

Université Mohammed-V-Souissi

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales. Rabat

Centre Des Etudes Doctorales en Droit et Economie

THESE DE DOCTORAT NATIONAL

# LA DIPLOMATIE ECONOMIQUE MAROCAINE : FORMATION, ACTEURS ET ACTIONS

Présentée et soutenue par

**Amine DAFIR**

*Le 03 Juillet 2014*

Formation doctorale : Sciences de l'Economie et de la Gestion

Structure de Recherche : Equipe de Recherche sur la mondialisation et le développement

## JURY

**Professeur Azzedine GHOUFRANE**, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Souissi, Université Mohammed V-Souissi, **Président**

**Professeur Saïd DKHISSI**, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Souissi, Université Mohammed V-Souissi, **Directeur de thèse**

**Professeur Hassane ZOUIRI**, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Agdal, Université Mohammed V-Agdal, **Rapporteur**

**Professeur Amal MAANINOU**, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Souissi, Université Mohammed V-Souissi, **Rapporteur**

## Remerciements

En préambule à cette thèse, je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de cette thèse.

Tout d'abord M. Said DKHISSI, directeur de ma thèse, pour l'aide et le temps, la compréhension et l'encouragement qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui cette thèse n'aurait jamais vu le jour. Il a su m'apporter un soutien constant et des conseils précieux et avisés à la hauteur de son expérience, de ses compétences et de ses réelles qualités humaines. Sa conception de la direction de recherche, alliant rigueur et bienveillance, m'a aidé à donner le meilleur de moi-même. Je suis ravi d'avoir travaillé sous sa direction car outre son appui scientifique, il a toujours été là pour me soutenir et me conseiller au cours de l'élaboration de cette thèse.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à M. Azzedine Ghoufrane, pour l'intérêt qu'il a porté à ce travail de recherche en acceptant de faire partie de ce jury, pour ses orientations éclairantes ainsi que ses remarques pertinentes ayant amélioré la qualité de mon travail.

Mes plus sincères remerciements vont à M. Amal Maaninou, pour avoir accepté de collaborer et de porter un regard critique sur ce travail de recherche. Son intérêt et son enthousiasme ont été des plus appréciés.

Mes remerciements s'adressent aussi à M. Hassane Zouiri, Professeur à l'Université Mohammed V Agdal, pour les commentaires constructifs qu'il m'a fournis, et pour l'honneur qu'il me fait en siégeant dans le jury de cette thèse.

Je ne remercierai jamais assez Mme Zakia Elmidaoui Directrice de la Coopération Multilatérale au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération pour la disponibilité, le dévouement, et le partage du savoir dont elle a fait preuve, de même que l'intérêt qu'elle a porté à ma thèse. Ma gratitude est adressée à M. Larbi Bourabaa secrétaire général de Maroc Export pour sa disponibilité et son accueil. Mes remerciements vont également à mes professeurs Kamal Idrissi, Brahim Gaboune et Said Toufik pour leurs conseils et recommandations.

J'exprime mes gratitude respectueuses à mes amis Karima Haoudi, Younes Boumaaz, Hicham Attaoui, Alami Talbi Fatima zohra, Jaber Afoukane et Radad Tagueniti qui m'ont énormément aidé à lire et à corriger ma thèse et à Abdelhak Ourrai et Kawtar Dkhissi qui n'ont épargné aucun effort pour mettre à ma disposition les données indisponibles au Maroc.

J'adresse toute ma reconnaissance à M. Zanane Abderrahmane, professeur et directeur du CEDOC pour sa disponibilité et ses précieux conseils et à mes collègues du CEDOC Droit Economie pour leur soutien permanent tout au long de la recherche.

Je remercie ma grande famille qui n'a épargné aucun effort pour m'assurer les conditions propices de travail. Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de cette thèse.

## **Résumé**

La diplomatie économique est de plus en plus associée à la stratégie globale du développement, notamment dans les pays en voie de développement, qui continuent à faire face à de multiples difficultés pour s'intégrer dans l'économie mondiale dans une conjoncture marquée par une concurrence acharnée.

A l'instar de ces pays, le Maroc mise sur sa diplomatie économique pour réduire le déficit structurel de sa balance commerciale, attirer les investissements étrangers et accompagner les investisseurs marocains dans leur quête des marchés étrangers.

L'objet de notre thèse est de définir les acteurs de la diplomatie économique marocaine tout en mettant l'accent sur les actions stratégiques de la diplomatie économique tant directes qu'indirectes. Nous étudions également l'apport de la diplomatie économique marocaine au niveau des négociations commerciales et le choix des modalités d'insertion. Enfin, nous étudions les réalisations macroéconomiques du pays dans l'objectif d'évaluer les performances de la diplomatie économique marocaine et afin de mieux cerner les enjeux et d'apporter un éclairage sur la pratique de la diplomatie économique marocaine et son rôle pour une meilleure insertion du pays dans l'économie internationale.

## **Mots clés**

Diplomatie économique, veille stratégique, intelligence économique, promotion, Conseillers économiques, Insertion, Intégration, diplomatie d'influence, Maroc.

## **Abstract**

Economic diplomacy is increasingly associated to the overall development strategy, particularly in developing countries which are still having echoes tied to integrating a global economy characterized by a fierce competition.

Considered as a developing country, Morocco is building its economic diplomacy to reduce the structural deficit in its trade balance and support Moroccan investors in their pursuit of foreign markets.

The purpose of this thesis is:

- to remind the actors of Moroccan economic diplomacy,
- to study its contribution by recalling all its limitations and constraints,
- to focus on the current role played by the economic diplomacy in both, bilateral and regional relationships.
- to assess the performance of the Moroccan economic diplomacy, to better understand the issues and to spot light on the practice of Moroccan economic diplomacy and its role in improving integration of the Kingdom into the global economy.

## **Key words**

Economic diplomacy, economic intelligence, competitive intelligence, promotion, Economic Advisers, Insertion, Integration, diplomatic influence, Morocco.

## **Sommaire**

### ***Introduction générale***

#### ***Chapitre I : L'importance de la diplomatie économique dans le contexte contemporain***

Section I : Le contexte international et l'émergence de la nouvelle diplomatie économique

Section II. L'importance de la diplomatie économique au niveau international

Section III : L'importance de la diplomatie économique au niveau marocain

#### ***Chapitre II : Les acteurs de la diplomatie économique marocaine***

Section I : Les acteurs d'élaboration et de prise de décisions

Section II: Les acteurs de promotion

Section III : L'émergence de nouveaux acteurs

#### ***Chapitre III : Les actions stratégiques de la diplomatie économique marocaine***

Section I : Les actions stratégiques offensives

Section II : Les actions stratégiques indirectes

#### ***Chapitre IV : La diplomatie économique et les négociations commerciales***

Section I : Au niveau bilatéral

Section II : Au niveau régional

Section III : Au niveau multilatéral

#### ***Chapitre V : La diplomatie économique et les performances macroéconomiques du Maroc***

Section 1 : Au niveau des échanges commerciaux

Section II : Au niveau des investissements étrangers

Section III : Au niveau de l'aide au développement et la perception du Maroc

### ***Conclusion générale***

Références bibliographiques

Table des Illustrations

## Liste des sigles et acronymes

<b>ACDI</b>	Agence Canadienne de Développement International
<b>ADII</b>	Administration des Douanes et Impôts Indirects
<b>ADIT</b>	Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AGCS</b>	Accord Général sur le Commerce des Services
<b>ALE</b>	Accord de Libre-échange
<b>ALECA</b>	accord de libre échange complet et approfondi
<b>AMCI</b>	Agence Marocaine de Coopération Internationale
<b>AMDI</b>	Agence Marocaine de Développement des Investissements
<b>AMNA</b>	Accès aux Marchés des produits Non Agricoles
<b>ANAPEC</b>	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
<b>ANCFCC</b>	Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie
<b>ANIMA</b>	Réseau Euro-méditerranéen d'Agences de Promotion des Investissements
<b>APD</b>	Aide Publique pour le Développement
<b>API</b>	Agence de Promotion des Investissements
<b>APPI</b>	Accord de Promotion et de Protection des Investissements
<b>ASI</b>	Air Sénégal International
<b>BMDA</b>	Bureau Marocain du Droit d'Auteur
<b>Bric</b>	Brésil, Russie, Inde et Chine
<b>Brics</b>	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
<b>CCI</b>	Chambre de Commerce Internationale
<b>CE</b>	Conseiller Economique
<b>CDD</b>	Cycle de Doha pour le Développement
<b>CGEM</b>	Confédération Générale des Entreprises au Maroc
<b>CIRDI</b>	Centre International de Règlement des Différends Relatifs à l'Investissement
<b>CNCE</b>	Conseil National du Commerce Extérieur
<b>CNCM</b>	Comité national des Négociations Commerciales Multilatérales
<b>CNEA</b>	Comité National de l'Environnement des Affaires
<b>CNPI</b>	Comité National des Procédures liées à l'Investissement
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>CONPIAC</b>	Comité National pour la Propriété Intellectuelle et Anti-contrefaçon

<b>CRI</b>	Centres Régionaux d'Investissement
<b>DC</b>	Diplomatie Commerciale
<b>DE</b>	Diplomatie Economique
<b>DIE</b>	Direction des Investissements Extérieurs
<b>DNIE</b>	Dispositif National d'Intelligence Economique
<b>DREE</b>	Direction des Relations Economiques Extérieures
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>GAFTA</b>	Grande Zone Arabe de libre-échange
<b>GATT</b>	Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce
<b>GRC</b>	Gestion de la Relation Client
<b>GU</b>	Guichet Unique
<b>IDE</b>	Investissements Directs Etrangers
<b>IE</b>	Intelligence Economique
<b>INDH</b>	Initiative Nationale de Développement Humain
<b>MAD</b>	Dirham marocain
<b>MAEC</b>	Ministère des Affaires Etrangères et de Coopération
<b>MCE</b>	Ministère du Commerce Extérieur
<b>MCINET</b>	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des nouvelles Technologies
<b>MENA</b>	Middle East and North Africa
<b>MFF</b>	Mission économique et financière
<b>MIC</b>	Accord sur les Mesures concernant les Investissements et liées au Commerce
<b>MIST</b>	Mexique, Indonésie, Corée du Sud et la Turquie
<b>MNT</b>	Mesures Non Tarifaires
<b>NTIC</b>	Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
<b>OCDE</b>	Organisation de la Coopération et du Développement Economique
<b>OFPPT</b>	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>OMD</b>	Objectifs de Développement
<b>OMPIC</b>	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>P2I</b>	Plateforme Industrielle Intégrée
<b>PEE</b>	Poste d'Expansion Economique

<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PNUD</b>	Programme des Nations-Unies pour le Développement
<b>PVD</b>	Pays en Voie de Développement
<b>R&amp;D</b>	Recherche et Développement
<b>RDIE</b>	Règlement des Différends Relatifs aux Investissements
<b>SDCA</b>	Stratégie de Développement du Climat des Affaires
<b>TFZ</b>	Tanger Free Zone
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>TMSA</b>	Agence Spéciale Tanger-Méditerranée
<b>TN</b>	Traitement National
<b>TNPF</b>	Traitement de la Nation la Plus Favorisée
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>USTR</b>	The Office of the United States Trade Representative
<b>ZFE</b>	Zone Franche d'Exportation

## Introduction générale

L'économie mondiale est de plus en plus hiérarchisée. Les fruits de la mondialisation ont été répartis de manière inégale, ce qui a conduit à une hétérogénéisation croissante du monde en voie de développement. Si les pays émergents ont su tirer profit de la mondialisation et ont pu bénéficier d'une croissance forte, les pays en voie de développement semblent être restés en marge et continuent à faire face à plusieurs problèmes structurels et conjoncturels. Ces derniers cherchent à prescrire une stratégie de développement fondée sur l'insertion rapide à l'économie mondiale en cherchant à drainer le maximum d'IDE, promouvoir les entreprises nationales et attirer l'aide publique à travers la mise en place, dans ces économies, de mesures permettant de remédier aux défaillances bloquant leur intégration à l'économie mondiale.

Du point de vue théorique, une insertion plus active aux différents circuits de l'économie mondiale est censée engendrer de nombreux effets positifs. C'est un moyen d'améliorer l'allocation des ressources en les concentrant vers les activités où le pays possède un avantage comparatif, mais aussi d'accroître l'efficacité grâce à l'intensification de la concurrence, et enfin de favoriser le transfert technologique.

Ainsi, la plupart des pays du sud se sont convertis à l'idéologie libérale, dominante en matière de développement, de leur propre gré ou en contrepartie de l'aide du FMI et de la Banque Mondiale pour le remboursement de leurs dettes extérieures. Toutefois, le consensus tend à se faire autour de l'impossibilité de concevoir une issue durable à la crise sans passer par des transformations majeures, capables d'adapter les économies en développement aux nouvelles conditions financières mais aussi commerciales et technologiques qui se font jour dans l'économie mondiale.

Ce nouveau contexte, porteur de grandes opportunités et de nouveaux défis, a placé la diplomatie économique au cœur de la politique étrangère. En effet, la diplomatie économique, perçue en tant que mécanisme incontournable de développement économique, occupe de plus en plus une place primordiale dans la mesure où elle a toujours été liée au contexte d'intégration compétitive dans l'économie mondiale. Dans ce sens, la diplomatie économique des pays en voie de développement est de plus en plus sollicitée au niveau de la stratégie globale de développement.

L'étude de la diplomatie économique prend de plus en plus d'intérêt dans la mesure où une diplomatie économique efficace permet de faire évoluer le pays vers une situation caractérisée par des échanges satisfaisants avec le reste du monde en vue de son intégration dans l'économie mondiale.

La capacité de ladite diplomatie à promouvoir les exportations du pays, attirer les investissements étrangers et accompagner les entreprises nationales dans des politiques offensives de conquête de marchés extérieurs, lui a permis d'occuper une importance remarquable en tant que facteur incontournable de développement économique.

En effet, la notion de diplomatie économique suscite un intérêt particulier dans la mesure où elle se situe à l'intersection de préoccupations majeures des pays : politique de développement, intelligence économique, compétitivité de l'entreprise, délocalisation des firmes, géo-économie et internationalisation des champions nationaux. Aussi, c'est une notion difficile à cerner : d'une part, parce qu'elle a des acceptions différentes selon les acteurs et selon les pays et les gouvernements et, d'autre part, parce qu'elle se définit "non par ses instruments, mais par les problèmes économiques qui lui donnent son contenu"<sup>1</sup>. En effet, plusieurs définitions ont été proposées par plusieurs chercheurs.

Dans ce cadre, le sujet peut être traité selon deux approches. La première reste dans une logique de subordination de l'économique au politique<sup>2</sup>. Dans cette perspective, les marchés ont leur logique, mais ils ne participent pas à la définition du système international qui reste maîtrisé politiquement par les États. La seconde approche repose sur l'autonomisation du champ économique et la montée en puissance des acteurs privés.

Le terme diplomatie désigne la politique étrangère d'un Etat. Elle est considérée comme étant "l'ensemble des règles, us et protocoles internationaux qui organisent les relations entre les Etats et les organisations internationales, les procédures d'application des règles du droit international, la conciliation entre les différents intérêts des Etats, l'art de négocier et de prendre la parole lors des réunions et des congrès internationaux et la conclusion d'accords et de conventions"<sup>3</sup>.

Appliquée au domaine économique, une telle définition peut conduire à voir dans la diplomatie économique l'ensemble des moyens par lesquels le gouvernement parvient à promouvoir l'intérêt économique national. Pour Marie-Christine Kessler, la diplomatie économique se définit par "la mise en œuvre, par une autorité publique, d'une politique à finalité commerciale et financière, destinée à assurer la prospérité économique du pays à travers les

---

<sup>1</sup> Laurence Badel, Introduction, "Diplomaties en renouvellement", Les Cahiers Irice, n°3, 2009, note 39.

<sup>2</sup> Chavagneux. C., « La diplomatie économique : plus seulement une affaire d'États », Pouvoirs, 88, janvier 1999, p. 34

<sup>3</sup> Samouhi Fawk Al Ada, Glossaire de la diplomatie et des affaires étrangères, Anglais-arabe-français, publications du Liban, Beyrouth, 1979, p. 127.

intérêts de ses entreprises, de ses groupes socioprofessionnels, de ses citoyens"<sup>4</sup>. À cette analyse centrée sur la mobilisation économique de l'État et de ses administrations se rattache la réflexion de Guy Carron de la Carrière qui définit la diplomatie économique en tant que "la recherche d'objectifs économiques par des moyens diplomatiques, qu'ils s'appuient ou non sur des instruments économiques pour y parvenir"<sup>5</sup>.

Néanmoins, la définition classique de la diplomatie économique ne rend pas compte de l'ensemble des évolutions qui ont accompagné la mondialisation économique, et en particulier de la montée en puissance d'acteurs comme les firmes, les établissements financiers ou les organisations économiques internationales, mais aussi les ONG<sup>6</sup>. Aussi, elle ne permet guère de prendre en considération le rôle grandissant des marchés dans le fonctionnement majeur de l'économie mondiale. Ainsi, elle présuppose l'existence d'un intérêt économique national que la mondialisation rend de plus en plus difficile à cerner. Enfin, les relations entre États et sociétés deviennent chaque jour plus complexes et ambiguës. Elles nécessitent une approche nouvelle. La diplomatie économique prend une importance majeure dans cette nouvelle donne. Cette définition, reflète une vision d'un système international dans lequel les États sont les acteurs principaux. Elle subordonne l'économique au politique.

Les limites de la définition classique de la diplomatie économique, l'émergence de nouveaux enjeux et l'évolution des objectifs de la diplomatie économique qui englobe non seulement les relations interétatiques mais aussi les relations qui se tissent entre les États et les autres acteurs de l'économie mondialisée<sup>7</sup> sont autant de raisons pour la recherche d'une nouvelle définition qui prend en considération l'ensemble de ces changements. C'est ainsi que nous proposons de donner au terme « diplomatie économique » une acception plus large qui permet d'englober non seulement les relations interétatiques mais aussi les relations qui se tissent entre les États et les autres acteurs de l'économie mondialisée<sup>8</sup>.

La diplomatie économique résulte d'une interaction entre enjeux économiques et objectifs politiques, d'une association entre l'État et le secteur privé et d'un dosage entre les décisions internes et les engagements internationaux. Dans ce sens, Bergeijk et Moons

---

<sup>4</sup> Marie Christine Kessler, *La politique étrangère de la France. Acteurs et processus*, Presses de Sciences Po, 1999, chap. 7

<sup>5</sup> Guy Carron de la Carrière, *La diplomatie économique. Le diplomate et le marché*. *Economica*, 1998.

<sup>6</sup> Bertrand Badie, *L'impuissance de la puissance*, Paris, Fayard, 2004.

<sup>7</sup> N. Bayne, S. Woolcock, *The New Economic Diplomacy. Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*, 2e éd., Londres, Ashgate, 2007.

<sup>8</sup> Cette approche s'inspire notamment des travaux d'auteurs comme Susan Strange. Voir notamment *The Retreat of the State. The Diffusion of Power in the World Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

considèrent que la diplomatie économique consiste en *"un ensemble d'activités visant les méthodes et procédés de la prise internationale de décision et relatives aux activités économiques transfrontières dans le monde réel. Elle a comme champs d'action le commerce, l'investissement, les marchés internationaux, les migrations, l'aide, la sécurité économique et les institutions qui façonnent l'environnement international, et comme instruments les relations, la négociation, l'influence"*<sup>9</sup>. Lee considère la diplomatie économique comme *"l'ensemble des efforts déployés par un réseau d'acteurs publics et privés afin de gérer les relations commerciales à travers les divers canaux et processus diplomatiques. Le terme relations commerciales fait référence aux échanges commerciaux ainsi qu'à l'investissement direct étranger"*<sup>10</sup>.

Dans ce sens, la définition qui répond le mieux aux besoins de notre recherche peut être formulée comme suit : la diplomatie économique est considérée comme étant *"l'ensemble des mécanismes et pratiques adoptés par des acteurs, publics ou privés dans le but de réaliser les objectifs économiques d'un État par le recours à des moyens politiques, ou de réaliser les objectifs politiques par le recours à des moyens économiques"*. Cette définition a été reprise par la chambre de commerce française dans son dernier rapport sur l'apport de la diplomatie économique<sup>11</sup>. Dans ce qui suit, nous allons retenir cette définition pour la désignation du concept de la diplomatie économique.

La diplomatie économique constitue l'un des leviers les plus puissants de la performance des entreprises et de la compétitivité de l'Etat et présente donc un grand intérêt pour la compréhension de la dynamique du développement international, tant pour les Etats que pour les entreprises. Son analyse dans le cadre d'un pays donné apparaît déterminante pour juger de son importance au niveau institutionnel.

Dans cette perspective, le Maroc a entamé un large processus de libéralisation de son économie depuis l'adoption du PAS en vue de réaliser à la fois sa croissance et la mise à niveau de son économie, dans l'objectif de rétablir les équilibres aussi bien économiques que financiers, intérieurs qu'extérieurs.

---

<sup>9</sup> Cité par REVEL, Claude. Diplomatie économique multilatérale et influence. *Géoéconomie*, 2010, no 1, p. 59-67.

<sup>10</sup> Cité par MERCIER, Alexandre. *Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States, Canada, the UK, and the US*. Netherlands Institute of International Relations' Clingendael', 2007.

<sup>11</sup> Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Développement international des entreprises : quel apport de la diplomatie? Novembre 2012. <http://www.cci-paris-idf.fr/> consulté le 15/06/2013.

Pour ce faire, le Maroc s'est doté, ces dernières années, d'une politique économique particulière sur un certain nombre d'axes : le premier est de conforter le cadre macro-économique et le second est d'insérer l'économie marocaine dans son environnement mondial et régional. Il s'agit du renforcement du cadre macro-économique et de la définition des plans d'actions nationaux. De grands chantiers de développement et des stratégies sectorielles qui cherchent à donner une visibilité claire aux opérateurs marocains et étrangers ont été lancés (Projet de Tanger Med, Vision 2010 pour le tourisme, Plan Azur, Emergence, Plan Maroc Vert, Plan Halieutis, Vision 2015 pour l'artisanat, Maroc Numéric pour les TIC, Maroc Export Plus et la stratégie énergétique du Maroc...).

Ainsi, le Maroc mise de plus en plus sur sa diplomatie économique pour réussir le pari de l'insertion de son économie dans l'économie internationale. Occupant une place désormais stratégique et membre de plusieurs organisations internationales, le pays multiplie la conclusion des accords de libre échange et adopte une stratégie active, visant à diversifier ses partenaires, promouvoir l'attrait des investissements extérieurs et défendre ses intérêts économiques.

En effet, la stratégie de la diplomatie économique marocaine est considérée comme étant un équilibre d'intérêts et de pressions. L'objectif de soutenir le développement économique du pays doit trouver un équilibre entre les différents aspects qui y sont associés: attirer des investissements étrangers, soutenir les activités d'investissements marocains à travers le monde, promouvoir les exportations marocaines, maintenir une relation stable avec les grandes puissances en adoptant une diplomatie des contrats, contribuer à la stabilité régionale et assumer les responsabilités qui découlent du poids croissant du Maroc sur la scène régionale.

Cependant, le Maroc s'attarde à tirer bénéfice des différentes stratégies développées. L'économie marocaine est de plus en plus touchée par une crise de liquidité sans précédent. Le solde extérieur se dégrade et la balance commerciale du pays est systématiquement déficitaire avec l'ensemble de ses partenaires. Les sources de rentrées de devises dans le pays comme les exportations, les IDE, les recettes du tourisme ou les transferts MRE s'étant dégradées, ne comblent plus les dépenses. S'ajoute à cette situation critique, la flambée des prix des matières premières importées par le Maroc et des accords de libre-échange déséquilibrés qui profitent plus à ses partenaires commerciaux qu'au tissu productif du pays.

Dans ce cadre, l'étude de la diplomatie économique marocaine en tant que facteur d'insertion dans l'économie internationale est d'autant plus actuelle et opportune. Plus précisément, les axes de cette thèse s'articulent autour d'une question centrale : **Quel est le rôle de la diplomatie économique marocaine pour une meilleure insertion de l'économie marocaine dans l'économie internationale ?**

Cette problématique nous incite à poser plusieurs interrogations :

- Qu'est-ce que la diplomatie économique ? Quels sont ses objectifs ?
- Quels sont les acteurs de la diplomatie économique marocaine ?
- Comment se présente concrètement la diplomatie économique marocaine dans la pratique ? Quels sont ses priorités et les moyens qui y sont engagés ? Comment fonctionne-t-elle réellement ?
- Quelles sont ses limites et ses entraves ? Quels sont ses enjeux et ses perspectives ?
- Quel rôle peut jouer la diplomatie économique marocaine dans un contexte de crise internationale ? Quelle est la plus-value qu'elle apporte par rapport aux pays concurrents de la région ?

Pour répondre à ces interrogations qui, au-delà du cas marocain, donnent matière à une réflexion plus globale sur l'apport de la diplomatie économique dans les stratégies de développement des pays en voie de développement, et pour mieux évaluer l'apport de la diplomatie économique en matière d'insertion et l'efficacité de ses actions et des réalisations, nous étions amenés à entretenir :

- Une étude documentaire avec consultation d'un nombre considérable d'études et d'ouvrages relatifs à la diplomatie, l'économie et la diplomatie économique ainsi que quelques rapports traitant le cadre institutionnel de la diplomatie marocaine. Notre étude a recours à la littérature académique et spécialisée (rapports, documents de travail, presse sectorielle ou généraliste, documents d'information à la presse) et à l'analyse des textes dans le but de signaler l'existence de discours exprimant les objectifs déclarés de la politique extérieure marocaine. Cependant, les ouvrages et les articles sur la diplomatie économique sont rares, les travaux sur la diplomatie économique

marocaine encore plus. S'ajoute à cela l'absence de données et la confidentialité des rapports traitant la question.

- Etude de terrain à travers un stage au sein du Ministère des affaires étrangères où nous avons pu participer aux formations des conseillers économiques et aux tables rondes internes rassemblant les acteurs concernés par la redynamisation de la diplomatie économique marocaine.

- Des entretiens avec des responsables chargés de la diplomatie économique, des conseillers économiques et des professionnels, ainsi que des rencontres avec des représentants du secteur privé. Une note sur des données d'anonymat lors des entretiens doit être ajoutée. La plupart des ambassadeurs, conseillers économiques et responsables interviewés ont demandé à rester anonymes en raison des instructions strictes.

- Participation à une table ronde annuelle sous le thème «Promotion et Diplomatie Economique en vue d'une sortie de crise» organisée au MAEC. C'était une occasion de rencontrer l'ensemble des acteurs impliqués au niveau de la diplomatie économique marocaine. Au terme de cette rencontre, nous avons pu participer avec les conseillers économiques à une série de rencontres avec des ministres, des directeurs de sociétés, le président du CGEM et le directeur de CMPE.

- Analyse de certains dossiers économiques où la diplomatie marocaine a été impliquée directement (diplomatie des contrats, négociation des accords de libre-échange, interprétation des règles d'origine...).

- Une étude comparative avec des pays similaires (Tunisie, Égypte et Jordanie...) et étude des modèles d'autres pays qui sont considérés comme des pays ayant réussi leur insertion dans l'économie internationale à travers l'implication de la diplomatie économique (Chine, Brésil, Turquie et Malaisie...).

L'objectif de notre travail de recherche est bidimensionnel. Premièrement, il s'agit d'analyser l'évolution de la diplomatie économique marocaine tant par la nature de ses actions que par rapport aux changements structurels de son cadre institutionnel. Le deuxième volet porte sur l'apport de la diplomatie économique marocaine en matière d'insertion de l'économie marocaine dans l'économie internationale afin de mieux cerner les enjeux et d'apporter un éclairage sur le concept de la diplomatie économique et l'étude de son cadre institutionnel et de sa pratique au Maroc. Ainsi, la thèse est organisée en cinq chapitres et cherche à contribuer au

débat théorique mais aussi à une évaluation interne de la diplomatie économique marocaine à travers l'analyse des performances économiques.

Au niveau du premier chapitre, nous commençons par une réflexion initiale sur ce que recouvre d'une part, la « diplomatie économique », ses enjeux, ses instruments. Aussi, pour comprendre les évolutions de la diplomatie économique marocaine au cours des dernières décennies, il est indispensable de rappeler, dans un premier temps, le contexte dans lequel elle a pu se déployer et d'autre part, les changements de l'environnement dans lequel elle s'exerce (globalisation, intensification des flux d'échanges et d'investissements, concurrence exacerbée entre Etats et organisations..). Sont soulevées également quelques expériences d'autres pays partenaires pour mieux appréhender l'importance de la diplomatie économique. La description de quelques expériences étrangères a pour simple objectif de relater comment différents pays ont pu s'organiser pour rendre efficace leur diplomatie économique. Il est vrai que toutes les formules dépendent du contexte national de chaque pays et qu'elles n'ont pas de caractère figé car ils évoluent dans le temps en fonction des données tant internes qu'externes.

Le second chapitre est consacré à l'étude des différents acteurs impliqués dans la diplomatie économique marocaine. Nous avons souhaité alimenter la réflexion sur la redéfinition des rapports entre acteurs publics et acteurs privés dans la définition de la stratégie de la diplomatie économique. La diplomatie économique doit, en effet, être envisagée comme un processus que les acteurs qu'elle met en jeu élaborent en réponse à des enjeux évolutifs et en mettant en œuvre les moyens et instruments dont ils disposent.

Le troisième chapitre cherche à situer la stratégie marocaine dans le cadre des stratégies internationales. Dans un premier lieu, nous nous attardons sur les différentes actions directes développées par la diplomatie économique marocaine pour mieux comprendre la pratique de la diplomatie économique tout en intégrant quelques exemples de pays innovants et performants. Enfin, nous traitons les actions indirectes visant à favoriser la réussite de l'insertion du pays dans l'économie internationale.

Le quatrième chapitre vise à traiter les différentes formes d'insertion dans l'économie internationale à savoir la diplomatie économique bilatérale développée dans le cadre des accords de libre échange, et la diplomatie économique régionale et multilatérale. Notre analyse porte sur l'apport de la diplomatie économique marocaine en matière du choix des modes d'insertion dans l'économie mondiale à travers l'étude de sa participation à la négociation des accords et dans les activités des enceintes multilatérales et régionales.

Le cinquième chapitre est consacré à l'étude de l'apport de la diplomatie économique marocaine à travers l'analyse des relations économiques qu'entretient le Maroc avec ses différents partenaires. Les indicateurs macro-économiques réalisés par l'économie marocaine, les classements internationaux du Maroc et les rapports des organisations internationales, malgré leurs limites, vont nous aider à mieux appréhender le positionnement de l'économie marocaine dans l'économie mondiale et par rapport à ses concurrents.

Notre contribution prend place dans cet environnement en mutation et dans un champ de recherche encore très imprécis. Elle a pour objectif de compléter le niveau des connaissances existant dans ce domaine ainsi que de fournir des instruments de réflexions aux institutions impliquées en tant qu'acteurs de la diplomatie économique (notamment les ministères et les agences de promotion). Les résultats de cette thèse représentent, nous l'espérons, une contribution autant d'un point de vue théorique, à travers une meilleure compréhension de la stratégie marocaine face à un processus de choix complexes, que d'un point de vue pratique, pour les différents acteurs chargés de la promotion économique et commerciale.

# **Chapitre I : L'importance de la diplomatie économique dans le contexte contemporain**

## **Introduction du chapitre I**

La mondialisation a causé des bouleversements extraordinaires dans les relations entre entreprises, Etats et mouvements d'opinions. Le progrès scientifique et technologique, l'intégration des productions, l'interconnexion des marchés ainsi que la définition de la stratégie des acteurs et des entreprises au plan mondial transforment en profondeur la pratique de la diplomatie économique.

En effet, la diplomatie économique qui est devenue de nos jours une forte priorité des différents pays dans le monde, demeure un concept aussi bien difficile à cerner qu'à définir car il incarne en son sein une certaine ambiguïté. Elle est devenue un outil majeur de la compétition internationale des États.

De surcroît, plusieurs pays dans le monde priorisent la diplomatie économique au niveau de la politique étrangère. Son renforcement est perçu comme étant un élément favorisant le développement économique et l'insertion internationale dans la chaîne de la production mondiale.

A l'instar de ces pays, la diplomatie économique marocaine jouit d'un soutien moral et d'une importance symbolique au regard de l'intérêt primordial et grandissant accordé par le roi Mohamed VI à son renforcement et à son développement.

Ainsi, le présent chapitre permet de dresser le cadre contextuel de la thèse. Il s'agit, d'une part, de rappeler le contexte dans lequel la diplomatie économique marocaine a pu se déployer et d'autre part, de décrire les changements de l'environnement dans lequel elle s'exerce (globalisation, intensification des flux d'échanges et d'investissements, concurrence exacerbée entre Etats et organisations..). Dans ce sens, nous intégrons les interactions entre les niveaux nationaux et internationaux quant à la conception des différentes politiques étrangères, et nous explorons également le rôle croissant des acteurs non étatiques dans la diplomatie économique. Nous menons une réflexion initiale sur ce que recouvre la notion de diplomatie économique, son cadre théorique et son importance au niveau international. Aussi, afin de comprendre la pratique de la diplomatie économique marocaine au cours des dernières décennies, est-il indispensable de traiter les priorités de la politique étrangère marocaine.

## **Section I : Le contexte international et l'émergence de la nouvelle diplomatie économique**

Le phénomène de la globalisation et le développement rapide de la connaissance et de la technologie ont accéléré le processus d'évolution des relations économiques internationales. Ce nouveau contexte, porteur de grandes possibilités et de nouveaux défis et caractérisé par une concurrence accrue, a placé la diplomatie économique au cœur de la politique étrangère<sup>12</sup>.

### **I. La mondialisation et la prépondérance de l'économie du marché**

Aujourd'hui, la mondialisation, l'internationalisation, la globalisation, la modernisation, la multinationalisation et la transnationalisation, etc., sont des notions qui sont à la mode. Au-delà de l'utilisation des termes de mondialisation et globalisation de plus en plus fréquente, justifiée ou non, ces deux termes ont tendance à devenir la notion résumant de notre société actuelle<sup>13</sup>.

En effet, la mondialisation a causé des bouleversements extraordinaires dans les relations entre entreprises, Etats et mouvements d'opinions. Le progrès scientifique et technologique, l'intégration des productions, l'interconnexion des marchés ainsi que la définition de la stratégie des acteurs et des entreprises au plan mondial transforment en profondeur les formes de la diplomatie économique.

Pour les économistes, la mondialisation signifie l'intégration de l'économie mondiale, de l'homogénéisation du marché mondial, l'internationalisation des activités des firmes multinationales et de la finance internationale, et l'approfondissement de l'interdépendance économique. Elle englobe, à la fois, la dimension des échanges de biens et services, la dimension des investissements directs à l'étranger et la dimension de la circulation des capitaux financiers<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Rashid, H. Economic Diplomacy in South Asia. Address to the Indian Economy & Business Update, 2005, vol. 18.

<sup>13</sup> Yanhai Zhao. Thèse de doctorat « L'insertion de la Chine dans la mondialisation, les flux d'investissements directs étrangers et la disparité économique régionale en Chine », 2009.

<sup>14</sup> Michalet, CA. Qu'est-ce que la mondialisation?: petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre. La Découverte, 2002.

Dans ce contexte, les Etats-Unis ont joué un rôle moteur dans les évolutions qui ont impulsé la libéralisation des échanges internationaux, puis le mouvement de déréglementation qui a conduit, dans les années 1980, à lever la plupart des obstacles aux mouvements de capitaux dans le monde occidental. Ils ont largement bénéficié de cette dynamique car la progression des échanges et des investissements qui en a résulté a fortement stimulé leur croissance intérieure.

Les Etats-Unis souhaitent propager à l'ensemble de la planète leur propre modèle de société et leurs valeurs. Après l'effondrement du bloc soviétique, ils ont réussi à entraîner la plus grande partie du monde dans leur sillage en promouvant le modèle de l'économie de marché comme modèle de réussite économique. Ils ont ainsi profité de la globalisation productive qui, tirant parti d'innovations dans le domaine des transports et des télécommunications, s'est fortement accélérée dans les années 1990. Les firmes américaines ont pu augmenter la rentabilité de leurs opérations en délocalisant une partie de leur production à l'étranger. En plus, les Etats-Unis sont devenus la principale terre d'accueil de l'IDE mondial. Dans le même temps, la globalisation financière a fait des marchés financiers américains la principale plaque tournante de l'économie mondiale.

Cette évolution pilotée par les Etats-Unis a favorisé la prise en considération des enjeux économiques qui sont devenus d'une importance essentielle. En effet, les Etats ont réorienté leurs moyens afin de s'adapter à de nouveaux paradigmes et être capables de préserver<sup>15</sup> :

- Leur indépendance économique et culturelle, c'est-à-dire leur liberté d'action et le modèle de société qu'ils se sont choisi ;
- Leur capacité à innover et à exporter, grâce à une base industrielle et technologique solide ;
- Leur prospérité et leurs ressources, lesquelles conditionnent leur capacité d'action mais aussi leur stabilité et leur cohésion interne ;
- Leur sphère d'influence politique, économique ou culturelle qui leur confère leur rôle international.

Enfin, la globalisation marquerait la dernière étape d'un long processus historique conduisant à l'unification du monde par les voies du marché. Le défi qui serait dès lors posé aux États comme aux grandes institutions internationales serait de mettre en place le cadre normatif qui viendrait consacrer sur le plan juridique une intégration économique à l'échelle

---

<sup>15</sup> Dénécé E., *Diplomatie économique et compétition des Etats*, Géoéconomie, Hiver 2010-2011, dossier l'âge d'or de la diplomatie économique, Choiseulrevue n°56, p.71 et 72

planétaire<sup>16</sup>. Si l'ordre d'après-guerre ne correspond plus aux réalités d'aujourd'hui, la globalisation venant modifier les règles du jeu. Les États, acteurs de la globalisation ont pleinement développé des comportements qui naviguent entre libéralisme et *compétitivisme*, une forme renouvelée de mercantilisme adaptée à l'ouverture des marchés. Une nouvelle dynamique concurrentielle, engageant entreprises et États, s'est ainsi mise en place, produisant des effets pervers dont les deux principaux sont de créer de nouvelles rivalités entre les États et de creuser les inégalités au sein de l'économie mondiale<sup>17</sup>.

## II. L'émergence de nouveaux enjeux

Les enjeux de compétition à l'échelle internationale sont tels qu'ils imposent que l'État recentre son action sur les meilleurs leviers et ce pour quoi il est l'acteur le plus compétent. Ainsi, entre des politiques de maintien de la puissance, des ambitions d'accroissement de l'influence sur la scène internationale ou des stratégies de développement du rayonnement sur une échelle aussi vaste que possible, les États se sont engouffrés dans une course à la compétitivité et à la performance économique qui impose de repenser les cadres traditionnels de la diplomatie. L'émergence de la société civile marquée par la multiplication d'organisations non gouvernementales et de *think-tanks*, a fondamentalement modifié la philosophie et la finalité des politiques étrangères. Quand le diplomate et le marchand s'entendent pour défendre des positions stratégiques ou concurrentielles, quand la diplomatie économique ou les relations institutionnelles figurent au cœur des grands agendas internationaux, il convient d'interroger les figures et les contours de ces modes opératoires d'un genre inédit<sup>18</sup>.

Les problèmes qui grèvent l'économie mondiale sont multiples et liés les uns aux autres. Les défis les plus urgents sont la crise prolongée de l'emploi et l'affaiblissement des perspectives de croissance économique, en particulier dans les pays développés. Alors que le chômage reste à un niveau élevé proche de 9 % et les revenus stagnants, la reprise reste au point mort à court terme en raison du manque de demande globale<sup>19</sup>.

Dans ce contexte, nous assistons au retour du rôle du commerce comme domaine principal de compétition entre les nations<sup>20</sup>. Ainsi, s'est produit le transfert de la conflictualité

---

<sup>16</sup> Deblock, C. Du mercantilisme au compétitivisme: le retour du refoulé. Cahier de recherche 02-0, Research group on continental integration, September 2002, pp. 9–15

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Lucas D. [www.didactibook.com/extract/show/42122](http://www.didactibook.com/extract/show/42122) consulté le 11/08/2012

<sup>19</sup> Nations Unies - Situation et perspectives de l'économie mondiale, 2012.

<sup>20</sup> ELDjairCom, Intelligence économique : Une nouvelle arme au service de la compétitivité de l'Etat, des entreprises et des territoires, n°51, Juin 2012

internationale du champ militaro-idéologique vers le champ économique et culturel. Les affrontements entre Etats sont désormais essentiellement de nature économique et la conquête des marchés a pris la place des conquêtes territoriales. Cette compétition oriente chaque jour davantage la politique internationale et on parle de plus en plus de l'ère de la Géo économie.

Cette géo économie qu'on peut définir comme étant « *l'analyse des stratégies d'ordre économique décidées par les États dans le cadre de politiques visant à protéger leur économie nationale à acquérir la maîtrise de technologies clés et à conquérir certains segments du marché mondial relatifs à la production ou la commercialisation d'un produit ou d'une gamme de produits sensibles en ce que leur possession ou leur contrôle confère à son détenteur un élément de puissance et de rayonnement international*<sup>21</sup> » a considérablement évolué avec le renforcement quantitatif et qualitatif du rôle des pays émergents sur la scène économique mondiale.

Cela s'est notamment matérialisé par la mise en place du G20 dont la portée va bien au-delà d'une simple actualisation arithmétique du G8. Plusieurs évolutions sont à observer. La première est l'affirmation du rôle des BRIC's dans l'économie mondiale et en particulier de la Chine. Cette évolution se trouve aujourd'hui confortée par la crise. En effet, ces pays ont mieux résisté à la crise que les pays OCDE, et aujourd'hui leur sortie de crise est plus marquée avec des taux de croissance qui redécollent<sup>22</sup>. Les pays émergents ont gagné des parts de marché dans l'économie mondiale du fait de la crise.

La seconde a trait à l'émergence d'économies de plus faibles dimensions<sup>23</sup> mais d'un grand dynamisme : Chili, Malaisie, Turquie, certains Pecos, etc. Ce sont des pays qui, sur les trente dernières années ont mis en place des politiques économiques globalement efficaces et qui s'imposent de plus en plus comme des acteurs dynamiques et influents dans le commerce international.

D'autre part, il ressort que certaines régions stratégiques et riches en matières premières ont toujours constitué un champ fertile pour l'évolution d'une nouvelle diplomatie adossée par de nouvelles institutions et adoptant de nouvelles formes, faisant de l'économie une arme efficace et un déterminant des grands choix politiques. L'économie est devenue l'un des champs

---

<sup>21</sup> Lorot, P. La géoéconomie, nouvelle grammaire des rivalités internationales. *L'information géographique*, 65(1), 43-52. 2001.

<sup>22</sup> Au moment où la sortie de crise pour les pays du G8, c'est un taux de croissance proche de zéro ou très légèrement positif.

<sup>23</sup> C'est d'ailleurs dans cette catégorie que se situent les principaux concurrents du Maroc.

majeurs de l'activité diplomatique<sup>24</sup>. Elle concerne un champ de plus en plus vaste des relations internationales et impose à la diplomatie un ordre du jour de plus en plus complexe et une prise en compte des évolutions des acteurs et des moyens qu'elle mobilise.

Dans ce contexte, la diplomatie économique est devenue une composante essentielle de la politique étrangère considérée comme étant "*l'effort d'une société nationale de contrôler son environnement externe par la préservation des situations favorables et la modification des situations défavorables*"<sup>25</sup>. Cette définition recoupe celle de Walter LIPPMANN, selon laquelle la politique étrangère consiste "*à mettre en équilibre les engagements d'une nation et sa puissance tout en gardant en réserve un surplus confortable de force*"<sup>26</sup>. MOREAU-DEFARGES la considère comme étant "*la capacité de l'Etat-nation à maîtriser ses choix, grâce à une évaluation correcte des ressources et une articulation de ses engagements. C'est l'harmonie entre les aspirations intérieures et les engagements extérieurs*"<sup>27</sup>. Ainsi, si la politique étrangère se fonde sur les relations entre Etats souverains dans les relations internationales, elle met également en jeu la diplomatie. Politique étrangère, diplomatie et relations extérieures doivent donc être prises en compte dans les rapports qu'un Etat entretient avec les autres acteurs internationaux, lesquels se diversifient de plus en plus.<sup>28</sup>

### **III. L'âge d'or de la diplomatie économique**

La diplomatie économique est bien plus large que l'appui aux contrats internationaux<sup>29</sup>. A côté de la défense et de la promotion des produits et services, la compétition multilatérale des modèles, valeurs, standards et normes devient un objectif fort des diplomaties étatiques. Ces nouveaux défis impliquent un Etat à la fois en phase avec les acteurs économiques et sociaux et sachant fixer des priorités d'intérêt général à long terme et les tenir. Quant aux méthodes, la compétition internationale se joue par la guerre économique, mais aussi par la coopération. En somme, c'est ce qu'on désigne aujourd'hui par le terme « smart power »<sup>30</sup>. Toutes ces stratégies

---

<sup>24</sup> Chavagneux.C., « La diplomatie économique : plus seulement une affaire d'états », Pouvoirs, n° 88, 1999.

<sup>25</sup> Zorgbibe C., Dictionnaire de politique internationale, PUF, Paris, 1988, p. 586

<sup>26</sup> Lippmann, W. « America and the World », Foreign Affairs, vol. 66, n°3, 1987/1988, p. 453-477.

<sup>27</sup> Cité par Ariffin Y. La politique internationale, théories et enjeux contemporains, Armand Colin, Paris, 2006.

<sup>28</sup> La politique étrangère est l'action menée par un État en vue d'établir des relations diverses avec d'autres États, de coopération, commerciales, diplomatiques et militaires

<sup>29</sup> Revel, C. Diplomatie économique multilatérale et influence. Géoéconomie, 2010, no 1.

<sup>30</sup> Ibid.

sont fondées sur la production de pensées, fonction qui mérite d'être réévaluée et associée à l'action.

En effet, nous assistons à l'accélération de trajectoires croisées entre acteurs publics et privés. Les pays se préoccupent de manière croissante de contestations internes tandis que les entreprises cherchent à se développer pour mieux tirer profit des différentes opportunités. Ainsi, les Etats interagissent mondialement avec des formes de pouvoir traditionnelles et nouvelles organisations dans des alliances compétitives qu'elles maîtrisent encore mal. Les Etats cherchent par ailleurs à vanter leur valeur ajoutée économique tandis que les grands groupes privés se veulent force de proposition dans le nouvel ordre mondial<sup>31</sup>. Dans cette dynamique inversée entre acteurs privés et publics, chacun emprunte à l'autre des techniques éprouvées. Des pays adoptent des stratégies de marque traditionnellement réservées au secteur privé. Parallèlement, la diplomatie devient un nouveau recours stratégique pour les entreprises.

Par ailleurs, le champ de la diplomatie économique actuelle s'est étendu avec l'émergence de nouvelles missions à des nouveaux domaines : réglementation/libéralisation des IDE, fonctionnement des marchés financiers, comportement des acteurs de la finance globalisée. En conséquence, le nombre des acteurs qui concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la diplomatie économique s'est considérablement accru.

La diplomatie sert les objectifs clés des entreprises, au premier chef desquels la valorisation globale de la société. Dans cette nouvelle donne, il deviendra indispensable pour les acteurs privés de développer une forme mature de diplomatie économique : plus cohérente, plus ciblée et plus responsable<sup>32</sup>. Et il sera essentiel pour les Etats et précieux pour des communautés influentes de décrypter ces mutations. L'efficacité de cette diplomatie réside dans la capacité des acteurs publics à coordonner leurs actions avec les décisions des acteurs privés, qui échappent en tout ou en partie aux logiques de contrôle et d'influence étatique.

En fait, l'importance prise par les marchés dans les décisions internationales ainsi que leur interdépendance met l'économie au centre de toutes les décisions. Il faut ajouter que la diplomatie économique ne doit pas être isolée du reste des relations extérieures, elle se nourrit de l'influence globale et de ses relais, culturels, scientifiques, etc. La notion de soft power contient la diplomatie économique et, en sens inverse, celle-ci se nourrit du soft power<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Pitti, F. La diplomatie économique des entreprises. *Géoéconomie*, 2010, no 1, p. 105-118.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> "La diplomatie économique au cœur de l'influence", interview dans "L'Echo des continents", revue de l'Agence française de développement, Claude Revel, février 2013.

Face à l'ensemble de ces mutations et avec ses nouvelles missions et la complexité des problèmes que la diplomatie économique cherche à résoudre, certains parlent d'une nouvelle diplomatie économique pour caractériser la pratique qui se déploie<sup>34</sup>. D'autres, parlent de l'âge d'or de la diplomatie économique<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Bayne, N and Woolcock, S. *The New Economic Diplomacy. Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. Bayne. Hampshire, Ashgate Publishing, 2003.

<sup>35</sup> Un numéro spécial de la revue géoéconomie intitulé l'âge d'or de la diplomatie économique et traite les transformations qu'a connu la diplomatie économique.

