ul> </li> <li>• Mise en place d'un système d'information (GPAO)</li> <li>• Restructuration du Bureau d'études et de méthodes</li> <li>• Mutualisation des achats</li> <li>• Négociation collective des tarifs d'assurance</li> <li>• Réalisation de diagnostics</li> <li>• Mise en place d'un centre de formation par apprentissage (CFA)</li> <li>• Mise en place d'une grille harmonisée de calcul du coût minute de production</li> </ul>
CHARM CONSOR	TWINS FASHION HANANE NARTEX EL FALAH	Habillement  lien vertical/ complémentaire	Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochure et site web</li> <li>• Missions commerciales <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Italie (juin 2007)</li> <li>◦ Allemagne (novembre 2007)</li> </ul> </li> <li>• Exposition aux Salons <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Inter sélection à Paris (2005)</li> <li>◦ Magic Show à Las Vegas (février 2006)</li> <li>◦ Wwin Show à Las Vegas (novembre 2006)</li> </ul> </li> <li>• Etude sur l'implantation d'une structure de commercialisation en Espagne</li> <li>• Mise en place d'une structure dédiée à la création de collections propres et le sourcing des matières</li> <li>• Recherche d'agents de représentations commerciales</li> </ul>
FONON	ATRETIS MAVELTEX RICHBOND TISBROD CONTEXARA	Textile de maison Lien horizontal/ concurrents	Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochure et site web</li> <li>• Missions de prospection <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Algérie (2005)</li> </ul> </li> <li>• Etude du marché américain par le Bureau NBO</li> </ul>

	VASCO			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions commerciales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Espagne, France, Russie</li> </ul> </li> <li>• Exposition aux Salons <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Heim textile à Frankfurt (2006 et 2007)</li> <li>○ Index à Dubai (2006)</li> <li>○ Evetks à Istanbul (2006)</li> <li>○ Semaine marocaine organisée par CMPE à Tripoli (2007)</li> <li>○ Décosit à Bruxelles (2007)</li> </ul> </li> <li>• Rachat réciproque des surplus de stock (intra-consortium)</li> </ul>
LOOK AVENUE	Marisa BNA QUATRO KIRON TWO ONE	Habillement  lien vertical/ complémentaire	Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochure et site web</li> <li>• Missions commerciales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Italie et Espagne (2006)</li> </ul> </li> <li>• Exposition aux Salons <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intersection à Paris (novembre 2005)</li> <li>○ Ready to show à Milan (2006)</li> </ul> </li> <li>• Recrutement d'un styliste/modéliste</li> <li>• Aménagement d'un show room (150m<sup>2</sup>) pour l'exposition des collections des membres et pour recevoir les clients potentiels</li> <li>• Conclusion d'un accord avec des représentants commerciaux en Italie et en GB</li> <li>• Mutualisation des achats</li> <li>• Programme commun d'assistance technique</li> </ul>
TRAVEL PARTNERS	ACTIVE TRAVEL EVASION ON LINE L'ATELIER DU VOYAGE MOTIVATION & EVENTS NS VOYAGES ULYSSE VOYAGES VISIT MOROCCO	Tourisme  Lien horizontal/ concurrents	Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions de prospection <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GB, Suède, Espagne, Italie</li> </ul> </li> <li>• Création d'un logo au nom du consortium</li> <li>• Recrutement d'une directrice à mi-temps</li> <li>• Mutualisation des achats</li> <li>• Mise en place d'une commission chargée de coordonner les actions de promotion et de communication (brochure, site web, expositions)</li> <li>• Projet de formation commune au profit des dirigeants ainsi que du personnel</li> </ul>

### *Transfert de la méthodologie, des outils et des expériences*

Les interventions au Maroc ont pu bénéficier des activités réalisées tant en amont qu'en aval par l'ONUDI dans le domaine de la coopération entre entreprises en général et des consortia d'exportation en particulier (inspirées par l'expérience italienne). Dans ce contexte, la mission a pu observer que le projet a contribué à la visibilité du bailleur de fonds et de l'ONUDI au Maroc.

L'approche/les outils ont été adaptés au contexte du pays selon besoin. Par exemple, le cadre juridique au Maroc n'étant pas le même qu'en Italie, il a fallu une autre base juridique, ce qui explique le choix pour la formule *Groupement d'Intérêt Economique (GIE)*, considérée comme l'option juridique la plus appropriée au Maroc.

A son tour, l'expérience marocaine a commencé à intéresser d'autres pays. Ainsi, les institutions d'appui et les consortia au Maroc ont déjà reçu des délégations (en particulier d'Afrique de l'Ouest) intéressées à la démarche suivie au Maroc et aux enseignements pour des initiatives similaires à prendre ailleurs. Par ailleurs, l'ONUDI a stimulé ces opportunités d'échanges entre pays à travers l'organisation des réunions d'experts, des voyages d'études et saisissant d'autres occasions pour faciliter ces échanges. Pour une liste des activités principales de formation/échanges, référence est faite à l'Annexe G.

Quant aux points à améliorer, ils ont été regroupés comme suit:

- *Concernant l'environnement incitatif, réglementaire et juridique :*

#### Fonds de Soutien

D'une part, le processus de déblocage des fonds est relativement lent, ce qui peut décourager les entreprises à entamer des actions communes dans lesquelles le facteur temps est important (par exemple la participation à des foires). En outre, les critères d'éligibilité pour ce qui est des dépenses autorisées sont considérés rigides dans la façon de leur répartition sur la période de trois années. Des réclamations à ce sujet émanent de la majorité des consortia éligibles au Fonds. Une sous-utilisation du Fonds peut générer des risques par rapport au degré de re-alimentation future du fonds/d'autres financements de ce type. Dans ce cas notamment les consortia de petites entreprises seront défavorisées, n'ayant pas les mêmes moyens que les entreprises plus grandes pour réaliser des actions communes

D'autre part, il a été constaté que les entreprises ne connaissent pas toujours les procédures guidant l'opération du fonds ou simplement ne les suivaient pas. A cet égard le projet a organisé des sessions d'information et a facilité la diffusion d'un manuel décrivant les étapes à suivre, les formulaires à utiliser et d'autres obligations documentaires pour tout consortium bénéficiaire du fonds.

Etant donné qu'il existe différents schéma d'appui aux activités de promotion(cf. Section 2.2, Tableau 3), le Comité de Gestion du Fonds doit assurer une bonne coordination pour clarifier "qui paie pour quoi", ce qui n'est pas nécessairement une tâche facile.

#### Cadre juridique et fiscal

La problématique du statut juridique approprié aux consortia continue d'être posée par les entreprises, et reste donc d'actualité, même s'il ne s'agit probablement pas d'un obstacle majeur à la création de consortia. Des entreprises réclament une adaptation de la formule GIE en termes de responsabilité des membres du GIE ainsi que du cadre fiscal (exonérations de la TVA/impôt sur les sociétés/impôt sur le revenu).

Les entreprises s'attendent à obtenir les mêmes avantages (sinon plus d'incitations) que les entreprises exportatrices individuelles. Aussi, elles se réfèrent au traitement privilégié des consortia en Italie (où les consortia ont une base juridique spécifique).

- *Concernant l'encadrement des consortia dans le processus de création et de développement :*

Il faut rappeler que le concept est relativement nouveau au Maroc et que la plupart des consortia a été créé assez récemment. Comme les groupes se trouvent encore dans la phase de démarrage, ils sont considérés encore relativement fragiles. Des entreprises membres des consortia ont souligné le rôle clef joué par le coach (expert national), qui reste typiquement un conseiller du groupe, même après le « décalage ».

Reconnaissant les efforts louables par les entreprises elles-mêmes, le projet et ses structures partenaires à ce jour, il y a quand même lieu de renforcer l'appui, surtout dans la phase critique de démarrage d'un consortium. Ceci est primordial, eu égard à l'ambition de générer des cas solides de démonstration cas qui peuvent par la suite être suivis par d'autres entreprises, notamment par des PME. Ceci nécessite un encadrement dans le processus de constitution (souvent long), de l'élaboration du plan d'affaire du consortium et un appui au lancement des actions communes.

Des échanges inter-consortia ont été initiées mais sont à intensifier (à la fois celles qui sont intra- et celles qui sont inter-sectorielles), car la création de plus d'opportunités pour partager les expériences et les leçons entre les entreprises qui s'engagent dans la démarche paraît essentielle.

Dans la mesure où l'approche est basée sur une « logique pilote », il y a lieu de mettre plus d'accent sur l'analyse et l'utilisation des expériences pilotes, considérées importantes pour ce qui est du conseil stratégique et des activités de formation. A cet effet, il faut plus d'études de cas compréhensives, afin de guider les politiques, les mesures et les services d'appui aux consortia et d'inciter la création de nouveaux consortia.

- *Concernant la sensibilisation, la formation et l'encadrement :*

La mission a constaté que les séances de formation se confondent souvent à des actions de sensibilisation, sans distinction entre les différents rôles des acteurs par rapport à la sensibilisation au concept, l'encadrement/le coaching du groupe et la gestion d'un consortium. Chaque type d'intervention nécessite en principe une série d'informations et des outils, ce qui semble justifier une catégorisation précisant « qui est formé pour faire quoi ».

En termes de sensibilisation, les principales cibles sont les entreprises et leurs associations (cf. L'expérience au niveau de l'AMITH). Il est important d'identifier une ou quelques entreprises visionnaires qui 'tirent' le processus et qui incitent d'autres entreprises à rejoindre le groupe.

Les associations professionnelles étant les plus proches aux entreprises, elles sont en principe les mieux placées pour stimuler et appuyer des initiatives d'alliances entre

entreprises. A cet effet, un lien plus fort du projet avec des programmes ciblés sur le renforcement des associations professionnelles (le cas du PAAP) devrait pouvoir faciliter le degré d'engagement des associations sectorielles dans les interventions du projet. Pour ce qui est de la formation au niveau des consortia, le renforcement de la coopération avec l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) semble opportun.

En coopération avec l'équipe du projet, les cadres des structures partenaires telles que le MCE, le CMPE, l'ANPME, et d'autres devraient multiplier leurs efforts de communication et de sensibilisation à travers le pays, à travers des moyens plus étendus (visites d'entreprise, séminaires, road shows, différents médias).

Enfin, l'équipe d'animation est actuellement trop restreinte par rapport aux ambitions définies dans le projet. Il faut plus d'encadreurs, à former par le projet, qui peuvent avoir des expériences différentes (au sein de secteur public ou privé, y compris des consortia existants), ayant le profil requis pour stimuler la création d'alliances entre entreprises et capables de gérer des groupes. En fin de compte, il relève de ce groupe d'experts locaux de poursuivre le soutien aux consortia existants et émergents.