## **Section II. L'importance de la diplomatie économique au niveau international**

Le développement de la diplomatie économique et la manière dont elle est mise en œuvre diffèrent selon les pays. Chaque pays a sa propre approche pour définir ses intérêts économiques et sa propre stratégie pour les défendre. Alors que certains pays recourent à des facteurs historiques dans la description de ces intérêts et les méthodes politico-diplomatiques pour leur réalisation, d'autres s'appuient sur des considérations idéologiques, tandis que d'autres encore cherchent à être pragmatique. Cela implique des objectifs pragmatiques pour préserver ou assurer un leadership, la protection de la souveraineté du pays et l'intégrité territoriale, la réalisation des réformes et du bien-être socio-économique. Le dernier objectif semble être le plus recherché où les principaux postulats de la diplomatie et de la politique étrangère dans son ensemble sont l'augmentation de la production nationale et le niveau de vie des citoyens<sup>36</sup>.

Dans ce cadre, le renforcement de la diplomatie économique est perçu comme étant un élément favorisant le développement économique et l'insertion internationale dans la chaîne de la production mondiale.

### **I. L'analyse du cadre théorique**

#### ***1. La diplomatie économique : explications théoriques***

Pourquoi pratique-t-on la diplomatie économique ? La réponse n'est pas évidente. En effet, il est important de préciser dans le cadre de l'analyse théorique de la diplomatie économique qu'il n'y a pas une théorie spécifique qui peut fournir des réponses sur la façon dont les États, dans des circonstances données, vont conduire leurs politiques<sup>37</sup>.

S'il existe un riche corpus théorique en analyse de la politique étrangère avec toute une littérature qui vise à expliquer quels sont les facteurs qui influencent les choix des différentes stratégies, les études théoriques visant à expliquer la diplomatie économique ne sont pas assez abondantes. Comme discuté par Kostecki et Naray<sup>38</sup>, le corps de la littérature sur le sujet est encore limité. La littérature "n'identifie pas, n'explique pas et ne comprend pas la plus grande

---

<sup>36</sup> Czarnecka-Gallas M. Economic diplomacy as a tool for realizing national interests. 2012

<sup>37</sup> Bayne, N and Woolcock, S. The new economic diplomacy: decision-making and negotiation in international economic relations. Ashgate Publishing, 2011.

<sup>38</sup> Kostecki M et Naray O. Commercial diplomacy and international business. Netherlands Institute of International Relations' Clingendael', 2007.

influence d'intérêts privés en diplomatie<sup>39</sup>" et dessine à peine une image complète de tous ses aspects.

D'un point de vue théorique, la diplomatie économique va à l'encontre du libre-échange et de la libéralisation des échanges économiques. Contrairement à la doctrine libérale recommandée, le nationalisme économique est toujours une réalité au XXI<sup>e</sup> siècle<sup>40</sup>. Les États interviennent de plus en plus aux côtés de leurs entreprises nationales pour les aider à conquérir des marchés stratégiques<sup>41</sup>.

Si les théories réalistes<sup>42</sup> considèrent la diplomatie économique comme étant un outil pour un État lui permettant de renforcer sa puissance face aux autres États. Le néoréalisme se distingue par la prise en compte des interdépendances, la nécessité de renforcer les logiques temporaires d'alliances afin de bâtir des systèmes de sécurité. Ainsi, les États chercheraient à maintenir un équilibre permanent des forces afin de juguler le développement de la puissance d'autres États considérés comme concurrents<sup>43</sup>.

La théorie ricardienne des avantages comparatifs, qui constitue la justification du commerce international, et in fine celle de la mondialisation, trouve aussi son pendant dans le domaine de la diplomatie économique<sup>44</sup>. En effet, une certaine forme de spécialisation est observée dans ce domaine, selon des *modi operandi* qui permettent de maximiser l'avantage compétitif national, tout en reflétant la culture politico-administrative du pays, grand ou petit, émergent ou émergé, et sa capacité effective à intégrer les facteurs clés de succès qui fondent une insertion optimale dans la chaîne de production mondiale.

Au concept d'avantages comparatifs vient se substituer celui de compétitivité des nations. Vivement critiqué par les économistes libéraux pour sa non-pertinence<sup>45</sup>, le concept a néanmoins été intégré par les États, à commencer par les États-Unis et l'Union européenne, et les indices de sa mesure<sup>46</sup>, sont devenus aujourd'hui des références incontournables. Dans sa définition la plus générale, le concept vise à mesurer la capacité d'une nation à faire face à la concurrence internationale et sa capacité à créer les conditions susceptibles de générer de la

---

<sup>39</sup> Lee, D., & Hudson, D. The old and new significance of political economy in diplomacy. *Review of International Studies*, 30(3), 343-360. 2004.

<sup>40</sup> <http://www.infoguerre.fr/interviews/la-diplomatie-commerciale-quelques-elements-de-reflexion/> consulté le 15/02/2010

<sup>41</sup> Pomes, E. *Conquérir les marchés: le rôle des états*. L'harmattan, 2004.

<sup>42</sup> L'école réaliste classique puise sa tradition chez Thucydide, Machiavel et Hobbes.

<sup>43</sup> Lucas, D, Le temps de l'hypercompétition, *Géoéconomie* 3/2009 (n° 50), p. 139-149.

<sup>44</sup> Kateb, A. La diplomatie économique des nouvelles puissances. *Géoéconomie*, 2010, no 1, p. 87-96.

<sup>45</sup> Par l'économiste Krugman notamment.

<sup>46</sup> Le Global Competitiveness Report ou le World Competitiveness Report par exemple.

croissance dans un monde ouvert à la concurrence internationale<sup>47</sup>. Entre ainsi en jeu, en amont, tout ce qui est susceptible d'influencer les choix des investisseurs et d'attirer favorablement l'investissement international, et en aval, tout ce qui est susceptible de favoriser la compétitivité des entreprises « nationales » sur les marchés internationaux. Partant de là, plus qu'un régulateur de l'activité économique, l'État apparaît comme un promoteur, et ce, dans le triple sens du terme, c'est-à-dire à la fois comme vendeur d'un produit, l'espace économique national, comme acheteur d'un facteur de développement, l'investissement international, et comme assembleur des énergies, celles de la nation<sup>48</sup>.

Cependant, ces théories font des simplifications importantes en ce qui concerne des États comme des acteurs unitaires avec les préférences politiques clairement définies et stables, et il est possible de tester si elles sont correctes ou non. Par ailleurs, il ne fait aucun sens de penser que les États sont des acteurs unitaires, que les négociateurs ont pleine connaissance des préférences de politique nationale ou que ces préférences seront stables et non affectées par l'évolution du marché.

Ce genre de théories n'apporte pas un surplus en matière de compréhension de la nouvelle diplomatie économique qui s'intéresse à l'interaction entre les facteurs nationaux et internationaux et entre les préoccupations économiques et politiques<sup>49</sup>.

Plusieurs des approches recensées sont employées tant dans le cadre de la recherche en science économique qu'en science politique. Certaines des recensions théoriques auxquelles nous avons fait référence tentent d'ailleurs de faire le pont entre les deux disciplines. En fait, la diplomatie économique est un domaine d'étude complexe qui se situe à l'interstice de la politique nationale et de la politique internationale, de l'économie et de la politique, des intérêts de la nation et des intérêts des groupes privés. Elle subit l'influence d'un nombre croissant de variables et qui requiert, pour être appréhendée, une démarche multidisciplinaire comme le montre bien la littérature spécialisée dans ce domaine.

Dans ce sens, Robert Putnam a proposé une solution permettant de concilier deux niveaux à la fois : les *Two-Level Games* (jeux à deux niveaux)<sup>50</sup>. Selon lui, le responsable de la

---

<sup>47</sup> Deblock, C. Du mercantilisme au compétitivisme: le retour du refoulé. Cahier de recherche 02-0, Research group on continental integration, September 2002, pp. 9-15.

<sup>48</sup> Michalet CA, La séduction des Nations ou Comment attirer les investissements, Paris, Economica, 1999.

<sup>49</sup> Bayne, N and Woolcock, S. The New Economic Diplomacy. Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations. Bayne. Hampshire, Ashgate Publishing, 2003.

<sup>50</sup> Putnam, R, Diplomacy and Domestic Politics : The Logic of Two-Level Games, International Organization, n° 42, été 1988, p. 427-460.

prise de décision est placé entre deux échiquiers, l'un composé de tous les constituants de la scène politique interne, l'autre de toutes les données de la négociation internationale. Chaque fois que la situation évolue sur le second échiquier, il doit aller négocier sur le premier, puis revenir poursuivre la négociation avec une donnée légèrement modifiée sur le second, et ainsi de suite. Le postulat est qu'aucune négociation internationale ne peut aboutir à un résultat tangible s'il n'y a pas dans le pays une coalition suffisante pour accepter la décision et permettre son application<sup>51</sup>.

Guy Carron de la Carrière développe une nouvelle approche et propose des pistes de développement de la théorie classique pour prendre en considération la complexité des acteurs impliqués et les différents modèles poursuivis par les Etats<sup>52</sup>.

## ***2. L'apport des missions diplomatiques et des services étrangers***

Le changement de l'environnement a été également reflété dans les activités des services étrangères à travers leur réseau des missions diplomatiques et des consulats. Les diplomates ont commencé à donner plus d'importance aux questions du commerce et d'investissement<sup>53</sup>. Récemment, la recherche sur l'efficacité de ces réseaux a émergé, en partie déclenchée par Rose<sup>54</sup>, qui a constaté que les activités des services étrangères ont un effet positif d'environ 6 à 10% sur les exportations bilatérales. Les études récentes ont confirmé l'existence d'une corrélation positive significative entre les instruments de diplomatie économique (promotion des exportations, visites d'état, missions diplomatiques et consulats) et l'activité économique frontalière (exportations, importations, tourisme).

Ainsi, Rose emploie un échantillon comprenant les échanges extérieurs de 20 pays exportateurs et de 200 destinations d'importation durant l'année 2002. Yakop et van Bergeijk<sup>55</sup> établissent une matrice commerciale symétrique de 63 pays pendant l'année 2006. Afman et Maurel<sup>56</sup> étudient le commerce bilatéral entre 26 pays d'OCDE et 30 pays de l'ancien bloc oriental en années 1995-2005. Avec tant de différences dans les échantillons, les périodes et les

---

<sup>51</sup> Smouts, MC. Que reste-t-il de la politique étrangère?. Pouvoirs, 1999, p. 5-16.

<sup>52</sup> Carron de la Carrière, G. La diplomatie économique. Le diplomate et le marché. Economica, 1998.

<sup>53</sup> Kostescki, M et Naray, O. Commercial diplomacy and international business. Netherlands Institute of International Relations' Clingendael', 2007.

<sup>54</sup> Rose, A K. The foreign service and foreign trade: embassies as export promotion. The World Economy, 2007, vol. 30, no 1, p. 22-38.

<sup>55</sup> Yakop, M et Van Bergeijk, P. The weight of economic and commercial diplomacy. International Institute of Social Studies (ISS) Working Paper, 2009, no 478.

<sup>56</sup> Afman, E. R. et Maurel, M. Diplomatic relations and trade reorientation in transition countries. The Gravity Model in International Trade: Advances and Applications, 2010, p. 278.

matières, il est important de noter qu'il y a un consensus fort : les études se mettent d'accord sur l'impact global de la facilitation et de la promotion d'exportation par le secteur public.

Dans ce sens, un inconvénient de la littérature est que ces instruments de la diplomatie économique ont été étudiés d'une manière isolée. Il est tout à fait possible que les instruments sont liés dans la pratique. Par exemple, les agences publiques de promotion des exportations se servent souvent du réseau des missions diplomatiques et des consulats à l'étranger pour des informations sur un marché particulier. Par conséquent, les deux types de corps peuvent tirer bénéfice des synergies considérables. C'est également une possibilité que les activités des instruments évincent parce qu'elles sont employées simultanément tandis que le but de cette intervention pourrait également être atteint avec seulement un seul instrument<sup>57</sup>.

Cependant, une approche d'unification est inacceptable, puisque la diplomatie économique est concernée par l'interaction des facteurs internationaux et domestiques et soucis économiques/politiques, qui sont souvent tout à fait divers<sup>58</sup>.

Aussi, la littérature dans ce champ analytique est, dans une grande proportion, américaine et elle se consacre assez souvent à l'étude de la diplomatie économique des États-Unis. Les approches théoriques ainsi développées sont généralement conceptualisées pour expliquer la politique américaine<sup>59</sup>.

## **II. La diplomatie économique au chevet de la politique étrangère**

L'importance de la diplomatie économique réside dans ses objectifs. La diplomatie économique à travers sa capacité à promouvoir les exportations et attirer les investissements étrangers constitue un instrument de développement de la nation. Ainsi, au niveau mondial, plusieurs pays se mettent d'accord sur la nécessité de prioriser la diplomatie économique.

D'un point de vue général, on peut dire que tous les pays de la planète pratiquent à divers degrés la diplomatie économique. Comme le rapport de CNUCED<sup>60</sup> le mentionne, l'adoption

---

<sup>57</sup> Van Veenstra, M, Yakop, M, Et Bergeijk, P. Economic Diplomacy, the Level of Development and Trade. Netherlands Institute of International Relations' Clingendael', 2010.

<sup>58</sup>Reuvers, S et RUËL, H. Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications. Advanced Series in Management, 2012, vol. 9, p. 1-27.

<sup>59</sup> Bayne N et Woolcock S, « What is Economic Diplomacy ? », in Nicholas BAYNE et Stephen WOOLCOCK. The New Economic Diplomacy, pp. 3-20. 2013.

<sup>60</sup> United Nations. Conference on trade and development. The World of Investment Promotion At A Glance: A Survey of Investment Promotion Practices. Genève 2001.

quasi universelle d'agence de promotion de l'investissement (API) nationale démontre que la diplomatie économique est une pratique très répandue. Par contre, il faut constater que les pays développés possèdent beaucoup plus de ressources pour pratiquer la diplomatie économique, donc on peut dire que les pays développés la pratiquent à une plus grande échelle<sup>61</sup>.

Dans les relations internationales aujourd'hui, la diplomatie économique est devenue une priorité de la plupart des pays du monde. Les ministères des affaires étrangères sont de plus en plus appelés à se concentrer sur les questions du commerce, des investissements, des négociations économiques multilatérales, et d'autres composants de la diplomatie économique dans la mesure où chaque pays a sa propre stratégie de la diplomatie économique, de ses objectifs et de ses priorités.

La philosophie de base de cette priorisation est que le secteur privé est, sans aucun doute, l'acteur principal du développement économique. L'objectif des acteurs de la diplomatie économique est d'aider l'entreprise dans son processus d'internationalisation à travers la mise à sa disposition d'une panoplie de mesures et de facilités<sup>62</sup>.

Comme une enquête réalisée en 1998 l'a souligné, la plupart des ministères des affaires étrangères du monde entier ont insisté sur l'importance de la diplomatie économique<sup>63</sup>. Les diplomates de nombreux pays ne cachent pas le fait que leur principale tâche est maintenant de s'occuper des intérêts commerciaux de l'Etat qu'ils représentent. Depuis la fin de la guerre froide, les Etats, à savoir les ministères des affaires étrangères (ensemble ou en concurrence avec d'autres ministères), ont montré une remarquable agressivité à l'égard des activités commerciales<sup>64</sup>.

Le Tableau ci-après prouve l'intérêt accordé au métier de diplomate chargé des affaires économiques dans le monde ainsi que le nombre très élevé des représentations économiques de chaque pays. Bien que ces constats diffèrent, les pays qui s'accaparent une grande partie des flux du commerce international s'inscrivent dans cette tendance.

---

<sup>61</sup> <http://www.infoguerre.fr/interviews/la-diplomatie-commerciale-quelques-elements-de-reflexion/> consulté le 05/10/2011.

<sup>62</sup> Bakoyannis, D. Supporting the private sector, the importance of economic diplomacy. May 31, 2006

<sup>63</sup> Au cours de l'année 1998, en coopération avec le ministère belge des Affaires étrangères, une enquête a été menée sur l'évolution à long terme de la diplomatie à la lumière de l'impact de la mondialisation et de l'émergence d'éléments et les acteurs transnationaux et l'ordre du jour post-territorial. Les résultats ont été publiés dans : La transformation de la diplomatie au seuil du nouveau millénaire. Leicester, Université de Leicester, Centre pour l'étude de la diplomatie, Documents de travail DSP, nr. 48 1998.

<sup>64</sup> Servotte, M (Former Director-General of the Belgian Foreign Trade Board) in: *Ouverture sur le monde. Liber Amicorum Jan Hollants Van Loocke*. Brussels, Fabrimetal, 1995, p. 101

**Tableau 1: Nombre de missions diplomatiques à vocation économique par pays d'origine**

<b>Pays d'origine</b>	<b>Part dans le commerce mondial (en%)</b>	<b>Nombre de missions diplomatiques à caractère économique</b>	<b>Nombre de personnel</b>
<b>L'Allemagne</b>	<b>10.0</b>	<b>220</b>	
<b>Les Etats-Unis</b>	<b>9.6</b>	<b>150</b>	
<b>Le Japon</b>	<b>6.3</b>	<b>80</b>	<b>7</b>
<b>La Chine</b>	<b>5.8</b>	<b>50</b>	
<b>La France</b>	<b>5.2</b>	<b>156</b>	
<b>Le Royaume-Uni</b>	<b>4.1</b>	<b>200</b>	<b>1</b>
<b>Le Canada</b>	<b>3.6</b>	<b>100</b>	<b>5</b>
<b>La Corée du Sud</b>	<b>2.6</b>	<b>141</b>	
<b>La Suède</b>	<b>1.3</b>	<b>40</b>	<b>2</b>
<b>La Suisse</b>	<b>1.3</b>	<b>140</b>	
<b>Le Brésil</b>	<b>1.0</b>	<b>57</b>	<b>1</b>
<b>La Pologne</b>	<b>0.7</b>	<b>77</b>	

*Source: Commercial Diplomacy and International Business*<sup>65</sup>

Ainsi, le renforcement de la diplomatie économique est crucial pour favoriser la politique extérieure nationale à l'étranger. Les activités de la diplomatie économique moderne se concentrent pour atteindre des buts économiques spécifiques d'un pays au niveau international, tandis que les champs des activités sont difficiles à définir, particulièrement avec l'élargissement de son champ de travail.

Dans cette perspective, nous allons essayer de traiter quelques modèles de pays qui donnent une grande importance à la diplomatie économique pour l'accompagnement de leurs politiques pour mieux cerner la tendance internationale du renforcement de cette activité dans le cadre de leur politique extérieure.

### ***1. Une priorité de la diplomatie française***

Le redressement économique est la priorité du Gouvernement français. Il est conditionné par un rééquilibrage de la balance extérieure, et donc des résultats sur les marchés à

---

<sup>65</sup> Ruel, H (ed.). *Commercial Diplomacy and International Business*. Emerald Group Publishing, 2012.

l'international. Le ministère des affaires étrangères, qui dispose du second réseau diplomatique au monde est un acteur central de l'action de la politique étrangère. La diplomatie économique représente cette contribution à l'effort collectif du pays et constitue donc une priorité essentielle du Quai d'Orsay<sup>66</sup>. Il est d'ailleurs clair que la diplomatie économique est une priorité absolue de la politique étrangère française et le fer de lance de ses relations internationales. L'objectif premier du gouvernement et du ministère des affaires étrangères est la croissance économique qui ne peut être atteinte sans renforcer l'orientation internationale des entreprises françaises.

La diplomatie économique est désormais une instruction permanente et prioritaire pour tous les ambassadeurs qui sont à l'étranger les capitaines de l'équipe de France de l'export, les chefs d'orchestre de la diplomatie économique. Leur rôle d'animation et de coordination de l'ensemble des structures publiques d'appui aux entreprises à l'international est plus que jamais une priorité. Au sein des missions diplomatiques et consulaires français, il s'agit de généraliser et développer le « réflexe économique » chez chaque agent de l'Etat<sup>67</sup>.

Au niveau de l'Administration centrale et afin d'ouvrir encore plus le Quai d'Orsay aux entreprises, une direction des entreprises et de l'économie internationale a été créée réunissant l'ensemble des services compétents en matière économique et coordonne l'action des différentes directions dont l'action a un impact majeur.

Aussi, la diplomatie économique est inscrite parmi les priorités de la feuille de route des ambassadeurs qui jouent un rôle naturel de catalyseur et de coordinateur de l'action publique. La cohérence d'ensemble d'un dispositif de diplomatie économique doit être assurée au niveau national et ne pas être altérée par l'intervention d'autres niveaux comme les Régions. La diplomatie économique doit servir un double objectif : tant le développement international des entreprises françaises que l'accroissement des investissements étrangers en France<sup>68</sup>.

Cependant, la France est souvent pénalisée au plan économique par son approche politique des relations économiques internationales alors que d'autres pays prennent traditionnellement des engagements diplomatiques et politiques internationaux sans que leur

---

<sup>66</sup><http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/> consulté le 06/08/2013.

<sup>67</sup> Intervention de SEM Bernard Emié, Ambassadeur de France au Royaume-Uni devant les auditeurs de la deuxième session de formation des jeunes diplomates français et britanniques. Londres, 14 mai 2013 consulté le 15/07/2013 sur le site de l'ambassade <http://www.ambafrance-uk.org/>

<sup>68</sup> Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Développement international des entreprises : quel apport de la diplomatie? Novembre 2012.

diplomatie économique n'en soit affectée. L'objectif actuel est d'autonomiser la diplomatie économique par rapport à la diplomatie politique française qui poursuit d'autres objectifs.

La diplomatie économique française est en effet une politique ambitieuse, qui vise à mettre les compétences et la force du réseau diplomatique au service du développement à l'international des entreprises, de l'accroissement des investissements étrangers créateurs d'emploi, et de l'attractivité du territoire à travers la promotion de la « destination France ».

Ainsi, il existe presque partout dans les missions diplomatiques françaises un poste d'expansion économique (PEE), dirigé par le conseiller économique et commercial (parfois ministre) dont le portefeuille comprend l'industrie, l'agriculture, les services et le commerce international ainsi que toutes les affaires du ressort de la Direction des Relations Economiques Extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances dont il est issu. 120 Postes d'expansion économique (PEE), Agences financières et MEF sont des services extérieurs de leur département ministériel et continuent à en faire partie tout en étant placés sous l'autorité de l'ambassadeur auquel il revient d'assurer la cohésion d'ensemble de la mission diplomatique dont il est le chef<sup>69</sup>. Leurs budgets, leurs moyens matériels et leur personnel viennent de leur département d'origine même s'il s'y ajoute quelques éléments en provenance du ministère de l'Agriculture, du CFCE<sup>70</sup>, et de la Banque de France selon les cas.

Pour leurs missions d'appui aux entreprises, les PEE accordent une place importante dans leur personnel à des diplômés d'écoles commerciales ou de gestion et à des ingénieurs recrutés sur contrats à durée limitée ainsi qu'à des agents d'autres ministères ou, pour les questions agricoles, à des chargés de mission du CFCE. En plus de ces organisations officielles, le privé est, dans certain cas, présent comme acteur de la diplomatie économique via les chambres de commerce.

## ***2. Un choix stratégique pour la Tunisie***

La Tunisie, considérée comme le concurrent direct du Maroc, mise sur sa diplomatie économique pour s'en sortir des effets néfastes du printemps arabe qu'a connu le pays. Ainsi, la promotion de l'image du pays passe impérativement par la sensibilisation des membres du corps diplomatique à l'importance de la dimension économique dans l'activité diplomatique

---

<sup>69</sup> CNCE, *Diplomatie économique*, publié le 13 juin 2000.

<sup>70</sup> Centre Français du Commerce Extérieur

quotidienne et par le rétablissement de la confiance des investisseurs étrangers et des pays partenaires dans le pays et son climat des affaires.

Le Gouvernement tunisien vient de définir un plan de travail complet avec des objectifs bien déterminés et des projets bien clairs<sup>71</sup>. Il a appelé, aussi, à passer d'une économie transformative, sur laquelle repose actuellement le pays, à une économie d'innovation et d'intelligence à très haute valeur ajoutée. Ainsi, le rôle du diplomate évolue de la simple représentation à celle d'un cadre en marketing qui promeut le "made in Tunisia", la destination Tunisie et valorise l'"invest in Tunisia", toujours à l'affût d'information économique et normative pertinente et secrète en vue de donner au pays un avantage et une avance<sup>72</sup>. Il doit, surtout, soutenir les entreprises tunisiennes à l'international et essayer d'y placer les compétences tunisiennes, tout en élaborant des stratégies d'influence au sein des groupes et organisations internationales et régionales<sup>73</sup>.

Le gouvernement tunisien considère que l'avenir économique du pays dépend de sa capacité à s'intégrer dans le monde et à saisir les opportunités. Il a indiqué que plusieurs pays comme les USA, la France ou la Chine, ont compris l'importance de la diplomatie économique qu'il faut considérer comme étant une priorité absolue avec la sécurité. Pour la Tunisie, l'investissement privé est une clé sur laquelle doit reposer l'offensive économique et que le marché africain est une opportunité importante à saisir. D'autre part, plusieurs observateurs tunisiens mettent l'accent sur l'importance de développer une stratégie africaine qui aurait des retombées économiques positives sur le pays, citant l'exemple du Maroc qui a une avance considérable dans ce domaine.

### ***3. La diplomatie économique Turque : un exemple à suivre ?***

La Turquie est considérée comme une économie émergente. Membre des BRIC<sup>74</sup> ou des MIST<sup>75</sup>, elle compte en 2013 en tant que puissance économique classée dans les 20 premières puissances mondiales<sup>76</sup>. Depuis quelques années, la diplomatie turque acquiert un

---

<sup>71</sup> [http://www.businessnews.com.tn/details\\_article.php?temp=1&t=519&a=37906](http://www.businessnews.com.tn/details_article.php?temp=1&t=519&a=37906) consulté le 07/06/2013

<sup>72</sup> Le président du Centre de promotion des exportations (CEPEX), Abdellatif H'mam

<sup>73</sup> [http://www.businessnews.com.tn/details\\_article.php?temp=1&t=519&a=37906](http://www.businessnews.com.tn/details_article.php?temp=1&t=519&a=37906) consulté le 07/06/2013

<sup>74</sup> Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

<sup>75</sup> Mexique, Indonésie, Corée du Sud et la Turquie.

<sup>76</sup> Vérez, J. C. La Turquie : une future puissance économique mondiale?. L'Europe en Formation, (1), 93-107. 2013.

retentissement particulier, fait d'une série d'événements qui ont peu à peu marqué l'actualité et lui ont donné une réputation nouvelle, principalement au Proche-Orient<sup>77</sup>.

La politique extérieure de la Turquie a connu plusieurs changements pendant la dernière décennie en se concentrant moins sur l'Union européenne et une ouverture de plus en plus sur le Moyen-Orient, l'Asie centrale, et le monde islamique dans son ensemble. Cette politique a pour finalité la diversification de ses partenaires. En outre, la Turquie devient un nouveau leader de la région, se plaçant pour concurrencer la Russie. Elle a adopté une stratégie "de zéro problèmes" visant à régler les différends avec ses voisins afin de diversifier les destinations de ses exportations et de ses investisseurs<sup>78</sup>. Il y a incontestablement une nouvelle Turquie, et sa diplomatie n'est que l'expression des changements profonds que ce pays a connus avec une forte urbanisation et l'émergence d'une nouvelle classe moyenne avec d'autres référents culturels.

Les objectifs économiques deviennent une priorité de la diplomatie turque. Sa stratégie constitue un exemple de la réussite du pari du développement économique à travers le renforcement de sa diplomatie. L'architecte de ce changement est le chef de la diplomatie, Ahmet Davutoglu<sup>79</sup>. Il est celui qui saura canaliser les nouvelles orientations de la nouvelle Turquie. Professeur de relations internationales à l'Université islamique de Malaisie, il a été en contact avec une autre modernité, autre que l'occidentale. Il a une vision de l'action diplomatique de son pays qu'il avait décliné dans un livre, *La profondeur stratégique*<sup>80</sup>. Davutoglu est un pragmatique. Il ne remet pas en cause l'engagement avec l'OTAN, ni les relations avec l'UE. La nouvelle diplomatie turque a d'excellentes relations commerciales avec l'Iran, qui n'ont été entachées que récemment, à la suite du dossier syrien où la Turquie et l'Iran ont deux vues diamétralement opposées<sup>81</sup>.

Vu son importance, le rôle du secteur privé turque, considéré comme acteur actif de la diplomatie économique turque sera traité au niveau du 2<sup>ème</sup> chapitre.

---

<sup>77</sup> Groc, g. Une nouvelle diplomatie turque. 2011.

<sup>78</sup> Cette politique a été officiellement renversée au cours des cinq dernières années, nuisant potentiellement aux efforts économiques turcs.

<sup>79</sup> La revue américaine Foreign Policy le rangea en décembre 2010 au 7<sup>e</sup> rang parmi les 100 penseurs les plus importants sur le plan international actuel (The Foreign Policy Top 100 Global Thinkers)

<sup>80</sup> Davutoğlu, A. Profondeur stratégique. La position internationale de la Turquie, Istanbul, Küre Yay. 2001

<sup>81</sup> <http://www.lavieeco.com/news/debat-et-chroniques/la-diplomatie-turque-au-dela-du-kemalisme-21581.html> consulté le 15/06/2013.

### **Section III : L'importance de la diplomatie économique au niveau marocain**

La crise mondiale actuelle, dont l'impact a touché toutes les économies, montre que la mondialisation est désormais une réalité incontestable. Elle se caractérise par son lot d'incertitudes et suscite beaucoup d'interrogations quant à sa profondeur et sa durée, mais aussi la configuration du monde économique de l'après crise. Cette crise internationale n'a pas épargné le Maroc. Ses premiers symptômes se sont apparus dès le premier trimestre de l'année 2009 à travers un retournement flagrant de la demande des principaux partenaires commerciaux du pays, essentiellement les pays européens, et un assèchement sans précédent des capitaux disponibles à l'investissement.

Dans ce contexte, le Maroc cherche à mobiliser les efforts afin de trouver les moyens les plus adéquats pour mieux valoriser son attractivité. Il a fait le choix d'une politique économique qui apporte des réponses réfléchies aux défis que le pays doit relever. Cette politique économique s'adjoit à une stratégie d'ouverture facilitant l'intégration à l'économie mondiale à travers :

- La conclusion d'accords de libre échange avec les plus grands ensembles économiques du monde offrant au Maroc le bénéfice d'un accès privilégié à un marché de plus d'un milliard d'habitants au pouvoir d'achat conséquent ;
- Le développement d'une capacité grandissante d'attraction des IDE à destination du Maroc. A ce titre, l'AMDI est un nouvel atout au service de la diplomatie économique afin de valoriser l'attractivité du Royaume ;
- L'obtention du Statut Avancé et l'adhésion récente du Maroc à la Déclaration de l'OCDE. Cette dernière garantit à l'investisseur étranger un cadre juridique aux standards internationaux et permet aux entreprises marocaines de bénéficier des conditions d'implantation optimales au sein des pays signataires de la Déclaration<sup>82</sup>.

S'ajoute à cela, un effort exponentiel d'ouverture mondiale, qui œuvre dans un climat marqué par une interconnexion de plus en plus croissante des économies et l'émergence de

---

<sup>82</sup> Le Maroc vient d'accéder à la présidence de l'Initiative MENA-OCDE pour la Gouvernance et l'Investissement dont l'objectif est de renforcer les champs de coopération régionale à travers la dynamisation des échanges commerciaux et l'amplification des flux d'investissements intra-MENA et entre les membres de l'OCDE et le Monde arabe.

nouveaux acteurs, tels que les multinationales et les ONG, qui ont modifié la donne et imposé à la diplomatie marocaine traditionnelle un certain ajustement.

Dans ce sens, une diplomatie économique au service du développement de la nation et capable de relever les défis de la mondialisation à travers une stratégie axée sur la promotion des investissements et des exportations permet de tirer avantages des délocalisations, de l'économie du savoir, du commerce et des finances.

L'ensemble de ces éléments ont poussé le Maroc à miser sur sa diplomatie économique pour booster sa croissance économique et équilibrer sa balance commerciale. D'ailleurs, la renégociation des accords de libre échange, la défense des produits nationaux et des entreprises nationales face au protectionnisme, la promotion des exportations et l'attraction des investissements étrangers, la signature des contrats internationaux pour les entreprises marocaines, la recherche d'opportunités pour les industries nationales ainsi que la mise à la disposition des opérateurs économiques des informations stratégiques pour les rendre plus compétitives sont les enjeux de la nouvelle diplomatie économique marocaine<sup>83</sup>.

## **I. Le renforcement de la diplomatie économique marocaine**

La diplomatie économique marocaine est confrontée au défi de devenir l'un des moteurs de la performance globale des entreprises et de la nation. Il est vrai que les accords de libre-échange et la vive compétition mondiale ont contraint les acteurs économiques publics et privés à s'adapter aux nouveaux équilibres qui s'établissent entre concurrence et coopération.<sup>84</sup>

Face à ces défis, un changement est intervenu dans la diplomatie marocaine depuis quelque temps dans l'objectif de s'adapter aux nouvelles exigences. La question de valoriser les atouts économiques dont dispose le pays et tirer bénéfice de ses potentialités devient un sujet d'actualité. La promotion des exportations et l'attractivité de l'investissement deviennent des objectifs primordiaux. L'Etat marocain s'investit de plus en plus dans l'approche des marchés

---

<sup>83</sup> Parmi les recommandations de la 6ème Table Ronde qui s'est déroulée les 22 et 23 décembre 2009 au siège du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, sous le thème «Promotion et Diplomatie Economique en vue d'une sortie de crise»

<sup>84</sup> Jaïdi, L <http://www.lavieeco.com/news/debat-et-chroniques/les-defis-de-la-diplomatie-economique-15432.html> consulté le 10/02/2013.

extérieurs pour ses entreprises. Il tente d'apporter son concours à la compétition économique avec des outils spécifiques<sup>85</sup>.

Dans un environnement où l'information devient une variable stratégique et où les considérations de lobbying et la pratique de l'influence peuvent être amenées à jouer un rôle considérable dans le positionnement des entreprises et les succès qu'elles remportent. La nouvelle dynamique Etat-entreprises offre l'opportunité de reconstruire un lien nouveau entre les deux acteurs dans la sphère internationale<sup>86</sup>.

Le sujet de la diplomatie économique revêt au Maroc une importance particulière au niveau de la pratique vu l'intérêt primordial qui lui est accordée par la plus haute autorité du pays. En effet, le Roi Mohamed VI a mis l'accent dans son discours prononcé, le 20 août 2002, sur certaines directives qui devraient former le cadre général de la diplomatie marocaine moderne.

Bien que le Maroc, souligne le Roi Mohammed VI, ait réussi à relever le défi diplomatique tout au long de son histoire, les mutations que connaît le monde aujourd'hui, incitent à la mise en place de nouveaux domaines de coopération économique afin de renforcer ses dimensions stratégiques<sup>87</sup>.

Dans son discours, le Roi, a insisté sur le besoin de moderniser la diplomatie marocaine à travers la mise à niveau du dispositif diplomatique s'inscrivant dans la continuité de la mise à niveau politique, économique et sociale. Il met l'accent également sur le fait de « *capitaliser le rayonnement démocratique de notre pays et attirer davantage d'investissements, dans le cadre d'une diplomatie économique dynamique*<sup>88</sup> ».

Cette nouvelle vision stratégique est dictée d'abord par la nécessité et la volonté de traiter autrement les grands dossiers de la politique étrangère du pays. A cet effet, la mise en œuvre de cette mise à niveau doit être mieux accompagnée et relayée par les représentations diplomatiques. En effet, l'intérêt de la mission de la diplomatie économique émane de l'intérêt du Roi qui considère que « *la promotion économique et la diplomatie économique doivent être au service du rayonnement du Royaume* ».

---

<sup>85</sup>Ibid.

<sup>86</sup>Ibid.

<sup>87</sup> Tahar El Qour, La diplomatie économique au Maroc, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques. EHESS 2007.

<sup>88</sup> Discours de Roi Mohammed VI à l'occasion du troisième anniversaire de l'accession du Souverain au Trône.

D'autre part, le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, à travers la Direction des Etudes et de la Coordination Sectorielle, organise annuellement la Table Ronde sur la promotion économique du Maroc à l'étranger. Ce rendez-vous offre l'occasion de dresser le bilan de la promotion économique à l'étranger dans le domaine des exportations, de promotion des investissements et du tourisme, ainsi que de consolider et de renforcer la coordination entre la diplomatie marocaine et les différents organismes faisant partie de la chaîne de promotion économique.

La 6ème Table Ronde qui s'est déroulée les 22 et 23 décembre 2009 au siège du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, sous le thème «Promotion et Diplomatie Economique en vue d'une sortie de crise» a été organisée en partenariat avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc. L'ouverture de cette Table Ronde a eu lieu en présence de plusieurs ministres et représentants du secteur privé<sup>89</sup>. Les participants ont mis en exergue le rôle primordial joué par la diplomatie dans la promotion économique du Maroc à l'étranger et ont insisté dans ce cadre sur l'implication du conseiller économique à tous les niveaux, laquelle implication a été soulignée par tous les ministres présents. Dans ce sens, la diplomatie économique marocaine jouit d'un soutien moral et d'une importance symbolique.

Désormais, la conduite efficace de la diplomatie économique du pays repose largement sur la capacité de ses acteurs à maîtriser le suivi des négociations multilatérales et bilatérales, à défendre les intérêts du pays, à profiter de l'aide des partenaires, à attirer les investisseurs étrangers, à cerner les pratiques commerciale des concurrents et à intégrer la diplomatie économique dans le cadre d'un dispositif national d'intelligence économique. Un cadre qui va permettre aux différents acteurs d'accéder aux informations stratégiques pour mieux tirer profit des différentes opportunités au niveau mondial<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération, M. Taïb Fassi Fihri, du Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, M. Mohamed Reda Chami, du Ministre du Commerce Extérieur M. Abdellatif Maazouz, du Ministre du Tourisme et de l'Artisanat, M. Mohamed Boussaid, du Ministre Délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Economiques et Générales, M. Nizar Baraka ainsi que du Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, M. Mohamed Horani.

<sup>90</sup>Jaïdi. L <http://www.lavieeco.com/news/debat-et-chroniques/les-defis-de-la-diplomatie-economique-15432.html> consulté le 10/02/2013.

## II. Les priorités nationales des différents acteurs

La diplomatie marocaine, consciente de l'enjeu économique que représente le déploiement à l'international de l'économie marocaine à travers l'exportation des biens et services et la promotion de l'investissement, entreprend différentes actions de promotion et de veille en mobilisant les services économiques des Missions diplomatiques et des Consulats Généraux<sup>91</sup>.

La diplomatie économique est également devenue l'une des priorités de la politique étrangère. Le Maroc est entrain de tracer, en interne et avec l'ensemble des partenaires, les contours d'une diplomatie économique à part entière, en vue de donner davantage de visibilité aux différents intervenants, d'identifier les leviers de croissance des exportations marocaines et de promouvoir les investissements étrangers<sup>92</sup>. Néanmoins, l'analyse des résultats de l'enquête réalisée par M. Tahar Elquor par rapport aux priorités de la diplomatie marocaine montre que les diplomates marocains n'ont pas encore compris l'enjeu de la priorisation des intérêts économiques dans la conduite de la politique étrangère du pays.

---

<sup>91</sup> [www.diplomatic.ma](http://www.diplomatic.ma) consulté le 05/08/2011.

<sup>92</sup><http://www.infomediaire.ma/invite-du-mois/youssef-amrani-ministre-d%C3%A9conomie-et-des-affaires-%C3%A9trang%C3%A8res-et-de-la-coop%C3%A9ration-internationale>

**Figure 1: Les questions prioritaires de la diplomatie marocaine**

	Très important %	Important %	Moyen %	Moins important %	Non pris en compte %	Sans réponse %
La sécurité alimentaire	6	20,3	50,2	3	<u>0,8</u>	<u>20</u>
Récupération de Sebta et Melilia	<u>90,3</u>	<u>9,7</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Le Sahara Marocain	<u>97,7</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2,3</u>
Promotion des exportations	<u>92,1</u>	<u>3,7</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4,2</u>
Renforcer le partenariat avec les USA	<u>5,6</u>	<u>9</u>	<u>35,4</u>	<u>16,8</u>	<u>23</u>	<u>10,2</u>
Renforcer le partenariat avec l'UE	<u>70,4</u>	<u>10,1</u>	<u>6,7</u>	<u>5,3</u>	<u>0,5</u>	<u>7</u>
Apport d'investissements	<u>80,4</u>	<u>12,3</u>	<u>2,6</u>	<u>1,5</u>	<u>3,2</u>	<u>0,0</u>
Servir les MRE (Marocains résidents à l'étranger)	<u>30,7</u>	<u>60,2</u>	<u>5,1</u>	<u>3</u>	<u>0</u>	<u>1</u>

Source : Résultats de l'enquête réalisée par M. Tahar El quor<sup>93</sup>.

Le tableau ci-avant montre clairement que les diplomates marocains donnent plus d'importance à la résolution des problèmes politiques et notamment la question de Sahara. Ce constat est révélateur de la priorité accordée par les différentes instances marocaines à la résolution de ce problème. D'ailleurs, la question du Sahara a amplement influencé le comportement diplomatique marocain à tous les niveaux. C'était considéré comme étant le baromètre du comportement à adopter vis-à-vis de chaque pays.

<sup>93</sup> Tahar el QOUR, La diplomatie économique au Maroc, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques. EHESS 2007.

En 1984, au lendemain du retrait du Maroc de l'OUA<sup>94</sup> et en raison de la question du Sahara, le Maroc a opéré un ajustement dans ses orientations en matière de politique africaine. Commenant par boycotter les pays ayant reconnu la République arabe sahraouie démocratique (Bénin, Cap Vert, Ghana, Nigeria, Kenya, Libéria, etc.), le Maroc décide finalement de s'en rapprocher. La politique de coopération devient ainsi moins « idéologique » et plus pragmatique, privilégiant l'aspect des intérêts économiques<sup>95</sup>.

Cependant, au niveau des relations avec l'Afrique, le Maroc ne prend plus la question du Sahara comme déterminant. Actuellement, les enjeux économiques sont de plus en plus un vecteur de rapprochement avec les pays de la région.

Dans son dernier discours le 30 Août 2013, le Roi précise que « *C'est dire que la promotion du Label Maroc n'est pas un simple slogan, mais plutôt un objectif stratégique dont la réalisation permettra de concrétiser toutes les opportunités de coopération possibles dans tous les domaines. Pour atteindre donc cet objectif, il appartient à Notre gouvernement de donner la priorité à une diplomatie économique audacieuse, capable de mobiliser les énergies pour développer les partenariats, attirer les investissements, promouvoir l'attractivité du pays, conquérir de nouvelles positions et intensifier les échanges extérieurs* ».

---

<sup>94</sup> OUA : Organisation de l'Union Africaine.

<sup>95</sup> Alaoui, N. La projection économique des pays du Maghreb sur l'Afrique subsaharienne. IFRI 2010.

## Conclusion du chapitre I

Le rappel des enjeux et de l'importance de la diplomatie économique montre l'intérêt porté par les Etats à cette politique en vue de mieux se positionner dans l'économie mondiale et contribuer à la croissance et au développement économique.

De ce fait, le développement de la diplomatie économique en tant que *"l'ensemble des mécanismes et pratiques adoptés par des acteurs, publics ou privés dans le but de réaliser les objectifs économiques d'un État par le recours à des moyens politiques, ou de réaliser les objectifs politiques par le recours à des moyens économiques"* est considéré comme un avantage générant une valeur ajoutée qui va favoriser l'insertion d'un pays dans l'économie internationale, et ce à travers le renforcement de son attractivité et en dotant les entreprises de mécanismes et d'outils d'appui pour faire face à une concurrence acharnée.

En effet, dans un monde globalisé, marqué par la crise, la compétitivité et l'économie du savoir, la diplomatie économique joue un rôle primordial dans le processus d'insertion dans l'économie internationale. Son importance émane de sa capacité à promouvoir les exportations et attirer les investissements étrangers, constituant ainsi un instrument de développement de la nation grâce à la création des richesses, de l'emploi, de la stabilité politique et la lutte contre le sous-développement.

Enfin, il convient de souligner que la mise en œuvre d'une politique extérieure cohérente et claire passe pour autant par l'implication d'un ensemble d'acteurs, nous citons les ministères, les missions diplomatiques, les agences de promotion, le secteur privé, les organisations professionnelles, les think tanks, les MRE...etc.

## **Chapitre II : Les acteurs de la diplomatie économique marocaine**

### **Introduction du chapitre II**

Le cadre institutionnel de la diplomatie économique est toujours en mutation pour prendre en considération l'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles missions. En conséquence, le nombre d'acteurs qui concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la diplomatie économique s'est considérablement accru.

La liste des ministères, agences et organismes qui, au sein de l'administration, concourant à l'élaboration de la diplomatie économique et à sa mise en œuvre est impressionnante. Plus encore, le MAEC et le MCE occupent des rôles de premier plan. Des structures comme le CNCE (Conseil national du commerce extérieur) ou l'AMCI (Agence Marocaine de Coopération Internationale) sont également des acteurs privilégiés dans le domaine de la négociation d'accords commerciaux ou de la mise en œuvre de la politique d'aide au développement. D'autres ministères, comme celui de l'Agriculture, de la Santé ou de l'Industrie, possèdent en leur sein des services dont le rôle mérite d'être souligné.

Enfin, l'inclusion de questions comme les règles d'origine ou la propriété intellectuelle dans l'agenda des négociations commerciales internationales a mobilisé de nouveaux acteurs tels l'ADII<sup>96</sup>.

Le rôle des représentants du Maroc à l'étranger, à savoir le personnel diplomatique en poste dans les missions diplomatiques ou auprès des organisations internationales, ne se limite pas à faire valoir la position du Maroc auprès de leurs interlocuteurs, à recueillir leur position et à en informer le MAEC. Ils interviennent aussi comme étant des représentants du secteur privé marocain et défendent les intérêts économiques du pays.

De leur part, les Agences de Promotion des Investissements et des Exportations représentent les acteurs ayant pour mission la promotion du produit Maroc en tant que destination et en tant que produit à l'export à travers la mise en pratique des orientations stratégiques du pays en matière de politique économique étrangère.

---

<sup>96</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects.

Enfin, le rôle des agents économiques privés ne doit pas être omis. Qu'il s'agisse de représentants du secteur privé, mais aussi d'associations professionnelles, de think tanks, d'ONG, tous fonctionnent d'une part, comme des groupes de pression qui s'attachent à influencer les décideurs politiques de façon à ce que leurs intérêts propres soient pris en considération par la diplomatie économique mise en œuvre par le pays. Et de l'autre part, ils agissent en tant qu'acteurs autonomes défendant les intérêts économiques du pays et assurant la promotion de l'image de marque du produit national.

Ainsi, en vue de mieux appréhender le rôle assigné à la diplomatie économique marocaine et les missions qu'elle devra accomplir, ce chapitre se veut comme une présentation détaillée des différents acteurs de cette diplomatie et de leurs responsabilités. Nous analyserons, de ce fait, leurs différents niveaux d'intervention dans le processus du développement de la diplomatie économique du pays avec une présentation de certaines limites dont souffre le cadre institutionnel de la promotion économique du Maroc à l'étranger. Une étude comparative a été jugée judicieuse afin de tirer profit des expériences des autres pays en la matière.

## Section I : Les acteurs d'élaboration et de prise de décisions

La diplomatie économique est concernée principalement par le travail des gouvernements. Mais dans la pratique et comme nous l'avons vu au niveau du premier chapitre, il va beaucoup plus large que le ministère des affaires étrangères et son cercle d'missions diplomatiques et consulats. Tous les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux qui ont des responsabilités économiques et opèrent au niveau international sont engagés dans la diplomatie économique. Chaque organisme essaye d'exercer son influence sur le processus d'élaboration et de prise de décisions stratégiques du pays. La prise de décision est donc le résultat d'une interaction entre beaucoup d'acteurs influencés par un environnement complexe.

La politique étrangère dans le monde Arabe est souvent présentée comme une simple suite de décisions émanant d'un pouvoir monolithique insensible aux contraintes internes et dépourvue de toute visibilité stratégique. Au Maroc, le processus décisionnel est animé par des interactions entre les acteurs publics et sociétaux. Dans ce sens, la décision subit un processus dynamique (élaboration, prise de décision, mise en œuvre) qui, sans déformer son fond, lui donne néanmoins une légitimité, puisque tous les acteurs concernés s'y sont prononcés directement ou indirectement<sup>97</sup>.

Dans le cas de la politique étrangère, la centralisation bureaucratique des institutions étatiques qui s'occupent de ces domaines de façon très autonome aurait rendu historiquement difficile l'accès du secteur privé au processus décisionnel.

Une décision prise dans le cadre de la diplomatie économique a, certes, pour finalité l'intérêt national. Mais, qui peut apprécier en dernière analyse la portée de l'intérêt national ? L'idée de nationalité est aujourd'hui remise en cause dans nombreuses circonstances. Une décision peut être le fait d'un événement de portée générale découlant de la volonté exprimée par la communauté internationale et s'imposant avec ou sans incidence majeure au niveau national. Elle peut aussi être le fait d'un choix judicieux, délibéré et apprécié par les instances politiques nationales. Par ailleurs, si l'on a toujours attribué les décisions à l'acteur essentiel : le chef de l'Etat, il est démontré à ce jour qu'on ne peut déterminer à tout moment qui est le vrai auteur du choix, comment, où et quand la décision a été mûrie et prise? Plusieurs éléments

---

<sup>97</sup> El Houdaigi R ; Les politiques étrangères dans le monde arabe: une approche sociologique de l'élaboration de la décision. Étude externe pour le Parlement européen (Direction générale pour les politiques externes de l'Union), 16/2/2006,

sont autant de faits qui peuvent influencer les choix des décisions et remettre au second plan la rationalité du décideur<sup>98</sup>.

## **I. La monarchie et le cabinet royal**

Le rôle central de l'institution monarchique dans la diplomatie économique marocaine signifie l'influence directe qu'a le roi pour tracer les grandes lignes de la politique étrangère, y compris la diplomatie économique. Mais sans oublier le rôle important que jouent les conseillers du roi dans la préparation des options/choix, et dans l'exécution des études facilitant au roi la prise des décisions convenables. Nous détaillerons dans ce qui suit la contribution de chaque partie susmentionnée dans la diplomatie économique marocaine.

En effet, le travail diplomatique, militaire et économique a été toujours réservé aux chefs d'Etat, et ce par la force de la réalité et conformément aux textes constitutionnels, au droit international et aux coutumes respectées dans les divers régimes politiques anciens ou récents<sup>99</sup>. En effet, cette réalité prend désormais des formes nouvelles sous les changements internationaux et les enjeux de plus en plus innovés.

Au Maroc, les décisions importantes sont prises lors des séances de travail qui réunissent le roi et le chef du gouvernement. Les affaires techniques et pratiques, quant à elles, sont présentées devant le conseil du gouvernement<sup>100</sup>. Jouissant de prérogatives étendues, le roi intervient dans la direction de n'importe quelle activité économique. Il peut nommer et dispenser les personnes de pratiquer certaines fonctions actives dans l'économie nationale. Il intervient également à travers les lettres directives ou correctionnelles qu'il adresse à certains ministères ou les services responsables d'un secteur spécifique. Le Roi accrédite les ambassadeurs auprès des puissances étrangères et des organismes internationaux. Les ambassadeurs ou les représentants des organismes internationaux sont accrédités auprès de Lui<sup>101</sup>.

Aussi, aucun discours royal n'est exempt de contenus économiques visant l'amélioration et l'augmentation de la production, l'innovation des mécanismes commerciaux nationaux et internationaux, l'encouragement de l'investissement, l'incitation de l'intérêt pour les secteurs actifs et stratégiques et la création des postes d'emploi réalisant de grands équilibres financiers

---

<sup>98</sup> Ngoy, B. Lire les décisions de politique étrangère du Congo. 2010.

<sup>99</sup> Hafiz Ranim, M. Principes du droit international général, Caire, 1968.

<sup>100</sup> Chaqir, M. La décision politique au Maroc, Dar Al-Olfa, première édition, 1992.

<sup>101</sup> Article 55 de la constitution du Maroc de 2011.

et économique. D'ailleurs, l'ensemble des acteurs se réfèrent généralement aux discours royaux pour cadrer la diplomatie économique et pour fixer les orientations stratégiques du pays. Bien que le domaine réservé au roi repose sur des preuves constitutionnelles et réelles, la pratique confirme, par ailleurs, que le roi dirige les affaires diplomatiques à travers le travail de diverses administrations et institutions et en se basant sur les rapports et les études effectués par les services du ministère des Affaires Etrangères ou ceux du cabinet royal via la commission des conseillers.

La personnalité du conseiller, la pertinence de son opinion et le degré de confiance du roi sont les moyens essentiels qui lui permettent, grâce au mandat du roi, d'avoir des pouvoirs étendus. Dans ce cadre, le roi consulte les conseillers économiques à propos des propositions présentées par les ministres et participe avec eux dans les différentes étapes de la prise de décision intérieure ou extérieure et par la suite l'élaboration de la diplomatie économique marocaine<sup>102</sup>.

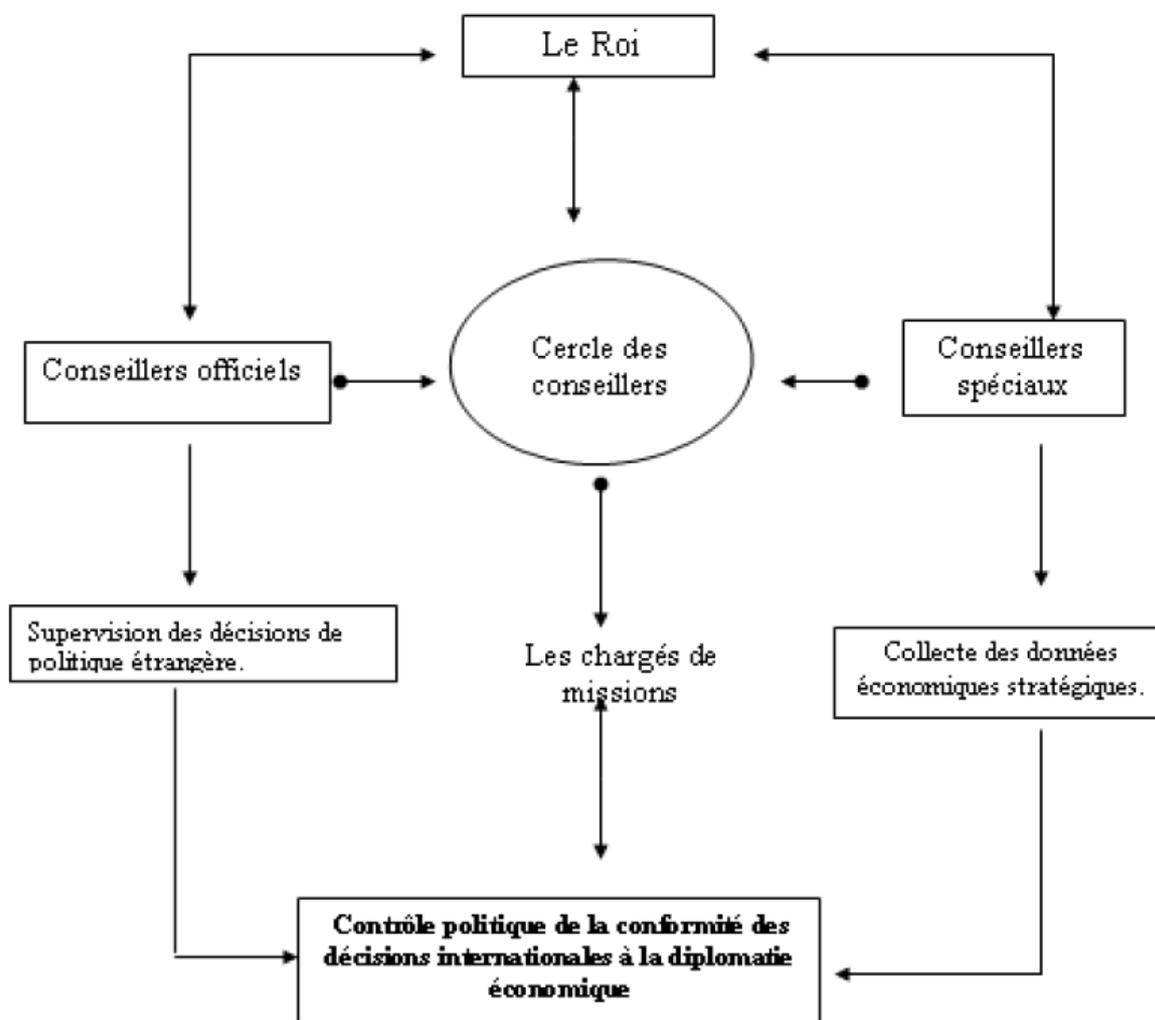
De ce qui précède, il s'avère que le cabinet royal, avec ses différents conseillers, jouit d'une position primordiale dans la prise de décisions politiques intérieures et extérieures, et participe, ensuite, à tracer les grandes lignes de la diplomatie économique puisqu'elle est un élément essentiel dans la diplomatie marocaine en général. Ce constat nous aide à mieux percevoir les mystères de la diplomatie économique marocaine, et certaines décisions stratégiques qui sont le résultat de différentes opérations de transformations au niveau du cabinet royal<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> Tahar el QOUR, La diplomatie économique au Maroc, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques. EHESS 2007.

<sup>103</sup> El Houdaigui, R. La politique étrangère sous le règne de Hassan II, édition L'Harmattan, Paris, 2003.

*Figure 2: Le rôle central de l'institution monarchique dans la diplomatie économique marocaine*



*Source : EL HOUDAÏGUI, R. La politique étrangère sous le règne de Hassan II, édition L'Harmattan, Paris, 2003.*

Le Roi participe également à la promotion des produits marocains et des champions nationaux à travers sa participation aux différentes visites d'affaires, la conclusion des accords de coopération et la signature des grands contrats. Ce volet sera traité plus tard dans le cadre de la diplomatie des contrats développée par le Maroc.

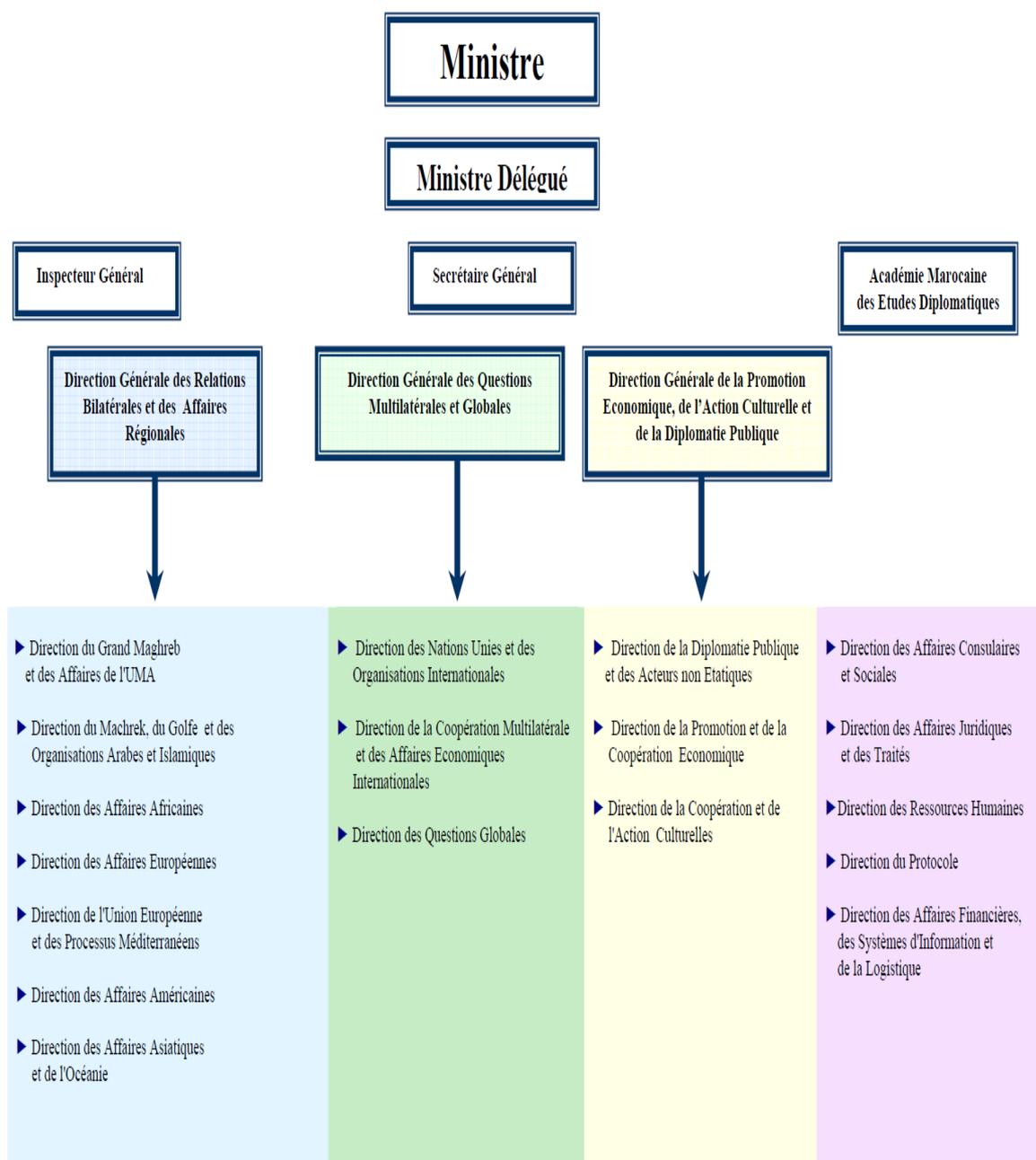
## **II. Le rôle du Ministère des Affaires Etrangères**

Ce Ministère a toujours joué un rôle central dans la conduite de l'action diplomatique marocaine à l'étranger, son importance se manifeste davantage dans le rôle de coordination de cette action qu'il assume depuis sa création.

### ***1. Les missions et les attributions des différentes directions du MAEC***

Depuis la création du MAEC, la structure organisationnelle de ce Département a connu des changements permanents. Le dernier décret organisant le Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération est le Décret du 06 Septembre 2011. Le schéma présente la structure du MAEC. Parmi les directions impliquées directement au niveau de la diplomatie économique marocaine, on trouvera la Direction Générale des Relations Bilatérales, la Direction Générale de la Coopération Multilatérale et la Direction de la Promotion et de la Coopération Economiques.

**Figure 3: Organisation du MAEC**



Source : site du ministère.

### **A. La Direction Générale des Relations Bilatérales**

La Direction Générale des Relations Bilatérales a pour mission de connaître et traiter, sous réserve des dispositions concernant la Direction de la Coopération Culturelle et Scientifique (DCCS), de l'ensemble des relations extérieures du Maroc avec les Etats étrangers et les groupements régionaux. Elle conduit et anime les études et analyses nécessaires à la préparation de l'action diplomatique sur le plan bilatéral et veille à sa mise en œuvre. Cette

Direction donne l'impulsion nécessaire au développement de la coopération et des relations du Maroc dans les domaines politique, économique, commercial, financier, social et technique et veille à leur orientation en conformité avec la politique étrangère du gouvernement.

Elle est chargée de la négociation des accords bilatéraux à caractère politique et diplomatique et de la coordination de celles des engagements extérieurs de nature économique, commerciale, financière, sociale et technique. En plus, elle assure le suivi de l'application des engagements du Maroc relevant de sa compétence.

### **B. La Direction Générale de la Coopération Multilatérale**

La Direction Générale de la Coopération Multilatérale est chargée de connaître et de traiter, sous réserve des dispositions concernant la Direction de la Coopération Culturelle et Scientifique (DCCS), de l'ensemble des relations extérieures du Maroc avec, d'une part, l'Organisation des Nations Unies et toutes les Organisations et Institutions qui en relèvent et, d'autre part, les Organisations et Conférences Internationales Gouvernementales et Non Gouvernementales. Elle est également chargée de veiller sur la mise en œuvre de l'action diplomatique dans le cadre des relations avec les organisations internationales et au développement de la coopération économique, commerciale, financière, sociale et technique avec ces organisations. Ainsi, elle est chargée de la négociation des accords internationaux multilatéraux à caractère politique et diplomatique et de la coordination des négociations des engagements internationaux de nature économique, commerciale, financière, sociale et technique. Elle assure le suivi de l'application des engagements du Maroc dans les domaines relevant de sa compétence.

### **C. La Direction Générale de la Promotion Economique**

Cette direction a pour mission d'apporter aux services du ministère chargés de la coopération économique, commerciale, financière, sociale et technique l'expertise nécessaire à l'élaboration de la politique de coopération, dans ces différents secteurs d'activités, et à sa mise en œuvre. Elle est saisie, pour avis, des Directions Générales des relations bilatérales et multilatérales, des questions et projets relatifs à la coopération économique, commerciale, financière, sociale et technique. Ainsi, elle veille à la coordination et à la cohérence de la politique du Ministère en matière de coopération et tient informés les services concernés des actions susceptibles d'assurer le développement de la coopération. Elle assure également la coordination et le suivi de la participation du Maroc aux foires et expositions internationales.

Notons l'existence d'un service de veille économique au sein de cette Direction, avec comme fonction, la mise à la disposition du secteur privé de l'ensemble des informations concernant les marchés étrangers et les opportunités d'affaires.

## ***2. La Direction de la Promotion et de la Coopération Economiques : Acteur central de la diplomatie économique marocaine***

La Direction de Promotion Economique adapte en permanence son action à l'évolution du contexte national et international, pour permettre à la diplomatie économique marocaine de rester en synergie avec les mutations rapides que connaît le monde d'aujourd'hui. Le Décret du 06 Septembre 2011 organisant le Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération précise que la Direction de la Promotion et de la Coopération Economiques a pour missions de veiller à la coordination et à l'harmonisation de la stratégie du Ministère dans le domaine de la coopération économique et d'apporter une expertise technique en matière d'établissement de la stratégie de coopération économique. Elle procède aux négociations relatives aux accords rentrant dans le champ des attributions de la Direction et suivi de leur mise en œuvre en collaboration avec la Direction des Affaires juridiques. Son rôle central en matière de diplomatie économique marocaine à travers sa participation avec les acteurs économiques dans la préparation et l'exécution de la stratégie de promotion économique du Maroc. Elle coordonne également la participation du Maroc dans les foires et expositions internationales.

*Tableau 2: Les missions du DEPF*

PROMOTION ECONOMIQUE	ETUDES ET COOPERATION ECONOMIQUE
Mises en relations commerciales	Suivi et participation aux initiatives nationales ou internationales visant le développement économique et l'intégration économique et régionale.
Salons, Foires et Expositions: Assurer une bonne participation marocaine aux fora internationaux dans le but de promouvoir les produits nationaux ;	Orientation de l'action de soutien de la communauté internationale pour le Maroc (ex: réalisation de la participation du Maroc au Partenariat de Deauville).
Préparer des programmes appropriés pour faciliter les missions économiques et commerciales ( à l'étranger et au Maroc) et la Promotion des projets d'investissements au Maroc.	Coordination et suivi de la mise en œuvre des accords de libre échange  Négociation des accords relevant de la compétence de la Direction
Participation aux Conseils d'Administration d'organismes publics (CMPE, ONMT, ASMEX, EACCE, AMDI) et Orienter leur politique de promotion économique conformément aux intérêts stratégiques du Royaume.	Suivi de la politique économique nationale et des stratégies sectorielles ou structurelles pour une utilisation interne par les missions diplomatiques.
Participation aux réunions de la Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (SMAEX)	Réalisation d'études et de rapports de synthèses et émissions d'avis sur toutes les questions à caractère économique.
Suivi des plaintes et litiges à caractère économique et commercial	Formation des conseillers économiques

<b>Diffusion des appels d'offres internationaux</b>	<b>Réaliser des notes par pays concernant le profil économique et le Suivi de l'aspect économique dans le cadre des Commissions mixtes</b>
<b>Veilles : sectorielle, réglementaire, concurrentielle, touristique, sur le comportement des marchés, sur l'application des accords par les partenaires, et Appui documentaire aux Missions Diplomatiques et Consulaires</b>	<b>Regroupement d'une base de données sur toute la coopération économique et financière ( en cours)</b>

Source : MAEC, 2012.

L'action de la DPE est articulée autour de deux axes majeurs :

- La promotion économique directe ;
- La promotion économique indirecte à travers l'impulsion de la coopération économique.

Toutes les actions réalisées dans le cadre de ces deux axes rejoignent et appuient les efforts des autres acteurs publics et privés et visent principalement la promotion économique du Maroc en termes de recherche d'opportunités pour l'investissement étranger et la prospection de nouveaux débouchés pour les exportations marocaines<sup>104</sup>.

Parmi les objectifs de la direction<sup>105</sup> :

- Contribuer avec les acteurs économiques à traduire au mieux les grandes orientations du pays en actions économiques concrètes, notamment en poursuivant le travail sur l'attractivité du Maroc ;
- Exprimer sa vision et ses perspectives politiques par l'impulsion d'une action d'information continue par le biais des Missions diplomatiques et Consultats ;
- Orienter les actions de la communauté internationale pour accompagner au mieux le processus de réformes économiques engagé par le pays, à travers la Coopération économique ;
- Renforcer la capacité de négociations pour améliorer la force de négociation du pays ;

<sup>104</sup> DPCE, MAEC. Présentation sur la diplomatie économique, Novembre 2012.

<sup>105</sup> Ibid.

- Conquérir de nouveaux marchés pour promouvoir les opportunités d'échanges et de coopération aux niveaux bilatéral, régional et multilatéral ;
- Adopter une approche volontariste pour promouvoir les produits marocains à l'étranger ainsi que pour favoriser les investissements étrangers au Maroc.

### **III. Le rôle du Ministère du Commerce Extérieur**

Le Ministère du Commerce Extérieur élabore la politique du gouvernement dans le domaine du commerce extérieur. A ce titre, il est chargé notamment, en coordination avec les départements ministériels concernés d'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires relatifs au commerce extérieur et en particulier ceux qui sont de nature à stimuler son expansion commerciale à l'étranger; Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de protection économique ou contingentaire de la production nationale notamment lorsqu'il s'agit de la protection des productions du secteur agricole<sup>106</sup>. Il est chargé également de coordonner les actions menées par les organismes publics dans le domaine de la promotion commerciale extérieure et d'appuyer celles des entreprises privées. Le Ministère participe à la préparation et à la conduite des négociations économiques et commerciales internationales qu'elles soient multilatérales régionales ou bilatérales<sup>107</sup>. A ce titre, il participe avec le ministère chargé des affaires étrangères, à la coordination de la position du royaume dans ces négociations. Le ministère veille à ce que les normes obligatoires et les autres mesures techniques appliquées à l'importation et à l'exportation ne s'opposent pas aux règles et disciplines convenues à l'échelon international. Il participe à l'élaboration de toute mesure ou décision ayant une incidence directe ou indirecte sur les relations économiques et commerciales extérieures et sur le niveau de compétitivité de l'économie nationale, qu'il s'agisse notamment de l'offre nationale à l'exportation de biens et services, du financement du commerce extérieur ou du taux de change.

Ainsi, le Ministère du Commerce extérieur est clairement défini comme étant l'institution responsable de la formulation et de la mise en œuvre de la politique commerciale dans le cadre de la nouvelle stratégie Maroc Export Plus. Ce ministère chapeaute plusieurs organismes lié à la problématique du commerce extérieur marocaine. Le tableau suivant résume les interactions avec ces différents acteurs<sup>108</sup>. Le rôle des institutions sous tutelle :

<sup>106</sup> Site du ministère : [www.mce.gov.ma](http://www.mce.gov.ma) consulté le 05/11/2011.

<sup>107</sup> La Commission Européenne ; Etude Diagnostique du Commerce Extérieur au Maroc, 2005

<sup>108</sup> Commission Européenne, Economic Development Services (ECODES). Etude Diagnostique du Commerce Extérieur au Maroc. Année de Publication : 2005

**Tableau 3: Rôle des institutions sous tutelle du Ministère du Commerce Extérieur**

Acteur	Mission	Rôle Principal
MCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stratégie du Commerce Extérieur</li> <li>▶ Législation</li> <li>▶ Négociation</li> <li>▶ Impulsion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Gérer la stratégie; Développer des mesures d'incitation et de soutien</b>, travailler en liaison avec d'autres ministères et acteurs publics afin de mettre en œuvre les politiques les plus importantes dans le développement des exportations.</li> </ul>
CMPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Marketing du Commerce Extérieur</li> <li>▶ Communication</li> <li>▶ Veille à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mettre en œuvre des activités de promotion des exportations; <b>acteur principal pour la promotion.</b></li> <li>▶ <b>Etude de marchés, développement des ventes, communication, Veille à l'étranger.</b></li> </ul>
OFEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promotion sur le marché National</li> <li>▶ Développement et Organisation des événements commerciaux et salons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Organiser des salons au Maroc et développer des rencontres incitatives, des conférences et expositions entre acteurs du marché.</li> <li>▶ Jouer le rôle du <b>Centre des Foires et des Expositions (CFE)</b> pour attirer des réunions commerciales et congrès internationaux au Maroc.</li> </ul>
OCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Agrégation</li> <li>▶ Valorisation</li> <li>▶ Commercialisation</li> <li>▶ Développement des Consortiums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Agréger les produits des petits fournisseurs de l'agriculture et de l'agro-alimentaire</b> qui n'ont pas d'accès direct au marché.</li> <li>▶ <b>Valorisation, commercialisation, et développement des consortia.</b></li> </ul>
CNCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Consultation</li> <li>▶ Observatoire</li> <li>▶ Simplification des procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Émettre des <b>recommandations consultatives</b> pour le développement</li> <li>▶ Servir d'<b>observateur du commerce extérieur</b></li> </ul>

Source : Rapport de la Commission Européenne « Etude Diagnostique du Commerce Extérieur au Maroc », 2005

## Section II: Les acteurs de promotion

La structure et les missions des acteurs de promotion directs ont connu plusieurs changements au cours des dernières décennies afin de prendre en considération l'évolution du contexte international et les recommandations des différents bureaux d'études. A ce stade, le passage d'une Direction des Investissements à une Agence de Développement des Investissements mérite une analyse approfondie.

### I. Les réseaux diplomatiques

Le rôle joué par les réseaux diplomatiques au niveau de la défense des intérêts économiques du pays et de la promotion des échanges avec les pays d'accréditations est très crucial. L'agent diplomatique reste l'acteur central au niveau de la coordination des différentes stratégies des acteurs impliqués dans le cadre de la diplomatie économique.

#### 1. *Les missions diplomatiques*

Les missions diplomatiques sont les acteurs chargés de la diplomatie économique à l'extérieur du Maroc et qui ont la capacité d'intervenir sur place afin de promouvoir l'image du Maroc. Elles ont pour vocation de promouvoir les échanges dans les pays auprès desquels elles sont accréditées et drainer les capitaux étrangers vers le marché national. L'ambassade est une représentation diplomatique permanente du pays accréditant au sein du pays accréditaire<sup>109</sup>. L'envoi de mission diplomatique se fait aussi par consentement mutuel (de la même manière que l'établissement des relations diplomatiques), il peut faire l'objet d'un accord unique ou bien de deux accords successifs, les Etats procèdent alors en deux étapes.

L'État accréditant doit s'assurer que la personne qu'il envisage d'accréditer comme chef de la mission auprès de l'État accréditaire a reçu l'agrément de cet État<sup>110</sup>. L'accréditation suppose que tout chef de mission diplomatique ne peut exercer ses fonctions qu'après avoir obtenu l'accord préalable de l'Etat accréditaire : c'est l'agrément<sup>111</sup>. Par la suite, il doit remplir une autre formalité qui est la remise de ses lettres de créance par lesquelles son Etat l'accrédite auprès de l'Etat accréditaire. Le chef de la mission est réputé avoir assumé ses fonctions dans

---

<sup>109</sup> Sidaty, SM. Mémento des relations diplomatiques. l'Harmattan, 2010.

<sup>110</sup> Article 4 de la Convention de Vienne sur les Relations Diplomatiques, le 18 avril 1961.

<sup>111</sup> Agueznay, C. Cours de pratique diplomatique, Ecole nationale d'administration de Rabat, 2000.

l'État accréditaire dès qu'il a présenté ses lettres de créance ou dès qu'il a notifié son arrivée et qu'une copie figurée de ses lettres de créance a été présentée au Ministère des affaires étrangères de l'État accréditaire, ou à tel autre ministère dont il aura été convenu, selon la pratique en vigueur dans l'État accréditaire, qui doit être appliquée d'une manière uniforme<sup>112</sup>.

Les autres membres de la mission diplomatique sont désignés unilatéralement par leur propre gouvernement ; une notification doit être adressée au gouvernement de l'Etat accréditaire.

A l'extérieur, l'organisation de la diplomatie est simplifiée, d'autant que pour interlocuteur elle n'a que le Ministère des Affaires Etrangères du pays d'accueil. Le personnel du poste diplomatique ne cesse d'augmenter et de se spécialiser pour faire face aux changements constants des rapports internationaux.

En effet, le Maroc ouvre ses premières missions diplomatiques vers la fin des années 50. Depuis, le rythme d'ouverture des missions diplomatiques du Maroc à l'étranger s'est accéléré. Au total, le Maroc dispose actuellement de 90 missions diplomatiques dans le monde contre près de 150 pour l'Algérie par exemple. Et encore, plus de la moitié des représentations diplomatiques fonctionnent avec un personnel réduit (cinq personnes en moyenne). 70% du budget qui leur est alloué va à la couverture des charges salariales, 20% aux frais de fonctionnement et seuls 10% sont réservés aux activités de communication ou d'influence<sup>113</sup>. La fonction de la mission diplomatique se résume en 5 principales fonctions :

- Représentation de l'Etat accréditant auprès de l'Etat accréditaire ;
- Protection dans l'Etat accréditaire des intérêts et des nationaux de l'Etat accréditant ;
- Négociation avec le gouvernement de l'Etat accréditaire ;
- Information par tous les moyens licites des conditions de l'évolution des événements dans l'Etat accréditaire et faire un rapport à ce sujet à l'Etat accréditant ;
- Promotion des relations amicales et développement des relations économiques.

En outre, le souverain a fixé de nouvelles missions pour ses ambassadeurs autour du monde : attirer les investissements et soutenir les réformes lancées dans le pays. Le monarque plaide également en faveur d'une diplomatie pragmatique à travers *“l'élargissement du cercle de nos relations économiques et commerciales au-delà de l'espace euro-méditerranéen, en*

---

<sup>112</sup> Article 13 de la Convention de Vienne sur les Relations Diplomatiques, le 18 avril 1961.

<sup>113</sup> <http://www.telquel-online.com/En-couverture/Enqu%C3%AAt-Voyage-au-c%C5%93ur-de-la-diplomatie-marocaine/> Consulté le 11/09/2013.

*direction des Amériques et de l'Asie afin de diversifier nos liens, d'atténuer notre dépendance et d'élargir le champ de notre coopération*<sup>114</sup>”.

Au niveau des missions diplomatiques du royaume, l'organisation n'est pas complexe. Les grandes missions diplomatiques emploient entre 20 et 40 personnes. Les petites (qui constituent la grande majorité) comptent un effectif plus réduit. L'ambassadeur y est secondé par un conseiller en charge des affaires politiques en plus de deux diplomates en charge des volets économiques, culturels et consulaires. Pour les grandes représentations, l'ambassadeur peut déléguer la gestion des affaires courantes au numéro 2 de la représentation. Pour le reste, il dispose de quelques conseillers en communication, en affaires politiques, culturelles, etc. Sans oublier les attachés militaires et le personnel administratif de l'ambassade<sup>115</sup>.

Le lien entre l'administration centrale et les missions diplomatiques du Maroc autour du monde est quasi permanent. Les ambassadeurs reçoivent régulièrement des briefs sur les positions marocaines concernant les principales questions d'actualité. En effet, les missions diplomatiques sont évaluées sur la base des résultats annuels qui leur sont demandés, en plus de l'intensité de leurs relations avec les responsables du pays hôte.

## ***2. La mission permanente à Genève***

La diplomatie multilatérale prend de l'ampleur et c'est dans cet esprit que le Maroc a ouvert à Genève, en 1968, la Mission Permanente du Maroc auprès de l'Office des Nations Unies et des autres organisations internationales à Genève. Elle représente à Genève le Gouvernement Marocain et plus particulièrement le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération. Son rôle est double : d'un côté elle est chargée des tâches spécifiques de la diplomatie multilatérale et de la représentation du Pays et, de l'autre, elle est le canal diplomatique pour toutes les missions permanentes et les organisations internationales installées à Genève. La Mission permanente représente également le Maroc auprès de l'OMC, de l'AELE, de CEE-ONU, et du CNUCED..., elle a pour tâche spécifique de suivre les travaux des organisations à caractère économique.

---

<sup>114</sup> <http://www.telquel-online.com/En-couverture/Enqu%C3%AAt-Voyage-au-c%C5%93ur-de-la-diplomatie-marocaine/413>. Consulté le 15/04/2012

<sup>115</sup> Ibid.

Genève<sup>116</sup>, dans son rôle de "Ville hôte" des organisations internationales est appelée « la Genève internationale ». Elle accueille différents types d'organisations qui traitent de domaines aussi variés que l'action humanitaire, le commerce, les droits de l'homme, l'environnement et le développement durable, la formation et l'éducation, le maintien de la paix et de la sécurité, la météorologie, la propriété intellectuelle, la recherche nucléaire, la santé, les télécommunications et les normes du travail. La coopération, la diplomatie multilatérale, le dialogue, la médiation et l'accueil font partie intégrante de « l'esprit de Genève » et de sa vocation pacifique.

Notons l'absence d'une structure chargée exclusivement des relations avec l'OMC et les autres Organisations à caractère commercial au sein de la Mission Permanente du Maroc à Genève dont le nom complet est « la Mission Permanente du Royaume du Maroc auprès de l'Office des Nations-Unies et des autres Organisations Internationales à Genève » surtout si on sait que le nombre d'organisations internationales avec accord de siège à Genève est de 25.

### ***3. Les conseillers économiques***

#### **A. Rôles et tâches des conseillers économiques**

La tâche essentielle des conseillers économiques consiste à saisir les véritables besoins de l'économie marocaine et défendre les intérêts économiques du Royaume à l'étranger. Le conseiller économique est censé être en mesure d'analyser, de comprendre et d'expliquer les mutations économiques qui s'opèrent au niveau du pays d'accueil, à l'effet d'agir dans le sens des choix stratégiques adoptés par le Maroc en matière de diplomatie économique, d'influencer les responsables du pays d'accréditation et de prendre les initiatives nécessaires susceptibles de drainer de nouvelles richesses au Maroc.

L'expérience de doter les missions diplomatiques marocaines de conseillers économiques remonte à 1982 quand le défunt Hassan II a désigné la première génération de conseillers économiques, avec pour missions de vendre l'image du Maroc auprès de leurs pays d'accueil et d'attirer le maximum d'investisseurs<sup>117</sup>. La consigne précise était de faire connaître les potentialités et les atouts du Maroc à l'étranger et de drainer, en parallèle, le maximum d'investisseurs dans le pays.

---

<sup>116</sup> Voir son site sur internet : [www.mission-maroc.ch](http://www.mission-maroc.ch) consulté le 10/10/2009

<sup>117</sup> Les rapports internes du MAEC.

L'initiative royale ne manquait pas de vision et d'intelligence mais sa mise en œuvre n'a pas été bien étudiée. La démarche royale en elle-même est pertinente, sauf que la conception et l'organisation n'ont pas été sérieusement réfléchies<sup>118</sup>.

L'expérience s'est soldée par un échec ou du moins était modeste. Plusieurs conseillers ont été obligés de se désister après quelques mois, faute de moyens et de visions sur toute la ligne. Vers la fin des années 1990, la mission du suivi de la diplomatie économique marocaine a été assignée au Conseil national du commerce extérieur. Les rapports<sup>119</sup> qu'il a préparés établissaient un diagnostic de l'état des lieux et proposaient des solutions pour surmonter les handicaps propres et objectifs que rencontre la diplomatie économique marocaine. Les ressources humaines, les réseaux informatiques et la restructuration des représentations économiques à l'étranger, ont été toutes des questions abordées dans ces rapports. Mais ces recommandations ont été mal appliquées. La situation ne s'est pas trop améliorée : un nouveau groupe de conseillers a été désigné et ont bénéficié de sessions de formations, jugées insuffisantes par certains d'entre eux, et ne peuvent remplacer les moyens et le cadre de coopération avec l'équipe de l'ambassade ou du consulat<sup>120</sup>.

Le Conseiller Economique doit être un interlocuteur crédible, pour mener une diplomatie économique plus agressive, dynamique et plus constructive, afin de vendre au maximum le produit Maroc et drainer davantage d'investissements étrangers directs au Maroc. Il est susceptible de jouer un rôle prépondérant partout où il se trouve. Il est appelé à participer au travail d'identification et d'évaluation, en relais de la Direction des Investissements. Cette étape consiste à se familiariser avec l'organisation de l'entreprise et à identifier les personnes, prenant les décisions clés en matière de développement et d'investissement<sup>121</sup>.

Aux fins de cibler le dirigeant clé, le diplomate doit étudier et comprendre l'organisation de l'entreprise, les attributions des divers cadres, leur position hiérarchique au sein de la société mère et de chaque division implantée dans sa région. La tâche consiste donc à identifier et à connaître les dirigeants clés, leurs rôles au sein de l'entreprise, leurs expériences internationales et leurs priorités éventuelles.

---

<sup>118</sup> Cissoko A. et Boukhima A. Diplomatie économique : Absence d'esprit de conquête. *Economie&Entreprises*, Avril 2004 N°59. Page 23.

<sup>119</sup> Pour plus de précisions voir le rapport de la Commission « Diplomatie économique » publié en juin 2000 par le CNCE.

<sup>120</sup> Tahar el QOUR, La diplomatie économique au Maroc, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques. EHESS 2007.

<sup>121</sup> Discours de M. Omar HILALE, Secrétaire Général du MAEC, à l'occasion de l'ouverture du 6<sup>ème</sup> Cycle de formation des conseillers économiques. 2009

A ce titre, le Conseiller Economique doit avoir une idée concrète des informations requises pour chaque étape, il aura identifié au préalable les sources d'informations stratégiques disponibles. Il informe, il communique, il fait de la veille économique, de la prospection, de la mise en relation, étant précisé que le conseiller économique agit indépendamment d'une action uniforme marocaine.

Le Conseiller doit être associé aux visites d'hommes d'affaires marocains à l'étranger et étrangers au Maroc. De même, il est appelé à devenir plus dynamique, plus actif et plus agressif dans sa mission et ses rencontres avec les hommes d'affaires, les opérateurs économiques et les responsables du pays hôte, afin de consolider la place du Maroc sur la scène internationale.

### **B. Formations et l'inauguration de l'Académie royale**

S'inscrivant dans le cadre de la promotion de la diplomatie économique et des efforts déployés par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (MAEC) pour le renforcement des capacités de ses cadres, des cycles de formation sont organisés chaque année, afin de permettre aux futurs conseillers économiques de mieux appréhender leur mission et leur rôle au sein des missions diplomatiques et consulaires à l'étranger. A cette fin, ces cycles de formation se sont inscrits dans une démarche participative en s'appuyant sur un ensemble d'outils.

Il s'agit d'une initiation et d'une préparation d'un nombre de cadres qui pourront se charger de dossiers, à caractère économique et commercial, au sein des missions diplomatiques et consulaires marocaines. L'objectif principal est de renforcer chez les participants les connaissances indispensables à l'exercice de la fonction de conseiller économique, qui auront comme tâche de contribuer aux efforts visant à assurer une plus grande attractivité du Maroc et à promouvoir ses intérêts économiques dans un monde en pleine mutation et où la concurrence évolue quotidiennement.

Les cycles de formation des Conseillers Economiques ont profité à des cadres de niveau d'études supérieur, ayant des profils variés et pointus. Ces cycles ont connu l'organisation d'ateliers de formation dans le domaine de la communication, en partenariat avec l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)<sup>122</sup>. L'objectif recherché étant de permettre aux participants d'acquérir, entre autres, certains concepts et démarches

---

<sup>122</sup> Rapports internes du MAEC.

nécessaires pour s'initier aux techniques de promotion et développer leur potentiel de communication et de prise de parole.

Ces cours de formation ont vu également l'organisation de séminaires de formation sur la « Sensibilisation aux Techniques de Promotion de l'Investissements », dans le cadre du partenariat qui existe entre le MAEC et la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED).

Ces programmes de formation sont enrichis par les témoignages d'anciens Conseillers Economiques, de dirigeants d'entreprises de renom mondial, implantées au Maroc (STMicroelectronics et WEBHELP ) et de certains hauts responsables d'organismes publics chargés de la promotion de l'investissement et de la négociation d'accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux<sup>123</sup>.

D'autre part, ces cycles ont été marqués par l'élaboration d'un Guide d'orientation des Conseillers Economiques mettant en relief le rôle joué par ces derniers en matière de promotion et de veille économiques, ainsi que les différentes activités qu'il est appelé à assurer à ce niveau en termes d'analyse et de suivi.

Enfin, l'ouverture de l'Académie Royale des Etudes Diplomatiques de Rabat va permettre de perfectionner la mise à niveau des conseillers économiques et les diplomates marocains.

En coopération avec les grands instituts diplomatiques dans le monde, le ministère ambitionne d'adopter une véritable politique de formation pour les nouvelles recrues et de formation continue pour notamment les cadres diplomatiques et consulaires à l'étranger qui pourront suivre des formations à distance. Quelque soixante diplomates ayant un master et des profils variés seront formés annuellement par cette nouvelle institution dont le décret de création a été adopté par le conseil de gouvernement. Elle aura également pour mission l'accueil et la formation, dans le cadre de la coopération bilatérale et triangulaire, de diplomates de pays amis. Elle organisera des séminaires et ateliers sur des thématiques d'actualité régionale et internationale. La formation sera axée sur plusieurs modules notamment les relations internationales, l'histoire du Maroc, la politique étrangère du Royaume, la pratique diplomatique et consulaire...etc. Le staff enseignant est composé d'experts triés sur le volet,

---

<sup>123</sup> Rapports internes du MAEC.

des universitaires ainsi que des diplomates. Ce sera un lieu de brassage où les diplomates marocains peuvent interagir avec leurs homologues d'autres pays.

## **II. Les Agences de Promotion des Exportations**

Une agence de promotion des exportations offre un large éventail de services, tels que des informations personnalisées sur les marchés, des recherches sur les profils de marché et les partenaires commerciaux, la participation organisée et subventionnée à des salons professionnels et une présence dans les marchés destinataires d'exportations les plus importants avec des bureaux locaux. Ces agences de promotion travaillent en étroite collaboration avec les missions diplomatiques et sont l'acteur majeur qui met en pratique les orientations stratégiques en matière de promotion. Ils sont considérés comme étant acteur direct de la diplomatie économique dans la mesure où la promotion des exportations constitue une mission principale de la diplomatie économique moderne.

100\$, c'est le retour pour chaque dollar investi dans les agences de promotion des exportations des pays de l'Europe de l'Est et d'Asie relevées dans l'étude de la Banque Mondiale en 2006-2007 "Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't". C'est à dire que les agences de promotion des exportations peuvent générer des performances économiques où chaque dollar investi est converti en un accroissement de 100\$ d'exportation<sup>124</sup>.

En effet, Au cours des dernières décennies, la promotion des exportations est devenue une affaire de plus en plus étatique au sein des pays développés et ailleurs dans le monde. Ainsi le nombre d'agences de promotion des exportations (APE) a triplé dans le monde<sup>125</sup>. Les APE couvrent généralement quatre types de services: Développer l'image du pays; Offrir des services de support aux exportations (formation, assistance technique, développement de la capacité par la conformité aux normes, information sur le financement des exportations, logistiques, douanes, prix); Marketing (mission import/export, salons commerciaux, services de suivi offert par des représentants à l'étranger); Études de marchés et publications encourageant les entreprises à exporter (bases de données de contacts).

Dans le cas du Maroc, les organisations officielles marocaines de promotion du commerce sont l'agence Maroc Export et la Maison de l'Artisan. L'agence Maroc Export, placée sous la tutelle du ministère du Commerce extérieur, est chargée de la promotion des

---

<sup>124</sup> Lederman, D, Olarreaga, M, et Payton, L. Export promotion agencies: what works and what doesn't. World Bank, Latin America and the Caribbean Region, Office of the Regional Chief Economist, 2006.

<sup>125</sup> <http://affiliesindustriels.blogspot.com/2009/04/100-pour-1-investi.html> consulté le 15/06/2011.

exportations des produits industriels et agroalimentaires, des services et des produits d'artisanat, en concertation avec la Maison de l'Artisan. D'autres acteurs publics et privés interviennent en matière de promotion des exportations dont le CGEM, ASMAEX...

## ***1. Maroc Export***

Le développement des exportations par une mise en œuvre plus avancée de la stratégie Maroc Export Plus et le renforcement des capacités de l'Agence Maroc Export à travers la mise en œuvre du dispositif d'accompagnement et d'encadrement des entreprises exportatrices via les incitations, les garanties ou l'appui à la certification et la normalisation constituent les axes de la nouvelle stratégie de promotion des exportations. Ainsi, Le CMPE<sup>126</sup> a connu un développement de ses activités en termes de nombre d'évènements réalisés mais aussi en termes de diversification de ses actions.

### **A. Présentation générale**

Le CMPE est un établissement public créé par Dahir portant Loi n° 1-76-385. Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle du Ministère du Commerce Extérieur, le CMPE a pour principale mission de promouvoir les exportations de produits d'origine agricole et manufacturés, à travers les diverses prestations rendues aux exportateurs. Il adopte une approche qui privilégie la prééminence d'un ciblage en termes de marchés/produits. Une lecture de l'organisation actuelle du CMPE fait ressortir l'existence des départements fonctionnels et d'autres sectoriels. Les premiers se chargent de fournir aux opérateurs économiques nationaux l'information économique, juridique ou réglementaire demandée. Le CMPE est doté d'un Département de recherche et d'études, chargé de l'étude de l'offre marocaine et la recherche des débouchés extérieurs, d'un Département informatique commercial, chargé de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information commerciale, ainsi que d'un Département des relations extérieures chargé des participations marocaines aux foires internationales, de l'accueil des missions étrangères, des relations publiques et de la formation professionnelle. Pour leur part, les départements sectoriels sont chargés de l'organisation des actions promotionnelles sectorielles.

---

<sup>126</sup> Le centre national de promotion des exportations.

## **B. Stratégie Maroc export plus**

La nouvelle stratégie Maroc Export Plus vise à renforcer la capacité institutionnelle du Centre marocain de promotion des exportations (CMPE – Maroc Export), qui souffre historiquement d'un budget inadéquat et de l'absence d'un cadre stratégique clairement défini fédérant les différents organismes actifs dans la promotion des exportations et la facilitation des échanges. Ce renforcement s'est appuyé sur un audit de l'action présente et passée du CMPE, en vue d'en tirer des enseignements pour l'optimisation de la stratégie Maroc Export Plus<sup>127</sup>.

Cette stratégie repose sur un benchmark des principaux pays concurrents du Maroc. Réalisé en 2008, ce benchmark a servi de base à la définition de l'ensemble de la stratégie. Il a surtout permis d'identifier les relais de croissance, les facteurs de succès des agences de promotion des exportations au niveau du modèle de gouvernance, du budget alloué à la promotion et des activités promotionnelles.

La stratégie Maroc Export Plus a pour objectif de doubler la valeur des exportations à l'horizon 2015 et la tripler à l'horizon 2018, à travers notamment le développement de l'offre exportable par le déploiement des stratégies sectorielles, le ciblage des secteurs et des produits à promouvoir à l'international et des marchés, pour consolider la position du Maroc sur ses marchés traditionnels (notamment en Europe) et une diversification vers de nouveaux marchés à fort potentiel (notamment en Afrique et en Amérique). Maroc Export Plus vise également l'accompagnement des acteurs, pour mettre à la disposition de l'ensemble des entreprises les outils nécessaires à leur développement à l'international.

D'autres mesures sectorielles ont été adoptées afin de focaliser les ressources nationales sur le périmètre le plus adapté au développement rapide et à forte valeur ajoutée des exportations. Maroc Export Plus a ciblé des secteurs prioritaires sur la base de la compétitivité de leur offre exportable et de leur impact potentiel sur l'accroissement des exportations.

Ainsi, sept secteurs prioritaires ont été sélectionnés au titre de 2011, à savoir: l'Agriculture et l'Agroalimentaire, les Produits de la mer, le Textile et Cuir, l'Electricité, l'Automobile, la Pharmacie et les Technologies de l'information et Offshoring.

---

<sup>127</sup>OCDE, Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010. Stratégie de développement du climat des affaires. 2011.

Il s'agit des mesures spécifiques à chacun des secteurs prioritaires identifiés axées sur l'amélioration de la compétitivité de l'offre exportable marocaine, l'adéquation de l'offre à la demande des marchés cibles, le renforcement des programmes de démarchage et de prospection sur les marchés cibles et le déploiement de plans de communication cohérents et intensifs pour le renforcement et la promotion de l'image de l'offre marocaine à destination des marchés cibles.

Enfin, la stratégie Maroc Export Plus est une avancée par rapport aux pratiques anciennes qui considéraient les exportations comme un secteur d'accompagnement. Cette stratégie a pour finalité de faire du secteur de l'export un levier de croissance dans un monde où le marché est souverain<sup>128</sup>.

## ***2. La maison de l'artisan***

### **A. Présentation générale**

La Maison de l'Artisan est un Etablissement public sous la tutelle du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, chargé de la promotion des produits artisanaux au niveau national qu'international. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créée par le Dahir portant loi n° 2-58-185 du 28 février 1988, et est chargée de trois missions principales :

- Favoriser le développement de la production artisanale et faciliter son écoulement tant sur le marché intérieur que sur le marché extérieur ;
- Rechercher des débouchés (en liaison avec l'Office de Commercialisation et d'Exportation) ;
- Intervenir auprès de la production pour une meilleure adaptation des articles aux exigences normatives des marchés extérieurs.

Par ailleurs, les activités de la Maison de l'Artisan sont centrées sur les axes suivants :

- Organisation de manifestations spécialisées pour le secteur d'Artisanat à l'étranger ;
- Organisation de salons spécialisés au Maroc ;
- Formation des artisans et diffusion de l'information commerciale ;
- Réalisation de missions d'enquêtes et de recensement à travers le Royaume pour une meilleure connaissance de l'offre des produits artisanaux à l'exportation.

---

<sup>128</sup> [http://www.libe.ma/Habib-El-Malki-lors-de-la-rencontre-annuelle-du-CMC-II-faut-revoir-notre-modele-de-croissance\\_a23591.html](http://www.libe.ma/Habib-El-Malki-lors-de-la-rencontre-annuelle-du-CMC-II-faut-revoir-notre-modele-de-croissance_a23591.html) consulté le 14/08/2012.