## 5.4 Pérennité

La question ultime est: *Quelle est la probabilité que les bénéfices du projet perdurent après la fin de l'appui?*

Avec encore deux années restant dans la phase 2 du projet, la question de sa pérennité est cruciale, s'agissant de la phase de consolidation des acquis. Déjà, on peut dire que l'engagement réel des différents partenaires du projet (publics et privés) illustre le degré d'appropriation de la démarche. La poursuite de la sensibilisation et de la formation durant cette deuxième phase facilitera certainement le transfert du « know how » et des enseignements. En outre, la continuation de l'appui aux consortia existants et émergents avec une participation active des principaux partenaires devra probablement contribuer à la pérennisation de ce travail au-delà de la fin du projet.

Ceci étant, il y a quelques "soucis" à cet effet, en particulier car ni le document de projet de la phase 2, ni le plan de travail couvrant 2008 ne précisent clairement la stratégie de sortie ou la planification de la prise de décisions/des étapes à suivre dans cette direction. A cet égard il sera nécessaire de :

- désigner les responsables du coaching quotidien des consortia après le projet : beaucoup d'acteurs ont été sensibilisés (d'ailleurs une activité qui continue), mais qui occuperont le rôle crucial et intensif de coach des entreprises dans le processus de constitution et développement de leur consortium ?
- mettre davantage l'accent sur le transfert du savoir faire du coaching (« savoir animer ») pour assurer l'existence d'une équipe d'experts locaux qualifiés et compétents, qui poursuivront l'appui aux consortia existants et émergents ;
- réfléchir à la rémunération des coaches, une fois que le projet terminé ; il convient d'entamer dès maintenant une discussion sur la situation après projet

(incluant la question de financement de l'appui fourni pour le moment par le projet);

- déterminer l'approche de mobilisation de la participation des autres associations sectorielles dans l'appui aux consortia, dans la mesure où jusqu'à présent c'est surtout l'AMITH qui a joué un rôle clef.

## 5.5 Résumé des points forts et des points à améliorer

Sur la base de l'analyse ci haute, les conclusions principales sur la performance du projet (phases 1 et 2) ont été résumées dans le Tableau 9.

Tableau 9: Appréciation globale de la performance du projet

<b>Principaux points forts</b>	<b>Principaux points à améliorer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence de l'intervention</li> <li>• Engagement réel des principaux partenaires au Maroc</li> <li>• Démarche utilisant l'expérience antérieure ailleurs, permettant un transfert du savoir faire et des outils</li> <li>• Vaste nombre d'activités de sensibilisation et de formation, avec une bonne couverture</li> <li>• Résultats au delà des attentes en termes de: consortia créés; indication de diversification géographique et sectorielle; gamme d'entreprises bénéficiaires (de grande, moyenne et aussi quelques unes de petite taille) et éventail de mesures incitatives mises en place par le Gouvernement du Maroc (guidé par le projet)</li> <li>• Motivation et compétence de l'équipe du projet et son appréciation par les entreprises et les structures partenaires</li> <li>• Bonne utilisation du budget y compris équilibre entre l'utilisation de l'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de formulation d'une stratégie de sortie (eu égard aux 2 années qui restent dans cette phase de consolidation) guidée par les discussions et décisions du Comité de Pilotage</li> <li>• Opportunité d'améliorer certains aspects dans l'environnement d'appui par le Gouvernement du Maroc, appuyé par le projet selon besoin (certaines rigidités dans le fonds de soutien; revue des questions juridiques et fiscales)</li> <li>• Nécessité d'élargir l'équipe d'animateurs-coaches de consortia ayant le profil requis</li> <li>• Manque de distinction entre les différentes cibles des activités de formation: (i) facilitateurs engagés dans la sensibilisation et l'identification d'intérêt, (ii) animateurs-coaches de consortia et (iii) gestionnaires de consortia</li> <li>• Faiblesses dans le système de suivi de la performance</li> <li>• Opportunité de renforcer la coopération avec des programmes du Gouvernement</li> </ul>

nationale et internationale	du Maroc et projets connexes d'autres bailleurs de fonds/agences
-----------------------------	--

# 6

## Recommandations

---

### A. Recommandations pour l'ONUDI

1. Le plan de travail pour la période 2009/10 doit inclure la préparation et la discussion de la stratégie de sortie du projet, ce qui guidera les activités jusqu'à la fin de la durée du projet et cherchera à assurer la pérennité des activités du projet.
2. Dans la mesure où les consortia sont de création relativement récente, leur coaching par le projet est à poursuivre, pour que ces consortia développés durant la vie du projet deviennent de véritables modèles.
3. Les efforts ciblant la diversification régionale et sectorielle doivent être continués, y associant les réseaux de structures d'appui (publiques et privées) présentes dans les régions.
4. Il faudra mettre l'accent sur l'appui à un nombre réaliste de consortia de démonstration (une trentaine au total, couvrant les deux phases), se basant sur le principe que les résultats qualitatifs sont plus importants que la maximisation du nombre de consortia soutenus. En outre, dans cette phase de consolidation l'appui direct de l'ONUDI aux consortia devra progressivement diminuer, avec l'ONUDI jouant de plus en plus un rôle indirect (conseil et suivi des interventions).
5. L'effort ciblé sur la couverture des petites entreprises doit être poursuivi, les encourageant à s'allier à d'autres entreprises dans leurs tentatives d'exportation. Elles ont typiquement plus de difficultés dans la recherche des opportunités de vente à l'export et ont beaucoup à gagner si agissant de manière commune.
6. Les activités de formation en 2009/2010 (en groupe/sur le tas) doivent clairement distinguer entre (i) les cadres des institutions jouant/devant jouer un rôle dans la sensibilisation des entreprises, (ii) les animateurs-coaches de consortia et (iii) les coordonnateurs/directeurs de consortia.
7. Le nombre d'animateurs-coaches (sélectionnés soigneusement et formés) doit augmenter, eu égard à leur rôle crucial dans le processus de création et de développement de consortia.
8. Il y a lieu d'intensifier les opportunités d'échange/partage d'expériences entre les consortia au Maroc, à travers des réunions inter-consortia entre les consortia du même secteur ainsi que des réunions inter-consortia multi-sectorielles.

9. Si possible, plus d'échanges entre les consortia marocains et des consortia étrangers, sont à stimuler, car c'est une source potentielle d'enseignements et d'éventuelle collaboration.

10. L'équipe du projet et ses structures partenaires sur place devront engager une discussion sur les voies et moyens pour mobiliser de l'appui additionnel aux consortia d'exportation existants et émergents. Cela doit aussi couvrir le renforcement du lien avec des programmes et projets connexes (UE ; EU; autres).

11. Le suivi de la performance du projet est à approfondir, aboutissant à une base de données sur chaque consortium qui inclut aussi le rapportage cumulatif des activités entamées/le soutien fourni à chaque consortium. Cela permettra une analyse plus précise des résultats quantitatifs et qualitatifs des alliances appuyées par le projet. Même s'il ne sera pas toujours possible d'attribuer les changements au niveau de la performance des entreprises (dont l'évolution de ses exportations) à son lien au consortium, les outils de suivi doivent aider à apprécier l'impact de l'intervention, justifier l'utilisation des fonds, faciliter les enseignements et stimuler des effets de démonstration. La mise au point d'un système de suivi plus rigoureux doit être intégré dans tout effort ayant pour but de développer davantage la "boîte à outils". A cet effet, il a lieu de profiter du cadre d'une coopération avec une Ecole Commerciale en Italie (ALTIS/Milan), ciblée sur la démarche de mesurer la performance des consortia d'exportation.

12. Il faudra préparer plus de d'études de cas sur la base des expériences pilotes, comme source d'enseignements sur « ce qui marche, ce qui ne marche pas, et pourquoi ». Ces études de cas sont à utiliser dans les activités de formation, et dans la communication sur les résultats à travers les media.

13. Comme plusieurs institutions sont associées à la promotion de la démarche, il semble opportun d'étudier l'opportunité de création au Maroc d'une plateforme électronique qui contient des informations sur les différentes expériences acquises ailleurs, les études de benchmarking, les outils, les témoignages des consortia marocains...

14. Car les consortia d'exportation sont des instruments dont on s'attend qu'ils aient des effets directs/indirects sur la réduction de la pauvreté, l'ONUDI devra en tenir compte dans l'identification et le coaching des consortia existants et émergents, y compris pour ce qui est des actions communes. Il est important de suivre dans quelle mesure les actions communes ont un effet sur l'environnement social des consortia/ont des effets (positifs/négatifs) en terme de réduction de la pauvreté. Aussi, le travail avec des groupes d'entreprises offre une bonne opportunité pour sensibiliser les entreprises aux principes de citoyenneté (CSR) et des actions y afférentes, aussi stimulé par les demandes de plus en plus exigeantes à cet effet de la part des acheteurs étrangers. Dans ce contexte, la démultiplication des initiatives déjà prises par un nombre d'entreprises membres de consortia (telles que la formation par apprentissage et des labels de type *Fibre Citoyenne*) est à encourager. L'ONUDI devra former ses experts sur les méthodologies/outils (CSR) disponibles .

## B. Recommandations pour le Gouvernement du Maroc

1. Il est proposé que le Ministère du Commerce Extérieur entame une discussion sur les modalités de financement de l'appui à la création et au développement des consortia d'exportation après 2010 (la fin du projet), y associant les différentes structures partenaires du projet.
2. En outre de la continuation de l'assistance aux consortia d'exportation à travers le Fonds de Soutien établi en 2006 (couvrant le financement des activités de démarrage de consortia), il est proposé d'examiner dans quelle mesure une proportion des fonds publics prévus pour « booster » les exportations pourrait être réservée pour le financement des propositions émanant des institutions locales ciblant l'appui aux consortia d'exportation suivant la méthodologie du projet actuel de l'ONUDI.
3. Dans la mesure où il reste des obstacles et des questions par rapport au cadre juridique et fiscal en ce qui concerne les consortia d'exportation, il est souhaitable que le Ministère du Commerce Extérieur poursuive ses efforts, en collaboration avec d'autres Ministères, visant à améliorer davantage le cadre réglementaire pour le consortia, là où c'est faisable et approprié.
4. Le Comité de Gestion du Fonds de Soutien est encouragé à évaluer les principaux goulots étranglement affectant la rapidité du processus de déblocage des fonds. Il est aussi recommandé d'étudier dans quelle mesure les critères d'allocation de fonds peuvent être assouplis (notamment par rapport à la répartition des dépenses sur les trois années), sans promettre les principes de base par rapport à la transparence et la responsabilité. Une performance efficace de cette première étape du fonds devra faciliter la réalimentation du fonds dans des années ultérieures.
5. Il est recommandé au Ministère du Commerce Extérieur, en tant que principale contrepartie du projet, d'assurer la tenue périodique du Comité de Pilotage du projet durant l'actuelle phase de consolidation des acquis du projet. Les discussions du Comité de Pilotage doivent se baser sur des rapports périodiques de l'équipe du projet sur l'état d'avancement, décrivant les réalisations et résultats par rapport au plan de travail et incluant un aperçu sur l'état financier du projet.
6. Le Ministère du Commerce Extérieur et les autres structures partenaires du projet sont encouragés à utiliser la plus vaste gamme de réseau de communication (y compris les médias, par exemple des programmes-débats économiques télévisés) pour diffuser de l'information sur le concept et sur les acquis en terme de création et développement de consortia, dans le but de générer les effets attendus de démonstration.

## C. Recommandations pour le bailleur de fonds (Italie)

1. Afin de permettre une mise en oeuvre efficace durant le reste de la vie du projet, il est crucial d'assurer la continuité des opérations du projet et, ainsi, de mettre à la disposition de l'ONUDI dès que possible la deuxième et dernière tranche du financement.

2. A travers sa participation aux réunions périodiques de coordination entre les pays membre de l'UE représentés au Maroc, l'Italie devra faciliter le renforcement de la coopération entre le projet de consortia d'exportation que le pays finance à travers l'ONUDI et les programmes et projets dans le domaine de la mise à niveau/de renforcement de la compétitivité financés par l'UE et ceux financé de manière bilatérale par ses pays membres.

# 7

## Enseignements

---

Sur la base des observations de la mission d'évaluation sur le projet, quelques leçons peuvent être tirées de ce projet au Maroc, notamment:

- L'expérience semble indiquer que les consortia d'exportation peuvent être 'créés', encouragé par une sensibilisation soutenue et le coaching, étape par étape, des entreprises ayant manifestées un intérêt à se regrouper.
- Le processus d'incitation des entreprises à la coopération entre elles n'est ni rapide ni facile. Ainsi, il y a lieu de prévoir "le temps qu'il faut" permettant la sensibilisation suivie par un coaching rapproché dans la phase de démarrage. A cet égard, le budget d'un projet d'appui aux consortia d'exportation n'est pas nécessairement grand, un trop grand budget pourrait même créer le risque de financement des activités dont le financement relève plutôt des entreprises elles-mêmes. Néanmoins, le budget doit être adéquat pour couvrir une période suffisamment longue afin de pouvoir soutenir les différentes étapes de création et de développement des consortia.
- L'engagement réel des partenaires du projet (publics et privés) est un ingrédient essentiel pour aboutir à des résultats et à la réussite d'un tel projet, y compris leur capacité à influencer la prise de décisions sur les mesures et les activités d'appui complémentaires à celles du projet.
- Chaque expérience de consortium est différente, car il s'agit des groupements d'entreprises qui sont dans de différentes situations et avec des visions distinctes, pourtant partageant le même intérêt à s'engager pour réaliser des actions communes.
- Compte tenu de la complexité de tout effort d'alliances entre entreprises, il est recommandé de soutenir d'abord des initiatives de consortia de promotion; l'appui aux consortia de vente est seulement à poursuivre, quand il s'agit d'un groupe bien solide d'entreprises.
- Il est essentiel d'assurer que l'animateur/coach d'un consortium a le profil requis, nécessitant entre autres une expérience prouvée dans l'industrie, la persévérance et la confidentialité, ainsi que la capacité de comprendre et de guider des dynamiques de groupes.
- S'agissant d'une démarche ciblée parmi les interventions possibles dans le domaine de la promotion de la coopération inter-entreprise, l'accent sur les exportations peut faciliter cette coopération, préparant aussi le terrain pour d'autres activités de « réseautage » entre entreprises qui ne se limitent pas nécessairement au développement des exportations. En d'autres termes,

l'orientation sur l'export aide à forger des alliances entre entreprises et peut être le début d'autres activités de réseautage/de développement local

- Les démarches quant à la promotion des exportations et à la mise à niveau des entreprises sont étroitement liées; ainsi, la logique des consortia d'exportation ne concerne pas vraiment une approche isolée, mais est à considérer comme un instrument parmi les différents services d'appui de l'ONUDI (incluant aussi la mise à niveau et le développement sectoriel) qui doivent se compléter.
- Le concept de consortia d'exportation n'est pas purement un instrument ciblant le renforcement; non seulement il peut mais il doit aussi avoir un lien avec toute intervention visant une croissance inclusive (« pro-poor »), ciblant des actions collectives pouvant avoir des effets directs/indirects sur la réduction de la pauvreté.
- Un système de suivi doit générer des informations quantitatives et qualitatives afin de pouvoir mesurer la performance et l'impact (dans ce cas-ci) des consortia d'exportation appuyés par l'ONUDI par rapport à la situation de base au niveau des entreprises et au niveau du groupe; un tel système de suivi doit inclure la collecte d'informations sur des effets plus larges, par exemple sur l'environnement social des consortia (travailleurs; communauté; consommateurs).
- En cas d'interventions selon une « logique pilote », les documents de projets doivent explicitement décrire comment la phase d'expansion/réplication est programmée; en outre, il est important d'analyser les expériences pilotes au moment de la mise en œuvre et de préparer des études de cas, afin d'extraire les bonnes pratiques et les enseignements en vue de la démultiplication.
- Le document de projet de la phase de consolidation d'un projet doit inclure une description de la stratégie de sortie.

# Annexe A

## **Termes de référence (Résumé)**

Evaluation globale thématique du Programme « Développement des systèmes productifs locaux et réseaux de PME » de l'ONUDI

## I. Background and overview

### Origin and context of Cluster and Networking Development (CND) Initiatives at UNIDO

UNIDO has been implementing technical assistance projects based on a cluster and network development approach since the mid 90s. The approach is built on the following four assumptions:

- that clustering and networking among enterprises promotes enterprise competitiveness,
- that public policy can help to facilitate clustering and networking,
- that clusters and networks contributes to pro-poor growth; and
- that initiatives targeting groups of enterprises are more cost-efficient and cost-effective than those targeting individual enterprises.

A fifth (albeit implicit) assumption is that UNIDO is competent and well equipped to promote cluster and networking development (CND). UNIDO has adopted or is about to adopt this approach as one of its strategies for contributing to the development of small- and medium-scale enterprises in developing countries, as a means of promoting sustainable and equitable growth. CND initiatives in UNIDO include export consortia.

The main driver of CND initiatives within UNIDO is the Cluster and Business Linkages Unit, which operates within UNIDO's Private Sector Development Branch. This unit implements technical assistance projects with an explicit Cluster and Networking approach. The main elements of the Unit's work are: Clusters; Networks, Export Consortia and Supplier Development ; Private Public Partnership; and Corporate Social Responsibility.

The CBL Unit implements CND mainly through the following lines of activities:

- Technical assistance projects:
  - Technical guidance and advice on project formulation, management, evaluation
  - Capacity building and training activities (training of trainers and training for final beneficiaries: entrepreneurs, BDS, policy makers, academia)
  - Operational tools (analysis, management, evaluation)
- Development of Methodologies, Manuals, Training Kits
- Expert Group Meetings and Joint Learning programs
- Global training courses (Turin) and regional ones
- Action-oriented research
- On-line Policy Tool Box

This thematic evaluation will focus on the work of the CBL Unit related to Clusters, Networks and Export Consortia, including the lines of activities listed above (i.e. projects and upstream work).

In addition to the projects with an explicit "Cluster" approach, a number of UNIDO projects use similar intervention methods, clustering groups of enterprises together and linking them with support institutions and public sector entities (e.g. SME project in Argentina, Energy efficiency in handtool sector in India, Cleaner production projects applying "interactive learning" or "Ecoprofit" methods in Colombia). The evaluation will also look into how far such initiatives are consistent with the "official" UNIDO CND approach and whether there is a potential to enhance performance of many interventions by making wider/better use of CND tools throughout UNIDO.

Evidence from project evaluations suggests that the UNIDO CND activities have good potential for up-scaling and continuous methodological development.

## **The objectives of UNIDO CND initiatives**

UNIDO CND initiatives are implemented through technical cooperation projects. The objectives of these projects are defined in the corresponding project documents and they usually are defined in response to the specific country context. Hence, the objectives may differ from project to project in their concrete formulation. However, the UNIDO CBL unit formulated a set of expected outputs, outcomes and impacts, which are representative for all CND initiatives:

The assistance within UNIDO CND initiatives is delivered to (output):

- a) strengthen the capabilities of local stakeholders (firms and institutions),
- b) promote networks of local stakeholders;
- c) improve business environment and BDS market.

In order to (outcome) enable the stakeholders to:

- a) organize and manage joint actions;
- b) develop a self-sustaining governance system

With the objective of (impact):

- a) promoting an innovate/competitive private sector, and
- b) reducing poverty.

Furthermore, the CBL unit has undertaken considerable efforts to establish a M&E system that allows to measure the performance of UNIDO CND initiatives against the above mentioned objectives. While this system is yet work in progress, the examples of indicators for outputs, outcomes and impacts given below, will be a useful reference for the thematic evaluation:

a) Output indicators:

Business networks:

- Number and type of networks (horizontal/vertical, formal/informal etc.)
- Number and type of firms in a network
- Network is trained on modern technology/production processes/ investment opportunities, accessing market opportunities/ trends,
- Network has access to technical and financial services

Capabilities of training institutions:

- Number of trained people that master new competences per assisted institution
- Type of competences/knowledge(e.g. Cluster development approach, technical skills, use of training equipment etc.)
- Tools and services developed in collaboration with the institution (curricula, training courses, training packages)

Cluster governance system:

- Number and type of members
- Competences transferred to the members (leadership, strategic thinking etc)
- Linkages promoted with relevant support institutions within and outside the cluster

b) Outcome indicators:

- Joint actions developed by the networked firms including: joint purchase/retail; establishment and use of joint facilities; joint purchase and use of technology; inter-firm specialization; supplier quality/reliability; collective brands; joint investments; joint product design; joint participation in fairs; buyer provided assistance etc..
- New services/training used: Number of beneficiaries/stakeholders using the services; Frequency of use of the service, Match between demand and supply
- Credit extended to the cluster: typology and number of beneficiaries

- Public policies in support of cluster development, govt financial allocation for cluster development
- Governance system:
  - o Functioning and features of the governance system: regular meetings, representatives of all categories of stakeholders (public and private sector), degree of formalization, procedures for decision making, linkages to service providers, frequency of interaction with policy makers
  - o Compliance with technical norms and standards;
  - o Length and nature of buyer/supplier contracts;
  - o Organization of joint events/dissemination of information: by what institution/what kind of information/ number of beneficiaries;
  - o BMOs and other private sector associations: representativeness of decision making procedures and type of leadership;
  - o Collective diagnosis capacity, planning and monitoring capacity, sustainability .

c) Impact indicators:

- Cluster competitiveness: Turnover of joint business ventures; Increase in income; Equipment modernization; New skills generated in the cluster; Increase in sales/exports; New investment as a result of credit inflow; Value addition; New products and services; New markets catered
- Poverty reduction: employment generation and employment conditions (CSR practices, labour standards, working conditions); participation of women and marginalized stakeholders as a share of a network employees, as BDS clients etc.; participation and voice mechanism for the poor; income generation for the poor (of both entrepreneurs and workers); provision of basic services and infrastructure; access to product and basic services for vulnerable groups, e.g. cost of products and services, number and type of public services etc.; vulnerable groups with access to credit; environmental sustainability of the economic activity (respect of standards, energy efficiency, use of recyclable materials, effluents treatment etc.).