Il est à signaler, également, que dans la pratique, la Maison de l'Artisan est impliquée dans l'organisation des participations du Maroc aux salons spécialisés à l'étranger, ce qui constitue un chevauchement avec les attributions du CMPE. Par ailleurs et contrairement au CMPE, la Maison de l'Artisan dispose de deux antennes à l'étranger (Paris et Bonn), mais ne dispose pas d'antennes régionales au Maroc<sup>129</sup>.

## **B. Services de la maison**

La Maison de l'Artisan offre des services aux professionnels du secteur de l'Artisanat que ce soit des PME d'Artisanat, des artisans individuels et coopératives ou bien des acteurs de références. En effet, la Maison de l'Artisan assiste les PME d'Artisanat et les artisans individuels à leur participation aux salons professionnels et foires commerciales par la prise en charge partielle des frais de location d'espace d'exposition. De plus, la Maison de l'Artisan développe des partenariats avec des réseaux de distribution à l'étranger afin d'augmenter et élargir les ventes des produits d'artisanat marocain, à titre d'exemple : Galeries Lafayette en France, KADEWE en Allemagne et Harrod's en Angleterre. D'autre part, la maison de l'artisan a mis un nouveau système destiné aux acteurs de référence (ADR). Ce mécanisme permet la participation au financement des actions de promotion. Ainsi, la part des dépenses marketing prise en charge par l'Etat est pour la 1ère année de 80%, 2ème année : 70%, 3ème année : 60%, 4ème année : 60% et 5ème année : 50%. Ce programme permet aux acteurs de référence la participation au financement des participations aux salons professionnels. Ainsi, l'Etat prend en charge 80% des frais de participation (location, aménagement de stand, transport de marchandise à exposer...) de l'ADR aux salons professionnels ciblés par ce dernier.

---

<sup>129</sup> CNCE. Cadre institutionnel de la promotion économique du Maroc à l'étranger. Présenté le 10 octobre 2002

### III. Les Agences de Promotion des Investissements

L'une des conséquences majeures de la globalisation et du rôle croissant des firmes multinationales dans l'économie mondiale est le développement d'une concurrence entre territoires (pays, régions, ville,...) pour l'accueil des investissements internationalement mobiles. C'est pourquoi l'activité des agences de promotion de l'investissement a connu au cours des 20 dernières années un développement très marqué<sup>130</sup>.

A l'heure actuelle, tous les pays mettent au point une politique de promotion des investissements étrangers, qu'ils soient membres de l'OCDE ou non, qu'ils se situent au Nord, au Sud ou à l'Est, qu'ils soient développés ou en développement<sup>131</sup>.

L'action des organismes de promotion se caractérise par un certain nombre de principes communs qui témoignent d'une évolution radicale dans la manière dont sont conçues les politiques de développement territorial. Aux grandes actions de régulation macro-économiques nationale et aux politiques industrielles volontaristes, se substitue une approche plus locale et plus micro-économique de coopération avec des entreprises désormais considérées comme des partenaires, voire comme des clients du territoire concerné. Les services aux investisseurs, l'aide au montage des projets, l'information sur les possibilités du territoire, l'organisation de visites et de rencontres entre acteurs extérieurs et locaux, constituent les outils de cette politique d'un type nouveau reposant davantage sur l'incitation, l'argumentation, la mise en confiance de l'investisseur, la négociation que sur la contrainte réglementaire ou l'argument d'autorité.

Cependant, ces organismes sont également caractérisés par une très grande diversité, qu'il s'agisse de leurs statuts, de leurs objectifs, de leurs domaines de compétence, de leur champ d'action géographique, de leurs moyens ou encore de leurs modes de pilotage, de coordination et d'évaluation.

Face aux incertitudes économiques, aux turbulences financières et aux pannes de croissance persistantes, les pays du monde entier ont continué à libéraliser et à promouvoir l'investissement étranger pour tenter de soutenir la croissance économique et le développement, alors que les activités de réglementation de l'IDE se poursuivaient<sup>132</sup>.

---

<sup>130</sup>Hatem's F. Les dispositifs de promotion de l'investissement dans le Monde, 2004.

<sup>131</sup> Michalet, CA. Mondialisation, la grande rupture. Découverte, 2007.

<sup>132</sup> CNUCED. Rapport sur l'investissement au monde. 2012.

Dans cette partie, nous traitons le passage au Maroc d'une Direction des Investissements à une agence de promotion des investissements et l'apport de ces agences en matière de développement de l'image du Maroc toute en traitant des cas d'agences similaires.

### ***1. La Direction des Investissements***

Jusqu'à la fin de la décennie 80, il n'y avait pas, au Maroc, de structure spécialisée chargée des investissements extérieurs. Différents organismes intervenaient dans ce domaine, mais dans le cadre de leurs attributions de base<sup>133</sup>. Devant cette situation, il fut procédé à la création du Ministère délégué auprès du premier Ministre chargé des investissements extérieurs et qui a été rattaché au Ministère du Commerce Extérieur de 1990 à 1993, puis au Ministère des Finances sous le nom de la DIE<sup>134</sup> (Direction des Investissements Extérieurs).

Suite à la création des centres régionaux des investissements (CRI), en janvier 2002, la DIE a ajusté ses missions au nouveau contexte de l'investissement. Actuellement, ses principales missions s'articulent autour des 3 axes suivants :

#### ***a.1 : La promotion du Maroc en tant que terre d'accueil des Investissements***

La DIE a pour mission d'entreprendre des actions de promotion et de communication, tant au Maroc qu'à l'étranger, pour promouvoir la destination Maroc en tant que terre d'accueil des investisseurs.

#### ***a.2 : L'accueil et l'orientation des investissements***

La DIE a un deuxième rôle qui consiste à accueillir, assister et orienter les investisseurs désirant investir au Maroc en mettant à la disposition des investisseurs étrangers toutes les informations relatives à la législation économique, financière, fiscale et de change, notamment par le biais d'une base de données, de la conception des documents, plaquettes, brochures, dépliants, etc.

#### ***a.3 : La veille stratégique :***

En plus des activités de promotion et de communication, la DIE a mis en place un processus d'information dynamique sous forme de veille stratégique pour maîtriser l'environnement

---

<sup>133</sup> Par exemple, l'ex Office du Développement Industriel (devenu l'Agence Nationale de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise), le Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE) intervenaient dans le cadre de l'organisation des transferts technologiques, en vue de promouvoir l'investissement dans le domaine industriel, en collaboration avec des entrepreneurs nationaux et étrangers.

<sup>134</sup> En effet, la DIE a été créée le 24 juillet 1995, dans le cadre de la réorganisation du Ministère des Finances. Elle a été rattachée à la primature au sein du Ministère chargé des Affaires Economiques et Générales.

économique et juridique des affaires, aussi bien national qu'international, de nature à augmenter la compétitivité du Maroc et à optimiser les conditions d'implantation de projets d'investissement au Maroc.

A travers cette mission, la DIE réaffirme son rôle d'organisme national de promotion, qui est à l'écoute de son environnement et qui adapte en permanence son fonctionnement pour faire face aux mutations de l'environnement et à l'évolution du marché.

## ***2. Les limites de la direction des Investissements***

**Tableau 4: Atouts et faiblesses de la Direction des investissements**

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DI est une <b>structure administrative efficace</b> pour le traitement des IED. Elle joue également un rôle important grâce aux services de secrétariat qu'elle procure à la Commission des investissements (CI), qui se prononcent sur les avantages à octroyer pour les investissements d'un montant supérieur à 200 millions de dirhams (22 millions de dollars).</li> <li>• La DI, au cours des dernières années, a <b>réussi à attirer</b> des IED d'un volume appréciable, notamment plusieurs projets importants gagnés face à la concurrence internationale.</li> <li>• La DI a reçu des <b>réactions positives</b> des investisseurs actuels et nouveaux qui ont fait appel à ses services.</li> <li>• La DI a <b>réussi à lever des fonds du secteur privé</b> pour réaliser ses objectifs. Il y a par exemple « Les Intégrales de l'investissement », un congrès annuel sur l'investissement de réputation internationale, entièrement financé par la vente des billets et le partenariat, bien qu'il ne faille pas le considérer comme un moyen de créer les investissements.</li> <li>• Les hauts fonctionnaires font preuve d'un grand <b>professionnalisme</b> et le personnel semble <b>compétent sur le plan technique</b>.</li> <li>• La structure transversale est <b>logique, bien aménagée</b>, et pourrait servir de modèle pour tout nouveau dispositif institutionnel.</li> <li>• La DI jouit d'une expérience considérable en matière de relations avec le gouvernement et a <b>préconisé avec succès certains changements</b>.</li> <li>• La DI est <b>soutenue par le Roi et le milieu politique</b>, le développement du rôle des IED étant souligné dans les discours du Roi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DI <b>réagit plus qu'elle n'anticipe</b>, en fonction des informations et des demandes qu'elle traite. Elle considère qu'elle n'a pas de vocation commerciale.</li> <li>• <b>Il n'y a pas d'analyse ni d'évaluation des performances, mais seulement des comptes rendus d'activité</b>; il n'y a pas d'objectifs d'efficacité.</li> <li>• Ses <b>locaux font plus penser à une administration qu'à une organisation s'occupant de clients</b>. Il n'y a pas de salle d'accueil et la signalisation est minimale.</li> <li>• Les documents de promotion sont rudimentaires et son <b>site Internet semble être constamment en construction</b>.</li> <li>• La mission de la DI est <b>trop générale</b> pour être une antenne d'un ministère du gouvernement.</li> <li>• Les <b>perspectives de la DI se restreignent</b> aux marchés traditionnels de la France, de l'Italie et de l'Espagne, les prospections vers d'autres marchés étant trop limitées.</li> <li>• Il y a peu d'éléments indiquant que les entreprises sont <b>ciblées sur la base de propositions</b>.</li> <li>• En dehors des secteurs du tourisme et du textile, le Maroc <b>n'est pas très en vue</b>.</li> <li>• La DI n'a pas suffisamment ciblé certains groupes, par exemple les <b>entreprises allemandes de taille moyenne</b>, qui sont au nombre de 700 en Tunisie et de seulement 100 au Maroc.</li> <li>• Il n'existe aucun <b>programme généralisé de suivi</b> des investisseurs en place qui permettrait de contrôler leur progrès, de rechercher les opportunités de réinvestissement et de promouvoir les réseaux locaux d'approvisionnement.</li> <li>• La DI <b>manque manifestement de fonds</b>.</li> </ul>

Source : Enquête de la CNUCED auprès des investisseurs étrangers au Maroc 2008.

Ce bilan des atouts et des faiblesses montre qu'il existe non seulement des failles dans la stratégie et le plan de travail de la DI, mais aussi des problèmes dans l'organisation de son dispositif. Nous pourrions le vérifier en comparant la DI à d'autres Agences de promotion de l'investissement de la région à partir d'un ensemble d'éléments institutionnels. Sur le plan du budget et du personnel, pris ensemble, la DI est dans une situation désavantageuse par rapport

aux organismes similaires. En tant que service ministériel, elle ne jouit pas de leur autonomie ni de leur marge de manœuvre. La proportion des membres du personnel ayant une expérience du secteur privé constitue son seul atout ; toutefois, ceux-ci occupent pour la plupart des postes subalternes et leur expérience est plus technique que commerciale<sup>135</sup>.

**Tableau 5: Comparaison des agences de promotion de l'investissement en Afrique du Nord**

Pays	Date de création	Statut	Budget (en millions de dollars)	Personnel	Proportion du personnel ayant une expérience du secteur privé (en %)
Algérie	2001	agence	5	150	0
Égypte	1972	agence	..	1500	0
Maroc	1996	ministère	1	70	29
Tunisie	1995	agence	3	70	0

Source : ANIMA 2006.

Ces deux tableaux (4 et 5) montrent donc qu'un changement de fond s'impose dans le dispositif institutionnel actuel, bien au-delà de la question de savoir comment la DI s'acquitte de ses tâches. Il faut se demander si la DI peut exister sous sa forme présente et en vertu du dispositif actuel.

### **3. Création de l'agence marocaine de développement des Investissements**

La Direction des Investissements a cessé d'exister pour laisser place à une nouvelle structure : L'agence marocaine de Développement des Investissements<sup>136</sup>. Cet organe national chargé de la promotion des investissements au Maroc est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est chargée d'entreprendre toute action

<sup>135</sup> CNUCED, Enquête auprès des investisseurs étrangers au Maroc ; 2008.

<sup>136</sup> L'AMDI dispose d'un budget annuel d'environ 10 millions d'euros.

de promotion et de communication afin de faire connaître les opportunités d'investissement au Maroc et d'organiser, en collaboration avec les autorités gouvernementales et les autres organismes de droit public ou privé compétents, tous types de salons, conférences, séminaires, foires et manifestations de nature à promouvoir l'investissement et en assurer la coordination au niveau national ou à l'étranger. Sa mission principale est le démarchage des investisseurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers et la promotion de la destination Maroc.

Une des principales nouveautés par rapport à la direction des investissements c'est que la nouvelle institution peut, en coordination avec le département des affaires étrangères, désigner ses représentants auprès des missions diplomatiques du Maroc. Bien évidemment, cette action ne peut pas concerner l'ensemble des missions diplomatiques mais le choix se fera en fonction des opportunités que présente chaque pays ou chaque région. D'autre part, cette nouvelle structure a déjà ouvert des antennes<sup>137</sup> dans un certain nombre de capitales internationales, notamment aux Etats-Unis afin de mieux cibler les investisseurs et faciliter le contact avec les entreprises souhaitant s'installer au Maroc.

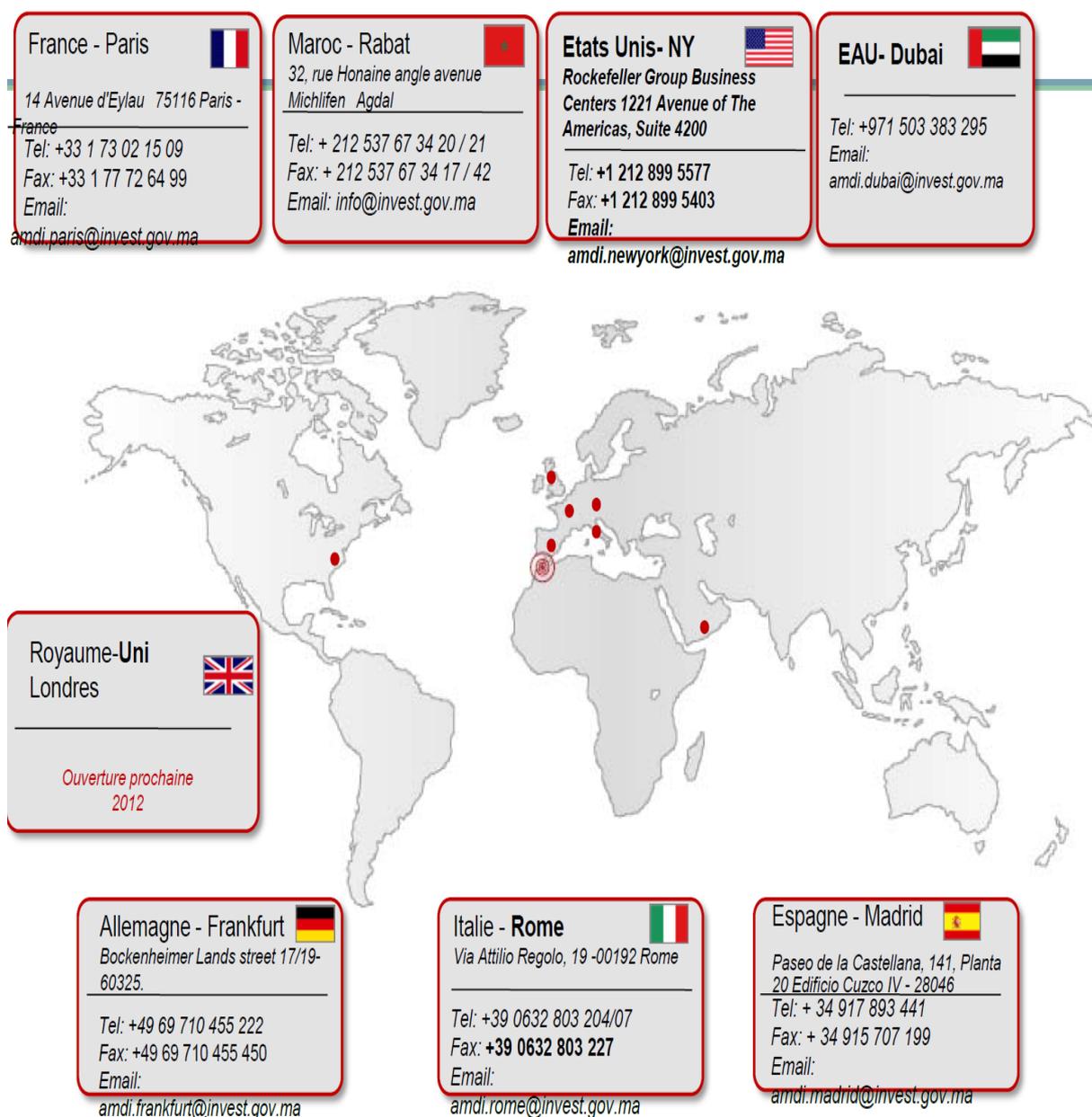
En effet, la nouvelle stratégie du Maroc en matière d'investissement est axée sur une approche plus ciblée et plus professionnelle basée sur les plans sectoriels et notamment le plan émergence. La démarche de l'AMDI n'est pas uniquement une démarche de promotion ; Elle est également une démarche de commercialisation de l'offre et d'ingénierie de projets avec ses partenaires. Pour cela, l'agence dispose d'offres de fonciers développées à travers les différentes P2I<sup>138</sup> et autres zones d'activités qui se développent sur l'ensemble du territoire national.

---

<sup>137</sup> La création d'antennes de l'Agence à Paris, Madrid, Rome, Francfort, New York et Abu Dhabi s'inscrit précisément dans cette perspective.

<sup>138</sup> Plateformes Industrielles Intégrées.

**Figure 4: La présence de l'AMDI dans le Monde**



Source : Site de l'AMDI

L'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI) a été élue, à Londres, meilleure Agence de promotion des investissements directs étrangers (IDE) de la région MENA au titre de l'année 2013 par le magazine<sup>139</sup> "The European"<sup>140</sup>.

<sup>139</sup> "The European" est une revue britannique spécialisée, filiale de Chase Publishing, qui s'adresse, grâce à une équipe d'experts et d'analystes confirmés, aux dirigeants d'entreprises et C-levels à travers le monde entier.

<sup>140</sup>[http://www.lemag.ma/Relative-bonne-nouvelle-pour-l-economie-marocaine-Les-IDE-reprennent\\_a71160.html](http://www.lemag.ma/Relative-bonne-nouvelle-pour-l-economie-marocaine-Les-IDE-reprennent_a71160.html) consulté le 15/08/2013.

En plus, l'AMDI a reçu le prix Euromediterraneo 2013 à Rome au titre de sa campagne de communication sur la télévision, la presse écrite et le digital, placée sous le slogan "Morocco, more Business". Ce prix, parrainé par Confindustria Assafrica & Mediterraneo et l'Association Italienne des Secteurs Public et Institutionnel, au-delà de la qualité et de la pertinence de la campagne publicitaire, vient couronner le travail réalisé par le bureau de représentation de l'AMDI à Rome en collaboration avec l'ambassade du Maroc en Italie, auprès des prescripteurs institutionnels italiens<sup>141</sup>.

#### **IV. Les limites du cadre institutionnel marocain**

Un examen<sup>142</sup> des composantes du cadre institutionnel de la promotion économique du Maroc à l'étranger a été effectué par le Ministère du Commerce Extérieur à travers l'analyse des convergences et divergences de leurs missions légales et effectives et de la qualité des ressources humaines et financières dont elles disposent. Ce travail a été complété par un benchmarking des expériences des pays concurrents et a mis en exergue ce qui suit :

- la multitude d'intervenants du cadre institutionnel marocain de promotion économique à l'étranger ;
- la faiblesse des moyens humains et financiers ;
- et le manque de coordination entre ses composantes.

##### ***1. La multitude des structures***

Plusieurs études ont recommandé l'idée de la mise en place d'un organe unique pour mieux répondre à la nécessité d'élaboration d'une stratégie cohérente de la promotion économique et coordonner les actions des intervenants, tout en préservant les spécificités des actions promotionnelles sectorielles. Cette proposition permet également l'optimisation des ressources humaines et la rationalisation des dépenses puisque la multitude des structures est à l'origine de l'éparpillement des efforts déployés dans le cadre de la promotion du Maroc, d'une manière générale.

---

<sup>141</sup><http://www.leseco.ma/dernieres-minute/14676-investissement-le-maroc-seduit-en-italie#.UjCCA9LmOw1> consulté le 18/06/2013.

<sup>142</sup> Ministère du Commerce Extérieur, Diagnostic et éléments pour une nouvelle stratégie du commerce extérieur, Octobre 2006. Page : 74.

Une étude des autres expériences internationales en la matière fait ressortir que les pays qui ont réussi à mieux promouvoir leurs intérêts économiques à l'étranger sont les pays qui n'ont qu'une ou deux institutions chargées de cette mission<sup>143</sup>.

Afin de remédier à ce problème, un projet de regroupement des différents organes, en charge de la promotion en un seul organe, en l'occurrence l'Office National pour la Promotion des Investissements et des Exportations (ONIX) a été proposé. Ce projet découle du souci d'intégrer le dispositif institutionnel de la promotion économique en une seule structure, et ce, en vue de mettre en place une stratégie cohérente au niveau des actions de promotion, d'une part, et de remédier à la multiplicité des structures en charge de la promotion économique à l'étranger et leur faible intégration, d'autre part<sup>144</sup>.

Le projet a fait suite aux constats suivants<sup>145</sup> :

- Multiplicité des intervenants au niveau de la promotion économique du Maroc à l'étranger, alors que dans plusieurs pays performants, l'export et l'investissement sont traités par la même institution (Corée du Sud, Japon, ...) ;
- Non-optimisation des ressources tant humaines que matérielles disponibles ;
- Production et diffusion par chaque organisme de son propre matériel promotionnel (catalogues, dépliants, plaquettes, films, etc.), ce qui entraîne une dispersion de l'image de marque du pays et une communication disparate.

Malheureusement, ce projet n'a pas vu le jour à cause de rivalités profondes entre les trois structures précitées<sup>146</sup>.

## ***2. Le manque d'une action coordonnée***

La diplomatie économique cherche à coordonner les stratégies des acteurs nationaux sur les marchés étrangers, afin d'éviter les déperditions d'énergie et les rivalités stériles. L'enjeu est de renouer le lien entre les performances individuelles des entreprises, la compétitivité du système productif et l'économie nationale<sup>147</sup>. Il s'agit bien de concilier les deux problématiques

---

<sup>143</sup> Parmi les recommandations du Conseil économique, social et environnemental (CESE) dans son rapport intitulé «Cohérence des stratégies sectorielles et les accords de libre-échanges» publié en mai 2014.

<sup>144</sup> Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Economiques et Générales et de la Mise à niveau de l'économie, « promotion économique du Maroc : projet ONIX ».

<sup>145</sup> CESE, Cohérence des stratégies sectorielles et les accords de libre-échanges. Mai 2014.

<sup>146</sup> Bouamoudi Zouhir, Gouvernance diplomatique, cas de la diplomatie économique marocaine, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques, 2007.

<sup>147</sup> Colletis G ; l'intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique?, Revue d'intelligence économique, n°1, AFDIE, mars 1997, pp. 26-27

de l'intelligence économique, celle de l'élaboration de stratégies collectives notamment la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production de l'avantage concurrentiel- et celle de l'importance de la connaissance dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement. La diplomatie économique s'attache donc également à faire collaborer entre eux tous les acteurs participant au processus de création de richesses<sup>148</sup>.

Au Maroc, en plus de la multiplication des structures chargées de la diplomatie économique, le manque de la coordination entre ses différents intervenants a été mis en lumière. La coordination reste le maillon faible du système institutionnel actuel de la diplomatie économique. Elle est d'autant plus difficile à atteindre qu'elle concerne un nombre très important d'acteurs. En effet, le modèle marocain est caractérisé par une dispersion des acteurs publics et privés et donc par une déperdition massive d'énergie et des moyens financiers et humains<sup>149</sup>.

Le fait que chaque intervenant veuille exercer sa propre diplomatie, a conduit systématiquement au chevauchement des compétences. L'organisation des participations du Maroc aux salons spécialisés à l'étranger illustre bien ce chevauchement surtout entre la Maison de l'Artisan et le CMPE<sup>150</sup>.

Cette absence de coordination est due principalement au manque de canaux de communication formels et aux difficultés fréquentes qu'ont les différents intervenants à communiquer entre eux, en raison notamment de la nature du système de communication en vigueur<sup>151</sup>. Ce manque de canaux de communication formels laisse apparaître un développement des canaux informels entre les différentes structures chargées de la promotion économique à l'étranger. En effet, les acteurs ne sont pas portés sur le partage de l'information et le travail en équipe. Ils privilégient davantage la concentration sur ce qui relève directement de leur institution et beaucoup moins de ce qui relève de l'intérêt général et transverse<sup>152</sup>. Ce manque de coordination est souligné systématiquement lors de l'examen des politiques du Royaume par les institutions et organismes, aussi bien nationaux qu'internationaux. Tous

---

<sup>148</sup>Dénécé E. Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées : information, stratégie, guerre économique. Paris : L'Harmattan, 2001, 254 p

<sup>149</sup> CESE, Cohérence des stratégies sectorielles et les accords de libre-échanges. Mai 2014.

<sup>150</sup> Bouamoudi Zouhir, Gouvernance diplomatique, cas de la diplomatie économique marocaine, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques, 2007.

<sup>151</sup> Ibid.

<sup>152</sup> CESE, Cohérence des stratégies sectorielles et les accords de libre-échanges. Mai 2014.

concluent qu'il est nécessaire de fixer de nouvelles règles, en matière de gouvernance et de coordination<sup>153</sup>.

Notons que les missions diplomatiques et consulaires marocaines, implantées à l'étranger, ont régulièrement besoin des informations économiques actualisées sur le Maroc. Toutefois, l'absence d'une structure de communication qui assure la diffusion de ces informations, constitue un handicap majeur pour gérer efficacement la concurrence mondiale.

### ***3. La faiblesse des ressources financières***

La promotion du Maroc dans un monde de plus en plus concurrentiel nécessite des moyens financiers très importants. Or, les ressources financières font encore défaut au sein de la diplomatie économique marocaine, en raison des moyens limités dont disposent les organes en charge. D'ailleurs, plusieurs opérateurs, dont l'activité est orientée vers l'exportation, confirment que les limites de ces organes tiennent souvent à des considérations financières<sup>154</sup>.

Les organismes de promotion économique du Maroc à l'étranger dépensent annuellement un budget total de près de 409 millions de Dhs dont 58% en moyenne sont affectés au financement des actions promotionnelles. Plus de 54% de ces ressources proviennent du budget de l'Etat, 28% sont collectées moyennant la taxe de promotion touristique et 18% par la taxe parafiscale sur les importations. Cette dernière constitue la ressource quasi unique pour le CMPE et la Maison de l'Artisan ainsi que d'autres structures telles que l'ODI.

---

<sup>153</sup> Rapports de l'OMC notamment.

<sup>154</sup> Pour 2014, le budget d'investissement de Maroc Export est de 260 millions de dirhams et le budget de l'AMDI est de 72 millions de dirhams. Ces budgets proviennent principalement de la taxe parafiscale sur l'importation pour Maroc Export et d'une subvention sur le budget général de l'Etat pour l'AMDI. Le budget annuel marocain réservé à la promotion des exportations (budget Maroc Export) représente moins de 0,14% du montant des exportations annuelles. Au niveau organisationnel, Maroc Export compte 80 salariés et l'AMDI compte 96 salariés.

**Tableau 6: Budget alloué à la promotion par pays**

<b>Pays</b>	<b>Budget alloué à la promotion</b> Millions DHS (1)	<b>Exportations totales</b> Milliards DHS(2)	<b>Ratios (1/2)</b> (%)	<b>Nombre d'antennes à l'étranger</b>
Portugal	1 231	193	0,64	50
Grèce	237.6	76.5	0,31	4
Espagne	1 642	760	0,22	113
France	410	2 414	0,02	165
Israël	180	143.6	0,13	N.D
Tunisie	42.3	45.9	0,09	6
Corée	900	1 062.5	0,08	113
Malaisie	700	626	0,11	30
Singapour	1 082	1 004,7	0,11	30
Colombie	138	87.5	0,16	12
Maroc	32.3	46	0,07	0

Source : Rapport du Cnce 2002.

Ce manque de ressources oblige les organismes chargés de la promotion d'opter pour une promotion à distance là où ses concurrents agissent directement sur le terrain, puisque tout simplement il existe une disponibilité des structures à l'international. Il est difficile certainement de faire jeu égal avec des concurrents dont le budget annuel peut atteindre plus d'un milliard de dirhams. Une lecture du tableau suivant laisse apparaître l'écart très important entre les budgets alloués à la promotion par pays, entre le Maroc et les pays concurrents.

Nous pourrions constater qu'à l'exception de la Tunisie (42 millions de Dhs environ), les budgets alloués aux différents organismes de promotion du commerce extérieur vont de 138 millions de Dhs en Colombie et de 3,3 milliards de Dhs au Royaume Uni et à plus 8,8 milliards de Dhs pour le Canada.

L'analyse du rapport entre les budgets alloués aux organismes de promotion du commerce extérieur et les exportations totales des pays concernés fait ressortir la forte corrélation existante entre les deux variables.

## **Section III : L'émergence de nouveaux acteurs**

L'émergence de nouveaux acteurs de la diplomatie économique marocaine n'est pas une spécificité. La plupart des pays du monde ont vu le rôle de ces nouveaux intervenants s'accroître. Si le réseau des marocains résidant à l'étranger est un appui de taille au niveau de la défense des intérêts économiques du pays, le secteur privé reste un acteur central de la nouvelle stratégie marocaine de promotion de ses liens économiques avec le monde. Enfin, le rôle des Think thanks ne cesse de se développer dans plusieurs pays au monde. Ainsi, leur poids au niveau de l'orientation des décisions stratégiques mérite un peu d'attention.

### **I. Les marocains résidant à l'étranger**

Dans un contexte de crise internationale, le Maroc est à la quête de nouvelles opportunités et de solutions. Ce qui exige davantage de ressources et d'expériences incarnées notamment par les Marocains résidant à l'étranger (MRE), qui constituent un levier de croissance économique important et représentent une force d'investissement capable de s'impliquer davantage dans le tissu économique national.

Dans ce sens, les pouvoirs publics cherchent à mobiliser la communauté marocaine à l'étranger pour promouvoir l'image de marque du Maroc. Cette mobilisation revêt une importance particulière pour le Maroc, un pays qui compte plus de 3 millions de MRE (environ 10% de la population), dont les transferts de fonds ont passé de 18 milliards de dirhams en 1997 à 48 milliards en 2006, avant d'atteindre plus de 55 milliards en 2007. Ces transferts d'argent effectués par les Marocains résidant à l'étranger continuent toujours à jouer un rôle de premier rang dans l'économie nationale.

Ainsi, plusieurs stratégies ont vu le jour avec comme objectif l'implication des compétences marocaines à l'étranger dans le processus de développement du pays visant notamment à inciter les potentialités marocaines établies à l'étranger à investir et à s'investir en s'impliquant davantage dans les efforts entrepris par le gouvernement, dans le cadre de la diplomatie économique pour faire connaître les possibilités et les opportunités d'investissement qu'offre le pays.

Un réseau des Marocains du monde comme étant un dispositif de diplomatie économique au service du développement du Maroc, a été mis en place lors de la 5-ème édition

des Intégrales de l'investissement en 2007<sup>155</sup>. En fait, trois objectifs ont été dévolus à cette rencontre à laquelle ont participé environ 1.500 personnalités du monde politique, économique et universitaire du monde entier :

1. Contribuer au débat national sur les différents rôles que sont appelés à jouer les compétences marocaines évoluant à l'étranger, en s'inscrivant dans une large vision de développement économique du Maroc ;

2. Partager les constats au niveau international sur le rôle promotionnel des diasporas et identifier les pistes d'une politique nationale conforme aux spécificités et priorités marocaines ;

3. Vérifier et étudier la typologie de mécanismes promotionnels (mise en réseau, associations, acteurs, etc.) où les hauts potentiels expatriés joueraient le rôle de diplomates économiques au service de la promotion de l'économie de leur pays.

Composé de 23 membres fondateurs provenant de divers pays d'accueil et représentant des secteurs d'activité variés, parmi lesquels le commerce, la technologie, la finance, les communications, les initiatives communautaires et les universités. Ce réseau international « Moroccan Investment Network » a pour objectif de mobiliser les citoyens marocains du monde autour de la promotion économique de leur pays d'origine, sensibiliser les investisseurs étrangers sur les opportunités qu'offre le Maroc et attirer des projets de grande envergure<sup>156</sup>. La création de ce réseau s'inscrit dans le cadre des efforts du Maroc pour prospecter de nouveaux moyens, mobiliser ses hauts potentiels expatriés et en faire des acteurs agissants de la diplomatie économique.

L'idée est de faire des membres de ce réseau de véritables ambassadeurs économiques et des relais d'informations sur la perception du Maroc auprès de la communauté internationale des affaires. Dans ce sens, le Maroc dispose d'une diaspora qu'il veut impliquer dans sa stratégie de promotion. Le défi est que chaque marocain résidant à l'étranger doit jouer un rôle d'ambassadeur du Maroc au niveau international en vue de renforcer son image de marque et de promouvoir le produit Maroc dans son pays d'accueil.

---

<sup>155</sup> Les 13 et 14 décembre 2007 à Skhirat, la 5<sup>ème</sup> édition des Intégrales de l'Investissement sous le thème « les investisseurs marocains du monde, acteurs de la diplomate économique », organisée par la Direction des Investissements Extérieurs

<sup>156</sup> Malheureusement, peu de travaux traitent les réalisations et le suivi des actions de ce réseau.

*Tableau 7: Les MRE selon le pays de résidence, 1993-2007*

<b>Pays de résidence</b>	<b>1993</b>	<b>2007</b>
Allemagne	85 156	130 000
Belgique	145 363	285 000
Espagne	65 847	547 000
France	678 917	1 131 000
Italie	91 699	379 000
Pays-Bas	164 546	278 000
Autres pays européens	8 022	87 654
<b>Total Europe</b>	<b>1 275 567</b>	<b>2 837 654</b>
Algérie	54 576	80 000
Arabie Saoudite	9 000	28 000
Emirats Arabes Unis	2 992	13 040
Lybie	102 413	120 000
Tunisie	20 000	26 000
Autres pays Arabes	6 036	14 591
<b>Total pays arabes</b>	<b>196 017</b>	<b>281 631</b>
<b>Total Asie et Océanie</b>	<b>731</b>	<b>4 037</b>
Afrique du Sud	600	832
Côte d'Ivoire	1 060	1 971
Gabon	229	832
Sénégal	544	1900
Autres pays d'Afrique	288	920
<b>Total Afrique</b>	<b>2 721</b>	<b>8 061</b>
Canada	45 000	60 000
Etats-Unis	25 000	100 000
Autres pays d'Amérique	70 000	1 216
<b>Total Amérique</b>	<b>70 000</b>	<b>161 599</b>
<b>Total</b>	<b>1 545 036</b>	<b>3 292 386</b>

Source : Fondation Hassan II pour les MRE, 2007

Ce réseau se veut un dispositif d'une diplomatie économique pro-active. Il permettra de mieux tenir compte des spécificités du pays ciblé dans la politique de promotion économique, d'identifier les investisseurs étrangers potentiels et les opportunités d'affaires dans

ces marchés, de mieux promouvoir l'image du pays à l'extérieur et de valoriser le retour des compétences. A travers cette initiative, le pays veut adresser un message aux ressortissants à l'étranger qu'ils ne sont plus considérés comme de simples pourvoyeurs de fonds pour le pays d'origine, mais comme de véritables acteurs du développement économique et social et des ambassadeurs économiques du Maroc dans leurs pays d'accueil<sup>157</sup>.

Le Maroc dispose ainsi, d'un outil de promotion et de développement extrêmement important, un outil qu'il faut encadrer à travers le recrutement des MRE aux missions diplomatiques du Maroc, des MRE qui sont aptes à jouer un rôle d'intermédiation et d'ambassadeurs économiques.

## **II. Le secteur privé**

### ***1. L'implication du secteur privé***

Le degré d'ouverture des institutions étatiques définit la mesure de la participation des acteurs privés dans l'élaboration des politiques ou dans la prise de décisions dans le domaine des négociations commerciales. Dans le cas de la politique étrangère et de la diplomatie économique, la centralisation bureaucratique des institutions étatiques qui s'occupent de ces domaines a toujours rendu difficile la participation du secteur privé au processus décisionnel. L'historique des interactions entre État et secteur privé au Maroc démontre que l'absence de canaux de dialogue institutionnalisés a, pendant longtemps, empêché le secteur privé de s'impliquer dans la définition de la politique économique extérieure. Pendant près de trente ans, soit des années 1960 jusqu'aux années 1990, la politique extérieure dans son ensemble a évolué sous la responsabilité des institutions de l'Etat. Au-delà de cette caractéristique, il faut souligner également que les contacts entre État et secteur privé étaient marqués par leur caractère informel. À cela s'ajoutait le fait que beaucoup d'observateurs décriaient le manque de transparence des mécanismes de gestion des politiques commerciale et industrielle<sup>158</sup>.

D'ailleurs, la diplomatie économique a toujours été gérée par des acteurs étatiques, mais depuis l'ouverture économique des années 1990, on assiste à une évolution claire du dialogue État-secteur privé qui reflète l'érosion du monopole des décisions des institutions étatiques.

---

<sup>157</sup> Déclaration de M. Omar Hilale , Genève, 27-30 Novembre 2012 à la 101<sup>ème</sup> session du conseil de l'OIM.

<sup>158</sup> Neves, A, «Le processus décisionnel de la politique commerciale brésilienne : quelle place pour le secteur privé ? », Cahiers de recherches sociologiques, no 36, 2001.

Aussi, la complexification de l'agenda des négociations commerciales au niveau bilatéral ou multilatéral a eu un grand impact sur le processus d'implication du secteur privé au sein des institutions étatiques responsables de la politique économique extérieure<sup>159</sup>. Ce processus est toujours en cours et offre au secteur privé de plus en plus d'espace dans ce domaine. Ce point de vue est basé sur l'examen des principales institutions responsables de la définition de la diplomatie économique marocaine et de leur interaction avec le secteur privé au fil des années ainsi que les différentes phases de négociations des accords de libre-échange conclus par le Maroc.

Bien que les moyens varient, les objectifs de la défense du secteur entrepreneurial dans la politique commerciale peuvent être divisés en trois catégories.

- **Amélioration de la compétitivité sur les marchés extérieurs.** Les firmes cherchent à améliorer leur accès aux marchés extérieurs et à soutenir les règles qui renforcent leur position concurrentielle sur ces marchés. Les entreprises peuvent faire un plaidoyer direct sur place, comme dans le cas de la CDA, ou demander l'appui de leur gouvernement.
- **«Protection».** Les entreprises font souvent du lobbying pour s'assurer de politiques commerciales qui les protègent de la concurrence étrangère par des droits douaniers, des quotas et autres mesures de protection. L'OMC reconnaît la nécessité de protection par des droits de douane dans certains cas, comme le soutien des industries naissantes, et elle permet un traitement plus favorable aux pays dont l'économie est émergente. Mais les compagnies devraient se rendre compte qu'avec le temps les règles de l'OMC deviennent plus strictes en ce qui concerne les stratégies de protection contre la concurrence.
- **Limiter la pression des autres groupes.** Les groupes sectoriels peuvent décider de défendre leurs activités pour limiter ou contrebalancer les efforts d'autres groupes d'intérêts. Les entreprises affectées peuvent généralement se réunir en coalition pour présenter leur cas avec de meilleures chances de succès<sup>160</sup>.

---

<sup>159</sup> Ibid.

<sup>160</sup> <http://www.forumducommerce.org/D%C3%A9fenses-des-int%C3%A9r%C3%AAts-des-entreprises-Influencer-les-politiques-commerciales/> consulté le 10/10/2010

## ***2. CGEM : le partenaire idéal ?***

Créée en 1947, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc est une association privée regroupant les entrepreneurs du Maroc. La CGEM représente des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs (industrie, commerce et services) sur l'ensemble du territoire, 95% de ses adhérents sont des petites et moyennes entreprises. Elle constitue à ce titre, un interlocuteur de poids auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Force de proposition pour la compétitivité des entreprises et la prospérité de l'économie marocaine, la CGEM s'attelle au niveau national à promouvoir l'initiative privée. Sur la scène internationale, elle participe activement à la promotion de l'économie marocaine et des investissements étrangers en direction du Maroc<sup>161</sup>. Avec plus de 1700 entreprises membres, 3000 autres en cours de recrutement, elle regroupe plus de 20 fédérations sectorielles qui regroupent à leur tour 130 fédérations lesquelles regroupent 15 000 entreprises, dont 80% sont des PME. Sa principale source de financement est constituée des cotisations et des droits d'adhésion de ses membres. Le président, qui gère le comité de gestion et le conseil national, est élu par les membres<sup>162</sup>.

En plus de la représentation et de la défense des intérêts de ses membres devant les autorités publiques, la fédération joue le rôle du porte-parole du secteur privé face aux autorités publiques, aux partenaires sociaux et aux organisations internationales.

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc a pu atteindre un niveau organisationnel et institutionnel très avancé au point de devenir un interlocuteur des pouvoirs publics. Ils sont cependant loin d'être l'acteur influant par excellence dans le processus décisionnel. Cependant, son amateurisme politique doublé d'une culture de la crainte réduit leurs marges de manœuvre face à l'Etat dont ils dépendent pour leur internationalisation et pour la protection du marché national<sup>163</sup>.

## ***3. Apport de secteur privé***

Comparativement avec le secteur privé des pays concurrents du Maroc, le secteur privé national joue un rôle passif dans la relance de la diplomatie économique. La faiblesse de la prestation du secteur privé marocain en matière de diplomatie économique est expliquée par l'absence d'une culture exportatrice chez les entreprises marocaines.

---

<sup>161</sup> Voir site de la cgem : [www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)

<sup>162</sup> Tahar el QOUR, La diplomatie économique au Maroc, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques. EHESS 2007.

<sup>163</sup> Direction Générale Pour Les Politiques Externes De L'union. Les politiques étrangères dans le monde arabe : une approche sociologique de l'élaboration de la décision. 2006.

Dans le même sens, il importe de préciser qu'en dépit des efforts entrepris par l'Etat en matière de promotion des exportations et d'encouragement des entreprises nationales à inclure dans leur culture la dimension exportatrice, la plupart des entreprises marocaines n'exportent pas autant qu'elles le pourraient et d'autres n'osent même pas aborder le domaine de l'exportation<sup>164</sup>.

Le privé n'a pas encore ressenti le besoin d'être plus actif. Il attend que l'Etat fasse tout à sa place. Les opérateurs économiques ne réagissent pas par rapport aux nombreuses correspondances des conseillers économiques et du MAEC en général, une situation qui ne fait qu'attiser la frustration de ces derniers<sup>165</sup>. Les structures publiques en charge de la diplomatie économique ne cessent de rencontrer des difficultés énormes pour posséder l'information relative aux besoins des entreprises exportatrices marocaines, notamment celles d'ordre technique et normatif se rapportant aux produits fabriqués.

Des enquêtes menées auprès du CMPE ainsi que d'autres structures ont permis de relever plusieurs défaillances au niveau du système du fonctionnement des entreprises exportatrices marocaines. On note principalement l'incapacité des entreprises à s'organiser dans le cadre d'associations professionnelles, ce qui explique l'incapacité de ces entreprises à s'impliquer dans l'élaboration des actions et des programmes de promotion économique à l'étranger. D'autre part, l'absence des ressources humaines compétentes en matière de gestion internationale, pousse les entreprises à se contenter des marchés locaux, régionaux et nationaux.

Enfin, la structure de consultation décrite offre certaines possibilités de contribution du secteur privé à la diplomatie économique marocaine, mais le choix des associations professionnelles telles que la CGEM, l'ASMEX et les chambres de commerce et de l'industrie pour représenter le secteur privé, bien que tout à fait naturel, semble favoriser les grandes entreprises bien établies qui ont une influence dans ces cercles. Les PME sont relativement peu susceptibles de prendre part à ces organisations et quand c'est le cas, elles ont tendance à avoir moins d'influence que les entreprises plus grandes.

---

<sup>164</sup> Daoudi, T. Réussir à l'export : soutien à l'export, contrat commercial et sécurité de paiement, 2002, p :20.

<sup>165</sup> Economie et entreprises, avril 2004 N59 page 24.

### III. Les Think tanks

#### 1. L'apport des think tanks

La difficulté de définir le rôle joué par les nouvelles institutions au niveau de la prise de décisions émane de la difficulté de les distinguer les unes des autres. On parle généralement des ONG, des think-tanks et des lobbys.

En principe, les premières cherchent à réaliser une valeur à travers des objectifs concrets en convaincant l'opinion et les décideurs d'agir dans le bon sens, quitte à les mettre au pilori médiatique ou à les poursuivre en justice. Les think-tanks, elles, sont censées inspirer ces décideurs par l'excellence de leurs analyses et de leurs propositions, excellence qui est proportionnelle à leur expertise purement intellectuelle et indépendante<sup>166</sup>. Quant aux lobbys, ils défendent des intérêts particuliers<sup>167</sup> en incitant les autorités à agir dans le sens désiré. Ceci se fait par toute une gamme d'actions<sup>168</sup>. Le lobbying, privé ou public, n'est, après tout, que la forme la plus délibérée, la plus visible, voire la plus professionnalisée de l'influence<sup>169</sup>...

Les think-tanks sont des organisations relativement autonomes (au moins sur le plan intellectuel) qui essaient d'influencer ou « d'informer » la politique grâce à des arguments intellectuels ou à des analyses plutôt que par du lobbying direct. Ce sont parfois des organisations d'intérêt général qui ont pour mission d'assister ceux qui sont engagés dans la conception des politiques publiques et d'éduquer ou d'informer la communauté des citoyens<sup>170</sup>.

Cependant, la notion de think-tank est en effet utilisée pour décrire des réalités très différentes. Le dictionnaire décrit le think-tank comme une organisation qui rassemble des experts fournissant des conseils ou des idées sur un problème politique ou économique donné. Cela rattache de fait la notion de think-tank à la question de la place de l'expertise dans nos sociétés. Ici, nous retiendrons donc cette définition simple du think-tank qui est celle d'institutions dont les structures de gouvernance sont relativement autonomes vis à vis du pouvoir politique, qui mobilise, produit des savoirs scientifiques, et qui est orienté politiquement. C'est cette définition, communément admise<sup>171</sup> par les chercheurs, qui permet de différencier le think-tank de l'expert. Ce dernier peut appartenir à l'administration, au monde

---

<sup>166</sup> Huyghe, FB. Anthologie De Textes Sur L'influence. Mars 2008

<sup>167</sup> Des intérêts matériels, mais aussi idéologiques.

<sup>168</sup> Allant de la menace ou de la promesse voire de la corruption jusqu'à l'argumentation, la mobilisation des autorités morales et des experts, la recherche de solutions négociées...

<sup>169</sup> François-Bernard Huyghe. Anthologie De Textes Sur L'influence. Mars 2008

<sup>170</sup> Stone, D, Denham, A, et Garnett, M(ed.). Think tanks across nations: A comparative approach. Manchester University Press, 1998.

<sup>171</sup> McGann J. & Weaver, R. K, Think Tank & Civil Societies, catalysts for Ideas And Action, Transaction Publishers, London. 2000.

de la recherche, ou au monde de l'entreprise. L'influence de chaque think tank s'exerce au moyen d'un dosage spécifique entre la formulation et la promotion<sup>172</sup>.

Ils sont considérés comme étant des laboratoires de recherche qui produisent des solutions de politique publique qu'ils cherchent à vendre à ceux qui souhaitent prendre part à la formulation de ces politiques. Dans une approche pluraliste de la démocratie, les think-tanks sont un élément essentiel de la participation au système politique. Ils aident à la création de corps intermédiaire et de citoyens informés et responsables, plus participatifs et plus à même de faire contrepoids à tous ceux qui ont intérêt à un système fermé et opaque de décision que ce soit au niveau national, européen ou international. Les think-tanks s'inscrivent dans une culture politique de l'influence pour laquelle est décisive la capacité à produire des idées et à les introduire au bon moment dans le débat politique ou la négociation internationale dans le cadre de la diplomatie économique. Ils constituent un outil indispensable pour participer efficacement à la régulation de la mondialisation et y défendre ses idées et ses intérêts<sup>173</sup>.

L'analyse des processus décisionnels de la diplomatie dans la plupart des pays développés amène au constat suivant : à côté des acteurs traditionnels de la diplomatie, tels que les décideurs, les ONG Environnement et les industriels, s'impose une autre catégorie d'acteurs, non gouvernementale, celle des Think-tanks, ou experts indépendants.