## II. Objectives and scope of the evaluation

This evaluation aims at answering a number of key questions, which will shed light on the relevance, effectiveness, efficiency and sustainability of these activities. It will furthermore provide inputs for the discussion of UNIDO's future CND strategy by formulating recommendations to enhance UNIDO contributions to private sector development in general and CND initiatives in particular. Hence the purpose of the evaluation is twofold:

Contribute to organizational learning by identifying strength and weaknesses of UNIDO CND initiatives with a view to enhance performance of projects and upstream activities and by providing inputs for the discussion of the future UNIDO CND strategy

Contribute to accountability by providing evidence of the achievements of the UNIDO CND initiatives.

The focus of the evaluation will be on the work of the CBL Unit, particularly on Clusters, Networks and Export Consortia including the implementation of technical cooperation projects and upstream work such as methodologies, international trainings, research, tool kits, etc.

## III. Key evaluation questions

The key evaluation questions are:

*Regarding the design, intervention logic and the underlying theory of change:*

- Are UNIDO CND initiatives based on- and consistent with state-of-the-art knowledge about institutional change, SME development and Clusters?
- Is the design of the overall programme and of individual projects consistent with the underlying theory of change?
- Does UNIDO, through its CND initiatives, contribute to the international body of knowledge and does it influence the way similar initiatives are planned and implemented by international agencies and donors?
- How does the CND concept fit into the overall technical cooperation framework of UNIDO?

*Regarding the implementation and the results of CND interventions*

- Are individual CND interventions implemented in line with the underlying theory of change?
- What are the main factors that influence effectiveness of CND interventions (e.g. institutional anchorage, operational anchorage, access to finance, access to non-financial services, exit strategy and local contributions)?
- Are individual CND interventions producing the expected results?
- Are individual CND interventions producing non-intended results?
- How do implementation modalities affect efficiency and results?
- Is the implementation of CND interventions in UNIDO organized in an efficient manner?
- Is the information on CND interventions and their results sufficient and relevant (M&E)?

*Regarding context of CND interventions*

- Are UNIDO CND interventions relevant and effective in the different socio-economic contexts found in different countries? Is the model flexible enough to address different cultural sensitivities?
- What are the main context factors that influence relevance of CND interventions?
- How do UNIDO CND interventions relate to other SME support interventions with similar objectives within and outside of UNIDO?

Besides providing an important part of the evidence base of the thematic evaluation, the review of individual projects/countries (Ethiopia, Morocco, India, Peru) will produce stand alone reports to the stakeholders of these projects. The purpose of these reviews is to enable the respective Governments, counterparts, donors and UNIDO and other stakeholders to:

- (a) verify prospects for development impact and sustainability, providing an analysis of the attainment of development objectives and project objectives, delivery and completion of project outputs/activities, and outcomes/impacts based on indicators. The assessment includes re-examination of the relevance of the objectives and other elements of project design:
  - Implementation approach
  - Country ownership
  - Stakeholder participation
  - Sustainability
  - Replication approach
  - Financial planning
  - Cost-effectiveness
  - Monitoring and evaluation
- (b) Enhance project relevance, effectiveness, efficiency and sustainability by proposing a set of recommendations with a view to ongoing and future activities;

- (c) Draw lessons of wider applicability for the replication of the experience gained in this project in other projects/countries.

#### IV. Methodology

The evaluation will consist of three main components:

*1) independent in-depth evaluation of several CND initiatives:*

The evaluations in this component will feed into the thematic evaluation. They will follow the usual UNIDO project evaluation approach, providing information on effectiveness, efficiency, relevance, impact and sustainability of CND interventions. In addition, special attention will be given to validating the programme-inherent intervention logic (intervention theory) and the underlying assumptions. This should help to answer the question in how far the programme theory is relevant and applicable in different socio-economic contexts and whether stakeholders confirm the validity of the intervention logic with view to future impact of CND. Also, the contribution of the UNIDO programme level (or up-stream) activities to achievement of country-level results will be analyzed explicitly in each of these evaluations. Where evaluations of CND initiatives exist, they will be used as supportive evidence base. The following individual interventions will be included in the thematic evaluation through dedicated country visits:

Theme	Remarks
Ethiopia	UE/ETH/05/007, US/ETH/05/007 - Unleashing the potential of MSMEs in Ethiopia
India	<p>A considerable number of CND projects has been carried out in India over the last 10 years. The focus of the India review will be on the UNIDO CND interventions as a whole, i.e. analysing the outcomes of UNIDO interventions in terms of institutional change and capacity building. Several projects will be included in the review, but none of them will be fully evaluated. Some of these projects are:</p> <p>US/IND/01/193 - Support to the Country Effort to Promote SME Cluster</p> <p>US/GLO/04/116 - Thematic cooperation between UNIDO and Swiss agency for development and cooperation in the area of SME cluster development and corporate social responsibility</p> <p>US/GLO/02/059 - Thematic cooperation between UNIDO and Swiss agency for development and cooperation in the area of SME networking and cluster development</p>
Morocco	UE/MOR/07/007 - Renforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortia d'exportation
Peru	UE/GLO/04/148 - Promotion of SME Export Consortia

## *2) Review of programme-level or up-stream activities*

The “UNIDO Cluster Programme” is not (yet) a formal programme, i.e. it does not have a defined structure, budget and fully explicit objectives and strategies. Given UNIDO’s dependence on donor funding, which usually is provided on a project-by-project basis, the programme rather resembles a collection of individual projects. However, over time a considerable effort has been made to learn from experience, to develop methodologies and tools, to provide a forum for CND experts and develop the UNIDO approach further. This component will analyze available information on these aspects. It will start from the explicit and implicit programme objectives, re-construct (where necessary) the underlying intervention-logic (theory of change). It will then analyze the interaction between project and programme levels. Funds mobilization and implementation modalities are also part of the analysis.

Futhermore, the use of CND within UNIDO will be looked at, recognizing that CND has a potential to be a horizontal tool to be used by all UNIDO Technical Assistance professional engaged in programmes supporting SMEs (be it for environmental or economic purposes).

## *3) Expert and stakeholder survey*

An important aspect will be to show how UNIDO’s CND initiatives compare with those of other institutions, agencies and donors and whether UNIDO’s approach can be regarded state-of-the-art. The survey will address experts, donor representatives, technical assistance agencies and other relevant stakeholders involved in SME support initiatives.

# Annexe B

## Liste des personnes/institutions rencontrées

### **Secteur public**

#### ***Ministères***

*Ministère du Commerce Extérieur, Direction de la Politique Commerciale Extérieure*

Zahra Maafiri, Directeur

M. Benseddik, Chef de Division

Abdenbi Benzakour, Chef de la Cellule Assistance Technique

#### ***Institutions publiques d'appui***

*Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)*

Ahmed Alagui, Chef de Division d'Appui aux PME

Abderraouf Aissaoui, Chef de Service, Partenariats et Réseaux

Salah Aydilih, Chargé de Projets

*Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE)*

Mohammed Chahoub, Chef, Département Recherches et Etudes de Marchés

Nadia Rhaouti, Département Textile et Cuir

*Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (SMAEX)*

Abderrazzak M'Haimdat, Directeur Général Adjoint

Jamal Raïs, Directeur du Pôle Développement

### **Secteur privé**

#### ***Organisations professionnelles/associations***

*Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM)*

Rachid Ghafir, Commission PME

Mina El Katib, Chargée de Mission, Commission PME

Saâd Hamoumi , Vice-Président Commission PME (also enterprise-member of Consortium Travel Partners Morocco)

*Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX)*

Ahmed Sif, Executive Director

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

Hanine Tazi, Directeur Pôles Compétitivité & Stratégie Industrielle

***Consortia***

*Consortium ATELIANCE (textile/habillement)*

Mohamed Alaoui, Directeur Général

Larbi Guessous, Gamma Design (enterprise member)

*Consortium MOSAIC (textile/habillement)*

Boubker Idrissi Qaitouni, Président (Directeur Général, Interlinge)

*Consortium Charm Consors (textile/habillement)*

Taoufik Kabbadj, Président (Directeur Général Twins Fashion)

Armand Azran, Coordinateur, Charm Consors

*Consortium Travel Partners Morocco (services)*

Saad Hamoumi, Directeur Général Ulysse Voyages (also Vice-Président Commission PME, Confédération Générale des Entreprises Marocaines, CGEM)

Amina Chafra, Directeur Général, Motivation & Events

Valérie Ruel, Coordinatrice (part time) du Consortium

*Consortium Odyssee (matériaux de construction)*

Sabry Ziadi, Directeur Général MEKSA

Adil Seffar, Directeur Général JP Industrie

*Consortium FONNOON (textile de maison)*

Jamal Mouhoub, Weaving Manager, Richbond

Abdelmajid Hamrane, Commercial Manager, Tisbrod

*Casa Leather Consortium (en cours de constitution formelle)*

Karim Ezzaki, Manager Administrateur Group Home

### **Partenaires au développement**

*Italie (bailleur de fonds), Bureau de Coopération/Maroc*

Francesco Grieco, Chargé de projets secteur privé, PME, infrastructure

### **ONUDI-Maroc**

Jean-Luc Bernard, UR

### **Equipe de projet/consultants**

Ebe Muschialli, international expert

Carlo Belliti, international expert

Abdelali Berrada, national expert principal

Mohamed El Ahmadi, national expert (Sud-Maroc)<sup>14</sup>

### **D'autres projets de l'ONUDI au Maroc**

Maurizio Cascioli, Investment Promotion Unit

### **Siège de l'ONUDI<sup>15</sup>**

*Service/Développement Secteur Privé/Unité chargée du Programme 'Développement des systèmes productifs locaux et réseaux de PME'*

Giovanna Ceglie

Fabio Russo

Gilles Galtieri

Anna Stancher

Michaela Clara

*Service/Evaluation*

. Johannes Dobinger

Peter Loewe

---

<sup>14</sup> Durant la réunion de debriefing (27.10.08)

<sup>15</sup> Briefing conjointement avec le Chef d'Equipe de l'Evaluation (Carlo Pietrobelli)

# Annexe C

## Guide d'entretien/Maroc

### Questions de base et critères d'évaluation :

- Sommes nous sur la bonne voie (pertinence et appropriation) ?
- Avons-nous la bonne approche (efficacité ; efficacité/impact ; pérennité) ?
- Quels enseignements peuvent être tirés à ce stade pour baliser le futur (aboutissant à des recommandations)?

### Points pour discussion (selon rôles respectifs des parties concernées)

<b>Pertinence et appropriation</b> <i>Appréciation par rapport aux besoins et priorités du Maroc : est-ce que l'intervention a répondu aux besoins réels au moment de la conception du projet et est-ce qu'elle demeure valide ? Quid de la participation des partenaires locaux à la conception du projet et de leur soutien durant la mise en oeuvre?</i>	
➤ Existence de consortia d'exportation avant le projet de l'ONUDI ? Initiative innovatrice ou expérience similaire au Maroc avant à l'appui de l'ONUDI ? Complémentarité avec d'autres initiatives ?	Min/partenaires
➤ Pertinence de l'approche par rapport au contexte socio-économique/la stratégie de développement industriel (mise à niveau ; développement des exportations)? Dans quelle mesure s'agit-il d'un outil d'appui à la compétitivité dans le cadre du Plan Emergence/d'autres stratégies?	Min/partenaires/équipe projet
➤ Pertinence de l'approche par rapport à la stratégie de réduction de la pauvreté ? Dans quelle mesure l'intervention cible-t-elle aussi des petites entreprises moins structurées/du secteur dit informel ? Est-ce que les résultats attendus se situent aussi dans le cadre des objectifs par rapport à la réduction de la pauvreté et comment?	Min/partenaires/équipe projet
➤ Pertinence pour les groupes cibles et justification de l'intervention - pourquoi les entreprises ne créent par des consortia d'exportation elles-mêmes ?	Entreprises
➤ Rôle des partenaires locaux (publics/privés) dans la formulation du projet (phase 1 et 2) ? Qui a joué/joue quel rôle dans quelle étape (design/mise en oeuvre) ? Des changements à cet effet entre Phase I et Phase 2 quant à l'ancrage institutionnel et opérationnel?	Min/partenaires/équipe projet
➤ Appréciation du design du projet (cadre logique ; stratégie ; enseignements de projets consortia antérieurs/ailleurs inclus dans le design ?)	tous
➤ La stratégie de la phase 2, a-t-elle changé par rapport à la phase 1 (en fonction de l'expérience de la phase 1) ?	Min/partenaires/équipe projet
➤ Rôle des partenaires locaux dans la mobilisation de	Min/partenaires/équipe projet

ressources pour le projet/des ressources complémentaires cruciales pour la performance du projet ?	
➤ Pertinence de l'intervention par rapport aux priorités de l'UNDAF (Système N.U.) et par rapport au programme de l'ONUDI au Maroc	Bureau ONUDI
<b>Efficiences</b>	
<b>Appréciation par rapport à l'utilisation des ressources (fonds ; expertise ; temps) ; sont-elles converties en résultats de façon optimale ?</b>	
➤ Appréciation de l'apport et des activités de l'ONUDI : quantité, qualité, délais, coût (expertise ; formations ; méthodologies ; utilisation du budget ; procédures) ; lien entre ONUDI-terrain et siège	Min/partenaires/entreprises/bailleur/bureau ONUDI ; auto-évaluation (équipe de projet)
➤ Qualité de la gestion et de suivi journalier (équipe de gestion) et suivi stratégique (comité de suivi) ; système de suivi/auto-évaluation, outils utilisés ; rapportage et discussion/ diffusion (rapports sur état d'avancement ; études de cas ; réunions périodiques - comité de suivi/réunions inter-consortia)	Min/partenaires/entreprises/bailleur/Bureau ONUDI ; auto-évaluation (équipe de projet)
➤ Apport de contrepartie	Equipe de projet/Bureau ONUDI/bailleur
➤ Synergies/complémentarités avec d'autres interventions de l'ONUDI au Maroc/ailleurs (consortia/autres), d'autres partenaires/programmes/projets et impact sur l'efficacité du projet	Min/partenaires/bailleur/autres intervenants (bi/multi-latéraux)/Bureau ONUDI, équipe de projet
<b>Efficacité et impact</b>	
<b>Appréciation de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints ; résultats à court et à moyen terme par rapport aux objectifs et leur utilisation réelle</b>	
<i>Résultats court terme</i>	
➤ Description des étapes suivies et « photographie » du résultat en termes de : nombre de consortia/membres ; comment sélectionnées/ appuyées et par qui ? durée moyenne de l'appui aux consortia ? état d'avancement/degré de structuration (réseau informel/GIE) ; organisation interne des consortia ; leadership ; vision ; plan d'actions ; quelles régions ; quels secteurs ; quelle taille d'entreprises ?	Equipe de projet/min/partenaires/consortia-entreprises
➤ Evolution entre 2004 et 2008 ; comment les premiers consortia ont été utilisés dans la sensibilisation (en vue de la démultiplication de l'approche) ?	Equipe de projet/min/partenaires
➤ Différences des résultats court terme par rapport à taille d'entreprises (grande/moyenne/petite/informelle)/secteur/région (processus ; résultats ; obstacles) ?	Equipe de projet/min/partenaires
➤ Capacités développées : personnes formées sur guides méthodologiques/outils ONUDI ? Approche ? Qui a été formé (gamme d'institutions) ? Participation dans activités globales/ONUDI (formations/réunions d'expert) ? Comment la formation/les outils ont-ils été/sont ils utilisés ? Appréciation de la méthodologie ?	Equipe de projet/min/partenaires
<i>Résultats moyen terme</i>	
➤ Intégration du concept dans la législation/des stratégies nationales/mesures incitatives dont dispositif d'aide financier développé (Fonds de Soutien) : photographie	Min/partenaires

(nature du mécanisme; développé par qui; degré d'utilisation); appréciation du Fonds/des procédures; complémentarité par rapport à d'autres dispositifs de soutien aux entreprises individuelles (ciblé sur mise à niveau/exportation)	
➤ D'autres résultats au niveau des politiques/stratégies/mesures ?	Min/partenaires
➤ Résultats pour les consortia/entreprises-membres par rapport aux attentes; nature des projets commun et leurs effets (ventes/export; autres, tel que emploi; changements sur plan technologique; qualité; gestion; investissements; ...)?	Consortia-entreprises/équipe de projet
➤ Résultats en dehors du groupe (effets sur autres entreprises du même secteur/d'autres secteurs; des institutions)?	Consortia-entreprises/équipe de projet
➤ Différences des résultats moyen terme par rapport à taille d'entreprises (grande/moyenne/petite/informelle)/secteur/ région ?	Min/partenaires/équipe de projet
➤ Résultats non prévus ?	Min/partenaires/équipe de projet/entreprises
<b>Pérennité</b>	
<i>Appréciation de la mesure dans laquelle les bénéficiaires du projet continuent/continueront après la fin de l'appui</i>	
➤ Probabilité de la continuation de l'appui au développement de consortia d'exportation après l'intervention de l'ONUDI? Par quelles structures nationales? Même approche ou changements ?	Min/partenaires
➤ Y a-t-il des risques quant à la poursuite de l'effort de développement des consortia (appui aux existantes et au développement de nouvelles consortia)?	Min/partenaires/équipe de projet
➤ Combien de temps faut-il soutenir les consortia (sensibilisation/soutien)	Min/partenaires/équipe de projet
<b>Résumé des points forts et des points faibles</b>	
Points forts: les acquis et facteurs clefs ayant contribué aux réalisations	tous
Points faibles: principales contraintes/problèmes vécus par rapport à la création de consortia d'exportation au Maroc et risques par rapport à l'avenir	tous
<b>Recommandations</b>	
Pour la mission d'évaluation (rencontres à ajouter au programme; points à approfondir sur base des interviews; documents additionnels à collecter/analyser)	tous
Pour la suite de l'intervention « consortia » (phase 2) et sa pérennisation/démultiplication au Maroc	tous
Pour des interventions « consortia » ailleurs	tous

# Annexe D

## Liste des documents utilisés

<b>Programme Intégré-ONUDI/Système des Nations Unies</b>		
<b>Titre</b>	<b>Auteur</b>	<b>Date</b>
Programme intégré et modulaire pour l'amélioration de la compétitivité du secteur industriel au Maroc (Phase I) – rapport de la mission d'évaluation	D. Magliani, L. Cartini, P. Willot, S. Belghazi	11/2004
Programme intégré et modulaire pour le Maroc, Phase II	ONUDI-Gvt du Maroc	2007
Plan-Cadre des Nations Unies au Maroc 2007-2011, Bilan Commun de Pays	GvT du Maroc/ Système des Nations Unies	03/2006
<b>Documents/rapport (projet)</b>		
UE/MOR/04/127 - Appui à la création de consortia d'exportation (document de projet, phase 1)	ONUDI-Gvt du Maroc-Italie	2004
UE/MOR/07/007 – Renforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement des consortia d'exportation (document de projet, phase 2)	ONUDI-Gvt du Maroc-Italie	2007
Compte Rendu du Comité de Coordination/projet consortia, réunion du 26.11.2007	Ministère du Commerce Extérieure	11/2007
Compte Rendu du Comité de Coordination/projet consortia, réunion du 16.06.2008	Ministère du Commerce Extérieure	06/2008
Rapports sur l'état d'avancement (phase 1)	Equipe de projet/Project team	09/2006 08/2007
Rapport de mission, expert national/agro	M. Rahmani	Fin 2004 ; non daté
Rapports de mission, 2004- 2008 (annuel/mensuel)	A. Berrada, expert national	2004-2008
Mission report, 2004-2007 (missions périodiques)	C . Belliti, expert international	2004-2007
Rapport Final, projet UE/MOR/04/127	ONUDI/Ministère du Commerce Extérieur	01/2008
Expert Group Meeting on SME Export	A. Berrada, ONUDI consultant	05/2007

Consortia Development for the Agadir Agreement Countries (Rabat, 25-26 May 2007), Country Paper Morocco		
Expert Group Meeting on SME Export Consortia Development for the Agadir Agreement Countries (Rabat, 25-26 May 2007), rapport de mission	G. Galtieri, Siège/ONUUDI	07/2007
Plan de travail du projet 2008	Equipe de projet	2008
Rapports sur état d'avancement (phase 2)	Equipe de projet	06/2008
Procédures d'Examen des dossiers et octroi des fonds	Comité de Gestion, Fonds d'Appui au développement des consortia d'exportation	05/2008
Etudes de cas couvrant les consortia suivants : *MOSAIC *Vitargan *Travel Partners Morocco	E. Muschialli, consultant ONUUDI	2008
<b>Documents d'ordre général (Maroc)</b>		
Initiative Nationale pour le Développement Humain, Plan d'Action	Gvt du Maroc	08/2005
Programme « Emergence » (présentation de la stratégie)	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie	11/2005
Objectifs du Millénaire pour le Développement, Rapport National 2007	Gvt du Maroc	09/2007
<b>Documents d'ordre général (Consortia d'Exportation)</b>		
Development of clusters and networks of SMEs – the UNIDO programme/ a guide to export consortia	UNIDO – FederExport (Italie)	2003
Support systems for export consortia	P. Hesp, UNIDO consultant	12/2005
Approaches to SMEs networking for market access	UNIDO, A. Stancher, G. Galtieri, UNIDO consultants	01/2007
<b>Information générale sur le Maroc</b>		
Country Brief Morocco	World Bank	09/2008
World Development Indicators Database	World Bank	09/2008
Le Maroc et son potentiel économique	Guides Ecofinance, Groupe Jeune Afrique	2008
Morocco Country Report	The Economist	09/2008

Morocco Country Profile	The Economist	2008
-------------------------	---------------	------

# Annexe E

## Aperçu des politiques/stratégies prioritaires et des institutions/appuis principaux

### *1. Les politiques de soutien proposées par le projet de Loi de finance 2009*

Le 23 octobre 2008, suite à une conférence de presse donnée par le ministre de l'économie et des finances, un projet de loi est publié, dans l'objectif d'ouvrir de nouvelles perspectives de croissance à l'économie nationale tout en accordant une attention particulière au développement humain dans ce contexte marqué par une crise financière aigue. Parmi les diverses déclinaisons du projet, on peut observer quelques politiques de renforcement au niveau des activités qui constituent la principale cheville ouvrière du développement industriel et commerce extérieur.