Au Maroc comme ailleurs, le paysage que composent les laboratoires d'idées est très divers. Certains correspondent plutôt à des centres de recherche, d'autres se veulent des forces de proposition. Les motivations de leurs fondateurs sont, elles aussi, variées : mieux appréhender la réalité marocaine, inviter des sphères qui s'ignorent au dialogue, peser sur la prise de décision, ou encore bénéficier d'une certaine visibilité dans l'espace public... Mais tous contribuent à alimenter le débat<sup>174</sup>. D'ailleurs, l'impact des think-tanks spécialisés dans les relations internationales s'est beaucoup développé ces dernières années. Ils deviennent de plus en plus des outils d'aide à la décision tant pour la monarchie que pour les ministères des Affaires étrangères et les ministères de l'industrie.

En effet, les acteurs de la diplomatie économique marocaine ne disposent pas toujours des spécialistes de certaines régions du monde ou de certains thèmes très pointus. Les think-

---

<sup>172</sup> Bas, A. Think tanks et politique étrangère américaine : le cas des décisions stratégiques en Irak, *Res Militaris*, an on-line social science journal, vol. 1, n° 2, 2011.

<sup>173</sup> <http://www.notre-europe.eu/media/NotePLE-thinktanks.pdf> consulté le 25/08/2012.

<sup>174</sup> [http://www.lexpress.fr/actualite/monde/afrique/des-think-tanks-pour-le-maroc\\_1095803.html](http://www.lexpress.fr/actualite/monde/afrique/des-think-tanks-pour-le-maroc_1095803.html) consulté le 28/09/2012.

tanks peuvent offrir des études approfondies et des recommandations pertinentes. C'est dans ce cadre que les think-tanks pourront avoir un impact sur le processus de décisions en matière de diplomatie économique en analysant les politiques publiques et en proposant des feuilles de routes et des pistes de développement<sup>175</sup>.

Avec neuf think-tanks, le Maroc passe pour le pays le plus innovant du Maghreb. Le cas marocain semble être une exception dans le monde arabe des think-tanks. Les formes que recouvrent les "centres de réflexion" du royaume sont diverses et correspondent aux spécificités politiques du pays<sup>176</sup>. Certains privilégient les enquêtes de terrain, d'autres sont dans une démarche de participation plus directe au débat public, voire de lobbying assumé. Khadija Mohsen-Finan souligne leur dynamisme et leurs ambiguïtés. L'émergence de ces think-tanks s'explique selon elle, par la volonté du pouvoir de "montrer qu'il est bien dans la modernité politique"<sup>177</sup>.

Certains cercles pionniers ont été créés dans les années 1990 pour accompagner la démocratisation et l'ouverture du débat public. C'est le cas du Centre d'études et de recherches en sciences sociales ( 22ème think-tank le plus influent en Afrique du Nord et au Moyen Orient<sup>178</sup>) de Rabat ou de la Fondation Abderrahim Bouabid pour les sciences et la culture.

## ***2. L'IRES, think tank marocain au service de la politique étrangère***

Dans les années 2000, plusieurs nouvelles institutions sont apparues. L'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES), créé en 2007, cherche à « disséminer la réflexion stratégique sur des questions dont il est saisi par Sa Majesté le roi » et assume cette filiation. Doté d'une organisation souple, son mode d'organisation permet à l'institut de fonctionner avec un effectif restreint, mais à haut potentiel, capable de piloter la réflexion stratégique. L'IRES occupe la 52e position à l'échelle mondiale au titre du classement «Best Policy Study Report produced by a Think-Tank 2011-2012», réalisé par the University of Pennsylvania (2012). Classement qui concerne plus de 6 300 think-tanks répartis sur les quatre coins du monde

Sur le plan scientifique, l'institut s'adjoit, pour la réalisation de ses programmes d'études, l'expertise d'universitaires et de consultants externes. Des groupes de pilotage

---

<sup>175</sup> Huyghe, FB. Anthologie de textes sur l'influence. Mars 2008.

<sup>176</sup> <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2578p050-051.xml1/> consulté le 08/07/2013

<sup>177</sup> Ifri, Le pouvoir par les idées : l'expérience des Think tanks en Afrique du Nord, 2011

<sup>178</sup> Le Programme des Relations Internationales de l'Université de Pennsylvanie a publié, en Janvier 2011, son classement annuel des 6480 think tanks recensés à travers le monde.

scientifique sont constitués en vue d'assurer la conformité des travaux et des résultats avec les standards internationaux les plus rigoureux<sup>179</sup>. L'organe n'est pas tenu de publier ses informations puisqu'il sert une seule Personne en l'occurrence le Roi. Le rôle de l'IRES est consultatif. Ses conclusions ne signifient pas une applicabilité. Elles tiennent au Souverain selon les tenants et les aboutissants<sup>180</sup>. En moins de six ans d'existence, l'IRES compte à son actif l'élaboration d'une cinquantaine de rapports. Il a, depuis 2007, organisé une centaine de séminaires et de journées d'études ainsi que deux conférences internationales. Un travail scientifique important réalisé grâce aux efforts de près de 150 chercheurs qui ont été associés et une soixantaine de doctorants. Ces atouts importants qui ont fait que ce think-tank a pu jouir d'un positionnement avancé lui permettant d'investir un large champ de réflexion. L'Institut, qui a fait de la prospection stratégique sa principale mission, a pu acquérir une véritable compétence dans l'étude des questions de portée internationale, susceptibles d'impacter la trajectoire du développement du Maroc<sup>181</sup>.

L'IRES s'intéresse aux questions structurelles à fortes incidences sur la trajectoire du pays. Il a pour vocation de contribuer à éclairer la prise de décision stratégique. Sa mission est de mener des études et des analyses stratégiques sur les questions dont il est saisi par le roi et d'assurer une fonction de veille, au niveau national et international, sur des domaines jugés stratégiques pour le pays<sup>182</sup>. En matière de traitement des thématiques se rapportant au champ d'action de la politique étrangère, l'on peut citer la réalisation de plusieurs travaux relatifs aux relations internationales du Maroc. Il s'agit d'études thématiques se consacrant à la dimension puissance attractive du Maroc, les relations avec le voisinage (relations Maroc-Afrique, Statut avancé Maroc-Union européenne, relations Maroc-Espagne, relations Maroc-Algérie...). Il s'agit aussi de celles ayant trait à l'exploration du potentiel de diversification des alliances stratégiques avec les nouveaux acteurs émergents<sup>183</sup>.

Cependant, les administrations marocaines concernées ne leur accordent qu'une considération relative. Les moyens financiers dont ils disposent, principalement en provenance du secteur privé, sont très limités, et ne leur permettent pas d'élargir et d'approfondir le champ des relations internationales. D'ailleurs, il arrive que les administrations lancent par appels

---

<sup>179</sup> Site de wikipedia

<sup>180</sup> L'IRES, une instance dédiée exclusivement au Roi. Juillet-Août 2009 Economie/Entreprises

<sup>181</sup> [http://www.lematin.ma/journal/institut-royal-des-etudes-strategiques\\_un-think-tank-marocain-au-service-de-la-diplomatie-marocaine/187086.html](http://www.lematin.ma/journal/institut-royal-des-etudes-strategiques_un-think-tank-marocain-au-service-de-la-diplomatie-marocaine/187086.html) consulté le 01 septembre 2013.

<sup>182</sup> Site de l'IRES : <http://www.ires.ma/>

<sup>183</sup> [http://www.lematin.ma/journal/institut-royal-des-etudes-strategiques\\_un-think-tank-marocain-au-service-de-la-diplomatie-marocaine/187086.html](http://www.lematin.ma/journal/institut-royal-des-etudes-strategiques_un-think-tank-marocain-au-service-de-la-diplomatie-marocaine/187086.html) consulté le 01 septembre 2013.

d'offres des commandes aux think-tanks, qui les réalisent moyennant une rémunération. Il faut cependant noter que ce genre d'activité est surtout utilisé par les pays développés<sup>184</sup>. Aussi, faut-il une réelle prise de conscience des autorités publiques et du secteur privé afin d'assurer un financement adéquat aux think-tanks marocains pour qu'ils puissent effectuer un saut qualitatif dans l'intérêt général du pays<sup>185</sup>. Le paradoxe est que si un nombre croissant de personnes reconnaissent l'intérêt qu'il y a à disposer d'une expertise et d'une capacité de prospective à moyen et à long terme, très peu sont prêts à en payer le prix<sup>186</sup>.

Néanmoins, le Maroc ne dispose ni de think-tanks ni d'institutions de débats et d'échanges de dimension internationale aussi prestigieuses que Chatham House, Wilton Park, le World Economic Forum ou la Wehrkunde et quelques autres qui permettraient d'ancrer le pays dans le paysage mondial de la pensée stratégique. Ce travers a certes été maintes fois exploré. Il convient cependant d'en cerner, à différents stades, les conséquences précises.

### **3. L'apport des Think tanks chinois dans l'élaboration des politiques étrangères**

Le modèle chinois en matière de développement des Think-tanks est un modèle très intéressant à étudier vu sa spécificité et son originalité. Pour plusieurs écrivains et chercheurs, la communauté des think-tanks spécialisés en matière de politique étrangère a contribué d'une manière très importante à la transformation spectaculaire de la diplomatie chinoise ces dernières années<sup>187</sup>.

L'influence des think-tanks sur le processus décisionnel en matière de politique étrangère dépend dans une large mesure de la place que leurs dirigeants et leurs figures clés occupent dans le paysage politique. Liao<sup>188</sup> considère que la compétition entre les instituts chinois spécialisés en relations internationales est « très limitée » parce qu'ils possèdent tous leur niche mais c'est de moins en moins vrai car la communauté des instituts de relations internationales augmente rapidement. Contrairement aux think-tanks occidentaux qui influent sur le processus politique à travers le lobbying informel ou les recommandations de politique publique, leurs homologues chinois utilisent deux canaux principaux pour influencer les

---

<sup>184</sup> <http://www.maghress.com/fr/lematin/7250/> consulté le 01 septembre 2013.

<sup>185</sup> <http://www.lematin.ma/Actualite/Express/ArticlePrint.asp?id=7250> consulté le 19 octobre 2012

<sup>186</sup> McGann J. & Weaver, R. K, *Think Tank & Civil Societies, catalysts for Ideas And Action*, Transaction Publishers, London. 2000.

<sup>187</sup> Kellner, T et Bondiguel, T. Chine : L'impact des think tanks chinois spécialisés en relations internationales sur la politique étrangère de Pékin. *Revue Diploweb*, le 9 juin 2010.

<sup>188</sup> Liao, X. *Chinese Foreign Policy Think Tanks And China's Policy Toward Japan*. the Chinese University of Hong KONG, 2006.

décideurs. Soit ils font circuler leurs vues par l'intermédiaire du canal bureaucratique formel : chaque think-tank du gouvernement possède son propre canal pour soumettre ses rapports internes de recherche aux dirigeants via le secrétaire personnel du leader ou à travers le bureau des Affaires étrangères du Comité central. Soit ils recourent aux contacts informels et à leur réseau de relations personnelles. Ce mode d'influence, très flexible, permet aux membres des think-tanks de contourner les canaux bureaucratiques formels. Les directeurs de think-tank ou certains chercheurs prestigieux peuvent avoir des relations personnelles et directes avec les plus hauts décideurs de l'État. L'« informalité » est un facteur qui affecte l'efficacité d'un think-tank, mais rend très délicate pour un observateur extérieur l'évaluation du poids et de la position d'un institut particulier parmi ses pairs<sup>189</sup>.

Enfin, en termes de financement, les think-tanks chinois ont naturellement moins de possibilités de sources de financement que leurs pairs occidentaux. Jusque récemment, tous les think tanks étaient entièrement financés par le gouvernement et c'est encore le cas pour la majorité écrasante de ceux touchant aux relations internationales<sup>190</sup>.

---

<sup>189</sup> Kellner, T et Bondiguel, T. Chine : L'impact des think tanks chinois spécialisés en relations internationales sur la politique étrangère de Pékin. Revue Diploweb, le 9 juin 2010.

<sup>190</sup> <http://www.diploweb.com/Chine-L-impact-des-think-tanks.html> consulté le 17/08/2012

## Conclusion du chapitre II

Il n'existe pas un modèle institutionnel optimal unique et applicable quels que soient le niveau de développement et l'héritage institutionnel du pays. Pour autant, tous les cadres institutionnels ne se valent pas. Si nous ne présumons pas l'existence d'un optimum institutionnel unique pour tous les pays considérés, l'examen empirique nous suggère que certains environnements institutionnels sont des facteurs de blocage ou au contraire favorisent le décollage économique.

Logiquement, le contexte actuel implique un changement majeur dans la conception et l'organisation de la diplomatie en général. Cette dernière doit devenir précise dans ses objectifs d'influence. Elle acquiert aussi une ampleur plus large car ses propres acteurs comme ses cibles sont devenus plus nombreux et variés. Elle est aussi de moins en moins isolée des objectifs que se donne le pays dans son ensemble. Cela signifie non seulement une exigence d'interministérialité accrue et la nécessaire émergence au stade de la conception et de l'organisation, d'organismes de coordination et de stratégies, mais aussi une interaction permanente avec les autres acteurs et leur association au processus d'élaboration de la stratégie et de décision<sup>191</sup>.

Un renforcement de la consultation sur les questions de politique étrangère est préconisé. Il faudrait envisager un processus consultatif plus visible comprenant des associations d'affaires, des experts commerciaux, des universitaires et des représentants de la société civile, des organisations syndicales, des associations de PME ou d'exportateurs, des institutions financières et des exportateurs potentiels<sup>192</sup>.

En somme, le cadre institutionnel de la diplomatie économique doit connaître une mutation complète de ses modes de fonctionnement, de son champ d'action, dans ses processus de décision et dans l'ampleur de ses moyens d'action, ce qui suppose aussi qu'il y ait une communication à l'intérieur sur les enjeux de la diplomatie d'influence.

Dans ce sens, le Maroc pourra également tirer profit de l'existence d'autres acteurs pouvant intervenir au niveau de la prise de décision ou au niveau des différentes stratégies de promotion économique. Nous citons à cet égard : l'ONMT, la société civile, le parlement, l'ADII...etc.

---

<sup>191</sup>Tenzer N, La diplomatie d'influence sert-elle à quelque chose ?, Revue internationale et stratégique, 2013/1 n° 89, p. 77-82

<sup>192</sup> OCDE. Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010 : stratégie de développement du climat des affaires. 2011

# **Chapitre III : Les actions stratégiques de la diplomatie économique marocaine**

## **Introduction du chapitre III**

La diplomatie économique marocaine cherche à promouvoir les exportations, attirer les IDE et encourager les IDE sortants à travers des outils directs et indirects. Son effet global résulte de la combinaison de différentes actions et la mobilisation de différents acteurs et moyens.

Il serait alors opportun d'identifier les différents outils et canaux de la diplomatie économique marocaine tout en adoptant une approche comparative afin de mieux positionner la stratégie et la pratique de la diplomatie économique marocaine dans un contexte international et régional marqué par une concurrence rude et acharnée.

En effet, un véritable dispositif de combat combinant actions offensives et défensives, a été mis en place.

Ainsi, et dans un premier lieu, les différentes stratégies directes développées par la diplomatie économique marocaine sont présentées en premier pour mieux comprendre la pratique de la diplomatie économique. Les modèles d'actions de promotion développées par les différentes agences de promotion du pays, traitées initialement au niveau du 2<sup>ème</sup> chapitre, font l'objet d'un petit rappel. Il en suit alors une analyse de la diplomatie des contrats et les visites des affaires développées par les différents responsables politiques afin de défendre les intérêts commerciaux du pays. Dans le même sens, les différents instruments visant la défense des investisseurs marocains et les produits marocains sont traités.

Dans un second lieu, sont exposées les différentes politiques indirectes ayant comme finalité la défense des intérêts économiques du pays. De ce fait, nous allons traiter les différents points d'interaction entre la diplomatie économique, l'intelligence économique et la diplomatie d'influence. Nous essayons également de rappeler les différentes stratégies nationales considérées comme étant indirectes et visant à promouvoir les exportations et l'attrait des investissements étrangers.

## **Section I : Les actions stratégiques offensives**

La diplomatie économique a plusieurs outils et instruments lui permettant de réaliser ses objectifs. L'enjeu est de perfectionner son travail afin de le rendre efficace en termes de résultats. A ce niveau, nous allons traiter les instruments visant à promouvoir les intérêts économiques d'une manière directe. Ces actions de promotion réalisées par les différents acteurs de la diplomatie économique ont pour finalité la signature de contrats pour écouler les produits nationaux ou la conclusion de contrats au profit des entreprises nationales. Ainsi, nous citons les actions classiques de promotion des exportations ou d'attrait des investissements, les délégations officielles intégrant des entrepreneurs ainsi que l'appui institutionnel des produits nationaux ou des investisseurs marocains à l'étranger.

### **I. Les actions de promotion**

Par action de promotion, nous désignons l'ensemble des opérations et des actions visant à promouvoir l'exportation d'un produit considéré national ou d'attirer des Investissements étrangers dans le territoire national.

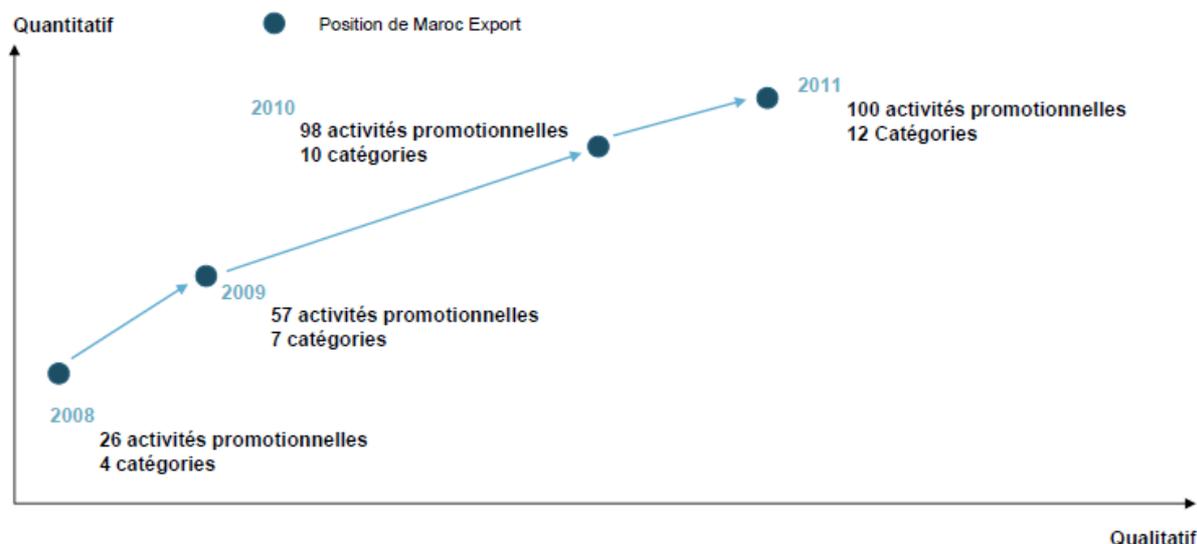
A ce niveau, nous s'intéressons aux actions réalisées par les différents acteurs de la diplomatie économique mais surtout aux acteurs impliqués d'une manière quotidienne et ayant comme principale mission la recherche d'opportunités pour l'économie nationale. Ce rôle est assuré par les institutions déjà citées au niveau du chapitre II à savoir le Centre Marocain de Promotion des Exportations, la maison de l'artisan et l'Agence Marocaine de Développement des Investissements.

#### ***1. Les actions de promotion des exportations***

Avec les « Caravanes de l'Export en Afrique » qui ont enregistré un engouement remarquable de la part de centaines d'entreprises marocaines. Une panoplie des manifestations réalisées par Maroc Export s'est remarquablement enrichie entre 2008 et 2010, passant de 4 à 12 types d'activités, à savoir : Salons spécialisés, Foires multisectorielles, B-to-B, B-to-C, B-to-G, Incoming mission, Eductour, Executive marketing, Salons labellisés, Internationalisation de salons, rencontres d'affaires et missions de prospection et de 26 activités promotionnelles à

100 activités<sup>193</sup>. Cette évolution montre clairement la logique de diversification et d'innovation développée par la structure.

*Figure 5: Evolution du nombre d'activités promotionnelles [2008-2011]*

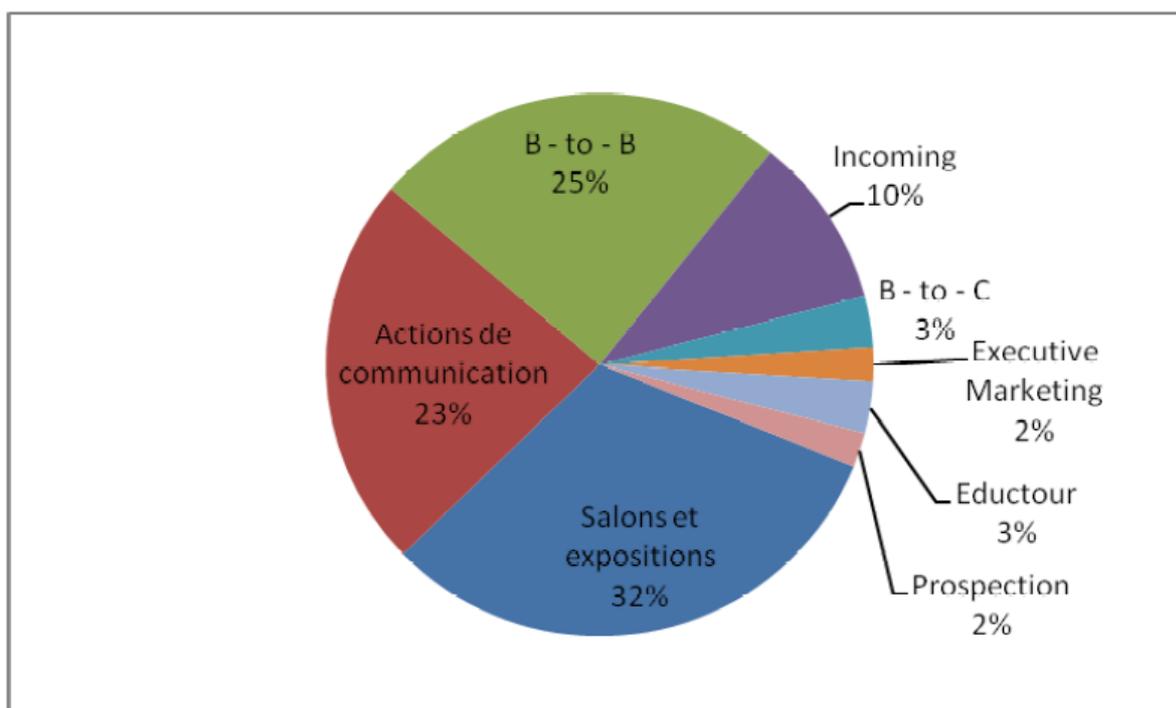


Source : CMPE 2011.

Plus d'un tiers des activités promotionnelles a été dédié aux salons spécialisés et expositions. Cependant, la répartition par type d'activité promotionnelle en 2010, confirme la propension à l'augmentation relative du nombre des autres activités hors salons spécialisés et foires multisectorielles (68% des actions), et notamment le renforcement des actions de prospection et de démarchage (B to B sectorielles/ multisectorielles et B to C, prospections de marché) et les actions de communication d'envergure et multiformes.

<sup>193</sup> CMPE ; Bilan des activités promotionnelles 2010. 2011.

**Figure 6: Répartition des actions promotionnelles réalisées par type d'action**



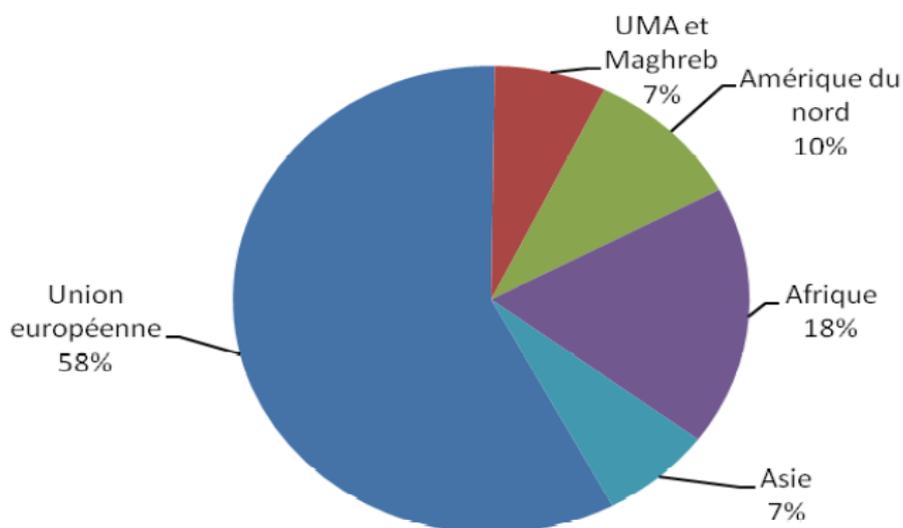
**Source : CMPE 2011**

Il est à signaler également que le ciblage des « marchés de niche » peu ou pas encore couverts par les exportations marocaines et à fort potentiel, constitue un axe important dans la stratégie Maroc export plus. Dans ce cadre, le Maroc a organisé plusieurs caravanes à l'export en direction de l'Afrique. En trois années, près de 450 entreprises ont visité 14 pays africains<sup>194</sup> durant quatre éditions.

La figure ci-après de la répartition géographique des actions de promotion pour l'année 2010, montre clairement que l'Union Européenne s'accapare un peu après 58% des activités de promotion. Ce constat est contradictoire avec les objectifs de diversification des débouchés visés par le pays. L'Union Européenne reste la destination préférée des acteurs de promotion, ce qui prouve que des efforts considérables doivent se faire pour atténuer la dépendance à l'Europe. L'Afrique constitue la deuxième destination des actions de promotion avec un peu près de 18% des actions du centre, suivie par l'Amérique du nord avec 10%.

<sup>194</sup> Il s'agit des pays suivants : le Sénégal, le Mali, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, la Guinée équatoriale, le Gabon, la Mauritanie, le Burkina Faso, la Gambie, la République démocratique du Congo, le Ghana, le Togo, le Bénin et l'Angola.

**Figure 7: Répartition géographique des activités promotionnelles en 2010**



**Source : CMPE 2011.**

Il faut noter que la promotion des exportations de services (hors tourisme) a été négligée par rapport aux efforts gouvernementaux en matière d'exportations de biens. Il s'agit d'un domaine nouveau, peu exploité et pourtant très prometteur. Ce domaine est à développer, non seulement en raison de sa contribution aux gains en devises mais aussi à cause de ses effets positifs sur l'emploi qualifié.

En outre, les actions promotionnelles sont souvent la reconduction des activités faites les années précédentes et leur impact n'est pas mesuré. Par ailleurs, le CMPE ne procède pas à une sélection rigoureuse des entreprises qui participent aux missions de promotion<sup>195</sup>.

Dans ce sens, quelques programmes de promotion du Centre Marocain de Promotion des Exportations ont fait l'objet d'une évaluation détaillée pour en mesurer l'impact et l'efficacité<sup>196</sup>. Ces évaluations ont permis de procéder aux réajustements qui s'imposent, soit

<sup>195</sup> CESE, Cohérence des stratégies sectorielles et les accords de libre-échanges. Mai 2014.

<sup>196</sup> Après les 4 éditions de la Caravane en Afrique, le CMPE a mené une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 42 entreprises. Selon le directeur du CMPE, les entreprises sondées ont réalisé un chiffre d'affaires effectif de 730 millions de DH et ont reçu des promesses d'affaires s'élevant à 1,2 milliard de DH. En clair, le CMPE a pu faire gagner aux entreprises participantes 233 DH pour chaque dirham investi dans la Caravane. Voir : <http://www.leconomiste.com/article/896413-l-offre-exportable-cr-de-14-en-4-ans-entretien-avec-le-dg-de-maroc-export>

en renforçant la présence sur certains marchés stratégiques, soit en réorientant certaines actions peu rentables<sup>197</sup>.

## ***2. Les actions de la maison de l'Artisan***

La maison de l'Artisan est un organisme chargé de la promotion des produits artisanaux au niveau national qu'international. Comme nous l'avons déjà signalé, la Maison de l'Artisan offre des services aux professionnels du secteur de l'Artisanat que ce soit des PME d'Artisanat, des artisans individuels et coopératives ou bien des acteurs de références. En effet, la Maison de l'Artisan assiste les PME d'Artisanat et les artisans individuels à leur participation aux salons professionnels et foires commerciales par la prise en charge partielle des frais de location d'espace d'exposition. De plus, la Maison de l'Artisan développe des partenariats avec des réseaux de distribution à l'étranger afin d'augmenter et élargir les ventes des produits d'artisanat marocain, à titre d'exemple : Galeries Lafayette en France, KADEWE en Allemagne et Harrod's en Angleterre.

Les principales activités de la Maison de l'Artisan sont :

- Les Actions de prospection et de développement commercial :

Sur ce volet, la Maison de l'Artisan entreprend des actions de prospection, de démarchage et de développement des relations entre producteurs et réseaux de distribution pour favoriser les échanges commerciaux et les opportunités d'affaires ainsi que des partenariats avec des réseaux de distribution nationaux et internationaux pour faciliter et augmenter la commercialisation des produits de l'artisanat et la prise en charge financière partielle des frais de participation.

- Actions de communication :

La Maison de l'Artisan a mis en place une nouvelle stratégie de communication dont les objectifs principaux le repositionnement de l'artisanat marocain.

- Expertise marketing :

La Maison de l'Artisan a également une mission d'expertise Marketing et s'engage à acquérir une meilleure connaissance sur les marchés cibles et les attentes des clients ainsi que les tendances des consommateurs et une meilleure connaissance de l'offre marocaine et les

---

<sup>197</sup> <http://www.leconomiste.com/article/896413-1-offre-exportable-cr-de-14-en-4-ans-entretien-avec-le-dg-de-maroc-export> consulté le 29/06/2012.

capacités commerciales des entreprises d'artisanat du Maroc ainsi que le développement des offres sur mesure en fonction des besoins et attentes des différentes cibles.

En effet, l'Etat s'engage à soutenir les entreprises du secteur au niveau de la commercialisation à travers la Maison de l'Artisan qui sera chargée de réaliser des études de marché par filières, pays, réseaux de distribution et de commercialisation. Ces études seront mises à la disposition des entreprises du secteur. Les entreprises bénéficieront également des retombées de la politique de promotion globale du secteur, menée par la Maison de l'Artisan, en matière de communication, labellisation, relations publiques<sup>198</sup>. A cet effet, une politique nationale de promotion d'envergure sera mise en place par la Maison de l'Artisan sur plusieurs axes dont notamment la prospection et support à la commercialisation à travers l'organisation de rencontres avec les réseaux de distribution et de commercialisation au Maroc et à l'étranger visant à leur faire rencontrer les acteurs du secteur, à leur faire connaître les produits de l'Artisanat marocain et à les inciter à référencer ces produits dans leurs points de vente.

La Maison de l'Artisan incitera les acteurs de la distribution moderne à commercialiser les produits artisanaux en participant au financement des campagnes de promotion des produits référencés dans leurs points de vente, que ce soit en référencement régulier ou dans le cadre d'événements ponctuels.

### ***3. L'attrait des IDE***

Comme nous l'avons déjà signalé, l'Agence Marocaine de Développement des Investissements est un acteur central en matière de promotion des investissements étrangers. Elle est chargée d'entreprendre des actions de communication adéquates, organiser des événements (salons, séminaires, conférences, foires etc.) pour promouvoir l'investissement et accueillir les investissements étrangers au Maroc.

L'action de l'AMDI se déploie sur plusieurs axes dont notamment les actions de promotion et les actions de marketing stratégique et d'ingénierie de projets. La clarté de l'offre d'un pays, fruit d'une action collective, en matière de secteurs, d'infrastructures d'accueil, de financement et d'accompagnement dans le montage de projets est un élément majeur de sa compétitivité.

---

<sup>198</sup> Ministère de l'Artisanat, Vision 2015 de l'Artisanat : Notre authenticité, moteur de notre essor. Contrat programme 2006/2015.

L’articulation de plus en plus forte de l’action de l’AMDI avec les CRI, les différents départements sectoriels, les opérateurs développeurs des zones d’activité économique et les entreprises, renforcent cette compétitivité.

Le prolongement naturel de cette articulation est à l’international. L’AMDI a fait ouvrir, en étroite collaboration avec le MAEC, des bureaux de représentations à l’étranger dans plusieurs pays.

**Figure 8: Plan de promotion commerciale de l’AMDI pour 2009-2010**

Secteurs d’activités		France	Espagne	Allemagne	Italie	Grande Bretagne	Etats Unis	Pays du Golfe
Plan Promotion et Commerciale	Promotion Cross Sectorielle	6-8 événements annuellement dans grandes villes économiques						
	Offshoring	Diffusion des messages à travers canaux adaptés						
	Automobile	Organisation d’événements et démarchage opportuniste des sociétés						
	Aéronautique							
	Electronique							
	Agro-alimentaire	Accompagner commercialement les entreprises qui rentreront en contact avec le Maroc de manière proactive						
	Textile & Cuir	Démarcher des acteurs ciblés dans le FIT et l’approvisionnement en Europe et Turquie						
	Tourisme							
	Agriculture	Soutenir l’exécution des plans définis par les agences des secteurs concernés (ADA, SMIT, ...)						
	Energie							
Autres secteurs								
Bailleurs de Fonds	Organiser une présentation / pays aux bailleurs de fonds pour présenter les opportunités d’investissement au Maroc							

Source : Site de l’AMDI

La figure 8 reprend les différentes activités et actions organisées par l'AMDI au titre des années 2009 et 2010. Nous pourrions voir les secteurs concernés par les actions de promotion ainsi que les pays visés. Ainsi, chaque secteur d'activité est concerné par des actions adaptées pour plus d'efficacité et d'efficience.

## **II. Les visites d'affaires et la diplomatie des contrats**

### ***1. Les enjeux de la diplomatie des contrats***

Les délégations officielles représentent une opportunité de promotion des exportations et des investissements. Si l'enjeu majeur, auparavant, des visites et déplacements des responsables gouvernementaux était, auparavant, purement politique, actuellement, les questions économiques sont de plus en plus importantes dans les programmes de ces visites.

Dans ce sens, il faut préciser qu'il n'y'a pas une définition précise de la diplomatie des contrats. D'ailleurs, malgré l'importance et les enjeux d'une telle diplomatie, peu de travaux traitent cette question. Cependant, nous pourrions dire que la diplomatie des contrats est une forme de la diplomatie économique, généralement étatique, visant à garantir à ses entreprises publiques ou privées des marchés ou des grands contrats sans passer par des appels d'offres. Sa finalité est l'appui aux entreprises et la défense des produits nationaux. Ses outils sont généralement une intervention directe du chef d'Etat ou un de ses conseillers ou suite à une rencontre entre ministres ou lors d'une visite officielle intégrant des entrepreneurs et chefs d'entreprises. Les contrats ont une forte signification politique et sont obtenus souvent soit par pression soit par l'offre d'avantages politiques ou économiques. L'enjeu est très important, on parle généralement de contrats de milliards de dollars pour des durées assez longues. D'ailleurs, il est évident, en particulier pour les PVD, que pour les contrats financièrement importants (avions, TGV, métros...), les considérations politiques, autrement dit les intérêts diplomatiques et de défense, rentrent en compte dans l'issue du choix de façon décisive. C'est encore plus vrai pour la vente d'armes où l'on achète du matériel mais aussi parfois un service après-vente qui implique que deux armées travaillent ensemble<sup>199</sup>. Cette confrontation entre les objectifs politiques et économiques rend l'étude de la diplomatie des contrats un exercice dur pour les analystes. S'ajoute à cela, la non visibilité de la face cachée (généralement l'aspect politique)

---

<sup>199</sup> Pedemas, F ; Les échanges internationaux de marchandises obéissent-ils aux principes du libre échange ? Février 2000.

de l'accord prévoyant le contrat. C'est ce qui explique parfois les différentes lectures d'une décision d'octroi d'un contrat déterminé à un pays déterminé.

La « diplomatie des contrats » conduite par des Chefs d'Etat de pays développés tels que la France, au cours de ces dernières années en Chine, en Inde et en Amérique Latine, témoigne de l'importance de la puissance relative de chaque pays dans les relations commerciales. Les pays en voie de développement, dépendants de l'aide extérieur, sont loin d'avoir un tel « bargaining power<sup>200</sup> » dans les pays avancés au profit de leurs entreprises d'exportation, comme l'ont confirmé les rapports de force aux différents cycles de négociation de l'OMC<sup>201</sup>.

Entre 2007 et 2012, Angela Merkel, la chancelière allemande a effectué pas moins de 274 déplacements à l'étranger : 168 en Europe, 59 en Asie, 29 en Amérique du Nord, 11 en Afrique et 7 en Amérique latine. Dans cet agenda surchargé, la diplomatie des contrats est très présente dans ses préoccupations majeures. Dans ce cadre, la Chine est la destination préférée de la chancelière allemande dans la mesure où elle y a effectué pas moins de six longues visites officielles en six ans, dont deux en 2012. En dix ans, le commerce entre les deux pays est passé de 36 milliards à 144 milliards d'euros. La Chine est devenue le troisième partenaire commercial de l'Allemagne (derrière la France et les Pays-Bas) et, sur les dix dernières années, l'Allemagne a affiché six excédents commerciaux<sup>202</sup>.

Dans ce cadre, le président français est toujours accompagné d'une centaine d'hommes d'affaires français. Les enjeux politiques derrière une conclusion de contrats au profit des entreprises du pays sont généralement liés à un appui politique dans un dossier déterminé. Les déplacements connaissent la conclusion de contrats et de protocoles d'accords portant sur des montants de plusieurs milliards de dollars. Pour les entreprises, c'est l'occasion de faire signer des contrats et d'avoir des échéances. Cette approche « sarkozienne » n'est plus la même logique du nouveau président français François Hollande<sup>203</sup> qui vise à rompre avec cette politique de recherche d'objectifs économiques sans pour autant s'arrêter sur d'autres considérations. Le nouveau président cherche à arrêter avec cette logique de priorisation des

---

<sup>200</sup> Le pouvoir de négociation.

<sup>201</sup> Zerbo, A. "Gagnants ou perdants du commerce international : impact de l'ouverture commerciale sur la vulnérabilité de l'emploi," Documents de travail 162, Groupe d'Economie du Développement de l'Université Montesquieu Bordeaux IV 2011.

<sup>202</sup> [http://www.lemonde.fr/international/article/2013/03/29/merkel-et-la-diplomatie-de-l-export\\_3150497\\_3210.html](http://www.lemonde.fr/international/article/2013/03/29/merkel-et-la-diplomatie-de-l-export_3150497_3210.html) consulté le 05/08/2013.

<sup>203</sup> [http://archives.tsa-algerie.com/diplomatie/ni-memoire-ni-contrats-francois-hollande-mercredi-a-alger-pour-une-visite-politique\\_23062.html](http://archives.tsa-algerie.com/diplomatie/ni-memoire-ni-contrats-francois-hollande-mercredi-a-alger-pour-une-visite-politique_23062.html) consulté le 05/08/2013.

objectifs commerciaux sans pour autant cacher que la signature des contrats commerciaux reste parmi les objectifs majeurs des visites ou déplacements<sup>204</sup>.

## ***2. La diplomatie des contrats au Maroc***

Pour le cas marocain, ce n'est que dernièrement que le pays a compris l'enjeu de la diplomatie des affaires et que l'on assiste à une évolution rapide des délégations officielles qui ont dans leurs agendas la promotion des exportations ou des investissements extérieurs à travers la signature de grands contrats lors des visites. Ainsi, on assiste à une multiplication des visites officielles présidées par le Roi ou par le Chef du gouvernement marocain et intégrant des représentants du secteur privé marocain.

Toutefois, il faut distinguer une visite officielle d'une délégation étrangère au Maroc, et une visite officielle d'une délégation marocaine à un pays étranger.

Concernant la diplomatie économique étrangère au Maroc, les enjeux politiques sont généralement mis en avant pour expliquer une diplomatie des contrats très agressive adoptée par la France ou les Etats-Unis. Les politiciens français tirent des profits commerciaux et économiques importants de l'appui politique français au dossier du Sahara. Il suffirait juste de voir la qualité du TGV français (qui nécessite de nouvelles rails et donc un coût supplémentaire) et son équivalent allemand l'ICE<sup>205</sup> qui roule sur des rails simples légèrement améliorés (et moins cher à installer) pour comprendre à quel point les entreprises françaises ne sont pas seulement traitées de la même façon que les entreprises marocaines mais aussi à quel point les entreprises françaises sont privilégiées par rapport aux autres pays<sup>206</sup>. Il n'en reste pas moins que la diplomatie marocaine doit jongler entre ses intérêts commerciaux et politiques, une tâche qui s'avère parfois très difficile.

Dans ce cadre, le Maroc ne profite pas d'un transfert de technologie lors de la négociation des contrats qui reste parmi les moyens de développer les acquis technologiques d'un pays. La compétition entre les différentes entreprises nationales s'est fortement renforcée au niveau mondial. Cette multiplication de l'offre a fait que la demande est devenue de plus en plus exigeante<sup>207</sup>, la demande n'hésitant pas à faire jouer la concurrence pour obtenir en plus du produit fini une partie voire l'ensemble des technologies permettant d'optimiser son

---

<sup>204</sup> <http://fr.gbtimes.com/chine-hebdo/programme-de-la-semaine/chine-hebdo/entre-business-et-diplomatie-quels-seront-les-enjeux> consulté le 06/08/2013.

<sup>205</sup> ICE est le train à grande vitesse de la Deutsche Bahn, qui roule en Allemagne.

<sup>206</sup> <http://www.bigbrother.ma/2010/07/le-gouv-francais-sattaque-aux-centres.html> consulté le 10/10/2011.

<sup>207</sup> <http://www.atlantico.fr/decryptage/polemique-autour-contrats-edf-en-chine-france-est-elle-trop-naive-en-matiere-transfert-technologie-ali-laidi-590221.html> consulté le 11/02/2013.

utilisation. Pour la chine, les transferts de technologie sont un passage obligé pour les industriels, sous peine de ne gagner aucun contrat<sup>208</sup>. La Chine a une stratégie d'intelligence économique effectivement très agressive, ce qui l'incite à mettre dès qu'elle le peut autant de concurrents que possible en compétition pour obtenir à la fin le meilleur « deal » possible. Cependant, est ce que le Maroc a la puissance nécessaire pour exiger un transfert technologique lors de la négociation d'un contrat ?

Concernant la diplomatie des affaires développée par le Maroc, la dernière visite du Roi Mohamed VI en Octobre 2012 aux pays du golfe s'inscrit dans une tendance de défense des intérêts économiques du pays. Plusieurs contrats et projets vont être financés par les entrepreneurs de la région. Une coopération qui permettra au pays de trouver des financements pour ses projets de développement et de gagner en influence politique au Moyen-Orient. Les membres de la délégation marocaine<sup>209</sup> ont pu présenter une série de projets de développement et d'investissement à caractère prioritaire au niveau national. Ils ont aussi exposé les grandes opportunités et les avantages d'investissement offerts par le Maroc<sup>210</sup>. Les leaders du Conseil de coopération du Golfe<sup>211</sup> (CCG) sont convenus d'octroyer au Maroc un prêt de 5 milliards de dollars.

---

<sup>208</sup> Olivier Buquen, patron de la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE). <http://www.challenges.fr/entreprise/20130228.CHA6776/la-verite-sur-les-transferts-industriels-a-la-chine.html>

<sup>209</sup> Elle est composée notamment des conseillers du Souverain. Elle comprend également le ministre des Affaires étrangères et de la Coopération, le ministre de l'Economie et des Finances, le ministre des Habous et des Affaires islamiques, le ministre de l'Agriculture et de la Pêche maritime, le ministre de l'Équipement et du Transport, le ministre de la Santé, le ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, et des représentants des grands groupes privés marocains.

<sup>210</sup> <http://www.lecourrierdelatlas.com/347424102012Maroc-La-fructueuse-visite-du-Roi-Mohammed-VI-dans-les-pays-du-Golfe-et-la-Jordanie.html> consulté le 30 Octobre 2012.

<sup>211</sup> Conseil de Coopération du Golfe (CCG) : le Koweït, l'Arabie Saoudite, le Qatar et les Emirats Arabes Unis.

**Tableau 8: Visites royales en Afrique Subsaharienne**

<b>Pays visité(s)</b>	<b>Date des visites</b>
Sénégal	Mai 2001
Gabon	Septembre 2002
Bénin	15-16 juin 2004
Cameroun	16-18 juin 2004
Gabon	18- 24 juin 2004
Niger	24-25 juin 2004
Sénégal	25-26 juin 2004
Gabon, Sénégal, Burkina Faso	Février-mars 2005
Niger	Juillet 2005
Gambie, Congo, République démocratique du Congo, Gabon	Février-Mars 2006
Sénégal	Novembre 2006
Guinée équatoriale	Avril 2009
Sénégal, Gabon, Cote d'ivoire	Mars 2013
Mali, Côte d'Ivoire, Guinée-Conakry et Gabon	Février-Mars 2014

Source : Confectionné par nos soins.

D'autre part, les visites royales en Afrique Subsaharienne connaissent de plus en plus une participation accrue des entrepreneurs marocains souhaitant s'internationaliser ou exporter vers l'Afrique. Même si généralement ce sont les grandes entreprises qui profitent de l'appui politique pour plusieurs raisons, on assiste actuellement à une tendance d'implication des PME dans les différentes actions de promotion. C'est dans ce contexte qu'on assiste à l'émergence d'une nouvelle diplomatie des contrats : diplomatie qui a pour objectif d'instrumentaliser l'appui politique et économique pour la signature de grands contrats au profit des grands investisseurs nationaux. Les grands contrats constituent un véritable tremplin pour les activités des entreprises marocaines dans les pays de l'Afrique Subsaharienne et participent à la réorientation des exportations vers ces zones géographiques porteuses. Les grands contrats sont généralement le fait de quelques très grandes entreprises marocaines, bien reconnues dans leur secteur.

D'ailleurs, des dizaines d'entreprises marocaines, considérées comme étant des « champions nationaux », ont pu trouver une place parmi les grands investisseurs africains dans le continent et le défi actuel de la diplomatie économique marocaine est d'accompagner

l'internationalisation de la PME marocaine. Néanmoins, les exportations de biens générées par les grands contrats restent trop limitées vu la nature des entreprises internationalisées et vu que les investisseurs marocains n'ont pas une vision globale intégrant leurs actions d'internationalisation dans le cadre d'une décomposition régionale des processus productifs.

Aussi, le Maroc ne profite pas économiquement de son appui politique. Quand les représentants de plusieurs pays qui ont reconnu le Comité national de transition (CNT) libyen se déplaçaient pour négocier des contrats, le Maroc, un des premiers pays à les reconnaître, était le grand absent de cette course. Dans ce sens, l'appui politique de la France aux militants libyens n'était pas sans contrepartie. Avant même la résolution définitive du problème, le ministre des affaires étrangères était accompagné par une grande délégation d'entrepreneurs et des hommes d'affaires<sup>212</sup> qui étaient à la recherche de contrats (pour la reconstruction de ce que leur armée va détruire plus tard). Pour le gouvernement français : "La France a été en avance sur le plan politique, elle doit l'être sur le plan économique<sup>213</sup>".

### **III. L'appui et la défense des intérêts marocains**

Dans ce monde globalisé, les grands Etats mènent une politique de puissance conjuguant intervention de l'Etat et soutien aux entreprises dans la conquête des marchés. Les pouvoirs publics se voient dévolus un rôle de stratège dans la définition des moyens à mettre en œuvre pour préserver leur place dans l'économie mondialisée et assurer l'indépendance et le niveau de vie de leur population. La défense des intérêts nationaux passe par le développement et l'exploitation des avantages comparatifs<sup>214</sup>.

La concurrence actuelle est sans précédent et plusieurs la qualifient de guerre économique<sup>215</sup>. Les méthodes employées dans ce combat ne sont pas toujours loyales ou légales. Dans ce sens, depuis la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale s'observe une forte dégradation des mœurs et des pratiques commerciales, de même qu'une brutalité concurrentielle accrue<sup>216</sup>. Une nouvelle logique de rapports de force économique entre Etats s'est imposée. Les marchés ne se gagnent pas seulement par le prix et la performance d'un produit et la qualité d'une offre.

---

<sup>212</sup> Plus de 80 chefs d'entreprise français selon les médias français.

<sup>213</sup> <http://www.lejdd.fr/International/Afrique/Actualite/Des-societes-francaises-seront-a-Tripoli-cette-semaine-en-vue-de-conquerir-un-marche-de-200-milliards-386867> consulté le 25/12/2012.

<sup>214</sup> APF, l'Intelligence économique : un concept d'actualité. DOCUMENT N°19. juillet 2010.

<sup>215</sup> Ibid.

<sup>216</sup> Dénécé E. Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées : information, stratégie, guerre économique. Paris : L'Harmattan, 2001.

En effet, un dispositif de combat, combinant actions offensives (appui aux entreprises nationales, contrôle des organismes internationaux, pressions sur les gouvernements étrangers, échange d'informations entre les acteurs nationaux) et répressives (législation sur les embargos et le terrorisme) a été mis en place par plusieurs pays du monde et donne les preuves de son efficacité<sup>217</sup>.

Si l'affrontement économique est une constante des relations internationales, ce qui est nouveau c'est son caractère planétaire et l'intensité qui le caractérise. Et la crise économique risque d'accroître davantage la lutte pour l'accès aux marchés mondiaux.