#### ➤ **Industrie**

- ✓ Création de zones industrielles, de technopoles intégrés et d'agro-pôles ;
- ✓ Élargissement de la plateforme industrielle et mise à niveau des moyens de production ;
- ✓ Renforcement de la formation et son adaptation aux besoins : formation de 200.000 stagiaires ;
- ✓ **Mise à niveau des PME** : allocation de **600 MDH** dont **125 MDH** en 2008 ;
- ✓ Mise en œuvre d'une nouvelle vision du secteur des technologies de l'information ;
- ✓ Allocation au profit des activités industrielles des crédits d'investissement d'un montant de 1 MMDH soit +40% par rapport à 2008.

#### ➤ **Promotion des Exportations**

- ✓ Développement de la commercialisation et la promotion des produits à l'export profitant des opportunités créées par les stratégies sectorielles nouvelles : agriculture, industrie, offshoring ;
- ✓ Amélioration de la compétitivité des PME à l'export essentiellement à travers l'exploitation des possibilités offertes par les différents accords de libre échange ;
- ✓ Promotion des produits Marocains dans les marchés cibles : Forums, campagnes de communication autour de la qualité des produits ;

- ✓ **Appui aux consortiums pour promouvoir les exportations ;**
- ✓ Renforcement de l'information et de la communication dans le domaine de l'exportation ;
- ✓ Création d'un **fonds d'appui aux exportations** d'un montant de **500 MDH ;**
- ✓ Hausse des crédits consacrés au secteur du Commerce Extérieur de 40%.

➤ **Soutien à l'essor et au renforcement des PME à travers :**

- ✓ La baisse de la charge fiscale (IR) ;
- ✓ La baisse des droits de douane (réforme tarifaire) ;
- ✓ L'octroi d'une incitation fiscale pour encourager le renforcement des fonds propres ;
- ✓ Une meilleure prise en charge de la formation professionnelle ;
- ✓ Le bénéfice du nouveau mécanisme de soutien à l'exportation.

➤ **Artisanat**

- ✓ Émergence d'acteurs de référence nouveaux pour le développement des exportations ;
- ✓ Relèvement du revenu des artisans et amélioration de leurs conditions de travail ;
- ✓ Renforcement de la formation dans le secteur ;
- ✓ Allocation d'une enveloppe de **301 MDH**, soit une augmentation de 13% par rapport à 2008.

➤ **Tourisme**

- ✓ Renforcement des capacités d'accueil;
- ✓ Plan Mada'in pour le développement régional touristique (75.500 lits);
- ✓ Plan Biladi pour le développement du tourisme local (30.000 lits) ;
- ✓ Renforcement des actions de formation : 70.000 stagiaires ;
- ✓ Allocation d'une enveloppe de **823 MDH**, soit une augmentation de 11% par rapport à 2008.

➤ **Les projets de création des zones franches d'exportation**

Les zones franches d'exportation sont régies par la loi 19-94 du 1995. Cette loi a institué un nouveau régime consistant à concéder l'aménagement et la gestion des espaces destinés aux activités industrielles et de services, soustraites à la réglementation douanière et le contrôle de commerce extérieur et des changes. En plus du **statut préférentiel** accordé dans les zones franches d'exportation, les entreprises installées bénéficie de divers **avantages fiscaux** ainsi que des **aides des fonds HASSAN II pour l'investissement**. Actuellement, une seule zone franche d'exportation est opérationnelle à Tanger gérée par la société **Tanger Free Zone**, avec une superficie de 345 ha et composée **d'une zone industrielle** sous-douane abritant plus de 120 entreprises et une zone logistique pouvant accueillir près de 900 camions, lesquelles sont dotées des équipements et de la logistique répondant aux normes internationales.

➤ **Le Programme « Emergence »**

Suite à l'étude réalisée par le cabinet international MC Kinsey qui a permis de dresser un état des lieux sur la santé économique du Maroc, une série de recommandations a donné naissance au programme Emergence qui identifie, commente et valorise les pôles de croissance de l'économie nationale. Le Plan « Emergence » représente une nouvelle politique industrielle qui se veut volontariste et qui met en avant les facteurs compétitifs du pays. Ce plan cible des secteurs et des métiers (moteurs de croissance) où le Maroc peut se positionner au niveau international dans le cadre de la spécialisation qui se profile derrière la mondialisation des économies. Cette stratégie de ciblage s'est axée autour de sept (7) secteurs moteurs de croissance, orientés export, les Métiers Mondiaux du Maroc (3M), qui représenteront 70% de la croissance industrielle à l'horizon 2015. Il s'agit principalement de l'Offshoring, Automobile, Aéronautique, Electronique, Agroalimentaire, Produits de la mer et le Textile.

Le Plan Emergence devrait générer sur les 10 prochaines années :

- ✓ 9 milliards d'euros de PIB supplémentaire ;
- ✓ Soit 1,6 point de croissance en plus par an ;
- ✓ 440.000 emplois ;
- ✓ Et réduire de moitié le déficit commercial.

➤ **Le Plan AZUR**

Dans le cadre du projet de Développement touristique, le Maroc s'est engagé à l'Horizon 2010, à se positionner parmi les premières destinations touristiques mondiales. C'est dans cette lancée que le *Plan azur* a été initié par les autorités, afin de matérialiser les projets touristiques du pays. De façon concrète, le plan vise à attirer 10 millions de touristes aux alentours de 2010. Il prévoit la réalisation de **six stations balnéaires** avec un investissement global de **5 Milliards d'euros**. Le plan AZUR associe deux approches, à savoir la gestion environnementale et une démarche qualité, dans l'optique de conduire le projet vers un tourisme durable.

➤ **Le Plan Vert**

Dans le cadre du développement de l'activité agricole, le Maroc s'est doté d'un programme pragmatique et ambitieux qui cherche à développer, dans des délais courts, la sphère agricole au profit de l'ensemble des acteurs. Ce programme nommé, le "Plan Vert" vise la mise sur pied de 1.000 à 1.500 projets par an avec des investissements de l'ordre de 10 milliards de dirhams. La nouvelle stratégie définit la situation du secteur, son potentiel de croissance, les énergies qu'il recèle, ainsi que les défis et contraintes entravant son développement.

Le plan s'articule autour des approches de développement intégré axées sur de deux piliers :

- ✓ Le développement d'une agriculture à forte valeur ajoutée et à haute productivité tournée essentiellement vers l'exportation avec des investissements durant la période 2009-2020 d'environ **120 MMDH** ;
- ✓ La mise à niveau solidaire du tissu productif au profit de 800.000 agriculteurs à travers la reconversion et développement des activités agricoles locales pour un investissement d'environ **20 MMDH** pour la même période.

## 2. *Les institutions et leurs mesures de soutiens respectives*

- **Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies (MCINET)**

Ce Ministère se charge depuis toujours d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques commerciales et industrielles du Gouvernement. Il apporte sa contribution dans l'amélioration de la compétitivité et la mise à niveau du secteur industriel. Cela se matérialise par des actions de soutien, apportées au développement du secteur privé, à la promotion de la normalisation, de la certification et de la qualité des produits industriels, et aussi à la préparation et la conduite des négociations économiques et commerciales internationales.

En partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (**ONUUDI**), le Ministère s'est engagé dans la promotion de la PME (qui représente aujourd'hui 92% du tissu productif marocain), avec des actions visant à dynamiser leurs capacités exportatrices, en incitant le regroupement au sein du consortium d'exportation. Le **MICNT** agit aussi souvent, en tant que partenaire des autres institutions qui œuvrent dans le cadre de la promotion des PME et aussi en matière d'exportation.

- **Ministère du Commerce Extérieur (MCE)**

Le ministère du commerce extérieur, en plus de ses projets législatifs et réglementaires, prévoit des actions de promotion du commerce extérieur.

Il appuie les entreprises par la mise en place d'un système d'encouragement des exportations composé des principaux instruments suivants :

- Incitations fiscales et mesures assimilées ;
- Promotion des exportations ;
- Zones franches d'exportation ;
- Financement et assurance à l'exportation ;
- Facilités de change.

En ce qui concerne les incitations fiscales et mesures assimilées, en vertu de la charte des investissements les exportations bénéficient des exonérations fiscales suivantes :

- ✓ l'exonération totale de l'impôt sur les sociétés (I.S.) ou de l'impôt sur le revenu (I.R) pendant une période de 5 ans et une réduction de 50% au-delà de cette période,

pour les entreprises exportatrices de produits ou services, pour le montant de leur chiffre d'affaires à l'exportation;

✓ l'exonération de la TVA avec droit à déduction sur les produits et prestations de services rendus à l'exportation.

Aussi, les régimes économiques en douane octroient le bénéfice de la suspension des droits et taxes dont sont passibles les marchandises ainsi que la levée des prohibitions et restrictions commerciales, à l'exception des prohibitions absolues (sécurité, santé, préservation de l'environnement, etc...). Pour concrétiser ses actions, le MCE travaille en partenariat avec des structures publiques et privées. Notamment le MCE en partenariat avec le MCINET ont pu appuyer le projet de l'ONUDI dans le développement des consortiums à l'export, depuis 2003. Depuis 2006 le MCE met à la disposition des consortiums constitués un Fonds de soutien, pour les activités de promotion.

- **Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE)**

La promotion des exportations constitue un des aspects névralgiques de développement des exportations et le principal instrument destiné à cette fin est le Centre Marocain de Promotion des Exportations (**CMPE**), qui est sous la tutelle du MCE. Le **CMPE** a pour principale mission de promouvoir les exportations de produits d'origine agricole et industriels, à travers les diverses prestations rendues aux exportateurs, à savoir :

- l'organisation des foires, salons et missions économiques et commerciales ;
- la prospection et l'information sur les marchés ;
- la mise en relation commerciale ;
- le test de produits ;
- l'assistance et la formation à l'export.

Ces différentes actions du CMPE, ont été d'un réel intérêt pour les PME, notamment les groupements créés dans le cadre du programme des consortiums d'exportation. A ce titre, le CMPE subventionne les consortiums dans différentes manifestations de leurs programmes d'activités. Dans le cas des participations aux foires et salons internationaux, ces subventions peuvent aller jusqu'à **85% du coût**.

Le **CMPE**, domicilié et confié (Par ordre du MCE) la gestion du fond de soutien accordé aux **consortiums d'exportation**, à l'ASMEX. A côté du CMPE, d'autres associations professionnelles privées (avec lesquelles il travaille en étroite collaboration) jouent un rôle important dans la promotion des exportations.