Face à cette concurrence rude marquée par des pratiques déloyales, l'État a la charge d'assister les entreprises dans leur quête des marchés étrangers. Il intervient sur plusieurs aspects dont le domaine des normes internationales et dans les organisations internationales qui régulent le processus de mondialisation.

### ***1. La défense des investisseurs et l'appui à l'internationalisation de l'entreprise marocaine***

Défendre les intérêts économiques du pays est devenu une mission principale de la diplomatie économique marocaine. Dans ce sens, la diplomatie économique peut intervenir dans les cas suivants :

- Un exportateur marocain qui voit ses produits bloqués dans un pays déterminé sans raison valable alors que des produits semblables ne le sont pas ;
- Un exportateur marocain qui n'a pas le droit d'exporter son produit dans le cadre d'un accord de libre-échange déjà signé avec le pays d'importation. Donc, l'exportateur ne profite pas des avantages prévus par l'accord en question ;
- Un investisseur marocain qui part investir dans un pays et qui se trouve confronté à des obstacles techniques ou institutionnels ;
- Un producteur marocain qui se trouve confronté à une concurrence déloyale de la part des importateurs du produit.

Dans l'ensemble de ces cas, la diplomatie économique doit intervenir pour défendre les intérêts commerciaux de l'entrepreneur « marocain » mais aussi les intérêts économiques de la nation. Le rôle central de l'ambassade ou du conseiller économique sera mis en évidence afin

---

<sup>217</sup> Ibid.

de mieux comprendre les enjeux de l'intervention de la diplomatie économique et ainsi réussir à défendre le produit marocain ou la présence d'une entreprise marocaine dans un pays déterminé.

Le conseiller économique est un ambassadeur qui jouit d'une image de marque surtout dans les pays de l'Afrique Subsaharienne. Sa capacité à défendre les produits nationaux lors des opérations d'importation est un gage dans un environnement marqué par une faible transparence et des procédures douanières lentes et coûteuses en raison du caractère archaïque des technologies de l'information et de la communication.

Une entreprise marocaine qui souhaite remporter des appels d'offre dans des pays éloignés ou s'internationaliser en Afrique est confrontée à une multitude de paramètres d'ordre géopolitique, économique ou encore culturel, qu'elle ne maîtrise pas. De même, le risque politique est un facteur dissuasif pour les entreprises qui souhaitent s'adonner au marché africain, notamment dans les pays ayant une moins grande « liberté économique », où les gouvernements interviennent dans les décisions d'affaires.

Tout l'enjeu de la diplomatie économique consiste à trouver les bons « leviers d'action », à identifier les bons décideurs et à les influencer dans un sens favorable aux intérêts de cette entreprise, tout en restant dans un cadre conforme aux valeurs éthiques généralement admises. C'est à dire en évitant tant que faire se peut des pratiques ambiguës, assimilables de près ou de loin à de la corruption<sup>218</sup>.

A ce niveau, il est important de structurer les missions diplomatiques dans ces pays qui souffrent d'un sous-effectif notoire. En plus, les équipes sur place sont focalisées essentiellement sur le dossier du Sahara. D'où l'intérêt de l'installation d'un service économique dynamique et doté de moyens adéquats qui non seulement pourra explorer les possibilités qui s'offrent aux produits marocains, mais donnera aux opérateurs marocains le sentiment de confiance et de protection lorsqu'ils réaliseront des opérations avec ces pays<sup>219</sup>. Un des premiers investisseurs marocains en Afrique Subsaharienne Faouzi Chaabi juge que :*« Certes, on décèle un petit changement depuis l'arrivée de Mohammed VI, mais notre diplomatie économique en Afrique reste trop timide par rapport à celles d'autres pays comme la Tunisie qui, paradoxalement et heureusement pour nous, ne bénéficient pas du même accueil que les Marocains. A mon avis, chaque ambassadeur doit disposer d'une équipe d'au moins six*

---

<sup>218</sup> Kateb, A. La diplomatie économique des nouvelles puissances. *Géoéconomie*, 2010, no 1, p. 87-96.

<sup>219</sup> Cherkaoui, M. Quel Potentiel De Développement De La Coopération Maroc- Nigeria. IRES 2012

*personnes, dédiée aux affaires et à l'accompagnement des investisseurs marocains*<sup>220</sup> ». Ainsi, les quelques opérateurs marocains en Afrique luttent à armes inégales et agissent en dehors de toute stratégie cohérente. Ils ont besoin de plus de soutiens institutionnels efficaces.

Le rôle joué par les conseillers économiques en matière de défense des intérêts économiques du Royaume n'est pas très visible. Une multitude de tâches et de fonctions sont assignées à une seule personne qui n'a pas toujours les moyens de les exécuter et qui est amenée à travailler sur d'autres dossiers<sup>221</sup>. En plus, le profil des conseillers économiques n'est pas toujours adapté aux fonctions allouées. Ils sont généralement des administrateurs ayant une expérience dans des missions diplomatiques ou consulats et qui seront désignés comme étant des conseillers chargés de dossiers économiques au sein des missions diplomatiques. Cela est dû essentiellement à la politique de recrutement en vigueur au sein du Ministère, qui reste le moins ouvert aux marketeurs et lauréats de grandes écoles de commerce et management. Notons que le Ministère recrute de plus en plus des titulaires de masters en économie. Ces cadres sont formés à l'Académie Royale des Etudes Diplomatiques avant la prise de leurs postes.

## ***2. La défense des produits nationaux***

### **A. La diplomatie économique face aux mesures non tarifaires**

Les cycles de négociations multilatérales, régionales et bilatérales successifs ont conduit à d'importantes réductions tarifaires. Cependant, ces barrières traditionnelles ont souvent laissé place à des protections non-tarifaires diverses et dont les effets sont très malaisés<sup>222</sup>. Les mesures non tarifaires (MNT) inquiètent de plus en plus les entreprises ainsi que les responsables des politiques commerciales. Ces mesures non tarifaires représentent une source majeure d'obstacles au commerce international et un défi particulier pour les exportateurs et les importateurs des pays en développement.

Aussi, les MNT concernent un large éventail de mesures, dont des règlements techniques, des exigences en matière de conformité ainsi que des procédures douanières, qui varient selon les produits et les pays et qui changent fréquemment dans le temps. Elles établissent les conditions d'exportation, d'importation et de production auxquelles les entreprises doivent se conformer. Bien que mises en œuvre pour des raisons « légitimes », les

---

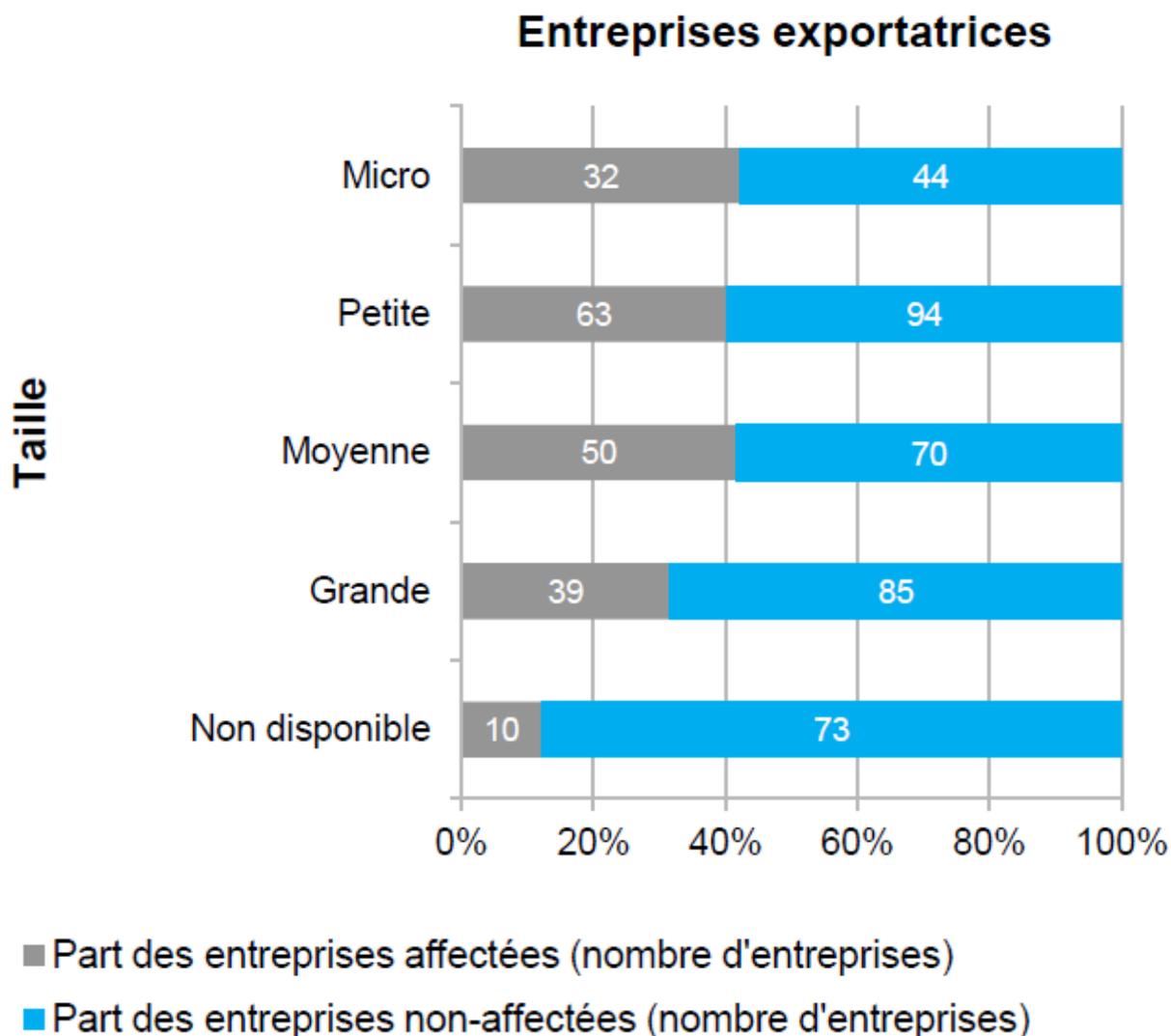
<sup>220</sup> Faouzi Chaabi. « Ces entreprises marocaines qui se sont lancées dans l'aventure africaine ». <http://www.lavieeco.com/news/economie/ces-entreprises-marocaines-qui-se-sont-lancees-dans-l-aventure-africaine-2143.html> consulté le 08/09/2012.

<sup>221</sup> D'après des entretiens avec des anciens diplomates marocains et des conseillers économiques actuellement en poste.

<sup>222</sup> Gaulier, G. Discrimination commerciale: une mesure à partir des flux bilatéraux. CEPII research center, 2001.

MNT peuvent avoir un effet négatif sur le commerce. Leur diversité et leur complexité ne permettent cependant pas d'en évaluer les effets<sup>223</sup>.

*Figure 9: Type d'entreprises affectées par des MNT ou autres obstacles au commerce*



**Source :** ITC sur la base des données de l'enquête 2012.

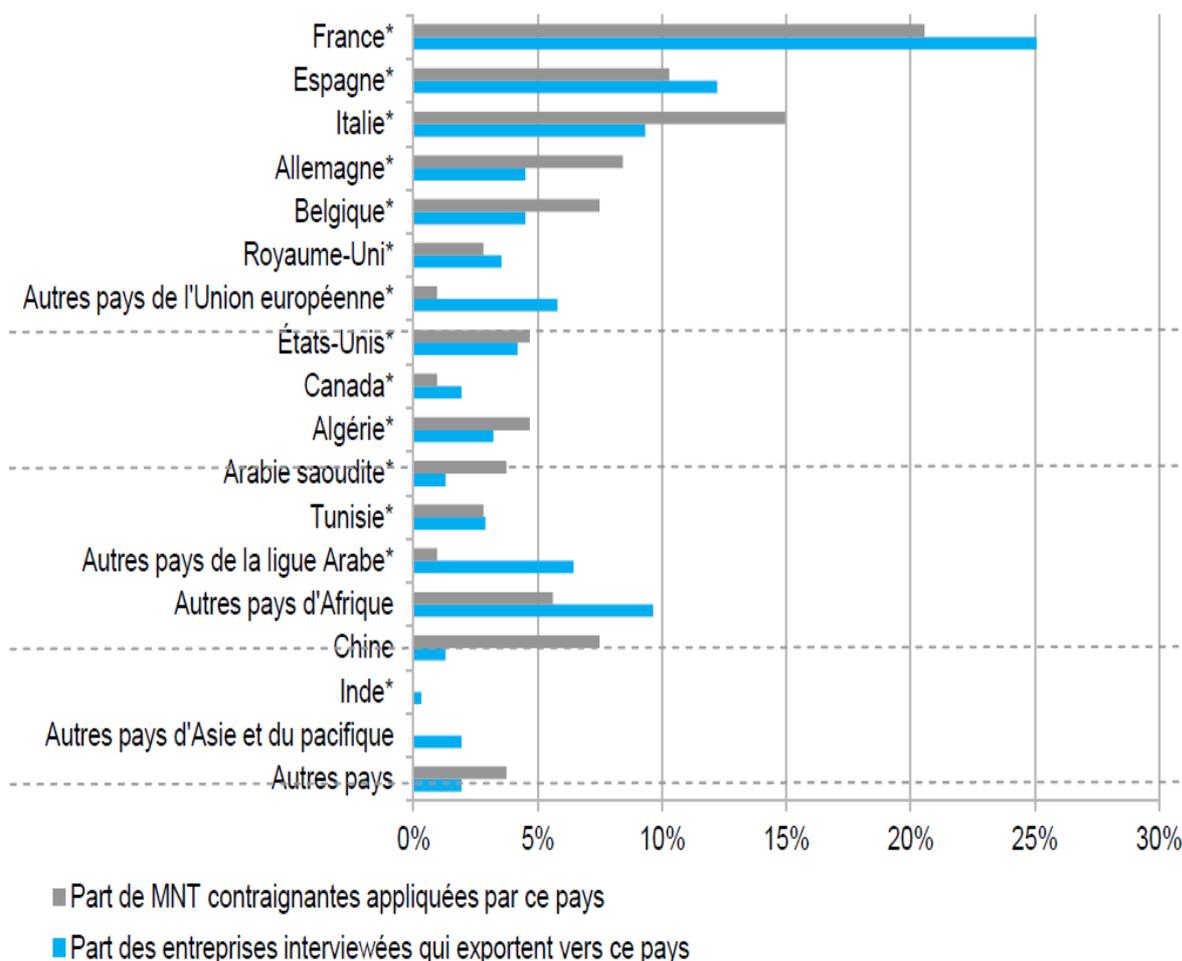
Les grandes entreprises rencontrent relativement moins de MNT contraignantes et d'autres obstacles au commerce que les plus petites entreprises (voir figure)<sup>224</sup>. Les grandes entreprises semblent bénéficier de meilleures conditions à l'exportation. Il est évident que les multinationales accumulent davantage d'expériences et de compétences pour se conformer aux

<sup>223</sup>Centre du commerce international (ITC) Maroc : Perspectives des entreprises. Genève : ITC, 2012. xv, 88 p. (Série de l'ITC sur les mesures non tarifaires).

<sup>224</sup>Résultats d'une enquête réalisée par l'ITC en 2012.

règlements et aux procédures qui leur sont imposés. Certaines grandes entreprises ont un service spécialisé pour les procédures commerciales et douanières. A l'inverse, les PME ont moins de ressources dédiées à la commercialisation de leurs produits. C'est dans ce sens que l'appui de la diplomatie économique est indispensable pour faire face à ces pratiques généralement déloyales. Le rôle du conseiller économique est primordial et sa capacité à s'impliquer et à comprendre les spécificités du marché en question est très nécessaire.

**Figure 10: Pays partenaires appliquant des MNT aux exportations**



**Source :** ITC sur la base des données de l'enquête<sup>225</sup>.

L'UE est le premier partenaire des entreprises exportatrices interviewées mais aussi la première région appliquant des MNT contraignantes à ces entreprises. Plus d'un tiers des cas de MNT rapportés par les entreprises interviewées sont appliqués par l'UE. Ces mesures représentent environ 65% des MNT appliquées par les pays partenaires (40% des MNT étant

<sup>225</sup> \* Pays avec lequel le Maroc a un accord commercial bilatéral, régional ou de préférences non réciproques.

appliquées par le Maroc). La France et l'Espagne figurent parmi les principaux pays imposant des MNT contraignantes aux entreprises interviewées<sup>226</sup>.

Parmi les autres pays partenaires du Maroc, les États-Unis et la Chine sont également à l'origine de nombreuses mesures contraignantes. L'accès à ces marchés semble particulièrement entravé par des MNT alors que leurs parts respectives dans les exportations marocaines restent faibles

Si les règlements dans les pays partenaires sont à l'origine de nombreux problèmes rencontrés par les entreprises, c'est bien souvent leur mise en œuvre et les procédures qui y sont liées qui constituent les véritables obstacles. Ces obstacles, dits « procéduraux », peuvent avoir lieu dans les pays partenaires comme au Maroc<sup>227</sup>.

Les entreprises marocaines rencontrent plusieurs obstacles procéduraux dans les pays partenaires avec lesquels elles échangent. La France, premier partenaire du Maroc, est le premier pays étranger avec lequel des obstacles procéduraux ont lieu à l'exportation. Environ 14% des cas d'obstacles procéduraux et de problèmes relatifs à l'environnement des affaires rapportés par les exportateurs au niveau de l'enquête ont lieu en France.

Les pays arabes représentent la deuxième région appliquant des MNT aux entreprises marocaines même si les exportations vers ces pays représentent moins de 5% du total des exportations marocaines et malgré de nombreux accords de facilitation et de libéralisation des échanges au sein de cette région<sup>228</sup>. Les exportations vers les pays d'Afrique Subsaharienne souffrent relativement moins de mesures imposées par les partenaires. D'ailleurs, la diplomatie classique marocaine est bien appréciée dans les pays africains vu l'excellence des relations politiques avec une grande partie du continent.

Le rôle des missions diplomatiques et des conseillers économiques dans ces pays doit être orienté vers l'orientation et l'appui des entreprises marocaines<sup>229</sup>. La diplomatie économique peut se montrer efficace en facilitant les opérations d'exportation et en assistant les entrepreneurs marocains ayant des difficultés pour faire face aux pratiques déloyales.

## **B. La diplomatie économique et les Règles d'origine**

Les règles d'origine concernent les critères appliqués pour définir l'endroit où un produit a été fabriqué. Elles sont un élément essentiel des règles commerciales, notamment pour

---

<sup>226</sup> Centre du commerce international (ITC) Maroc : Perspectives des entreprises. Genève : ITC, 2012. xv, 88 p. (Série de l'ITC sur les mesures non tarifaires).

<sup>227</sup> Ibid.

<sup>228</sup> Ibid.

<sup>229</sup> Parmi les recommandations de la table ronde annuelle sous le thème «Promotion et Diplomatie Economique en vue d'une sortie de crise» organisée au MAEC.

le prélèvement des tarifs douaniers, et servent aussi à l'établissement des statistiques commerciales. Leur mise en œuvre peut toutefois représenter un obstacle aux exportations pour les entreprises marocaines. Eu égard aux relations privilégiées entre le Maroc et certains de ses partenaires commerciaux, notamment ceux avec lesquels un accord préférentiel a été signé, les entreprises exportatrices marocaines peuvent exporter leurs produits à des taux préférentiels ou même en franchise des droits de douane si elles prouvent l'origine marocaine de leurs produits. Cette multiplication des accords de libre échange rend à la mode l'instrumentalisation des règles d'origine à des fins protectionnistes<sup>230</sup>.

Les règles d'origine occupent une place de plus en plus importante au niveau de ces accords de libre échange. En effet, « les règles d'origine représentent un dispositif indissociable de tout accord commercial, dans la mesure où elles permettent soit de restreindre son champ d'application, soit de dynamiser les échanges entre les pays partenaires et de promouvoir l'intégration de leur tissu industriel»<sup>231</sup>.

Plusieurs études révèlent cependant que les exportateurs rencontrent des difficultés pour se conformer aux règles d'origine. Ils se plaignent notamment de la complexité du processus d'obtention du certificat d'origine, de même que de l'intransigeance des pays importateurs en matière d'origine. De plus, certains exportateurs se plaignent de l'exclusion de certaines opérations comme la teinture des tissus et le délavage des jeans de la liste des opérations conférant l'origine marocaine aux produits exportés sur le marché européen<sup>232</sup>.

Les règles d'origine préférentielles constituent le cœur des accords de libre-échange. Elles définissent si un produit qui n'est pas fabriqué intégralement au Maroc ou dans le pays partenaire y a été suffisamment ouvré ou transformé pour bénéficier d'un accès préférentiel au marché. Trois critères sont majoritairement utilisés : le saut tarifaire, un pourcentage minimum de création de valeur (critère de la valeur) ou un processus de transformation défini de manière spécifique. Les règles d'origine générales ainsi que les critères conférant leur origine aux produits sont négociés au niveau bilatéral, et arrêtés dans un protocole ou dans une liste. Les règles et critères peuvent varier d'un accord à un autre : ce n'est pas parce que les règles s'appliquant au pays A sont respectées que celles pour le pays B le sont automatiquement

---

<sup>230</sup> Les risques d'un retour à un protectionnisme généralisé sont à écarter pour différentes raisons. Mais, en même temps, le protectionnisme est quelque part, ici présent, avec sa nouvelle facette, ses nouvelles formes, notamment les barrières non tarifaires.

<sup>231</sup> Ihannach, Z, Accords, conventions et règles d'origine, Centre de formation douanière, p 60.

<sup>232</sup> Centre du commerce international (ITC) Maroc : Perspectives des entreprises. Genève : ITC, 2012. xv, 88 p. (Série de l'ITC sur les mesures non tarifaires).

aussi<sup>233</sup>. A cela s'ajoute le fait que certains pays fixent des normes aussi restrictives que possible afin de protéger leur industrie. Ils exigent un pourcentage de création de valeur indigène élevé, par exemple. L'exportateur est donc confronté à une multitude de règles différentes. Le «plat de spaghettis<sup>234</sup>» génère des coûts administratifs et peut dissuader des entreprises de choisir la chaîne de création de valeur la plus efficiente de peur de perdre leur traitement préférentiel<sup>235</sup>.

Les processus de négociation des accords de libre-échange conclus par le Maroc ont conduit à l'adoption, dans une large partie, des règles suggérées par les principaux pays partenaires. Les règles d'origine adoptées dans l'accord avec les Etats-Unis demeurent plus homogènes et moins exigeantes. Par contre, les règles d'origine émanant du protocole Paneuromed sont plus hétérogènes. Les règles adoptées dans le cadre de l'accord de la Grande zone de libre-échange arabe excluent le cumul diagonal. A résultat de ce fait un système de règles d'origine relativement disloqué. Elles compliquent les processus de production pour les entreprises voulant diversifier leurs marchés d'exportation pour couvrir la totalité des pays partenaires d'accords de libre-échange. Il est donc nécessaire de procéder à une analyse de la cohérence des critères de détermination des règles d'origine pour en améliorer l'usage. Le Maroc a tout intérêt à s'impliquer dans les négociations internationales sur ces règles et de tendre à une harmonisation des critères conférant leur origine aux produits définis dans les différents accords<sup>236</sup>.

Le principal obstacle pour les entreprises concerne les règles d'origine des pays partenaires. Les certificats d'origine sont particulièrement difficiles à obtenir chez les partenaires en raison de la complexité des procédures de délivrance et des retards administratifs. Si le Maroc ne peut changer les règles et pratiques appliquées par les pays étrangers, il se doit de soutenir ses entreprises. Deux actions semblent nécessaires. D'une part, il convient d'agir directement sur les problèmes rencontrés en négociant un assouplissement et une simplification des exigences étrangères en matière de règles d'origine. Face à l'élimination des droits d'importation, le renforcement des règles d'origine constitue bien souvent le dernier rempart pour protéger le marché domestique mais il faut combattre les pratiques déloyales en s'appuyant sur les accords multilatéraux existants. D'autre part, il est nécessaire d'assister et

---

<sup>233</sup> Bhagwati, J, *Termites in the Trading System. How preferential Agreements undermine free trade.* Oxford University Press. 2008.

<sup>234</sup> Le dense réseau d'accords prévoyant des règles différentes est décrit comme un plat de spaghetti « spaghetti-bowl ».

<sup>235</sup> Economiesuisse. *Accords de libre-échange : négociations importantes à venir.* Dossier politique n°20. Novembre 2010.

<sup>236</sup> <http://www.lavieeco.com/news/debat-et-chroniques/les-accords-de-libre-echange-ou-le-plat-de-spaghettis-25029.html> consulté le 15/10/2012.

d'accompagner les entreprises lors de leur demande de certificats d'origine. Les autorités pourraient créer un guide sur les règles d'origine et les formalités pour obtenir les certificats pour les principaux produits exportés vers les principales destinations, ou mettre en place des cellules d'information spécialisées sur les règles d'origine.

La formation et l'information constituent également des éléments clés. Il serait opportun de collaborer avec les douanes étrangères afin de partager les bonnes pratiques et de mettre en place des programmes communs d'information et de formation afin de faciliter les échanges des deux côtés de la frontière<sup>237</sup>.

La diplomatie économique joue également un rôle central en matière de négociation des accords de libre échange d'une manière général et des règles d'origine d'une manière spécifique. Elle intervient également pour la défense des intérêts économiques des opérateurs en justifiant l'origine des produits exportés (le cas de la LOGAN) ou en cherchant des informations spécifiques par rapport à l'origine des produits importés.

D'une part, le rôle des conseillers économiques dans le cadre de la recherche d'informations par rapport aux zones exclues des avantages des accords de libre échange (Le cas de la zone franche jbel ali par exemple) est très important. Ils sont invités par la commission interministérielle pour la promotion au contrôle des expéditeurs de produits à partir des zones exclues des traitements préférentiels dans le cadre des accords commerciaux et convenir avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirects des modalités d'identification des sociétés établies dans les Zones de Franchise Economiques<sup>238</sup>.

D'autre part, la diplomatie intervient afin de permettre l'export d'un produit national toute en profitant des avantages prévus par l'accord en question. L'exemple le plus frappant est le cas de la Logan rassemblée au Maroc où une cellule de suivi de dossier a pu en fin de compte faciliter son exportation vers les pays arabes. Dans ce cadre, le rôle de la diplomatie économique en matière d'importation n'est pas moins important dans la mesure où les cellules de coordination peuvent s'assurer de la véracité des certificats d'origine délivrés par les douanes étrangères (Le cas de la Jordanie). A ce niveau, L'interprétation variable des règles d'origine a toujours été utilisée à des fins d'une politique commerciale restrictive pour bloquer les importations émanant des pays avec lesquels nous signons des accords de libre échange. A ce

---

<sup>237</sup> Centre du commerce international (ITC) Maroc : Perspectives des entreprises. Genève : ITC, 2012. xv, 88 p. (Série de l'ITC sur les mesures non tarifaires).

<sup>238</sup> Rapports internes du MAEC.

niveau, chaque situation est interprétée en fonction des intérêts propres à chacun. S'ajoute à cela, la complexité des règles entraînant des divergences d'interprétation<sup>239</sup>.

Pour la Logan montée dans le Maroc, les Autorités Egyptiens refusaient son entrée sur leur territoire sous prétexte que le taux d'intégration de 40% ne doit pas prendre en considération les pièces importées, d'Europe notamment, dans le cadre du cumul diagonal, pourtant adopté par le pays<sup>240</sup>. Cette situation est surtout due à la multiplicité et à l'incohérence des accords. Un exemple concret est celui de l'Egypte ou la Tunisie avec lesquelles le Maroc a signé un accord de libre échange bilatéral, un accord de libre échange régional, à savoir celui de la ligue arabe, et puis l'accord d'Agadir. C'est un cas valable pour d'autres pays comme la Jordanie ou encore les Emirats Arabes Unis. Ainsi, les ventes de Dacia Maroc à l'étranger, principalement en Tunisie et en Egypte, ont généré à fin juillet 2010 près de 248 MDH contre 118 MDH en 2009. Ce qui veut dire que, grâce au cumul diagonal, le Maroc arrive à exporter les voitures Dacia à deux partenaires et ce chiffre peut augmenter dans les années à venir. Ce travail ne doit pas se limiter à l'appui des grandes marques et des grandes quantités. Plusieurs pays de la région (Tunisie, Egypte et UAE...) créent des cellules de suivi des opérations d'export et l'ambassade intervient quotidiennement pour appuyer leurs exportateurs<sup>241</sup>.

Une autre responsabilité de la diplomatie économique est la coordination au niveau de la négociation des règles d'origine Euro Med qui est aussi l'affaire de l'ensemble des pays de l'accord d'Agadir qui ont convenu du principe de coordination dans les futures négociations sur les nouvelles règles d'origine euro-méditerranéennes. Les quatre pays sont appelés à unifier leurs positions en prévision des négociations sur de nouvelles règles d'origine entre les deux rives de la Méditerranée ou de leur modification au niveau de l'UE, qui se penche actuellement sur l'élaboration d'un nouveau protocole y afférant. Notant que cette action leur permettra de défendre et de préserver leurs intérêts vis-à-vis des autres acteurs de la région.

---

<sup>239</sup> Ibid.

<sup>240</sup> Plusieurs délégations se sont rendues en Egypte pour réclamer l'application de l'Accord d'Agadir. Ces délégations constituées de responsables et de techniciens provenant du ministère du Commerce extérieur, de la Somaca, de l'Amica et même de la division Euromed de Renault ont donc constitué le back-office dans ces missions en Egypte.

<sup>241</sup> Plusieurs interviewés du MAEC considèrent que les exportateurs des pays arabes profitent de l'appui diplomatique même lorsque leurs produits sont bloqués pour des raisons fondées.

## **Section II : Les actions stratégiques indirectes**

Une bonne stratégie s'appuie généralement sur des instruments moins « offensifs » pour faire face à la concurrence internationale. La pratique de l'influence, l'intégration de l'intelligence économique et une diplomatie d'aide dans un cadre win-win constituent tant de stratégies visant à défendre intelligemment les intérêts économiques du pays tout en assurant la durabilité du profit tiré.

Dans cette section, nous traitons les différentes stratégies visant à garantir les intérêts stratégiques du pays dans un cadre de coopération. Nous commençons par évoquer la pratique de l'intelligence économique dans le cadre de la diplomatie marocaine avant de traiter les opportunités qu'offre l'intégration de la diplomatie économique dans le cadre d'un dispositif national d'intelligence économique. Nous traitons également la diplomatie d'aide et de coopération développée par le pays envers des pays moins avancés. Enfin, nous analyserons la diplomatie d'influence développée par le Maroc ainsi que ses limites.

### **I. La veille stratégique et intelligence économique**

Dans un contexte de crise et de concurrence acharnée, l'entreprise marocaine doit impérativement penser à s'internationaliser. Pour le faire, elle doit savoir se disposer de l'information stratégique. C'est une arme absolue et un avantage compétitif que l'entreprise doit transformer et exploiter dans un environnement très difficile. La guerre économique actuellement n'est pas une guerre de production mais c'est une guerre d'informations et de connaissances. Dans ce sens, la maîtrise de l'information constitue un enjeu majeur pour les industriels marocains désirant profiter des opportunités offertes par la multitude d'accords de libre échange signés par le Maroc afin d'adapter leurs produits et proposer des services personnalisés à leurs clients.

D'autre part, la diplomatie économique est devenue une arme efficace dont se servent les pays, pour conquérir les marchés et améliorer leur position dans les relations commerciales internationales. Mais ceci passe nécessairement par la maîtrise de l'information économique. C'est la raison pour laquelle, il est indispensable d'intégrer la diplomatie économique marocaine dans un dispositif national d'intelligence économique. Un cadre qui va permettre la complémentarité entre l'action de la diplomatie économique et les outils d'intelligence stratégique pour mieux servir les intérêts économiques du Maroc. Dans ce sens, est ce que nous pourrions imaginer une diplomatie économique en amont et en aval d'un système global d'alimentation en information dédié à la performance et au développement de l'économie du pays?

## 1. *L'intelligence économique*

La définition de la notion de l'Intelligence économique a suscité divers débats conceptuels. L'intelligence économique est « un processus à caractère stratégique ayant pour ultime objectif de mener à une prise de décision, à un moment opportun »<sup>242</sup>. Wilensky l'a défini comme étant "l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillies et produites dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes"<sup>243</sup>. Cette définition cherche à distinguer l'intelligence économique de l'espionnage économique dans la mesure où elle se développe ouvertement et utilise surtout des moyens légaux.

Le rapport Martre définit l'intelligence économique comme étant "*l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques*"<sup>244</sup>. Ces diverses actions sont menées tout en veillant à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position concurrentielle. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise.<sup>245</sup>

En effet, l'intelligence économique fournit plusieurs possibilités pour mobiliser le savoir et les compétences comme sources d'avantages économiques. Le dispositif national d'intelligence économique, tel que la combinaison des pratiques et des savoir-faire de production et d'interprétation des connaissances, développés à l'échelle d'un pays entre différentes institutions, se distingue par la capacité à produire des connaissances utiles à la prise de décision et adaptées aux exigences de la concurrence internationale ainsi que la mise en place d'actions d'influence et de promotion des modèles économique et politique nationaux<sup>246</sup>. Ainsi,

---

<sup>242</sup> Gorla, S, Knauf, A, Davis, A, et al. Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information. In : Colloque ATELIS (ATELIers d'Intelligence Stratégique). Poitiers 2005.

<sup>243</sup> Wilensky H, *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. By.. New York: Basic. Books, 1967.

<sup>244</sup> La Documentation Française. Le rapport Martre, œuvre collective du Commissariat du Plan intitulée *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, 1994.

<sup>245</sup> Ibid.

<sup>246</sup> Knauf, A. *Les dispositifs d'intelligence économique: compétences et fonctions utiles à leur pilotage*. L'Harmattan, 2010.

l'insertion de la diplomatie économique dans le cadre global du dispositif national de l'intelligence économique permet de le renforcer d'une part et consolider la diplomatie économique en tant qu'instrument d'influence d'autre part.

## ***2. La pratique de l'intelligence économique au Maroc***

Depuis quelques années, les responsables politiques, économiques et universitaires marocains se sont progressivement intéressés aux démarches de maîtrise de l'information stratégique utile au développement des entreprises, des organisations publiques et de territoires. Ces démarches sont considérées comme l'atout maître dans la bataille économique et la gestion des rapports de force internationaux<sup>247</sup>.

Ainsi, le Maroc a décidé, depuis plusieurs années, de se doter d'institutions permettant d'organiser une politique publique d'intelligence économique au plan national et territorial. Les décideurs politiques cherchent, à travers la création de ces institutions la mise en place de stratégies plus « intelligentes », de faire face à l'offensive commerciale chinoise qui déstabilise des segments entiers de l'activité économique marocaine. Ces stratégies visent un autre mode de développement valorisant l'identité et l'histoire culturelle marocaine comme levier d'influence et d'avantage compétitif.

Dans ce sens, l'accès à l'information et la maîtrise des sources d'information constituent une entrave majeure pour les opérateurs économiques souhaitant entretenir des relations économiques avec d'autres pays du monde. Le manque d'informations au sujet du cadre préférentiel du commerce avec les pays partenaires est un handicap sérieux à la réalisation des objectifs attendus d'un tel dispositif de coopération. Ce déficit informationnel lié au manque de diffusion des opportunités et des facilités qu'offre ce cadre aux opérateurs économiques remet en cause la logique même de signature d'accords.

A ce niveau, un service de veille stratégique<sup>248</sup> a été créé au sein de la Direction des Etudes au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération. Cette entité a comme rôle la centralisation et l'étude des informations à caractère stratégique collectées par les missions diplomatiques marocaines. Un rapport par pays et par secteur est mis périodiquement à la disposition des exportateurs marocains intéressés<sup>249</sup>. Ce service aura pour rôle également de collecter le maximum d'informations sur les activités économiques des pays concurrents du

---

<sup>247</sup> Dufau, JP. L'Intelligence économique : un concept d'actualité. DOCUMENT N°19. APF juillet 2010.

<sup>248</sup> Le service a remplacé la cellule de veille économique qui n'avait que 2 fonctionnaires en 2008.

<sup>249</sup> Selon les fonctionnaires chargés de la veille, les entreprises reçoivent des fiches pays avec des informations actualisées et des notes de veille spécifiques à des secteurs déterminés.

Maroc dans certains secteurs considérés prioritaires dont l'Aéronautique, le Textile, l'Automobile, les fils et câbles...

En effet, ce système de veille est assuré par des conseillers économiques. Ils sont amenés à collecter le maximum d'informations par rapport aux règlements, la liste et la qualité des opérateurs opérant sur place. Ce service peut jouer pleinement sa mission en mettant à la disponibilité des opérateurs des informations stratégiques par rapport aux marchés publics, les opportunités d'affaires et en proposant des listes de contacts pour les exportateurs intéressés par le marché en question. En revanche, ce service n'est pas doté de moyens humains spécialisés et des moyens technologiques afin d'assurer une analyse de qualité de l'information collectée.

Notons qu'une structure dédiée à ces marchés « la Commission Afrique » a été mise en place au sein de la CGEM<sup>250</sup> afin de faire connaître les spécificités du marché de l'Afrique Subsaharienne aux producteurs nationaux. Elle assure la diffusion d'informations relatives à ces marchés auprès du secteur privé et organise des missions d'hommes d'affaires vers ces pays. Mais, c'est une structure qui reste orienté pour satisfaire les besoins des membres de la CGEM et qui n'a pas les moyens d'assurer un suivi régulier des changements de réglementations et des opportunités d'affaires.

### ***3. Quel est l'apport de la Diplomatie Economique ?***

Comment la diplomatie économique peut permettre le perfectionnement du cadre institutionnel de l'intelligence économique ? Et quel est l'apport d'une diplomatie économique intégrée dans un dispositif national de veille stratégique ?

#### **A. Recueil de l'information**

Les sources d'information peuvent être à la fois, formelles ou informelles. Les sources d'information sont formelles s'ils sont un support physique tels que la presse, les livres, les banques des données, les films, les rapports des sociétés d'étude. Tandis que les sources informelles nécessitent des actions de terrain et se collectent chez des fournisseurs, des sous-traitants, par des voyages d'étude, des expositions, des congrès, des stagiaires, des comités et des sources internes à l'entreprise<sup>251</sup>.

Les conseillers économiques peuvent collecter les informations disponibles dans les pays d'affectation. Le travail dans le cadre d'un système national d'intelligence économique

---

<sup>250</sup> Confédération Générale des Entreprises Marocaines.

<sup>251</sup> Discours de Monsieur Marrakchi, Vice-Président de la CGEM. Actes de la 6ème table ronde. MAEC 2009.

permet la recherche précise de l'information à travers le ciblage des secteurs et des acteurs. Les conseillers économiques peuvent apporter par leurs contacts et leur connaissance du terrain des informations non disponibles ailleurs donc à forte valeur ajoutée et souvent stratégiques.

D'autre part, la recherche d'informations fait partie du rôle de chacun, mais il serait utile de développer des réseaux de capteur d'informations, à travers, par exemple, la communauté d'hommes d'affaires et de cadres nationaux à l'étranger, à travers des Chambres de Commerce à établir et des réseaux d'amitié<sup>252</sup>.

Un autre volet pouvant intéresser les entreprises marocaines dans la conquête des marchés étrangers est la vérification d'antécédents professionnels surtout dans le continent africain. Le conseiller économique peut effectuer une recherche préliminaire sur une entreprise locale à partir de sources locales ainsi que l'exécution de vérifications d'antécédents.

Les conseillers économiques peuvent assurer également des actions de veille dans leurs pays d'affectation :

- veille concurrentielle par rapport aux actions entreprises par les principaux concurrents du Maroc : ce rôle va permettre aux institutions de prise de décisions de se doter d'informations stratégiques par rapport à ce que font les concurrents du Maroc sur les marchés ciblés. Ainsi, le conseiller économique doit impérativement surveiller les actions des instances chargées de la promotion et d'élaborer des rapports dans ce sens afin de permettre des réactions sur ces marchés.
- veille stratégique par rapport aux opportunités qui peuvent exister : le conseiller économique doit se doter des connaissances de base afin de chercher des opportunités d'affaires pour les exportateurs marocains. Ce travail exige un suivi des cours des marchés locaux et des contacts permanents avec le monde d'affaire du pays ciblé. L'information diplomatique est tournée vers l'action : à la différence d'une agence de presse, le service de veille économique ne communique pas une information « brute », mais une information étayée par une analyse destinée à être utilisée par les décideurs. Ce qui intéresse le destinataire principal de l'information diplomatique, c'est qu'elle soit accompagnée de propositions et de recommandations de nature à aider à la prise de décision<sup>253</sup>.

---

<sup>252</sup> Ibid.

<sup>253</sup> Delcorde, R. Les mots de la diplomatie. l'Harmattan, 2006.

## **B. Analyse de l'information**

La nature et la qualité des informations exigent un travail de fond, ce qui n'est pas une tâche aisée surtout pour un conseiller économique considéré comme étant le seul acteur chargé des affaires économiques dans un pays déterminé. L'ampleur des informations à recueillir, à analyser et à traiter, suppose que l'action du Conseiller Économique soit complétée par des réseaux qui captent ces informations. L'information est extrêmement abondante, en déterminer la pertinence relève d'une véritable méthodologie et pour donner sens aux renseignements collectés il faudra les traiter et juger effectivement de leur pertinence. L'information pertinente est noyée parmi une somme d'informations sans importance, elle n'a que peu de sens si elle n'est pas remise dans son contexte. Le traitement, grâce à une mobilisation de compétences internes et d'expertises externes, donnera à l'information toute sa valeur ajoutée<sup>254</sup>.

Pour assurer le suivi, le service de veille économique permet la centralisation des informations et des données ainsi que l'analyse et le traitement de ces informations. Ce service doit être doté de moyens humains spécialisés et des moyens technologiques afin d'assurer une analyse de qualité de l'information collectée.

## **C. Distribution de l'information**

Un système d'information permettant l'échange de l'information exige le développement de réseaux actifs d'information à l'échelle nationale et internationale. La distribution de l'information peut être assurée par le ministère des affaires étrangères. C'est une tâche très difficile dans un contexte d'espionnage (sécurité, vitesse et accessibilité).

Renforcer l'intelligence économique notamment, en recueillant et en communiquant instantanément les informations économiques pertinentes au secteur privé ainsi que la coordination de l'ensemble des acteurs publics et privés grâce à la circulation de l'information apparaît comme une garantie de l'autonomie d'action de l'Etat.

C'est dans cette perspective que la création d'une plateforme mutualisée d'échanges d'informations entre les différents acteurs de la diplomatie économique et les opérateurs marocains s'avère indispensable<sup>255</sup>. D'une part, les conseillers économiques peuvent avoir directement les informations dont ils ont besoin et d'autre part, les exportateurs marocains pourront contacter les conseillers économiques directement dans les pays où ils sont affectés sans passer par le Ministère des Affaires Etrangères et les différentes associations d'exportateurs. Le perfectionnement d'un tel système peut se faire en concertation avec les

---

<sup>254</sup> Discours de Monsieur Marrakchi, Vice Président de la CGEM. Actes de la 6ème table ronde. MAEC 2009.

<sup>255</sup> Un des problèmes évoqués par les conseillers économiques lors des entretiens.

différents centres de veille et d'analyses stratégiques susceptibles d'apporter une valeur ajoutée en matières d'analyse et de conseil<sup>256</sup>.

#### ***4. L'intelligence économique : l'information pour l'action***

##### **A. La négociation des accords de libre-échange**

Concernant la préparation et la négociation des accords de libre-échange, il est important de mettre en place une procédure de négociation permettant de mieux cerner les responsabilités et d'établir clairement les intérêts effectifs du Maroc et les positions à défendre à travers un mandat de négociation bien défini.

L'intelligence économique va permettre aux négociateurs de préparer les positions et les arguments. Dans le cas de l'accord de libre-échange avec les Etats-Unis, les négociateurs marocains étaient surpris de la qualité et de l'exactitude de l'information mise à la disponibilité des négociateurs américains sur des sujets que les négociateurs marocains ne maîtrisent pas<sup>257</sup>.

Les différentes étapes de veille stratégique permettent également d'identifier les différents obstacles que peuvent connaître les opérateurs économiques et prévoir les problèmes de mise en place d'un accord particulier avec un pays déterminé.

##### **B. Le ciblage des acteurs et le choix d'actions**

La collecte de l'information permet de cibler les acteurs stratégiques. Ainsi, les diplomates ou les conseillers économiques peuvent contacter directement les personnes susceptibles d'investir au Maroc à la suite des informations et des études réalisées au Maroc sur les investisseurs potentiels avec des argumentations adaptées et développées à priori. C'est-à-dire que l'intelligence économique va tracer aux conseillers économiques un plan d'action bien défini rendant son travail efficace et efficient.

L'intelligence économique et le travail à priori en matière d'analyse des données aident les responsables en matière de prise de décisions stratégiques tant à court qu'à long terme. Ainsi, les conseillers économiques dans les pays concernés peuvent travailler en étroite collaboration avec les analystes marocains. Ce qui va permettre un gain de temps et une présence bien réfléchie dans les pays visés. L'efficacité des actions entreprises dans un pays déterminé va permettre le développement de pratiques institutionnelles et le changement de personnes ne va plus affecter la continuité du travail du système. Cela exige le suivi permanent

---

<sup>256</sup> C'est dans ce sens que le rôle des think tanks peut être d'une grande valeur ajoutée vu l'expertise de ses membres.

<sup>257</sup> Selon des participants aux négociations, la partie américaine possédait les noms des responsables ministériels et même les noms des cadres chargés des sujets négociés dans l'accord.

des différentes initiatives par un comité chargé de l'évaluation et de prise de décisions afin d'orienter le travail des diplomates dans un sens permettant le renforcement de la stratégie nationale de présence et de défense des intérêts nationaux.

### **C. La protection de l'information**

L'intelligence économique suppose la mise en place d'un processus de gestion et de protection de l'information<sup>258</sup>. La gestion de l'information illustre le caractère offensif de la démarche d'intelligence économique alors que la protection du patrimoine informationnel et le processus de sécurité économique constituent la face défensive de cette même démarche. C'est la complémentarité des démarches offensives et défensives qui permet à l'intelligence économique de surpasser les possibilités de la veille et de devenir une arme efficace de l'organisation pour faire face aux nouveaux défis<sup>259</sup>.

Développer des pratiques offensives de désinformation économiques semble être une réelle menace contre laquelle il faut se prémunir en étudiant les techniques employées. L'approche américaine dans ce sens est très développée, « Nous devons détenir la supériorité dans le domaine de l'information, c'est-à-dire la capacité à collecter, traiter et diffuser l'information en flux continu, et empêcher dans le même temps l'adversaire d'acquérir cette capacité. La supériorité dans l'information exigera des moyens à la fois offensifs et défensifs dans la guerre de l'information<sup>260</sup> » ce qui se passe par le développement d'un système d'information permettant l'échange de l'information (sécurité, vitesse et accessibilité).

L'obsolescence des sites Internet des ministères, missions diplomatiques, et administrations publiques peut porter préjudice au Maroc. Mises à jour inexistantes, sites Internet inaccessibles, les outils qui devaient promouvoir la visibilité du Maroc et faciliter l'accès aux informations pour les opérateurs économiques, ne sont pas à la hauteur des ambitions du pays<sup>261</sup>. De même, la plupart des missions diplomatiques marocaines n'ont pas de sites sur Internet et la collecte d'informations sur l'existence de conseillers économiques au sein de ces missions diplomatiques n'est pas une tâche aisée. Ajoutons à cela que le contact avec les conseillers économiques se fait à travers le Ministère des Affaires Etrangères en passant

---

<sup>258</sup> Saiah, A. L'intelligence économique : une première approche. 2010.

<sup>259</sup> Les défis de l'intelligence économique au Maroc. Conjoncture N° 920 - Novembre 2010

<sup>260</sup> Département de la Défense américain, « Joint Vision 2010 », disponible sur Internet à l'adresse suivante: <http://www.dtic.mil/jv2010/jvpub.htm>, consulté le 3 octobre 2012.

<sup>261</sup> Dufau JP. L'Intelligence économique : un concept d'actualité. DOCUMENT N°19. APF juillet 2010.

par les associations professionnelles ce qui implique une perte de temps et donc une perte de plusieurs opportunités<sup>262</sup> au profit de pays concurrents.

### ***5. Les enjeux et les perspectives de l'insertion de la diplomatie économique dans un DNIE***

Comme nous l'avons déjà souligné, la compétition économique n'est pas «pure et parfaite», c'est-à-dire qu'elle ne repose pas seulement sur les prix des produits mais sur la maîtrise de l'information et des positions de pouvoir. Pour réussir une diplomatie économique efficace, elle doit faire partie d'un système global intégrant l'intelligence économique dans la mesure où l'efficacité stratégique et la performance reposent sur la capacité collective des agents et des institutions à coordonner leurs pratiques et savoir-faire liés à la gestion de l'information.

A titre d'exemple, les sociétés américaines d'IES sont naturellement les plus importantes de la planète. Kroll International, la plus connue d'une multitude d'entreprises, compte 2 300 salariés répartis dans 60 bureaux à travers le monde. Elle exerce son métier d'analyse du « risque économique et commercial» autour de six pôles : le renseignement d'affaires et les enquêtes ; la vérification d'antécédents professionnels ; le service de sécurité et de protection ; la sécurité des systèmes d'information ; le soutien judiciaire et l'analyse stratégique et concurrentielle<sup>263</sup>. À titre comparatif, la plus grande entreprise française en la matière, l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT), compte un peu plus d'une soixantaine de personnes. A ce niveau, est-ce qu'on peut comparer un système professionnel et assez complet d'intelligence économique avec le système marocain et les agences de veille ?

Dans ce contexte, le modèle japonais reste un modèle de référence en matière d'intelligence économique. Les entreprises japonaises sont depuis longtemps sensibilisées à l'intelligence économique qu'elles considèrent comme un facteur clé de leur réussite. En plus, chaque citoyen à l'étranger est un agent potentiel de renseignement. L'organisation de ces acteurs est bien ficelée malgré une multitude de représentations à l'étranger fournissant l'émergence d'une stratégie de réseau planétaire s'inspirant de la tactique de l'encadrement progressif issu du séculaire jeu de go. Ce système global de traitement de l'information est

---

<sup>262</sup> Lors des entretiens avec les conseillers économiques, ils affirment qu'ils ont perdu des grands contrats au profit de quelques concurrents, notamment la Tunisie, à cause de l'absence d'un contact direct avec les sociétés marocaines.

<sup>263</sup> Conesa P. L'intelligence économique et stratégique : la diplomatie d'influence au service de la guerre économique, Revue internationale et stratégique 4/2003 (n° 52)

devenu pour le Japon un véritable outil de puissance économique, diplomatique et politique. Il faut également préciser que le traitement de l'information par les divers ministères est accessible à tout citoyen et que la diffusion de celle-ci s'appuie sur d'innombrables réseaux<sup>264</sup>.

En matière d'information stratégique, tout opérateur du commerce international doit connaître les besoins du pays qu'il cible, ce qui se passe dans son secteur d'activités, si ses produits ont une chance de pouvoir y être vendus, et avec quel partenaire il pourra travailler pour s'implanter.

L'intelligence économique ne coûte pas grand-chose, son efficacité repose sur celle des réseaux, des circuits de l'information, sur la mobilisation des pouvoirs publics, l'élimination des conflits de chapelle et des cloisonnements, sur un peu de méthode, sur la valorisation aussi de celui qui donne l'information et non de celui qui la retient, sur la compréhension par les administrations publiques des enjeux de l'entreprise et, pour l'entreprise, des priorités de l'État<sup>265</sup>. En d'autres termes, l'intelligence économique et stratégique se contente d'exiger des hommes qu'ils travaillent autrement, représentant ainsi le plus économique et le plus difficile des défis.

Face à ces problèmes, une nouvelle logique de gestion de l'information intégrant la veille stratégique est indispensable. La consolidation de la diplomatie économique en tant qu'instrument d'influence passe par son insertion dans le cadre d'un dispositif national d'intelligence économique. L'efficacité stratégique et la performance d'un tel dispositif reposent sur la capacité collective des agents et des institutions à coordonner leurs pratiques et savoir-faire liés à la gestion de l'information. D'un point de vue opérationnel, la diplomatie économique est une ingénierie professionnelle de l'influence, qui repose sur une action permanente, régulière, à travers des réseaux multiples, des partenariats et de la coopération, c'est-à-dire la capacité de travailler sur certains sujets avec ses concurrents. C'est pour cela qu'elle doit impérativement être liée à l'intelligence économique, car pour coopérer avec son concurrent, il faut très bien le connaître<sup>266</sup>.

---

<sup>264</sup> IHESI, Entreprises et intelligence économique – Quelle place pour la puissance publique ? 2002/2003.

<sup>265</sup> Martre H., Rapport du Groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises Commissariat général du Plan, février 1994

<sup>266</sup> "La diplomatie économique au cœur de l'influence", interview dans "l'Echo des continents", revue de l'Agence française de développement, Claude Revel, février 2013.

## II. La diplomatie d'aide et de coopération tripartite

### 1. La diplomatie d'aide au Maroc

La Diplomatie d'aide, comme comportement politique d'un Etat souverain, est une forme particulière de la diplomatie économique. Elle se présente souvent sous forme d'une aide publique à un pays bénéficiaire en contrepartie d'avantages économiques à travers des canaux diplomatiques<sup>267</sup>.

En effet, l'Aide publique peut devenir un instrument stratégique pour défendre les intérêts économiques d'un pays déterminé. L'aide à apporter aux pays pour sortir de la pauvreté peut prendre différentes formes comme une aide publique bien ciblée, l'amélioration de l'accès aux marchés commerciaux internationaux et un investissement dans les infrastructures. L'aide au développement est un instrument parmi les autres de l'accompagnement de l'action économique d'un pays et de ses entreprises ; la diplomatie économique se grandit quand elle est accompagnée au service des populations et l'aide publique au développement peut non seulement améliorer des conditions matérielles mais aussi promouvoir des principes, comme doit le faire la diplomatie, même économique<sup>268</sup>.

C'est un outil efficace pour aider à réaliser les OMD<sup>269</sup> même s'il souffre d'un déficit de crédibilité dans l'opinion publique. Parmi ses insuffisances, nous citons, le fait que l'aide n'est pas toujours fondée sur les OMD, que les organismes multilatéraux ne coordonnent pas, que les politiques suivies sont généralement incohérentes, que les efforts d'allègement de la dette sont insuffisants et que le financement du développement est de mauvaise qualité<sup>270</sup>.

Le Maroc est parmi la liste des pays donateurs de l'aide au profit de plusieurs pays du monde et c'est l'Afrique qui s'accapare une grande partie des dons octroyés par le Maroc. Sa politique de l'aide vise à développer les infrastructures de base pour les pays de la région ainsi qu'une assistance dans la réalisation des projets de développement.

---

<sup>267</sup> Zhang Q; Foreign Aid Diplomacy[J];International Forum;2007-06

<sup>268</sup> "La diplomatie économique au cœur de l'influence", interview dans "l'Echo des continents", revue de l'Agence française de développement, Claude Revel, février 2013.

<sup>269</sup> Objectifs du Millénaire pour le développement.

<sup>270</sup>DEPF. Plan des Nations Unies pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement - Mise en œuvre au Maroc : évaluation et suggestions – Mars 2005.

La diplomatie d'aide va permettre aux entreprises marocaines de se positionner sur ces marchés et profiter des opportunités offertes par le système d'aide prévu par le Maroc. Ainsi, l'aide publique va servir de cheval de Troie à l'implantation des entreprises marocaines dans les pays bénéficiaires. C'est-à-dire que le Maroc va instrumentaliser l'aide publique fournie pour permettre aux entreprises marocaines d'internationaliser leurs activités sur un marché déterminé avant de chercher d'autres opportunités.

Les marchés de l'Afrique subsaharienne, qui sont appelés à gagner en profondeur du fait de la montée en puissance de nouvelles nations (Chine, Inde,...), pourront donc servir de plates-formes de définition des stratégies internationales des entreprises marocaines, notamment de services. En effet, plus les économies africaines accéléreront leur rattrapage économique, plus leurs activités économiques prendront de l'ampleur, ce qui signifie davantage de besoins de services chargés de servir le développement du marché intérieur<sup>271</sup>.

A ce niveau, la Chine, à travers des conventions d'aide et d'assistance, essaye de gagner en contre partie des contrats d'exclusivité ou tout simplement des possibilités d'accès vers les marchés. Sa présence économique en Afrique est due principalement à sa diplomatie d'aide. Même si, ce sont plutôt les Etats-Unis, la France ou la Grande-Bretagne qui ont le plus utilisé, ces quarante dernières années, leurs budgets d'aide pour satisfaire des buts géostratégiques<sup>272</sup>, la politique chinoise semble plus bénéfique vu qu'elle est intégrée dans une logique win-win.

## ***2. La diplomatie tripartite et le rôle de l'AMCI***

La coopération internationale du Maroc revêt différentes formes. En effet, le Maroc appuie le développement de nouvelles formes de coopération dite "triangulaire", en application du plan de la conférence de Tokyo sur le développement en Afrique. Ce concept consiste à faire intervenir les pays donateurs par le financement et les pays africains par la réalisation des investissements. Ainsi, le pays s'associe, à des pays donateurs, à des organisations internationales et régionales, ou à des bailleurs de fonds multilatéraux pour la concrétisation de projets de développement hors de ses frontières. Les destinataires de la coopération tripartite sont pour la plupart des Etats d'Afrique sub-saharienne.

---

<sup>271</sup> Alaoui, N. La projection économique des pays du Maghreb sur l'Afrique subsaharienne. IFRI 2010.

<sup>272</sup> «L'aide au développement est trop souvent instrumentalisée» ; Le Temps, 16 mai 2008.

Dans ce cadre, le Maroc pourrait participer à ce processus si des entreprises nationales se voient confier le pilotage et la maîtrise d'œuvre des projets africains, ainsi que le suivi des prestations de services y afférent<sup>273</sup>.

La diplomatie tripartite est une forme de coopération qui s'inscrit dans le cadre des objectifs fixés par les différentes conférences internationales consacrées à la coopération Sud-Sud. Le Maroc considère que cette forme de partenariat peut constituer un vecteur porteur d'avenir pour le soutien aux efforts de développement des pays d'Afrique subsaharienne. Compte tenu des multiples avantages que présente la coopération triangulaire, le Maroc a toujours marqué sa disponibilité à s'investir avec les pays donateurs et les bailleurs de fonds régionaux et internationaux qui sollicitent sa collaboration pour la réalisation de programmes tripartites en faveur des pays d'Afrique subsaharienne<sup>274</sup>.

Le Maroc attache donc une grande importance à la mise en place de cette forme de coopération triangulaire. Celle-ci constitue théoriquement une approche fiable pour résoudre le problème de l'immigration et jeter les bases d'un véritable partenariat entre l'Europe et l'Afrique, axé sur la lutte contre la pauvreté, le développement durable et le co-développement<sup>275</sup>.

Ce mécanisme consiste à faire bénéficier les pays de la région du savoir-faire marocain dans des secteurs de technicité, par des financements bilatéraux ou multilatéraux. Il permet le partage des expériences avec les pays africains dans une logique win-win. C'est dans ce cadre que le Maroc est engagé avec des pays comme la France, la Belgique, le Japon, l'UE, la FAO et d'autres agences de développement dans l'exécution de projets dans des pays africains<sup>276</sup>. Notons que la coopération tripartite, en raison des économies de coûts qu'elle engendre et des résultats qu'elle enregistre, intéresse de plus en plus les bailleurs de fonds et supplée aux insuffisances de fonds dédiés à l'aide publique au développement<sup>277</sup>. La France est l'un des partenaires privilégiés de la coopération tripartite du Maroc<sup>278</sup>. Elle est considérée comme étant acteur central de la diplomatie tripartite.

---

<sup>273</sup> DEPF. Le positionnement économique du Maroc en Afrique. Bilan et perspectives. juillet 2006.

<sup>274</sup> <http://www.diplomatie.ma/LeMarocpayssolidaire/LaCooperationtripartite/tabid/167/language/en-US/Default.aspx> consulté le 15/10/2012.

<sup>275</sup> Ibid.

<sup>276</sup> Ibid.

<sup>277</sup> <http://www.amci.ma/coopTripartite.asp?r=38&sr=63> consulté le 10/06/2012.

<sup>278</sup> IDEFIE. Etat des lieux de la coopération internationale et des investissements étrangers. Juillet 2010.

L'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI), créée en 1986, a pour but de mettre en place la politique de coopération du Maroc. Déjà en 2006, 22 pays avaient été bénéficiaires de la coopération Marocaine. De nombreux projets ont ainsi été réalisés avec l'appui de l'AMCI<sup>279</sup>, notamment avec la France et le Japon et des initiatives avec d'autres partenaires sont en cours de réalisation ou d'examen. Comme exemples modèles de cette forme de coopération, il y a lieu de citer les programmes quinquennaux Maroc/Japon/Pays francophones africains en matière de pêches maritimes, de navigation marchande, d'entretien routier et d'eau potable<sup>280</sup> ou le Programme Spécial pour la Sécurité Alimentaire engagé au Niger et au Burkina Faso avec la FAO<sup>281</sup>.

---

<sup>279</sup> Agence Marocaine de la Coopération Internationale.

<sup>280</sup> <http://www.amci.ma/programme.asp?r=38&sr=63> consulté le 10/02/2012.

<sup>281</sup> <http://www.diplomatie.ma> consulté le 28/05/2012.

**Tableau 9 : Projets de développement modèles réalisés par l'AMCI au titre de la coopération économique et financière avec les pays africains 2003-2007**

<b>PAYS</b>	<b>PROJETS</b>
<b>BURKINA FASO</b>	Construction et équipement du Laboratoire National de Santé Publique LNSP et d'une unité polyvalente de formation au sein du LNSP
	Construction du siège de la Délégation Régionale de la Culture du Centre Nord de KAYA
	Appui test aux petites entreprises femmes dans la transformation et la commercialisation de produits alimentaires
	Appui institutionnel au Ministère des Affaires Etrangères
	Travaux de réhabilitation et d'extension de la mosquée communautaire de BOGODOGO
	Réhabilitation du Palais de NAABA ZITTENGA de TIKARE
	Projet d'aménagement de la vallée du Sourou pour la promotion de la culture de blé au Burkina Faso
<b>BENIN</b>	Construction et équipement de la Résidence universitaire HASSAN II sur le campus de l'Université d'Abomey Calavi
	Financement partiel du projet de construction de la Cour Suprême de Porto Novo
	Contribution à la réalisation d'unités scolaires
	Appui institutionnel au Ministère des Affaires Etrangères
<b>CAMEROUN</b>	Financement de 31 projets d'infrastructures rurales et périurbaines
<b>CAP VERT</b>	Financement du projet de construction de 7 routes rurales
<b>CENTRAFRIQUE</b>	Financement des travaux de réhabilitation des bâtiments abritant le Ministère des Affaires Etrangères

	Apurement des arriérés de Centrafrique envers la Banque Africaine de Développement
<b>R.D.CONGO</b>	Equipement et aménagement de l'Office Congolais de Contrôle en matériel agroalimentaire
	Equipement de l'Hôpital Général de Kisangani
	Réhabilitation de 5 pavillons de l'Hôpital Public de Ngalieme de Kinshasa
	Réhabilitation des maisons des étudiants de l'Université de Kisangani
<b>DJIBOUTI</b>	Réhabilitation de l'hôpital Peltier et construction d'un dépôt de pharmacie hospitalière.
	Financement d'un projet d'extension des locaux du Ministère de la Santé
<b>GUINEE</b>	Implantation à Conakry de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE.G). Réhabilitation et équipement de l'ISCAE.G, suite aux grèves déclenchées en Guinée au cours du mois de février 2006.
	Réhabilitation partielle du réseau d'adduction d'eau potable à Conakry
<b>GUINEE BISSAU</b>	Appui institutionnel au Ministère des Affaires Etrangères
<b>KENYA</b>	Construction du collège de MLABA au Kenya
	Projet d'adduction d'eau potable dans l'Assembo Bay à l'Ouest du Kenya
<b>MALAWI</b>	Appui institutionnel à la Présidence de la République
	Construction de logements au profit de « la Communauté des Leaders Locaux traditionnels »
	Construction de deux mosquées
<b>NIGER</b>	Appui aux compagnes agricoles ( 2001 à 2004) par la livraison de semences et de 1.000 tonnes d'engrais
	Contribution au financement du programme d'éradication de la pauvreté

<b><i>SAO TOME ET PRINCIPE</i></b>	Appui institutionnel au Ministère des Affaires Etrangères
<b><i>SIERA LEONE</i></b>	Réhabilitation et équipement de la mosquée du SHEIKH BUNDU KAMARA.
	Contribution au projet de réhabilitation du réseau d'électricité de Freetown
<b><i>SENEGAL</i></b>	Equipped du laboratoire d'analyse de la Direction du Commerce Extérieur du Ministère sénégalais du commerce
<b><i>TCHAD</i></b>	Construction d'un barrage hydro pastoral sur le fleuve Kadjmar au nord-est du Tchad dans la préfecture de Biltine
<b><i>UNION DES COMORES</i></b>	Réhabilitation du lycée Said Mohamed Cheikh de MORONI
	Création d'un centre de lecture et de formation (CLEF) au sein de l'école primaire publique de Mitsoudjé
	Rénovation de l'aéroport d'Ouani à Anjouan
	Réhabilitation du bloc pédiatrique et de logements dans le Centre Hospitalier Régional de Fomboni

Source : AMCI

Néanmoins, cette forme de coopération fait face à une diplomatie des contrats très agressive de la part des pays occidentaux qui, à travers les agences de coopération et de développement telle que l'ACDI (L'Agence Canadienne de Développement International) et de l'AFD (Agence Française de Développement), octroient des crédits et dons conditionnés par le choix de leurs entreprises et de leurs produits<sup>282</sup>.

### **III. La diplomatie d'influence au service des intérêts économiques**

Des termes comme soft power, smart power et diplomatie d'influence sont des termes de plus en plus utilisés dans le jargon des relations internationales. Au Maroc, peu de travaux

<sup>282</sup>Lejri, A. Tunisie- les handicaps qui freinent la promotion de l'export vers l'Afrique. 2011.

traitent les enjeux de la diplomatie d'influence du Maroc et les contours de cette pratique qui se développe surtout par les pays émergents comme la Chine, la Turquie ou l'Inde.

L'intérêt de l'étude de la diplomatie d'influence réside dans sa capacité à améliorer l'image de marque d'un pays, de ses produits, de ses entreprises et de sa notoriété comme une destination des IDE. Comment le Maroc est perçu par les autres pays ? Comment les produits marocains sont vus par les consommateurs étrangers ?

## ***1. Définitions et concepts***

### **A. Concept de l'influence**

La notion d'influence en relations internationales se confond généralement avec celle de puissance. Pour autant, les deux notions ne relèvent pas des mêmes méthodes, outils et dynamiques, ni ne véhiculent la même symbolique en tant que fraction de discours politique ou objet de recherche académique<sup>283</sup>. Si la puissance détermine des leviers d'intervention classiques utilisés de façon directe, l'influence définit de façon plus souple la capacité d'un acteur à faire triompher ses vues ou à produire du changement par des outils alternatifs (le rayonnement, la culture, l'image) utilisés de façon non coercitive voire indirecte. L'influence consisterait ainsi à fournir tous les arguments possibles pour montrer le caractère positif et favorable d'une doctrine<sup>284</sup>. Néanmoins, puissance et influence sont pourtant souvent employées de façon interchangeable<sup>285</sup>.

L'influence est considérée comme étant le stade le plus abouti de l'intelligence économique dans la mesure où elle s'appuie sur une connaissance aussi parfaite que possible du terrain de jeu, de ses risques, de ses menaces et de ses opportunités<sup>286</sup>. Le travail d'approche et de séduction des partenaires est rarement considéré<sup>287</sup>. L'influence recouvre « toute une gamme de méthodes étatiques ou non étatiques, obéissant à des intérêts économiques, politiques ou idéologiques, allant du lobbying à la désinformation, de la production d'idées à l'exploitation des relations, de l'argumentation auprès des instances officielles à la production de l'agenda du

---

<sup>283</sup> Nivet, B. La puissance ou l'influence? Un détour par l'expérience européenne. *Revue internationale et stratégique* 1 (2013): 83-92.

<sup>284</sup> Tenzer, N. Vecteurs d'influence et débats d'idées : le décryptage de Nicolas Tenzer. *Revue communication et influence*. Février 2012.

<sup>285</sup> Nivet B, La puissance ou l'influence ? Un détour par l'expérience européenne, *Revue internationale et stratégique*, 2013/1 n° 89, p. 83-92.

<sup>286</sup> Revel, C. Diplomatie économique multilatérale et influence. *Géoéconomie* 2011.

<sup>287</sup> Tenzer N, Organiser l'influence : une stratégie intellectuelle pour la France, *Revue internationale et stratégique*, 2003/4 n° 52, p. 89-96.

débat public, de l'action sur l'opinion à la déstabilisation informationnelle »<sup>288</sup>. Outre les comportements individuels, l'idée s'applique aux équilibres géopolitiques. Nous disons que tel pays est dans la zone d'influence de tel autre ou que tel État exerce une influence disproportionnée à sa puissance. Les actions de « l'influencé » vont dans le sens favorable à « l'influent »<sup>289</sup>.

### **B. Concept de Smart Power**

Dans le cadre des relations internationales et dans le sillage des travaux de Joseph S. Nye<sup>290</sup>, les stratèges américains désignent aujourd'hui par l'expression *hard power* l'action de contrainte et de force, par opposition au *soft power*<sup>291</sup>, recouvrant l'aide au développement, l'action humanitaire et les accords commerciaux. J. S. Nye<sup>292</sup>, convaincu des mérites d'une politique "sans carotte ni bâton", s'oppose sur cette question à l'approche développée par Robert Kagan<sup>293</sup>.

D'une manière générale, le Hard Power désigne la capacité, affichée par un pays, d'atteindre des objectifs spécifiques par l'utilisation de la force militaire et de l'influence économique. Ainsi, pour maintenir leur suprématie, les États se sont vus contraints de défendre leurs intérêts économiques et d'aider les entreprises locales dans leurs stratégies de conquêtes des marchés et d'innovation par d'autres moyens que la guerre.

La principale différence entre les deux concepts, Hard power et Soft power, semble reposer sur le recours à la caractéristique intervention responsable du Soft Power, par rapport à la simple imposition par la force de Hard Power. Et c'est la combinaison intelligente des deux qui sera à la base du développement du Smart Power. Du Hard Power, on reprend la persuasion par la force tout en évitant au maximum le déploiement massif de la force militaire. Du Soft Power, on préconise l'approche diplomatique pour la résolution des conflits. Ainsi, la façon de penser la politique extérieure comme un dosage entre soft et hard power, entre l'attractif et le coercitif, est devenue un point commun du débat politique international<sup>294</sup>.

---

<sup>288</sup> Huyghe, F-B. Anthologie de textes sur l'influence. Mars 2008.

<sup>289</sup> Ibid..

<sup>290</sup> Nye, JR., *Soft Power. The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York, 2004.

<sup>291</sup> Nye, JR., *Le leadership américain. Quand les règles du jeu changent*. Presses Universitaires de Nancy, Nancy (France), 1992.

<sup>292</sup> Nye, JR, *The Paradox of American Power*, (OUP) 1998.

<sup>293</sup> Kagan, R. *La puissance et la faiblesse. Les États-Unis et l'Europe dans le nouvel ordre mondial*, Paris, Plon, 2003

<sup>294</sup> Croisades et guerres d'influence aux Etats-Unis, publié le 09-01-2004 et consulté le 06/04/2011 sur le site : <http://www.infoguerre.fr/matrices-strategiques/croisades-et-guerres-d-influence-aux-etats-unis/>

Le Smart Power s'impose aujourd'hui pour désigner l'adoption de politiques intelligentes qui combinent en un ensemble harmonieux, les éléments du Hard Power avec des actions précises du Soft Power, pour plus d'efficacité et d'efficience. C'est dans ce sens que chaque Etat adapte sa démarche aux moyens dont il dispose. Les pays ne disposant pas de puissance militaire significative ont orienté leur politique internationale dans le sens de la recherche d'influence et d'attractivité. D'autres ont compensé leurs moyens dans des groupements multiplicateurs de puissance de toutes sortes<sup>295</sup>.

Étant « *une vieille nation chargée d'histoire* »<sup>296</sup>, le Maroc a combiné les techniques en recherchant d'une manière individuelle une position au niveau international tout en assurant une continuité à des amitiés anciennes exprimées le plus souvent sous forme de partenariats stratégiques toute en visant à jouer un rôle de puissance douce ou de séduction<sup>297</sup>.

## ***2. Les enjeux de la diplomatie d'influence***

En tant que stratégie internationale menée délibérément par un État en quête de soutiens et en conquête de marchés<sup>298</sup>, la diplomatie d'influence sert à désigner les efforts déployés par certains pays pour s'imposer sur la scène internationale. Sa fonction est de promouvoir l'intérêt national par la compréhension, l'information et l'influence des publics étrangers<sup>299</sup>. Il s'agit donc d'en répandre une image positive, d'exporter sa culture ou sa vision du monde.

Les priorités et les instruments d'influence diffèrent selon les pays. Certains mettent l'accent sur l'initiative publique. D'autres s'appuient sur des actions privées rentables telle que l'industrie cinématographique.

Cette nouvelle donne oblige la diplomatie d'influence à être tout sauf un jeu à la marge, chiche dans ses ambitions et pingre dans ses moyens<sup>300</sup>. Elle requiert au contraire de la construire autour de principes nouveaux. D'abord, la diplomatie d'influence nécessite la participation de toute la nation, sous deux aspects : en premier lieu, l'ensemble des acteurs agissant à l'international, qui doivent être eux-mêmes plus nombreux et mieux organisés ; ensuite, dans l'effort de compétitivité globale qui positionne les pays dans la hiérarchie du

---

<sup>295</sup> Abouddahab, Z. Séminaire IRES- 30 mai 2011

<sup>296</sup> Lugan, B. Histoire du Maroc. Des origines à nos jours, Ed. Critérion, Paris, 1992, p. 9.

<sup>297</sup> Azzouzi, A. Annuaire marocain de la stratégie et des relations internationales 2012. Vol. 1. Editions L'Harmattan, 2012.

<sup>298</sup> Huyghe, F-B. Anthologie de textes sur l'influence. Mars 2008.

<sup>299</sup> Planning Group for Integration of USIA into the Dept. of State (20 Juin 1997) cité par le site de l'USIA, [www.usia.org](http://www.usia.org)

<sup>300</sup> Tenzer, N. La diplomatie d'influence sert-elle à quelque chose ?, Revue internationale et stratégique, 2013/1 n° 89, p. 77-82.

monde. Sur le plan interne également, un effort considérable doit être accompli par les collectivités territoriales, les acteurs économiques en plus des services publics<sup>301</sup>.

Cela signifie aussi que l'insertion d'une nation dans le monde doit devenir la priorité autour de laquelle tout doit s'organiser, mais aussi que le pays doit se donner les moyens de l'ouverture, tant par l'exportation de ses talents que par l'accueil de ceux venus d'ailleurs. C'est ainsi que l'on doit bâtir et parfois reconstruire la réputation d'un pays<sup>302</sup>. En ce sens, la diplomatie d'influence repose sur la mise en place non seulement d'un réseau d'information performant, mais aussi sur la capacité de traiter cette information, de la diffuser à l'ensemble des acteurs pertinents et de la transformer, de manière réactive et proactive, en décisions.

Enfin, la diplomatie d'influence repose sur deux piliers qu'il faut réapprendre à combiner : le volet multilatéral, qui requiert une stratégie plus volontariste auprès des organisations internationales, par lesquelles passe une partie essentielle de l'élaboration des principes, des règles de droit, des stratégies de développement et des normes techniques, et la dimension bilatérale qui, alors qu'elle paraissait un temps moins importante, redevient centrale dans l'action d'influence des principaux acteurs internationaux<sup>303</sup>.

Pour apprécier la portée des stratégies d'influence, il convient de se tourner vers l'analyse de leur fonctionnement en situation. Une meilleure coordination, la valorisation de compétences nouvelles et une redéfinition du rôle des diplomates sont le corollaire de ces transformations. En second lieu, l'analyse des politiques d'influence révèle la difficulté, pour les États qui souhaitent les promouvoir, de maîtriser pleinement l'extraordinaire diversité des « relais », des flux de communication et d'échange, ainsi que des intérêts privés et publics qu'ils représentent.

D'ailleurs, comme nous l'avons déjà traité au niveau des acteurs de la diplomatie économique, la recherche d'un intérêt national n'est pas une tâche aisée et toute la difficulté de choix d'une stratégie d'influence réside dans la capacité à motiver l'ensemble des acteurs publics et privés à l'adopter.

Le choix du Maroc de se présenter comme un pays modéré, en quête d'influence basée sur la séduction et la puissance douce, s'est renforcé avec la fin de la guerre froide<sup>304</sup>. L'après-guerre froide avait mis un terme au rôle d'intermédiaire que jouait le pays dans certains dossiers

---

<sup>301</sup> Ibid.

<sup>302</sup> Ibid.

<sup>303</sup> Ibid.

<sup>304</sup> Azzouzi, A. Annuaire marocain de la stratégie et des relations internationales 2012. Vol. 1. Editions L'Harmattan, 2012

internationaux qui intéressaient les grandes puissances occidentales (Moyen-Orient, Afrique), tout en entretenant de bonnes relations avec les pays de l'Est.

### ***3. La diplomatie d'influence au Maroc***

La politique étrangère du Maroc s'inscrit de plus en plus dans une trajectoire dynamique. Appuyée sur un référentiel historique multiséculaire, servie par une diplomatie multiforme, elle ambitionne de doter le Maroc d'une puissance d'influence plus grande et plus fiable. Cet objectif est recherché à travers le renforcement des maillons traditionnels, l'établissement de nouveaux liens suivant une logique de réseau, la conclusion de nouveaux partenariats stratégiques et l'inscription dans les nouvelles logiques et dans les valeurs universelles<sup>305</sup>.

L'insertion dans l'économie internationale nécessite une ouverture progressive et réfléchie. C'est dans ce sens que le Maroc renouvelle et restructure sa politique étrangère, basée sur le concept d'influence à même de le propulser au rang de pays qui peuvent influencer au moins sur la scène régionale. La diplomatie d'influence déployée par le Maroc vise avant tout à accélérer l'émergence industrielle et commerciale du pays, en valorisant ses atouts dans le secteur primaire et son coût de travail relativement faible, pour développer un secteur manufacturier capable d'absorber les groupes de jeunes qui vont se déverser sur le marché du travail au cours des prochaines années<sup>306</sup>. C'est aussi dans ce contexte que devra être appréciée la diplomatie économique du Maroc, à la lumière du concept de compétitivité globale, tel que formulé à maintes reprises par Le Roi Mohammed VI dans ces discours.

Concernant l'organisation de l'influence, l'utilisation très insuffisante de la présence de marocains résidants à l'étranger constitue une limite des actions d'influence entreprises par le pays. S'ajoute à cela le fait que les responsables marocains ne profitent pas des expériences des fonctionnaires détachés et les marocains en poste dans les organisations internationales. Aussi, les universitaires et les chercheurs marocains peuvent préparer des études avec leurs collègues étrangers, mais aussi avec des organisations internationales et des gouvernements, sans que les responsables marocains profitent de leurs connaissances.

A ce niveau, l'organisation de colloques internationaux à haut niveau qui connaissent la participation de personnalités au Maroc n'est pas suivie de près par le gouvernement. Le déplacement de grands chercheurs et spécialistes de l'économie internationale est une occasion qui permet de traiter à haut niveau des problèmes liés à l'économie marocaine et de son

---

<sup>305</sup> Abouddahab, Z. Séminaire IRES- 30 mai 2011

<sup>306</sup> <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20130403trib000757293/le-maroc-entre-diplomatie-d-influence-et-strategie-d-emergence-.html> consulté le 15/06/2013.

entourage mais malheureusement, l'apport de ces intervenants n'est pas mis en valeur puisqu'il n'y'a pas de suivi. A ce stade, un effort conséquent est attendu du monde académique qui a, pour une part, récemment accompli des progrès en ce sens. Toutefois, l'État peut être un fédérateur de ces efforts et un incitateur grâce à des liens plus étroits avec la sphère de la recherche. En effet, l'organisation permettra de produire mieux et plus de documents de référence qui seront discutés dans les cénacles internationaux<sup>307</sup>.

Nous citons à cet égard, le colloque annuel organisé, depuis 2007, par l'institut technique de l'OMC, le bureau Afrique du Nord des Nations Unis, l'Université de Lyon 2 et l'Université Mohamed 5 Souissi et qui a connu la participation de grands économistes. Cependant, les recommandations de ces colloques ne sont pas prises par les responsables politiques.

Les moyens budgétaires étant restreints, il convient de s'appuyer davantage sur la diaspora marocaine capable à un moindre coût que des administratifs expatriés d'exercer des fonctions d'influence, de faire valoir des points de vue et de valoriser l'image de marque du pays. Ils connaissent mieux les traditions du pays d'accueil et maîtrisent la langue du pays<sup>308</sup>.

Enfin, l'outil traditionnel et privilégié de la plupart des pays émergents demeure le centre culturel, avec ou sans cours de langue<sup>309</sup>. Les réseaux sont tous en phase d'expansion rapide. La Chine a ouvert près de 400 Instituts Confucius<sup>310</sup> dans 105 pays, auxquels s'ajoutent 500 classes Confucius dans les établissements scolaires locaux, ainsi que 9 centres culturels. Le Brésil, quant à lui, dispose de 30 centres culturels et de 70 lectorats dans les universités. La Russie, possède, elle, 58 centres culturels et 25 représentations<sup>311</sup>. L'Inde a déjà créé 26 centres et 15 sont actuellement en projet.

A travers les émissions télévisées, la Turquie a pu promouvoir la destination Turquie pour les touristes et ses produits sont devenus très demandés surtout dans le monde arabe. La langue turque est actuellement enseignée dans plusieurs pays du monde et l'afflux des étudiants étrangers dans les universités turques ne cesse de se développer.

---

<sup>307</sup> Tenzer N, « Organiser l'influence : une stratégie intellectuelle pour la France », *Revue internationale et stratégique*, 2003/4 n° 52, p. 89-96.

<sup>308</sup> Ça rejoint l'idée de recruter parmi les MRE des ambassadeurs et des conseillers économiques dans les pays de résidence.

<sup>309</sup> Ragaru, N et Conesa, P. Les stratégies d'influence en affaires étrangères : notion insaisissable ou absence de volonté ?, *Revue internationale et stratégique* 4/2003 (n° 52), p. 83-88.

<sup>310</sup> Pour l'enseignement de la langue chinoise.

<sup>311</sup> Gazeau-Secret, A. «Soft power»: l'influence par la langue et la culture. *Revue internationale et stratégique*, 2013, no 1, p. 103-110.

Le Maroc avec une diaspora partout dans le monde et des pays intéressés par la culture marocaine, la langue arabe et la religion musulmane n'arrive pas à développer une diplomatie culturelle et religieuse visant à satisfaire les besoins des migrants marocains et cette possibilité de se positionner en tant que pays capable d'exporter ses valeurs et ses traditions.

En effet, une politique d'influence dans un pays exige la présence d'acteurs économiques, des partenariats universitaires et des échanges intellectuels. Dans ce sens, le Maroc n'a pas d'experts bien positionnés sur les appels d'offres liés aux politiques de développement lancés par les organisations internationales, les agences bilatérales d'aide et les pouvoirs publics. Il en va de même pour la diplomatie d'influence à destination des organisations internationales. En plus, le Maroc n'est pas présent dans les groupes d'experts et n'a pas de relais chez les cadres de niveau intermédiaire de ces organisations<sup>312</sup>.

Etre engageant et attrayant semble devenir un atout de taille pour relever les défis qui caractérisent l'ère sous l'égide de laquelle s'inscrivent les rapports internationaux présents et futurs. Le Maroc se présente comme un Etat porté sur la coopération, cherchant à satisfaire ses intérêts sans contrarier ceux des autres pays, voire à favoriser la réalisation d'intérêts communs. La stature acquise par le Maroc sur le plan international lui a permis d'occuper une place honorable dans le concert des nations mais est-ce que le pays profite économiquement de ce statut ?

---

<sup>312</sup> Tenzer N, La diplomatie d'influence sert-elle à quelque chose ?, Revue internationale et stratégique, 2013/1 n° 89, p. 77-82.

### **Conclusion du chapitre III**

Ce chapitre avait pour but d'identifier les différents outils et canaux de la diplomatie économique marocaine visant à promouvoir les intérêts économiques du pays et situer ce dernier par rapport à des Etats innovants et performants.

Les actions directes réalisées par des différents acteurs de la diplomatie économique peuvent prendre la forme : d'actions de promotion, de visites d'affaires et l'adoption d'une diplomatie des contrats, des actions entreprises pour la défense des investisseurs et l'appui à l'internationalisation de l'entreprise marocaine.

Les actions indirectes ou actions s'appuyant sur des instruments moins « offensifs », quant à elles, représentent des stratégies visant à défendre intelligemment les intérêts économiques du pays tout en assurant la durabilité du profit tiré. Elles peuvent se réaliser à travers la pratique de l'influence, l'intégration de la veille et de l'intelligence économique et une diplomatie d'aide dans un cadre win-win.

L'analyse des diverses actions directes et indirectes développées par les différents acteurs de la diplomatie économique marocaine permet de conclure sur l'absence d'une vision stratégique au Maroc. La multiplication des actions et la densité des efforts ne reflètent pas une prise en compte des enjeux de l'insertion du Maroc dans l'économie internationale.

Chaque acteur développe sa propre stratégie et fixe ses objectifs sans une vision d'ensemble qui prend en considération l'offre exportable, la nature du tissu productif et les besoins du secteur privé marocain.

# **Chapitre IV : La diplomatie économique et les négociations commerciales**

## **Introduction du chapitre IV**

Les années 1970 ont été marquées par la prise de conscience de la nécessité d'une articulation plus rigoureuse entre bilatéralisme et multilatéralisme. La prolifération d'accords commerciaux bilatéraux ou régionaux, dits de « seconde génération », est sans aucun doute l'un des aspects les plus visibles de cette nouvelle diplomatie. Cette course aux accords touche aussi bien les pays industrialisés que les pays en développement, aussi bien les grandes puissances que les petits pays.

À partir des années 1980, un changement de cap peut être observé. Soucieux de toujours « garder plusieurs fers au feu », les Etats tantôt jouent la carte du multilatéralisme, tantôt celle du bilatéralisme, tantôt enfin celle du régionalisme.

L'étude de l'insertion internationale comprend alors l'analyse de la composante internationale de la politique économique d'un pays et se prête à dégager ses orientations en faveur du régionalisme, du multilatéralisme ou encore du bilatéralisme.

Actuellement, le Maroc opte pour une stratégie à triple détente afin de lui permettre de ménager au mieux ses intérêts. Ainsi, il convient de mener une analyse de l'insertion internationale dans l'objectif de comprendre le rôle de la diplomatie économique en matière des différentes stratégies adoptées.

Ce chapitre vise donc à traiter l'apport de la diplomatie économique en matière de modalités d'insertion dans l'économie internationale dans ces trois aspects, à savoir la diplomatie économique bilatérale développée dans le cadre des accords de libre échange et les diplomaties économiques régionale et multilatérale.

## **Section I : Au niveau bilatéral**

Depuis longtemps, les relations économiques ont relevé d'une pratique bilatérale fondée sur la conclusion d'accords douaniers<sup>313</sup>. L'échec du Cycle de Développement de Doha et le regain du protectionnisme vont confirmer le bilatéralisme comme le mode de négociation fondamental. Ce bilatéralisme, comme étant « la forme élémentaire du jeu diplomatique<sup>314</sup> » perdure après 1945 afin de permettre la reconstruction des économies nationales, dévastées par la guerre et de contrôler les importations. Les échanges s'effectuent alors largement dans le cadre d'accords commerciaux bilatéraux. Dans cette optique, le Maroc vise à promouvoir ses échanges extérieurs à travers la signature d'accords de libre échange avec plusieurs pays.

### **I. La signature des accords de libre échange**

Depuis que le Maroc a affiché sa détermination à s'intégrer pleinement dans l'économie mondiale. Il n'a pas tardé à prendre toutes les dispositions requises pour libéraliser son commerce extérieur. C'est dans ce sillage que sa diplomatie économique s'est employée à en faire une plate-forme incontournable d'investissement et d'exportation à travers la conclusion de nombreux accords de libre échange avec plusieurs partenaires étrangers, en l'occurrence, les Etats-Unis d'Amérique, l'Association Européenne de Libre Echange (AELE), le monde arabe dans le cadre de l'Accord d'Agadir (Avec la Tunisie, L'Egypte et la Jordanie) ou dans le contexte de la Ligue Arabe. D'autres accords sont en gestation avec certains pays européens et africains, à tel point que l'économiste Akesbi parle de véritable "boulimie libre-échangiste"<sup>315</sup>.

Ces accords émergent comme principal outil de la stratégie d'ouverture visant à renforcer l'insertion du pays à l'économie mondiale. La conclusion de ces accords se justifie par le besoin d'adaptation aux nouvelles exigences du commerce mondial et par la nécessité de la diversification des produits et des marchés à l'exportation. Les facilités induites par ces accords sont des exonérations ou des réductions progressives de droits de douanes ainsi que l'abolition des barrières non tarifaires et l'instauration des mécanismes de sauvegarde du

---

<sup>313</sup>Hirsch, A. La politique commerciale, in Alfred Sauvy, Histoire économique de la France entre les deux guerres, Paris, Fayard, 1975, t. IV, chap. 1.

<sup>314</sup>Gomart, T. La relation bilatérale : un genre de l'histoire des relations internationales, Matériaux pour l'histoire de notre temps, 65-66, janvier-juin 2002, p. 65.

<sup>315</sup> Akesbi, N. Accord de libre-échange Maroc - Etats-Unis : un volet agricole lourd de conséquences. Libéralisation agricole et pays en développement, 2006, vol. 23, p. 107.

marché domestique. La libéralisation et ses exigences sont perçues comme un défi global pour l'économie marocaine dans son ensemble, notamment pour les producteurs de biens et services qui seront de plus en plus exposés à la concurrence des produits importés.

Ces accords impliquent des risques surtout à court terme, mais également des opportunités à moyen et long termes. Les accords de libre-échange auraient pour effet l'accroissement des possibilités d'exploitation des économies d'échelle dans la production et la commercialisation des produits pour faire du Maroc une plate-forme d'investissement, de production et d'exportation, ce qui pourrait contribuer à la création d'emplois et à la redistribution de revenus supplémentaires en vue d'améliorer le bien-être des consommateurs. Par ailleurs, il est à préciser que pour la majorité des accords, le passage au libre-échange est progressivement mis en œuvre. La situation actuelle de l'économie et l'efficacité des ajustements qui s'effectueraient pendant la période de transition vont certainement conditionner la nature et l'ampleur des bénéfices à tirer de ces accords<sup>316</sup>.

Plusieurs avantages économiques peuvent résulter de la conclusion d'accords de libre-échange, notamment :

- Un meilleur accès aux marchés extérieurs ;
- Une baisse des coûts des intrants importés ;
- Une accélération des réformes structurelles, qui induisent des gains d'efficience statiques et dynamiques : ainsi, par exemple, la baisse des recettes douanières conduira à une réforme de la fiscalité pour asseoir les recettes sur la valeur ajoutée interne et non sur les droits de douane ;
- Un accroissement de la prévisibilité économique : les accords réduisent les incertitudes et créent une crédibilité favorable à l'attractivité des capitaux ;
- La baisse des coûts de transactions peut également favoriser les investissements ;
- Un large choix des produits et meilleur prix pour les consommateurs.

Néanmoins, ces accords ont des conséquences incertaines sur les pays semi-industrialisés, dont le Maroc. La suppression totale des tarifs douaniers devra :

- Aggraver le déficit budgétaire et celui de la balance des paiements, compte tenu des coûts importants en termes de baisse des recettes fiscales ;

---

<sup>316</sup> MCE. Impact des accords de libre échange (modèle calculable d'équilibre Général : Impale) Février 2009.

- Accroître la concurrence des produits importés, ce qui peut se traduire par des pertes d'emplois et des risques de désindustrialisation ;
- Induire un coût élevé pour les industries et produits de substitution, protégés jusqu'à présent par d'importantes barrières.

Un bref rappel de l'ensemble des accords s'avère nécessaire pour mieux cerner les enjeux et les opportunités liés à la conclusion de ces accords pour l'économie marocaine.

### ***1. L'accord d'association entre le Maroc et l'UE***

L'Accord euro-méditerranéen établissant une association entre l'Union Européenne et le Maroc, constitue un jalon essentiel dans la mise en œuvre d'une intégration régionale à l'échelle du bassin méditerranéen<sup>317</sup>. La signature dudit Accord marque aussi une étape historique dans l'évolution des relations entre les deux parties<sup>318</sup>.

En effet, les relations de l'UE avec le Maroc sont très anciennes. Déjà, un accord commercial avait été signé en 1969 pour s'élargir en 1976. La Déclaration de Barcelone en 1995 a offert un cadre plus général avec ses trois objectifs fondamentaux : le renforcement du dialogue politique et de sécurité, la prospérité partagée et le rapprochement entre les peuples. L'accord d'association concrétise bilatéralement cet engagement : signé en 1996, il a été mis en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> mars 2000. Il instaure un dialogue politique régulier, prévoit la mise en place progressive d'une zone de libre-échange, renforce la coopération économique entre les deux parties ainsi que la coopération sociale et culturelle<sup>319</sup>.

Les liens entre le Maroc et la Communauté européenne ont été renforcés en 1996 par l'Accord d'Association Maroc-UE entré en vigueur le 1er mars 2000. Il constitue la base juridique des relations entre l'UE et le Maroc.

Le statut avancé entre l'UE et le Maroc a été signé le 13 octobre 2008. Le Maroc devient le premier pays du Sud de la Méditerranée à bénéficier d'un partenariat privilégié avec l'UE.

---

<sup>317</sup> Rigar, SM and Mansouri, B. How did the Euro-Mediterranean Agreement Partnership affect the process of Reforms in Morocco? Eleventh conference of the economic Research Forum (ERF) 14-16 December 2004, Beirut-Lebano.

<sup>318</sup> Voir l'Article 43 de l'Accord de partenariat Maroc- Union Européenne.

<sup>319</sup> La Newsletter de la Délégation de l'Union européenne auprès du Royaume du Maroc. Trait d'Union n°179. Novembre 2012.

Sa mise en place se fait progressivement et un nouveau plan d'action en cours de finalisation fixera les objectifs en termes de rapprochement/convergence réglementaires<sup>320</sup>.

L'Accord contient en outre, des dispositions relatives à la liberté d'établissement et à la libéralisation des services, à la libre circulation des capitaux et aux règles de concurrence, au renforcement de la coopération économique et de la coopération en matière de migration et d'affaires sociales, de même qu'à la coopération culturelle.

Plusieurs mécanismes et institutions sont mis en place pour accompagner et développer la coopération. Il s'agit, notamment, du conseil d'association au niveau ministériel, du comité d'association au niveau des hauts fonctionnaires et des comités et sous-comités thématiques. Ces derniers couvrent les domaines suivants : le marché intérieur, l'industrie, le commerce des biens et services, le transport, l'environnement et l'énergie, la recherche et innovation, l'agriculture et la pêche, la justice et sécurité et les questions relatives aux droits de l'homme, la démocratisation et la gouvernance<sup>321</sup>.

Le concours financier de l'Union européenne s'est focalisé sur les secteurs se rapportant à l'appui à la transition économique et au renforcement de l'équilibre socio-économique. Il a porté également sur la mise à niveau du secteur privé, l'ajustement du secteur financier, du secteur de la santé et du secteur de l'eau et le développement des échanges commerciaux, ainsi que la réforme administrative.

Le Maroc négocie actuellement avec l'UE un accord de libre échange complet et approfondi (ALECA). Cet accord vise la convergence d'une manière graduelle de la législation marocaine vers l'acquis communautaire avec comme objectif principal de renforcer considérablement l'intégration économique entre l'UE et le Maroc<sup>322</sup>.

## ***2. L'Accord de Libre Echange entre le Maroc et les Etats-Unis d'Amérique***

Signé en mars 2004 et ratifié en juillet 2004 et janvier 2005, respectivement par le Congrès américain et le Parlement marocain, l'accord de libre-échange entre le Maroc et les Etats-Unis est le premier du genre signé par les Etats-Unis avec un pays d'Afrique, et le second avec un pays du monde arabe après la Jordanie, quoique l'accord avec le Maroc est plus large

---

<sup>320</sup> Ibid.

<sup>321</sup> Ibid.

<sup>322</sup> <http://www.menara.ma/fr/2013/12/07/918388-les-n%C3%A9gociations-ue-maroc-sur-l%E2%80%99aleca-avant-bien-commissaire-europ%C3%A9en.html> consulté le 10/12/2013.

que celui de la Jordanie en termes de secteurs couverts<sup>323</sup>. Son établissement a été décidé par le Roi Mohammed VI et le Président Bush à Washington, en avril 2002. Les négociations proprement parlées, ont débuté en janvier 2003. Au bout d'un peu plus de 13 mois et de 7 cycles de négociations tenus à Rabat, Washington, et Genève, l'Accord de libre échange Maroc/Etats-Unis fut conclu le 2 mars 2004.

La conclusion d'un tel accord constitue la consécration d'un processus bilatéral, marqué par une succession d'accords économiques entre les deux pays : Accord sur la non double imposition de 1977, Accord sur les investissements<sup>324</sup> de 1985, et enfin le Trade and Investment Framework Agreement (TIFA)<sup>325</sup>, signé en 1995 à l'occasion de la visite royale à Washington par le Roi Hassan II.

Liant le Maroc à la première puissance dans le monde, cet accord s'inscrit parfaitement dans la stratégie globale d'ouverture de l'économie marocaine et de son intégration dans l'économie mondiale. A vocation exclusivement économique et commerciale, l'ALE Maroc / Etats-Unis organise le développement des échanges de biens et services entre les deux pays dans un cadre maîtrisé, eu égard aux différences du niveau de développement des économies des deux parties.

L'Accord signé accorde un libre accès à la quasi-totalité des produits industriels marocains et de la pêche sur le marché américain. Le Maroc a obtenu une exonération de près de 99 % des positions dans le tarif américain, dès l'entrée en vigueur de l'Accord, ce qui correspond à la presque totalité des exportations marocaines aux Etats-Unis. En sens inverse, l'accès au marché marocain des produits américains s'opérera de façon plus progressive, y compris pour les produits manufacturés<sup>326</sup>.