- **Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX)**

L'ASMEX a pour mission de représenter et de promouvoir la fonction et le rôle des exportateurs marocains en œuvrant à défendre leurs intérêts, à élargir leurs débouchés, les assister dans le développement de leurs compétences et promouvoir l'investissement et le partenariat multiforme avec les opérateurs étrangers. Elle assure principalement les actions suivantes:

- Participation à la réflexion sur la stratégie nationale de promotion commerciale;

- Organisation d'études, enquêtes et bases de données;
- Mises en relations;
- Organisation des missions, foires et salons;
- **Incitation à la création de consortia d'exportation;**
- Sensibilisation, orientation.

L'ASMEX gère le **fond de soutien accordé par le MCE aux consortiums des PME à l'exportation**. Ce soutien se matérialise par des aides financières accordées à hauteur de **100 000 DH** pour les activités de démarrage et **200 000 DH/année** (sur trois ans) pour les actions de promotion.

L'ASMEX publie également un **bulletin mensuel**, dans lequel se dressent des observations relatives aux activités d'exportation et, parmi lesquelles figure l'état d'avancement des consortiums d'exportation. Elle organise régulièrement avec le concours du CMPE et du MCE, **la caravane de l'exportation** au cours de laquelle, différents points sont débattus dans les régions respectives du Maroc. L'objectif étant, de promouvoir les actions des exportateurs régionaux, parmi lesquelles, des **incitations à la création des consortiums d'exportation**, mais aussi de noter leurs doléances afin d'apporter des améliorations.

- **Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)**

L'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) est un instrument opérationnel des pouvoirs publics (sous tutelle du MCINET) en matière de promotion et de développement des PME. Elle a pour mission de contribuer de façon active à la promotion, au développement et à modernisation compétitive 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. Les actions de L'ANPME se matérialisent par :

- ✓ L'élaboration et la mise en œuvre de programmes d'appui et d'assistance technique aux PME ;
- ✓ La contribution à l'amélioration de l'environnement de la PME ;
- ✓ L'apport de soutien et d'encouragement aux réseaux et aux structures d'appui des PME ;
- ✓ L'assistance et la promotion du partenariat aux niveaux local, régional, national et international, entre PME et Grandes Entreprises ;
- ✓ L'amélioration de l'accès de la PME aux terrains et locaux professionnels à des prix avantageux grâce à une prise en charge d'une partie des coûts d'aménagement des infrastructures y afférentes ;
- ✓ La collecte, le traitement et la diffusion de l'information sur et pour la PME.

Depuis la création des **consortiums d'exportation**, L'ANPME, en tant que mesure d'appui, apporte un soutien technique aux groupements d'entreprises souhaitant constituer et/ou développer un consortium d'exportation, en prenant en charge les frais d'expertises nécessaires à la réalisation d'actions ciblées de conseil, d'assistance technique et de promotion.

- **Association Marocaine de l'Industrie du Textile et de l'Habillement (AMITH)**

La création de l'Amith a permis de soutenir depuis plusieurs décennies l'évolution des activités du secteur de textile. Secteur qui, il faut le rappeler représente 52% des exportations industrielles et composés essentiellement de PME. L'Amith compte plus de 1600 entreprises, dont les plus structurées et les plus performantes, représentant 93 % de ses exportations et 80% des emplois de l'ensemble du secteur, ce qui lui donne une forte légitimité. Elle a développé un large réseau pour asseoir son action, elle est ainsi membre active de plusieurs autres associations à l'échelle internationale

- Fédération du Textile Européen (Euratex) ;
- Fédération Internationale des Industries Textiles (ITMF) ;
- Fédération Internationale de l'Habillement (IAF) ;
- la Fédération Internationale de la Maille (FIM) ;
- Alliance Euro -Méditerranéenne Textile (Collabo-Tex).

**L'AMITH** est également membre fondateur de la Cité Euro Méditerranéenne de la Mode (CEM), dont elle assure depuis 2005 la co-présidence au côté de la Fédération Française des Industries de l'Habillement. Elle accompagne ses membres à plusieurs niveaux de leurs activités, telles que la formation, la promotion, la mise à niveau, le tout est couronné par la création d'un Centre Technique du Textile et de L'Habillement (**CTTH**), outil efficace pour le développement de la compétitivité du secteur Textile et Habillement.

Il convient aussi de préciser que l'AMITH, est un partenaire très actif de l'ONUDI dans le **programme des consortiums des PME à l'exportation**. A ce titre, l'association a créé au sein de sa structure un **pôle consortium**, renommé pôle stratégie et qui se charge de mettre son service à la disposition des membres organisés en consortium ou sur le point d'y être. L'AMITH octroie également un fond de 1000 000 dh de soutien supplémentaire aux consortiums du secteur textile. Elle organise régulièrement, en partenariat avec l'ANPME et le Programme d'Appui aux Entreprises (**PAE**) un **Road Show** pour les entreprises exportatrices du secteur. Cet événement donne lieu à des tables rondes autour desquelles plusieurs intervenants (entrepreneurs, experts, cabinets de consulting et structures de financement) dressent un diagnostic des activités du secteur et redéployent, par la même occasion des actions correctives.

Il faut préciser que de toutes les structures bénéficiaires, les consortiums d'exportations sont les plus actifs, du fait de leur pouvoir de négociation relativement plus important que les autres entreprises, qui agissent de façon individuelle.

- **Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)**

La CGEM, promoteur privé au Maroc, elle a pour rôle d'orienter, d'encadrer et informer l'entreprise marocaine, en particulier la PME, dans sa quête de partenariat de qualité. Elle agit comme force de proposition et partenaire de réflexion des Pouvoirs Publics. Ses principales missions sont de promouvoir l'entreprise et l'investissement au Maroc, représenter l'entreprise et défendre ses intérêts, améliorer l'environnement économique et social de l'entreprise, encadrer et renforcer les fédérations d'entreprises et les structures associatives, telles que **les consortiums d'exportations**, et développer des services utiles pour l'entreprise notamment la PME et l'accompagner dans sa mise à

niveau. La CGEM domicile et gère également les fond de soutiens octroyés par la commission européenne dans les cadre du **PAAP**, au profit **des associations professionnelles**.

La confédération des entreprises a mis en place une **commission PME** au sein de son organisation qui, en plus de sa participation aux différentes actions de promotion de la PME (organisées par d'autres structures), organise chaque année le **rendez-vous de la PME**. Ce rendez-vous est spécialement un lieu de rencontre entre entrepreneurs et structures d'appuis, dans l'objectif de statuer sur diverses perspectives de développement de la PME dans différents secteurs, parmi lesquelles **l'incitation à la création de consortiums de PME à l'exportation**.

- **La Société Marocaine de l'Assurance à l'Exportation (SMAEX)**

La SMAEX est une société d'économie mixte qui a pour objet la gestion du système d'assurance à l'exportation. Elle est chargée :

- d'assurer, pour le compte de l'Etat et sous son contrôle, les risques politiques, catastrophiques et de non transfert, les risques commerciaux extraordinaires afférents à l'assurance crédit ainsi que les risques afférents à l'assurance prospection et l'assurance foire ;
- d'assurer pour son propre compte et sous le contrôle de l'Etat, les risques commerciaux ordinaires afférents à l'assurance crédit.

Ces actions reflètent le rôle essentiel de promotion des exportations, joué par cette institution et ce, parce qu'elle permet de :

- sécuriser les transactions des exportateurs ;
- partager avec les exportateurs les risques de prospection infructueuse ;
- faciliter l'accès au financement aux assurés.

Notamment dans le cadre de l'appui accordé au développement des consortiums à l'export, la SMAEX accorde des taux préférentiels aux entreprises membres de consortium.

- **Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE)**

**L'EACCE** est chargé principalement de garantir la conformité des produits alimentaires marocains destinés à l'exportation aux exigences réglementaires des marchés internationaux et de s'assurer du bon respect de toutes les dispositions obligatoires liées au risque de la santé humaine. Il assure aussi la coordination de l'activité d'exportation des produits soumis à son contrôle technique par une gestion concertée et valorisante de nos exportations.

- **Conseil National du Commerce Extérieur (CNCE)**

Le Conseil National du Commerce Extérieur a pour mission de :

- formuler des avis consultatifs sur toute matière concernant les relations commerciales extérieures;
- émettre des suggestions de nature à renforcer la compétitivité des produits et services marocains sur les marchés étrangers;
- établir un rapport annuel qui fasse ressortir son appréciation sur l'évolution des échanges extérieurs, sur le comportement des importations et des exportations au regard de l'environnement national et international;
- décerner chaque année des Prix Nationaux d'Exportation (**TROPHEES**) aux entreprises les plus méritantes au vu de leurs performances commerciales sur les marchés étrangers.

- **Fédération des Chambres de Commerce, d'industrie et de service (FCCIS)**

La **FCCIS**, regroupe l'ensemble des chambres de commerce, de l'industrie et de services placées sous la tutelle **MCINT**. En plus de ses missions administratives et de promotion économique, la fédération représente les entreprises auprès des autorités publiques. La FCCIS intervient beaucoup dans le cadre de la promotion des activités de commerce d'industrie et des services de pays. A ce titre, elle fournit ses appuis aux actions de création d'entreprise, de modernisation (qualité et normalisation) et aux associations professionnelles. La FCCIS met aussi à la disposition des entreprises, associations professionnelles et **aux consortiums**, ses locaux, pour la l'organisation de toutes actions visant à promouvoir leurs activité, à savoir les rencontres, les formations, les salons et foires (nationaux et internationaux).

- **Maison de l'Artisan**

Dans le cadre de la promotion des exportations de produits artisanaux, il a été mis en place, sous la tutelle du Ministère du Tourisme de l'Artisanat une **Maison de l'Artisan** qui est établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Cette Maison se charge de promouvoir les produits artisanaux au niveau national et international, à travers plusieurs actions qui se structurent comme suit :

- Conseiller et assister l'artisan afin d'améliorer la qualité de ses produits et lui assurer une meilleure productivité ;
- Encadrer l'artisan exportateur afin de se développer sur des marchés cibles et l'accompagner dans ses démarches ;
- Prospector et explorer les nouveaux marchés susceptibles d'accueillir les produits marocains en nouant des contacts commerciaux ;
- Expertiser et évaluer l'offre de produits exportable, afin de définir une gamme d'objets, leur potentiel à l'exportation, leur coût de production, leur prix à l'exportation ;
- Adapter les produits aux exigences et aux goûts des consommateurs grâce à des études de marché ;
- Concevoir et produire des campagnes publicitaires dans les salons spécialisés au Maroc et à l'étranger ;
- Représenter le secteur de l'artisanat aux manifestations commerciales.

### 3. Les programmes d'accompagnement

- **Programme d'Appui aux Entreprises (PAE)**

Programme, financé par l'Union européenne à hauteur de **61 M€** s'inscrit dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle marocaine « EMERGENCE » et plus particulièrement de son pilier « Modernisation Compétitive ». Ce financement communautaire prévoit d'accompagner la mise en œuvre de l'Accord de Libre Echange signé entre le Maroc et l'UE et d'apporter une assistance technique et managériale aux projets d'investissement et dans le renforcement de l'infrastructure technologique.

Le PAE associe dans sa démarche les structures suivantes :

- L'ANPME, responsable des volets **Modernisation des PME** et **FOMAN<sup>16</sup>-Assistance technique**.
- La Caisse Centrale de Garantie (CCG), responsable du volet **FOMAN Cofinancement**.
- La Direction de la Promotion de la Qualité et de la Normalisation (DQN), responsable du volet **Qualité - Normalisation**.
- Une Unité de Gestion du Projet (UGP) constituée d'experts, mobilisés par la commission européenne.

- **Programme d'appui aux associations professionnelles (PAAP)**

Le **PAAP**, inscrit dans le cadre de **MEDA<sup>17</sup>**, est un projet financé par la commission européenne et, domicilié et géré par la **CGEM**. Il vise à renforcer la capacité des associations professionnelles dans la fourniture des services de leurs membres, à améliorer leur représentativité et, par conséquent accroître leurs ressources tant financières qu'en moyens d'action.

Le projet soutient, après sélection, une trentaine d'associations professionnelles et fédérations industrielles. Celles-ci doivent préparer et présenter un plan d'action d'une durée de deux ans, si nécessaire, d'un appui de la part d'une expertise extérieure. Ces plans d'action, une fois sélectionnés par le programme pour le financement, doivent être en mesure de renforcer la structure des associations professionnelles, candidates et, par ce moyen, d'augmenter et d'améliorer la qualité des services rendus aux entreprises adhérentes. Le budget disponible par le plan d'action est, sauf exceptions, d'un maximum de **230 000 Euros**. Le projet est domicilié au sein de la **CGEM** et est appuyé par une assistance technique européenne à long terme.

Les résultats forts encouragent du projet ont amené la commission européenne à décider de son extension d'un an au moyen d'un budget additionnel de **845 000 euros**.

---

<sup>16</sup> Fonds National de Mise à Niveau

<sup>17</sup> Project lancé dans le cadre du partenariat Euro-méditerranéen dans l'objectif de soutenir les actions de stabilité politique, de développement économique, socio-culturel et de développement humain en général afin d'assurer la transition des pays méditerranéens vers la mise en place d'une Zone de Libre Echange (**ZLE**).

Les fonds de financement octroyés au programme (PAAP) s'élèvent à **7,149 millions d'euros**, dont **5,845 millions** d'euro financés par la Commission Européenne et 1,304 millions par la population bénéficiaire.

Il faut noter que ce programme dans sa deuxième phase (**PAAP II - 2006/2009**), accorde beaucoup d'intérêts aux actions de mise à niveau de l'économie et des entreprises, en particulier les **PME**, à travers l'**ANPME**, qui accorde une place important à l'action par le biais des associations professionnelles.

- **Programmes MEDA**

Suite au règlement adopté le 15 juillet 1996, l'Union européenne s'engage à renforcer son intervention dans les pays du sud de la Méditerranée, principalement dans 3 directions: soutien de la stabilité politique et de la démocratie, création d'une zone de libre-échange, coopération dans le domaine social, culturel et humain. C'est le programme MEDA. Ce programme à été conçu, afin d'assurer la transition des pays méditerranéens vers la mise en place d'une Zone de Libre Echange (**ZLE**) à l'Horizon 2010.

Dans sa phase initiale, (**MEDA I**), ce projet apporte son appui dans un premier **volet à la transition économique** du pays à travers la création des programme tels que : Programme d'appui aux associations professionnelles (PAAP), appui au programme pour la promotion de la qualité, appui à la privatisation, Projet d'Appui aux Institutions de Garantie (PAIGAM) et les capitaux à risque. Puis dans un second volet au **renforcement de l'équilibre socio économique**, action des actions d'aide au développement humain essentiellement (Eau et assainissement en milieu rural, Habitat Social, appui à la création d'emploi, soutien à l'éducation de base etc.). Le financement prévu pour **MEDA I** s'élève à 476, 8 millions d'euros.

Dans la deuxième phase (**MEDA II**), Le projet connaîtra la mise en place de nouveaux programmes d'appuis en complément des premiers, avec une enveloppe supplémentaire de 537, 4 millions d'euros. Par ces nouveaux programmes on peut citer le programme d'appui aux entreprises (PAE), l'appui au développement de la formation professionnelle dans le secteur du textile, tourisme et NTIC, le programme d'appui à la mise en œuvre de l'accord d'association (PAAA), etc.

- **Projet GTZ (Formation Professionnelle)**

Dans le souci d'assurer le développement des secteurs industriels, des PME et le système de l'emploi, les Gouvernements du Maroc et d'Allemagne ont convenu de réaliser un Programme de Formation Professionnelle en Milieu du Travail pour contribuer à améliorer la compétitivité des PME et des ressources humaines dans les secteurs textile/habillement et tourisme notamment leurs capacités d'innovation et de modernisation. Ce programme est mis en œuvre par le Ministère chargé de la Formation Professionnelle (SEFP), l'Association Marocaine des Industries Textiles et Habillement (AMITH), la Fédération Nationale des Industries Hôtelières (FNIH) et la Coopération Technique Allemande au Développement (GTZ).

Ce programme vise principalement à :

- Accompagner les entreprises partenaires à mettre en place une fonction ressources humaines connectée aux choix stratégiques et orientée sur les besoins en recrutement et en développement des compétences ;
- Développer l'employabilité des jeunes, des demandeurs d'emploi et des travailleurs ;
- Assister les entreprises du textile/habillement et du tourisme, volontaires à monter des formes innovantes de la formation initiale et en cours d'emploi, telles que des Centres de Formation par Apprentissage-Intra Entreprises (CFA-IE) ;
- Assister les GIAC et les cabinets privés de conseil en ressources humaines dans le développement de nouvelles démarches intégrées pour les interventions en entreprise ;
- Appuyer la création au sein des associations professionnelles (AMITH et FNIH) d'une structure de conseil et d'assistance aux entreprises pour la promotion de la formation en milieu de travail.

## Annexe F

### **Aperçu de la situation de création de consortia à ce jour**

Etat d'avancement au 17.11.08 préparé par l'équipe du projet couvrant:

*(i) Consortia formellement créés*

*(ii) Consortia en voie de formalisation*

*(iii) Consortia en préparation/réorganisation*

*(i) Consortia formellement créés*

	Secteur productif	Consortia constitués	Ville	no. Entreprises*	Concurrents (H) ou complémentaires (V)	Effectif	Taille des entreprises membres (P, M, G)*	Date de démarrage du réseau	Date de création juridique	Forme sociétaire	Capital	Directeur / coordinateur	Constitution du Consortium et avancement										Accès au fonds d'appui***
													Outils de comm.			Promotion à l'étranger			Mise à niveau		Formation		
													Brochure	Site web	CD	Foires	Missions comm	Invitation clients	Financé ANPME	Autre	CFA <sup>18</sup>	autres formations	
1	Habillement	<b>MOSAIC</b>	Casablanca	6	V	1370	M	2004	2004	GIE	oui	non							GIAC <sup>19</sup>		coaching	I	
2	Habillement	<b>LOOK AVENUE</b>	Casablanca	5	V	2090	M	2005	2006	GIE	non	oui							GIAC			I	
3	Textile maison	<b>FONOON</b>	Casablanca	6	H	535	G	2005	2006	GIE	oui	non										I	
4	Habillement	<b>CHARM CONSORS</b>	Casablanca	4	V	750	M	2005	2007	GIE	oui	oui										I	
5	Tourisme	<b>Travel Partners Morocco</b>	Casablanca	7	H	80	P	2006	2006	GIE	non	oui										I	
6	Matériaux construction	<b>ODYSSEE</b>	Casablanca	5	V	212	M	2006	2007	GIE	non	non										I	
7	Agro	<b>VITARGAN</b>	Essaouira	6**	H	349	P	2005	2006	GIE	oui	non									marketing	I	

<sup>18</sup> CFA : Centre de Formation par Apprentissage

<sup>19</sup> GIAC: Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (contrats spéciaux de formation)

8	Agro	<b>ARGAN TAROUDANT</b>	Taroudant	6**	H	331	P	2005	2005	GIE	oui	oui									local								marketing	E. C.
9	Électricité	<b>DRAGO</b>	Casablanca	3	V	352	M et G	2007	2007	GIE	non	oui																		I
10	Habillement	<b>ATELIANCE</b>	Casablanca	7	V	3730	M et G	2007	2007	GIE	oui	oui																		I
11	Agro	<b>TISSALIWINE</b>	Agadir	22**	H	867	P	-	1999	GIE	oui	oui									local							marketing	I	
12	Agro	<b>TIZARGANE</b>	Tiznit	5**	H	196	P	2006	2007	GIE	oui	oui									local							marketing	I	
13	Mécatronique	<b>GE3M</b>	Mohamedia	4	V	329	M	2007	2008	GIE	oui	oui																		E. C.
14	Habillement	<b>EVERLAST</b>	Casablanca	4	V	1320	M	2005	2008	GIE	non	oui																		E. C.
15	Maroquinerie	<b>Le Maitre Maroquinier de Fez</b>	Fez	5	H-V	175	P	2006	2008	GIE	oui	non	En cours	En cours							local									En cours

\* P = Petite ; M=Moyenne ; G= Grande  
\*\* Number of member cooperatives  
\*\*\* I = first allotment of Support Fund dedicated to consortia



*(iii) Consortia en préparation/reorganisation*

Secteur productif	Noms sociétés membres	Ville	no. Entreprises*	Concurrents (horizontal) ou complémentaires (vertical)	Effectif	Taille des entreprises membres	Démarrage du réseau	Constitution de Groupement et avancement						Actions déjà mises en place			
								Sensibilisé	Motivé	Analyse des besoin	Forme juridique	Statut	Règlement Intérieur	Promotion (foires et salons)	Mise à niveau	Autre	
Composante auto	DEV AUTO	Casablanca / Fez	7	V		M et G	2007										
Habillement	FASHION POOL	Fez	4	V	1240	M	2007										
Mécanique	OXICAM	Casablanca	4	V	81	M	2007										



## Annexe G

### Liste des principales activités de formation/échanges à ce jour

*(organisées durant les phases 1 et 2 pour le Maroc ou en combinaison avec d'autres pays)*

<b>Voyages d'étude</b>	
Italie (Rome et Florence) - 2 participants	mai 2004
Italie (Rome/consortia/ « clusters » à Santa Croce sull'Arno/Florence/Parma/Bologna; financé par le projet ITPO) - 4 participants	novembre 2007
Italie (Rome/Ravenna/Ferrara-Parma/Turin) - 5 participants	octobre 2008
<b>Réunions d'experts</b>	
Italie (Olbia) - 2 participants	septembre 2005
Maroc (Rabat), pays de l'Accord d'Agadir	mai 2007
<b>Programme de formation (Turin), ONUDI-BIT</b>	
Edition 2006 (2 participants)	2006
<b>Séminaires (Maroc)</b>	
Phase 1/ séminaire de formation	septembre 2004
Phase 2/ série de séminaires de formation	octobre 2008 (Rabat) - environ 30 participants
	novembre 2008 (Casablanca)
	Début 2009 (Sud du Maroc; lieu à déterminer)