Cet Accord accorde d'importantes possibilités d'affaires et d'échanges commerciaux entre les deux pays. Il présente des opportunités et des perspectives énormes pour l'économie marocaine. Cependant, Il est évident que l'établissement d'une zone de libre-échange augmente le potentiel concurrentiel des produits américains sur le marché marocain.

---

<sup>323</sup> Ministère des Finances et de la Privatisation. Revue Trimestrielle N°36 Mai 2005.

<sup>324</sup> Bilateral Investment Treaty (BIT).

<sup>325</sup> Le TIFA constitue l'étape préliminaire à la conclusion d'un accord de libre-échange.

<sup>326</sup> Abdelmalki I, Sadni Jallab, M. Sandretto, R. La libéralisation commerciale favorise-t-elle l'émergence ? Une illustration à partir de l'Accord de libre-échange entre le Maroc et les Etats-Unis. P :25. 2008.

### **3. L'accord de libre échange Maroc- Turquie**

Le cadre réglementaire des relations de coopération entre le Maroc et la Turquie remonte au début des années 1980. Il se caractérise par sa diversité et sa richesse, touchant à plusieurs aspects tant économiques, techniques que culturels. Cette diversité témoigne de l'intérêt réciproque des deux parties à développer de véritables relations de partenariats susceptibles de servir aux mieux leurs objectifs de développement.

Le Maroc et la Turquie ont signé un Accord de libre-échange, le 7 avril 2004, avec comme objectif la dynamisation des relations commerciales et économiques entre les deux pays. Une période de transition de 10 ans a été prévue pour l'instauration progressive d'une "zone de libre-échange industrielle". Entré en vigueur le 1er janvier 2006, l'accord prévoit l'accès immédiat des produits industriels d'origine marocaine au marché turc, alors que les droits de douane et taxes sur l'importation des produits turcs seront éliminés progressivement sur une période de dix ans.

L'accord de libre échange avec la Turquie est de nature à favoriser l'accessibilité des produits marocains à destination des marchés de l'Union européenne via le système pan-euro-méditerranéen de cumul des règles d'origine. Il serait également un chaînon important dans le processus d'intégration à l'échelle de la région méditerranéenne, constituant de ce fait un bouclier face aux menaces suscitées par la montée en puissance de la concurrence asiatique, notamment chinoise<sup>327</sup>.

L'accord conclu aura aussi un impact indéniable sur l'instauration d'un partenariat de qualité et sur le développement des investissements grâce aux multiples opportunités qu'il offre aux opérateurs privés des deux pays<sup>328</sup>. En ce qui concerne les opportunités offertes pour le Maroc, l'accord de libre-échange avec la Turquie est une occasion pour certaines branches d'activité, mais il peut également représenter une menace pour d'autres<sup>329</sup>, vu la capacité compétitive limitée de plusieurs secteurs productifs marocains par rapport au tissu industriel turc.

### **4. Les accords avec les pays arabes**

Depuis les années 90, le Maroc s'est efforcé de développer un cadre bilatéral susceptible de dynamiser ses relations commerciales avec les pays arabes. Dans ce cadre, le Maroc a conclu plusieurs accords visant le renforcement et la consolidation de la coopération avec ces pays,

---

<sup>327</sup>DEPF. Point sur les relations économiques du Maroc avec la Turquie. Avril 2009.

<sup>328</sup> [http://www.ataturquie.asso.fr/info\\_eco\\_tur\\_040409\\_2.htm](http://www.ataturquie.asso.fr/info_eco_tur_040409_2.htm) consulté le 01/02/2011.

<sup>329</sup> <http://www.bladi.net/6078-maroc-turquie-premiere-rencontre-avant-le-libre-echange.html> consulté le 02/02/2011.

d'une part, et la diversification des marchés d'exportation, d'autre part. Ainsi, le Maroc a conclu plusieurs accords à savoir <sup>330</sup>:

- L'Accord de libre-échange conclu avec la Tunisie le 16/3/1999 et entré en vigueur à la même date. Son champ d'application de concerne les produits originaires et en provenance du territoire de chacun des deux pays ;
- L'Accord de libre-échange conclu avec l'Égypte le 27/5/1998 et entré en vigueur le 29/04/1999. Il prévoit la création d'une zone de libre échange sur une période de 12 ans ;
- L'Accord de libre-échange conclu avec la Jordanie le 16/6/1998. Il est entré en vigueur le 21/10/1999. C'est un accord qui prévoit la création d'une zone de libre échange sur une période de 12 ans également.

Cet ensemble d'accords a été couronné par la signature de la Déclaration d'Agadir, en mai 2001 par le Maroc et trois pays de la région (Tunisie, Égypte et Jordanie). C'est une déclaration, qui a donné naissance à l'Accord d'Agadir, signé le 25 février 2004 et ayant comme objectif la création d'une zone de libre échange, regroupant les quatre pays. Cet accord a comme objectif de donner l'élan indispensable à l'intégration régionale dans la zone méditerranéenne<sup>331</sup>.

Le Maroc a conclu également d'autres accords bilatéraux et multilatéraux avec d'autres pays arabes dont l'Accord de libre-échange conclu avec les Emirats Arabes Unies, en mai 2001 et entré en vigueur le 9 juillet 2003.

## **II. La négociation des accords de libre échange**

De nombreux pays en développement sont engagés dans un processus de négociation d'un accord de libre échange avec les grands acteurs du commerce international. S'engager dans une telle négociation constitue un défi à relever. Ça permet à un pays de participer avec ses atouts au commerce international.

Le besoin de négociation est devenu fortement ressenti avec l'avènement de la mondialisation qui a favorisé l'action collective et multiplié le nombre de partenaires étrangers pour tous les Etats. De ce fait, les diplomates devraient disposer des connaissances et des compétences nécessaires pour appliquer les principes et les méthodes modernes de négociation.

---

<sup>330</sup> [www.mce.gov.ma](http://www.mce.gov.ma) consulté le 13/09/2009.

<sup>331</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/accord\\_d'Agadir](http://fr.wikipedia.org/wiki/accord_d'Agadir) consulté le 16/02/2009.

D'autre part, en dépit de la nouvelle vague du multilatéralisme qui domine actuellement la scène internationale, notamment avec le blocage observé au sein des négociations du Cycle de Doha, les Etats préfèrent adopter progressivement une vision bilatérale. Et dans les deux cas, le perfectionnisme des négociations constitue un élément essentiel pour s'assurer des avantages maximums. En d'autres termes, seul celui qui pourrait mieux négocier pourrait tirer le meilleur parti de la conclusion de l'accord.

C'est pourquoi plusieurs pays du monde mettent en place une procédure de négociation permettant de mieux cerner les responsabilités et d'établir clairement les intérêts effectifs du pays et les positions à défendre à travers un mandat de négociation bien défini. En effet, les négociations économiques sont toujours difficiles avec des enjeux élevés. Bien négocié, c'est permettre aux entreprises nationales de bénéficier d'un meilleur accès aux marchés étrangers, s'appuyer sur une nouvelle gamme de fournisseurs et de consommateurs, et s'appuyer sur des règles plus stables qui régissent le commerce. Mal fait, les coûts pourraient être très élevés en termes de pertes d'emplois<sup>332</sup>.

Concernant le Maroc, plusieurs observateurs considèrent que le pays tarde à sentir les avantages attendus des accords de libre-échange qu'il a signés parce que de nombreux accords bilatéraux ont été conclus avec de grandes puissances en l'absence d'un minimum de préparation<sup>333</sup>.

Pour mieux comprendre les enjeux de la stratégie bilatérale et le rôle de la diplomatie économique en matière de négociation des accords de libre échange, nous allons essayer d'analyser le processus de négociation des accords de libre échange signés par le Maroc. L'accent sera mis sur l'accord des Etats-Unis vu ses spécificités et les différentes critiques qu'a connues le processus.

### ***1. Etudes d'impact à priori***

Avant de commencer une négociation d'accords de libre échange, il est indispensable de collecter le maximum d'informations par rapport au partenaire mais aussi par rapport à l'économie nationale, ses besoins, les problèmes dont souffrent l'industrie nationale et les

---

<sup>332</sup> Deborah E. Singapore's economic diplomacy demystified. The Business Times, 20 Nov 2010

<sup>333</sup> Bouayad A, Ouverture de l'économie marocaine et son insertion dans l'économie mondiale. REMALD, Série thèmes actuels, N° 21 ,2000 ,p 29.

secteurs aptes à affronter la concurrence internationale. Ceci passe par des Etudes à priori de l'impact possible de la signature d'un accord de libre échange.

Les responsables de la politique commerciale et les négociateurs doivent régulièrement consulter les différents ministères, agences gouvernementales et institutions lorsqu'ils formulent et mettent en œuvre la stratégie commerciale nationale. Ensuite, ces responsables doivent assurer une certaine transparence et une participation à la formulation et à la mise en œuvre de la politique commerciale par la consultation d'un large éventail d'acteurs de la société civile, comprenant les organisations non gouvernementales (ONG)<sup>334</sup>.

En plus de la réalisation d'une première évaluation de l'accord de libre-échange, tant sur le plan macro-économique qu'au niveau des différents secteurs d'activité, la tenue d'une série de consultations interministérielles avec le secteur privé pour examiner les différents contours et dimensions possibles de cet accord, afin de se préparer à la négociation est indispensable.

Dans ce sens, depuis le lancement des négociations en janvier 2003, l'association du secteur privé au processus de négociation de l'ALE, à travers une concertation institutionnalisée et générale, a été l'un des axes centraux de la démarche marocaine, dans le souci d'assurer un échange de vues permanent sur les objectifs assignés et les difficultés rencontrées. C'est dans cet esprit que plusieurs réunions se sont tenues avec les représentants de diverses associations et entités professionnelles à vocation nationale (CGEM, ASMEX, GPBM, FCCIS), ainsi qu'avec les fédérations et autres représentations sectorielles<sup>335</sup>.

La CGEM a, dans ce cadre, désigné un groupe de travail pour assurer le suivi de cette coordination. Pour sa part, le Conseil National du Commerce Extérieur (CNCE) a institué une Commission chargée d'accompagner cette négociation, via des groupes de travail sectoriels et thématiques. De plus, il a été demandé à chaque groupe de préparer une note sectorielle qui présente la situation du secteur, une évaluation des impacts de la libéralisation du commerce sur les secteurs productifs les plus exposés et une définition du positionnement initial dans la négociation.

Cependant, ces études d'impact n'ont pas été faites d'une manière professionnelle, ce qui explique les problèmes qu'ont connus les négociateurs marocains lors des différents stades

---

<sup>334</sup> OCED, Compétitivité et Développement du Secteur Privé : Maroc 2010. Stratégie de Développement du Climat des Affaires. 2011.

<sup>335</sup> Le Ministère du Commerce Extérieur a lancé, depuis fin mars 2014, un nouveau processus de concertation, pour associer le secteur privé et la société civile dans les prochaines étapes des négociations de l'ALECA.

de négociation de l'accord<sup>336</sup>. Selon un rapport du Conseil Economique et social<sup>337</sup>, la signature des ALE existants n'a toutefois pas été précédée d'études d'impact pour mesurer les conséquences de ces accords commerciaux sur les plans économique, social et environnemental, pour pouvoir identifier les fragilités et mettre en place les plans adéquats pour préserver la capacité concurrentielle des différents secteurs d'activité.

## ***2. Absence d'une structure dédiée à la négociation***

En analysant le processus de négociation des accords de libre échange, nous trouvons que la plupart des pays partenaires ont une structure dédiée qui négocie tous les accords pour avoir une vision d'ensemble. Or, au Maroc, chaque accord connaît la mise en place d'une équipe différente qui ne maîtrise pas forcément les enjeux des ALE existants. Ainsi, avant le début des négociations entre le Maroc et les Etats Unis pour l'établissement d'une zone de libre-échange, le Royaume a procédé à l'installation d'une équipe interministérielle de négociation, composée d'experts dans chaque domaine d'activité. D'où des redondances et des incohérences généralement contre-productives<sup>338</sup>. Malgré l'existence du Comité national des négociations, responsable des négociations des accords commerciaux menées par le ministère des Affaires étrangères en association avec le ministère du Commerce extérieur ça ne constitue qu'un des mécanismes de coordination entre les différentes entités concernées par la négociation.

M. Sijilmassi, diplomate marocain, a déploré le fait que les équipes de négociation marocaines sont à périmètre mouvant, ce qui a empêché de capitaliser sur la connaissance globale des dossiers et sur l'expérience en matière de négociation. Ceci est d'autant plus à regretter que les interlocuteurs, que ce soit dans le cadre des négociations avec l'UE ou avec les Etats Unis, sont plus stables mais aussi plus spécialisés. Aussi, certains ministères marocains sensibles n'ont pas de spécialistes de la négociation. C'est le cas notamment du ministère de la santé et de la culture<sup>339</sup>.

---

<sup>336</sup> Selon le Ministère marocain du Commerce extérieur, une étude d'impact est envisagée pour l'ALECA en négociation avec l'UE. Une première pour le Maroc qui s'est contenté auparavant des études de ses partenaires. Les résultats de cette étude devraient permettre d'améliorer le regard des négociateurs marocains sur l'évaluation des impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'accord.

<sup>337</sup> CESE, Cohérence des stratégies sectorielles et les accords de libre-échanges. Mai 2014.

<sup>338</sup> Les documents de l'économiste. Libre-Echange, les multiples loupés des accords. Avril 2013.

<sup>339</sup> Sijilmassi, F. Ambassadeur. Conférence : « Le Maroc peut-il faire face au libre échange ? » le 14 avril 2006.

### ***3. Déroulement des négociations : exemple de l'accord avec les Etats-Unis***

Pour les diplomates chargés de la négociation<sup>340</sup>, l'accord de libre-échange entre le Maroc et les Etats-Unis est le fruit d'un processus de concertation et de dialogue entre les différentes entités gouvernementales et privées à l'échelon national. Cette démarche concertée visait à tirer le meilleur parti de cet accord et d'en évaluer les contours, en associant les différents intervenants dans la conception de la position marocaine.

La décision de démarrer la négociation en vue d'un accord de libre échange était une décision souveraine des deux Etats. Il s'en est suivi une mission de l'USTR (The Office of the United States Trade Representative<sup>341</sup>) au Maroc pour cadrer la négociation. Afin de mieux organiser les négociations, une nouvelle méthodologie de travail a été mise en place. Le dispositif de négociation de l'accord de libre-échange s'est articulé autour de 13 groupes thématiques, regroupant, sous la coordination du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, une trentaine de Départements ministériels et Organismes impliqués dans la négociation. Chaque groupe était présidé par le représentant d'un département déterminé et composé des délégués de Ministères et organismes concernés par le thème. Les membres de chaque groupe avaient pour mission de communiquer la position de leurs départements respectifs sur le thème de négociation considéré.

Tout au long du processus de négociation, des réunions hebdomadaires de coordination se sont tenues au niveau des chefs de Groupes, afin de faire le point sur l'état d'avancement des travaux, d'assurer une fluidité de la circulation de l'information et ménager la nécessaire cohérence de la position globale marocaine. Enfin, plusieurs réunions ministérielles ont été organisées pour faire le bilan de la négociation en cours et pour statuer sur des questions sectorielles et spécifiques. Chacun des 12 groupes de négociation a assuré une coordination étroite et permanente avec le secteur privé concerné, afin d'arrêter une position concertée et cohérente et d'élaborer des offres et propositions marocaines qui tiennent compte des réalités et des préoccupations des opérateurs et professionnels marocains.

Il y a lieu de souligner que pour certains groupes de négociation, des concertations ont été également menées avec les ONG. Néanmoins, pour plusieurs observateurs, l'opinion publique n'a pas été associée. Le Parlement marocain n'a pas véritablement été associé au processus, ni au début pour la définition des termes des négociations, ni par la suite pour être

---

<sup>340</sup> Suites à des rencontres avec des diplomates ayant participé à la négociation lors de notre stage au niveau du MAEC.

<sup>341</sup> Le Bureau du Représentant Américain au Commerce.

consulté sur l'évolution de ces dernières, ni même à leur issue pour s'exprimer sur les résultats obtenus. Tout au plus, le gouvernement s'est-il contenté de répondre à quelques questions orales des députés et conseillers, au demeurant en se limitant à des généralités<sup>342</sup>.

Les négociations maroco-américaines sur l'accord de libre échange ont duré six mois de plus que prévu. Pour M. Ait Kadi, un des négociateurs marocains, « la délégation américaine fut surprise par la préparation technique et l'adresse diplomatique de leurs partenaires marocains. Ils maîtrisaient parfaitement leur dossier, connaissaient bien leurs intérêts et leurs limites, dominaient à la fois technique et tactique, et se présentaient en partenaire agréable pour une collaboration fructueuse des deux côtés. Ce qui rendit la négociation à la fois plus longue, plus productive et plus équilibrée»<sup>343</sup>.

A ce stade, l'apport de la diplomatie économique en matière de négociation et la capacité des négociateurs à conclure un accord qui va favoriser les opérateurs marocains peut se mesurer à travers l'étude de l'impact de la signature de l'accord sur les échanges du pays en question.

---

<sup>342</sup> Plusieurs articles ont évoqué l'absence du parlement dont notamment ceux de Akesbi et Bouachrine.

<sup>343</sup> FAO, Expérience de Mohamed Ait Kadi dans la négociation de l'Accord de libre échange entre les Etats-Unis et le Maroc. Série études de cas. janvier 2007.

## Section II : Au niveau régional

Outre la dimension bilatérale, les relations avec les autres pays du monde se développent également via une approche par groupements régionaux et multilatéraux. Le Maroc est membre de plusieurs organisations régionales et en négociation de l'intégration dans de nouvelles zones et unions régionales. Nous citons :

- L'Union du Maghreb Arabe (UMA : Mauritanie, Maroc, Algérie, Tunisie, Libye).
- La Grande Zone Arabe de Libre-échange (GAFTA) (18 pays) : Algérie, Égypte, Émirats Arabes Unis, Bahreïn, Jordanie, Tunisie, Arabie Saoudite, Soudan, Syrie, Irak, Sultanat d'Oman, Palestine, Qatar, Koweït, Liban, Lybie, Maroc et Yémen.
- Discussions avec le MERCOSUR<sup>344</sup>.
- Finalisation de l'accord avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).
- Discussions avec le CEMAC.

Dans notre travail, nous allons traiter le blocage de l'intégration maghrébine dans le cadre de l'UMA ainsi que l'état d'avancement des négociations pour la finalisation d'un accord avec l'UEMOA.

### I. Maroc et le blocage de l'UMA

L'intégration du Maghreb est devenue une nécessité économique incontournable, vu la concurrence intense que se livrent les différents blocs régionaux. En effet, compte tenu des défis occasionnés par les échéances auxquelles les économies maghrébines devraient faire face, le coût du non-Maghreb peut s'avérer insoutenable pour les économies de la région<sup>345</sup>.

Ainsi, de par son rôle de moteur de croissance et d'intensification des échanges commerciaux entre les pays de la région, l'intégration maghrébine pourrait constituer un facteur d'appui pour une insertion plus efficiente des pays membres à l'économie mondiale.

Réunis au Caire, en 1947, des dirigeants des mouvements nationalistes d'Afrique du Nord ont confirmé que le Maghreb est une réalité politique et géopolitique et non seulement une "expression géographique". La création du bureau du Maghreb Arabe, dans l'exil, illustra

---

<sup>344</sup> Le Mercosur a été créé en 1991 par l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay avec la signature du traité d'Asunción.

<sup>345</sup> DEPF, Enjeux de l'Intégration Maghrébine "Le Coût du non Maghreb". Rabat. Octobre 2008.

cette volonté d'institutionnaliser cet idéal type. Un contexte favorable permit, en 1989, un accord minimum pour construire l'Union du Maghreb Arabe et établir un secrétariat<sup>346</sup>.

La déclaration instituant la création de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) a été signée à Marrakech le 17 février 1989. Paraphée par la Mauritanie, la Libye, la Tunisie, l'Algérie et le Maroc, l'UMA vise à :

- renforcer les liens de fraternité qui unissent les Etats membres et leurs peuples ;
- réaliser la prospérité des sociétés qui les composent et la défense de leurs droits ;
- contribuer à la préservation de la paix fondée sur la justice et l'équité ;
- poursuivre une politique commune dans différents domaines ;
- œuvrer progressivement à réaliser la libre circulation des personnes, des services, des marchandises et des capitaux.

La proclamation de l'UMA, qui avait déjà été envisagée dans un discours historique prononcé en 1958 à Tanger par le Roi Mohammed V, répond au souci de renforcer les liens de complémentarité économique au niveau du Maghreb et de réduire l'isolement de ces pays membres. En parallèle, deux conventions ont été conclues par les pays maghrébins. La première, relative à l'échange de produits agricoles, a été signée le 23 juillet 1990 et prévoit :

- l'édification progressive entre les parties contractantes d'une union douanière en vue de réaliser un marché agricole maghrébin commun ;
- l'exonération des produits agricoles échangés, d'origine et de provenance locales, des droits de douanes et des impôts et taxes d'effet équivalent imposés à l'importation, à l'exception des impôts et taxes sur la production locale dans chacun des pays de l'union ;
- la mise en place d'une commission de la sécurité alimentaire chargée d'élaborer les listes de produits agricoles exonérés de toute mesure tarifaire.

La seconde convention concerne les aspects commercial et tarifaire. Elle a été conclue le 10 mars 1991 entre les pays de l'UMA et porte sur :

---

<sup>346</sup><http://www.jfconseilmed.fr/files/12-mars-avril--Economiste-maghebin--L-UMA-une-conjuncture-de-pause.pdf> L'Economiste maghrébin, N° 574, 21 mars-4 avril 2012.

- l'exonération des droits de douane, impôts et taxes d'effet équivalent imposés à l'importation des produits échangés, d'origine et de provenance locales ;
- L'exonération des produits échangés, d'origine et de provenance locales, et définis dans des listes, de toutes mesures non tarifaires. Ces listes seront élargies progressivement, en tenant compte des lois relatives aux règles phytosanitaires et zoo-vétérinaires, à la santé et la sécurité en vigueur dans le pays importateur.

L'intégration régionale de l'Afrique du Nord apparaît pour de nombreux experts comme l'une des réponses aux difficultés que rencontre la région : chômage, pauvreté, mauvaise gouvernance, violence sociale etc. Les échanges entre les pays de la région ne représentent que 3% des échanges extérieurs.

Le conflit du Sahara apparaît comme le principal facteur de blocage dans la construction de l'UMA. Il illustre l'incapacité de l'Algérie et du Maroc à sortir d'une relation de méfiance, depuis « la guerre des sables » de 1963<sup>347</sup> et<sup>348</sup>.

Plusieurs organismes internationaux et régionaux ont estimé le coût du non Maghreb. Ainsi, selon le gouvernement tunisien, le coût du «non-Maghreb» représente un point de croissance économique en moins par an (1%). Autrement dit, si l'union maghrébine existait, elle aurait fait gagner aux cinq pays une valeur ajoutée annuelle de l'ordre de 10 milliards de dollars par an, soit l'équivalent de 5% de leurs produits intérieurs bruts cumulés<sup>349</sup>. De son côté, le Secrétariat Générale de l'UMA a considéré que le retard dans le processus d'intégration maghrébine coûte, à chaque pays de la région, 2% de son taux de croissance annuel. Pour sa part, la Banque Mondiale a estimé qu'intégration maghrébine plus approfondie (qui prend en compte la libéralisation des services et réformes du climat de l'investissement) serait en mesure de croître le PIB réel par habitant entre 2005 et 2015 de 34%, 27% et 24% supplémentaires pour l'Algérie, le Maroc et la Tunisie respectivement<sup>350</sup>. Dans ce sens, le blocage de l'UMA est considéré comme étant un échec de la diplomatie économique marocaine qui n'a pas pu prioriser les enjeux économiques.

---

<sup>347</sup> « L'impunité au Maroc », Confluences Méditerranée 4/2004 (N°51), p. 69-73.

<sup>348</sup> Centre d'Etudes et de Recherches Internationales (CERI). L'Algérie, l'Union du Maghreb Arabe et l'intégration régionale. Paris, France. Octobre 2006.

<sup>349</sup> Le coût du «non Maghreb». Jeune Afrique du 19 mai 2006.

<sup>350</sup> La Banque Mondiale : Une nouvelle vision pour l'intégration économique du Maghreb, novembre 2006.

## II. Maroc et l'UMEOA

L'approche du Maroc quant à sa diplomatie régionale en Afrique Subsaharienne est conçue pour dépasser le blocage de l'UMA<sup>351</sup> et la non visibilité du statut avancé avec l'Union Européenne. Ces raisons sont déterminantes dans le choix d'insertion dans le cadre de blocs régionaux en Afrique Subsaharienne. Si les relations bilatérales avec les pays de la région sont excellentes, une véritable dynamique régionale est indispensable pour booster les relations économiques. La diplomatie régionale est devenue un élément favorisant le développement des échanges bilatéraux dans la mesure où plusieurs pays africains font déjà partie de groupements régionaux et donc n'ayant pas une possibilité de négocier un accord de libre échange d'une manière bilatérale. Par exemple, on recense depuis 1964 plus de 60 accords commerciaux entre le Sénégal et le Maroc. Néanmoins, le Sénégal, qui n'a plus de souveraineté sur son commerce extérieur<sup>352</sup>, se contente de rapprocher les vues entre la commission de l'UEMOA<sup>353</sup>, seul habilité à négocier un accord tarifaire extérieur.

A cet égard, le Maroc développe une politique de rapprochement avec l'UEMOA (Regroupe 8 pays : Sénégal, Guinée Bissau, Mali, Niger, Burkina Faso, Togo, Bénin, Cote d'Ivoire). L'Accord Commercial et d'Investissement avec l'UEMOA a été paraphé fin 2008 après 8 ans de négociations. Mais, cet accord n'est pas encore entré en vigueur, parce que certains Etats de l'Union considèrent que leurs économies ne sont pas encore prêtes à la concurrence des entreprises marocaines et souhaitent au préalable la mise en place de mécanismes préférentiels en termes de tarifs et de règles d'origine.

L'Union Economique et Monétaire ouest-africaine (UEMOA) est une organisation sous-régionale œuvrant à la réalisation de l'intégration économique des États membres, à travers le renforcement de la compétitivité des activités économiques dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé.

Succédant à l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA) créée en 1962, l'Union Economique et Monétaire ouest-africaine (UEMOA) fut créée à Dakar (Sénégal) le 10 janvier 1994. Son siège est à Ouagadougou (Burkina Faso). Les pays membres de 'UEMOA sont le

---

<sup>351</sup> UMA : Union du Maghreb Arabe.

<sup>352</sup> Suspension de l'Accord Commercial préférentiel de 1963 suite à l'entrée en vigueur du TEC (Taxe Extérieur Commun) de l'UEMOA en janvier 2000.

<sup>353</sup> UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau (depuis le 2 mai 1997), Mali, Niger, Sénégal et Togo.

À l'ère de la mondialisation actuelle, l'UEMOA apparaît comme un véritable outil d'intégration sous régional. Cette structure est donc la bienvenue dans la mesure où elle prend en compte l'aspect économique et monétaire de la sous-région ouest africaine. Vu que cette structure ne comprend que 8 états, elle sera en mesure de mieux appréhender les défis à relever. Plus concrètement elle s'est dotée d'un puissant outil économique et financier, en l'occurrence la BRVM (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières). L'UEMOA a donc su se démarquer de ses prédécesseurs (Conseil de l'entente...) car les chefs d'Etats des pays membres ont compris qu'il fallait mettre en place des outils sous régionaux puissants et qui apportent de l'amélioration aux vécus des populations<sup>354</sup>. S'agissant de la CEMAC<sup>355</sup>, un projet d'Accord de libre échange est actuellement à l'étude par les deux parties.

---

<sup>354</sup> Landry C-S. Fiche pays UEMOA. 2010.

<sup>355</sup> CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale) regroupe 6 pays Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, Tchad.

### **Section III : Au niveau multilatéral**

L'existence d'organismes internationaux n'est pas une nouveauté. Il en a existé depuis longtemps, remplissant des fonctions utiles, qu'il suffise de rappeler que l'Union Postale Universelle a été fondée en 1874<sup>356</sup>, il y'a plus de cent ans, et que le Bureau International du Travail et la Banque des Règlements Internationaux remontent aux années vingt. Cependant, organismes et conférences étaient peu nombreux, alors qu'à partir de la deuxième guerre mondiale tout a changé et maintenant il n'est guère de secteur d'activité qui ne possède son organisation internationale. Toutes ces organisations jouent un rôle dans les diplomaties économiques à l'œuvre dans l'univers, qu'elles soient des centres d'élaboration, de négociation ou d'exécution des politiques.

La diplomatie multilatérale englobe, désormais, plusieurs domaines. Les lieux et formes de ce multilatéralisme ont beaucoup évolué et la diplomatie économique multilatérale traite aujourd'hui d'une grande diversité de sujets. Cependant, c'est surtout dans la sphère économique qu'elle s'est affirmée comme mode normal d'organisation des relations entre Etats, et qu'elle a donné plus de résultats. A la base de la diplomatie multilatérale, il existe évidemment des ingrédients classiques tels que l'art d'être informé, de négocier, de rédiger des textes et qui ont pris une nouvelle dimension caractérisée par la multiplication des réunions tout au long de l'année. De plus, la permanence des organisations internationales leur a donné un caractère continu, qui tranche avec l'alternance des périodes chargées et des temps creux des échanges diplomatiques classiques. Dans ce contexte, le monde est entré dans l'ère de la négociation incessante<sup>357</sup>. Le cycle de Doha, le tout dernier cycle de négociations commerciales, est toujours en négociation depuis plus de 10 ans.

La simple observation montre que la montée en puissance des marchés qui a découlé de la mondialisation libérale ainsi que l'absence de gouvernance politique mondiale, ont conduit à traiter la plupart des grandes questions planétaires selon un prisme économique et nécessairement multilatéral.

Par ailleurs, la force des organisations économiques internationales ne réside pas seulement dans leur mission d'instruments de la diplomatie économique, mais aussi dans leurs responsabilités dans la surveillance des situations économiques et dans leur rôle dans

---

<sup>356</sup> Carron de la Carrière G, La diplomatie économique. Le diplomate et le marché. Economica, 1998.

<sup>357</sup> Comme nous l'avons déjà souligné, le Maroc a une mission permanente à Genève pour suivre au jour le jour, en collaboration étroite avec la Direction de la Coopération Multilatérale du MAEC l'actualité des négociations au sein de l'OMC ainsi que d'autres organisations internationales.

l'élaboration des politiques. Elles remplissent, à cet égard, un rôle que la diplomatie nationale n'est pas en mesure d'assurer à défaut d'outils pertinents<sup>358</sup>.

## I. Les enjeux du multilatéralisme

Comme nous l'avons déjà signalé, la diplomatie économique a pris une dimension véritablement nouvelle avec le développement de la mondialisation<sup>359</sup>. En premier lieu, son champ s'est considérablement élargi. Selon la définition de Bergeijk et Moons<sup>360</sup>, « la diplomatie économique consiste en un ensemble d'activités visant les méthodes et procédés de la prise internationale de décision et relatives aux activités économiques transfrontières dans le monde réel. Elle a comme champs d'action le commerce, l'investissement, les marchés internationaux, les migrations, l'aide, la sécurité économique et les institutions qui façonnent l'environnement international, et comme instruments les relations, la négociation, l'influence ». Tous ces champs relèvent aujourd'hui, au moins pour partie, de la sphère multilatérale, qui s'est en outre élargie à d'autres sujets. Sharp<sup>361</sup> explique que la diplomatie actuelle est désormais caractérisée par un multilatéralisme institutionnalisé croissant visant un ordre international plus fort, soit en améliorant la coopération entre Etats, soit en transcendant ce besoin.

La diplomatie économique multilatérale est impactée de plein fouet par trois caractéristiques de la mondialisation. D'abord, des échanges internationaux matériels et immatériels qui ont explosé, entraînant une compétition elle aussi globale et en partie dématérialisée<sup>362</sup>. Secundo, la nécessité de nouvelles règles de jeu pour les réguler ; et enfin, le passage d'une société globale à une société de l'information, avec des moyens de communication et d'expression immédiats et planétaires, qui induisent des modes de fonctionnement et de décision nouveaux, dont l'utilisation à grande échelle des techniques d'intelligence et l'influence. A cet égard, les pratiques multilatérales ont parfaitement intégré ces nouveaux paradigmes.

---

<sup>358</sup> Carron de la carrière G. La diplomatie économique, le diplomate et le marché, *Economica*. page 168.

<sup>359</sup> Revel C, *Diplomatie Economique Multilatérale et Influence*. Géoéconomie. 2011

<sup>360</sup> Van Bergeijk, S. M, *Economic Diplomacy and Economic Security, New Frontiers of Economic Diplomacy*. 2008

<sup>361</sup> Sharp, P. *Who Needs Diplomats ? The Problem of Diplomatic Representation*. MADS 1998.

<sup>362</sup> Revel, C, *Diplomatie Economique Multilatérale et Influence*. Géoéconomie. 2011

Parallèlement, ce champ jadis réservé aux acteurs publics s'est ouvert aux acteurs privés et actuellement, ce sont ces acteurs qui, ensemble, définissent ce que l'économiste Revel appelle l'intérêt général mondial<sup>363</sup>.

Les acteurs non-étatiques participent ainsi au travail multilatéral à côté des Etats. Qu'on l'appelle *influence, advocacy* ou pour les entreprises *business diplomacy*, le but et la méthode de tous ces acteurs, publics et privés, sont les mêmes : impacter la prise de décision multilatérale par la proposition et la conviction<sup>364</sup>. C'est dans ce sens que des grandes sociétés financent les recherches des grands groupes et font appel à des chercheurs et experts internationaux pour défendre leurs intérêts.

## II. Le Maroc et les organisations Internationales

Dans le cadre d'une politique étrangère active, le Maroc accorde une grande place à la diplomatie multilatérale. La participation du Maroc aux forums multilatéraux, à caractère commercial date depuis la création de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) en 1964<sup>365</sup>.

La présence diplomatique du Maroc, sur le plan international, ne se manifeste pas seulement par son action diplomatique dans les organisations internationales. Sa contribution financière, la présence de ses ressortissants à des postes dans les organisations internationales constituent autant d'éléments ou de leviers sur lesquels s'appuie l'action diplomatique du MAEC qui, à travers l'émergence des négociations économiques permanentes, a vu son rôle se renforcer en matière de coordination avec les différentes structures nationales impliquées dans les négociations. Le rôle joué dans ce sens par la mission permanente à Genève a été déjà souligné au niveau du deuxième chapitre.

A ce propos, le Ministère des Affaires Etrangères veille à :

- assurer une politique de présence dans les organisations internationales et favoriser la mobilité du personnel, en encourageant l'établissement de listes de spécialistes, ayant les compétences linguistiques et opérationnelles requises, et en facilitant les possibilités

---

<sup>363</sup> Ibid.

<sup>364</sup> Les acteurs non étatiques ont gagné de la crédibilité en défendant les intérêts des PMA dans des dossiers sensibles.

<sup>365</sup> Selon les rapports internes du MAEC.

de détachement ou de mise à disposition, y compris pour des missions de terrain de courte durée ;

- favoriser la coopération internationale pour la formation et la mobilité des experts ;
- développer la formation professionnelle dans les domaines dans lesquels les diplomates seront interpellés dans le cadre de leur fonction ;
- renforcer la concertation des différents acteurs publics et privés, à l'échelon national<sup>366</sup>.

Il convient de rappeler à ce propos que l'organisation des cours de politique commerciale, par l'institut technique de l'OMC au Maroc, et qui ont permis à l'Université Mohamed V- Souissi de lancer la formation master intitulé « Echanges Internationaux et OMC » est le fruit d'un effort considérable déployé par le MAEC et la Mission Permanente du Maroc à Genève<sup>367</sup>.

### ***1. L'Organisation Mondiale du Commerce***

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 1995, suite à l'entrée en vigueur de l'Accord de Marrakech conclu le 15 avril 1994. Elle a succédé à l'Accord Général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), survenu au lendemain de la seconde guerre mondiale. L'OMC est la seule Organisation Internationale, qui s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays<sup>368</sup>. Elle sert de cadre institutionnel commun pour la conduite des relations commerciales entre ses Membres, par le biais des Accords et instruments juridiques repris dans les Annexes de l'Accord de Marrakech, conclu à l'issue du Cycle d'Uruguay (1986-1994), le plus important des huit cycles de négociation.

Le dernier Cycle de négociation, connu sous le nom du Cycle de Doha pour le Développement (CDD), qui a débuté lors de la Conférence Ministérielle de Doha en novembre 2001, est considéré le plus long Cycle de négociations commerciales multilatérales. Les travaux de ce Cycle dédié aux questions de développement et de mise en œuvre, devaient être conclus en 2005. Toutefois, les négociations n'ont pas abouti, compte tenu des divergences d'intérêts des pays Membres, particulièrement en ce qui concerne les volets Agriculture et Accès aux Marchés des produits Non Agricoles (AMNA).

---

<sup>366</sup> Inspirés des rapports d'activités du ministère.

<sup>367</sup> Selon Mme Zakia El midaoui, Directrice de la coopération internationale au MAEC.

<sup>368</sup> [www.wto.org/french/thewto\\_f/whatis\\_f/inbrief\\_f/inbr00\\_f.htm](http://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/inbrief_f/inbr00_f.htm) consulté le 17/09/2012.

En 1977, le Maroc a acquis le statut d'observateur à l'Accord Général sur les Tarifs et le Commerce (GATT), il est ensuite devenu la 94ème Partie contractante du GATT, en 1987<sup>369</sup>. Dès lors, le Maroc a plaidé pour une transparence et une ouverture des marchés mondiaux des biens et services, et a, à ce titre, présenté pendant l'Uruguay Round, des listes d'engagements substantiels dans le domaine du commerce des produits industriels, agricoles et des services. Le Maroc a également été le premier pays en développement ayant exprimé sa volonté de soumettre son régime commercial au Mécanisme d'examen des politiques commerciales du GATT, en 1989.

En 1994, le Maroc a abrité la Conférence Ministérielle de Marrakech, qui a marqué la fin des négociations du Cycle de l'Uruguay, et qui a donné naissance à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

En outre et pour participer de manière efficace au Cycle de Doha et défendre au mieux ses intérêts commerciaux nationaux, le Maroc a mis en place un mécanisme national qui permet de suivre ces négociations. A la tête de ce mécanisme figure le Comité national des Négociations Commerciales Multilatérales (CNCM). Le CNCM est l'organe national qui assure le suivi des négociations menées dans le cadre du Cycle de DOHA. Il est chargé d'arrêter la stratégie nationale sur la base des recommandations émises par les différents organes de négociations sectorielles et des concertations menées avec les différents acteurs politiques, économique et sociaux. Cette stratégie est continuellement adaptée en fonction de l'évolution des négociations à Genève.

Ce Comité national des négociations commerciales, ouvert aussi bien aux représentants de l'administration qu'à ceux du secteur privé, se propose notamment d'arrêter la stratégie du Maroc, évaluer la participation de l'équipe officielle de négociateurs et adapter cette stratégie à l'évolution des négociations en cours<sup>370</sup>. Il est composé de hauts représentants de plusieurs départements ministériels et organismes gouvernementaux, et des représentants du Parlement, de la Fédération des Chambres de Commerce, d'industrie et de Services, de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc et du Conseil National du Commerce Extérieur.

Le Comité National de coordination, qui réunit tous les Départements Ministériels concernés dont le MAEC, prépare les négociations commerciales multilatérales et assure leur

---

<sup>369</sup> <http://www.mission-maroc.ch/fr/pages/222.html> consulté le 17/09/2012.

<sup>370</sup> <http://www.aujourd'hui.ma/maroc-actualite/economie/le-gouvernement-marocain-a-mis-en-place-un-mecanisme-national-de-concertation-et-de-coordination-des-actions-liees-au-systeme-commercial-multilateral-qui-s-inscrit-dans-la-duree-14660.html> consulté le 19/02/2013.

suivi. Dans ce cadre, il établit des consultations avec les parties prenantes nationales de différents secteurs et définit la position du Maroc concernant les questions en négociation<sup>371</sup>.

Le Maroc assure le suivi des processus de négociations commerciales à travers sa Mission Permanente à Genève. Le Maroc continue de jouer un rôle fort important dans les travaux de l'OMC et les négociations du Cycle de Doha, en particulier. Il est, à cet égard, membre de plusieurs groupes constitués à l'OMC sur les divers thèmes de négociations. Il a occupé à plusieurs reprises le poste de coordonnateur du Groupe Africain à l'OMC. Il a également été Coordonnateur du Groupe Arabe à l'OMC. Actuellement, le Maroc, à travers sa Mission Permanente à Genève, assure le rôle de Coordonnateur du Groupe Africain à l'OMC pour l'année 2013.

Le Maroc a également assumé plusieurs responsabilités à la tête d'organes intergouvernementaux de l'OMC. Il a été élu président du Comité du commerce et développement (1996), du Comité de l'Accès aux marchés (1997), du Comité de l'évaluation en douane (1998) et du Comité des Obstacles Techniques au Commerce (2013).

## ***2. L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel***

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) qui a été établie en 1966 est devenue une institution spécialisée des Nations Unies en 1985<sup>372</sup>. Elle a la responsabilité de promouvoir l'industrialisation dans les pays en développement, en étroite collaboration avec ses 173 pays membres. L'Agence est représentée dans 35 pays en développement, y compris au Maroc. Sa présence est renforcée par l'existence de plusieurs bureaux spécialisés pour la promotion des investissements.

L'ONUDI met son savoir-faire, ses capacités, les informations dont elle dispose, et la technologie pour une réduction de la pauvreté à travers l'amélioration de la productivité à la disposition des pays en développement et les économies en transition. Elle a entamé ses activités au Maroc depuis les années 70, mais le Bureau de représentation n'a été inauguré qu'en 2004, ce qui a ouvert la voie au développement et à la diversification des activités de l'Organisation dans le pays<sup>373</sup>. Le Maroc a été élu président de la 12<sup>e</sup> session de sa conférence

---

<sup>371</sup> <http://www.mission-maroc.ch/fr/pages/102.html> consulté le 08/08/2009

<sup>372</sup> [www.pnud.bf/FR/ONUDI.HTM](http://www.pnud.bf/FR/ONUDI.HTM) consulté le 23/06/2013.

<sup>373</sup> <http://www.diplomatie.ma/Politiqueétrangère/> consulté le 23/06/2013.

générale en 2007 et avait présidé, tout au long de l'année 2004, le Conseil de développement industriel, organe exécutif et directoire de l'ONUDI.

En 1999, l'ONUDI a développé en collaboration avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie le Programme Intégré et Modulaire du Maroc (PIM), pour soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration, de promotion des investissements et de la technologie, et d'accompagnement du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie marocaine.

En mai 2007, le Maroc et l'ONUDI ont signé un Accord portant sur la 2ème phase (PIM II). Doté d'une enveloppe de 17,5 millions de dollars US, ce programme s'est étalé sur la période 2007-2011, et visait à consolider les acquis de la première phase, en vue de mieux accompagner le Maroc dans ses efforts de modernisation du tissu industriel et à contribuer à la réalisation des objectifs de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)<sup>374</sup>.

### ***3. La Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement***

Créée en 1964 en tant que mécanisme intergouvernemental permanent, la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) est le principal Organe de l'Assemblée des Nations Unies dans le domaine du commerce et du développement. La promotion du commerce au service du développement est la mission principale de cet Organe onusien, qui a toujours milité en faveur de l'intégration des questions du développement économique dans le cadre du système commercial multilatéral.

L'objectif principal de la CNUCED consiste à intégrer les pays en voie de développement dans l'économie mondiale afin d'augmenter leurs possibilités de commerce et de développement. La CNUCED fournit une assistance technique aux gouvernements afin de faciliter l'investissement financier lui-même favorisant le développement des pays en développement. Par l'adoption de différents accords ou par la création de différentes organisations, telle que l'Organisation mondiale du commerce en 1995, la CNUCED contribue à renforcer le cadre juridique du commerce international. La CNUCED compte 192 Etats Membres et 111 Organes intergouvernementaux possédant le Statut d'Observateur auprès du

---

<sup>374</sup> ONUDI. Rapport d'évaluation indépendante. MAROC 2011.

Conseil du Commerce et du Développement de la Conférence. L'Organisation a également conclu 221 partenariats avec des Organisations de la société civile<sup>375</sup>.

Cette organisation se donne comme mandat d'harmoniser les comportements en fournissant un cadre de discussion et des moyens pour négocier un accord commun. Il s'agit donc de mettre sur pied une politique de développement qui permet de faire collaborer la politique nationale et l'action internationale dans le but d'obtenir un développement durable. À cette fin, l'organisation agit comme une tribune pour les débats intergouvernementaux.

Ces dernières années, la CNUCED a axé ses travaux de recherche et d'analyse sur les liens entre le commerce, l'investissement, les nouvelles technologies et le développement des entreprises, complétant ainsi le travail accompli par le CCI dans ces domaines. Elle assiste les PED dans l'élaboration d'initiatives de négociations dans le cadre des négociations commerciales multilatérales. L'objectif étant de les aider à mieux appréhender la complexité de ces négociations et à définir leurs positions en fonction de leurs intérêts.

Le Maroc a participé, depuis la création de la CNUCED à toutes les Conférences Ministérielles de cette Organisation qui se tiennent tous les quatre ans. Il a assuré plusieurs fois la présidence du groupe Africain, et celle du Groupe 77 plus la Chine, pour défendre les intérêts des pays en développement et les Pays Moins Avancés en matière de commerce et de développement<sup>376</sup>.

L'année 2012 a également connu la consolidation du partenariat entre la CNUCED et le Maroc à travers l'Université Mohammed V-Souissi, notamment par la tenue du 21ème cours de formation de la CNUCED sur les grands problèmes économiques internationaux à l'attention des pays africains, à l'Université Mohammed V- Souissi, du 27 août au 14 septembre 2012. Par ailleurs et dans le cadre du renforcement des capacités nationales dans le domaine du commerce multilatéral, un partenariat a été convenu entre l'Institut virtuel de la CNUCED et l'Université Mohammed V-Souissi.

#### ***4. Le Programme des Nations Unies pour le Développement***

Le PNUD est le réseau mondial du Système des Nations Unies pour le développement, qui préconise le changement et relie les pays aux connaissances, expériences et ressources, afin

---

<sup>375</sup> <http://perspective.usherbrooke.ca/> consulté le 10/11/2010.

<sup>376</sup> [www.diplomatie.ma/Politiqueétrangère/ONU](http://www.diplomatie.ma/Politiqueétrangère/ONU) consulté le 09/08/2011.

de les aider à construire un monde meilleur pour tous<sup>377</sup>. Il est présent sur le terrain dans 166 pays, en vue de leur apporter l'appui nécessaire pour identifier leurs propres solutions aux défis mondiaux et nationaux de développement.

Il a pour mission d'aider les pays à progresser plus rapidement sur la voie du développement humain. Il s'ensuit que toutes les activités qu'il met en œuvre dans les domaines de la sensibilisation, de plaidoyer, de l'offre de conseils pratiques, de la fourniture d'un appui technique et de la contribution au renforcement de la cohérence en matière de financement du développement dans le monde, tendent vers un résultat commun: améliorer les conditions de vie des populations, ainsi que les choix et possibilités qui s'offrent à elles.

Depuis les années 90, le PNUD défend vigoureusement cette approche intégrée du développement humain et se sert des rapports mondiaux sur le sujet, qui sont publiés annuellement, pour mener ses campagnes de sensibilisation. Le concept d'émancipation économique et sociale de l'être humain est au cœur de la démarche axée sur le développement humain, qui s'intéresse non seulement au revenu, mais aussi à l'accès à l'éducation et aux soins de santé, à la liberté d'expression, à l'état de droit, au respect de la diversité, à la protection contre la violence et à la préservation de l'environnement<sup>378</sup>.

La coopération avec le PNUD est importante et stratégique, puisqu'elle vise la mise en œuvre de programmes axés sur le renforcement institutionnel, la lutte contre la pauvreté et les inégalités, la protection de l'environnement, la gouvernance et le développement humain.

Le PNUD est présent au Maroc depuis les années 70, mais ce n'est qu'en 1982, qu'un Cadre de Coopération a été signé entre les deux parties. De nombreux projets et programmes ont été développés, notamment dans des secteurs clés. Par la suite, cette coopération a connu une évolution remarquable aussi bien en matière de conception que d'exécution des projets. En effet, une nouvelle orientation visant le renforcement des capacités nationales et l'amélioration de la condition humaine a été adoptée. De ce fait, la coopération Maroc-PNUD est passée des projets classiques, à des projets variés et polyvalents, tels que la valorisation des ressources humaines, le développement social et la lutte contre la pauvreté, le développement durable, la promotion du secteur privé et de la vie associative, la gouvernance démocratique et l'intégration de la femme au développement<sup>379</sup>.

---

<sup>377</sup> [www.undp.org/french/](http://www.undp.org/french/) consulté le 09/08/2011.

<sup>378</sup> PNUD. Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011. Progresser plus rapidement sur la voie du développement humain. 2007.

<sup>379</sup> [www.diplomatie.ma/Politiqueétrangère/ONU/](http://www.diplomatie.ma/Politiqueétrangère/ONU/) consulté le 15/12/2012.

### **III. Limites de la présence multilatérale du Maroc**

Malgré les efforts entrepris pour défendre les intérêts économiques du pays, Il y'a lieu de signaler que le Maroc ne profite pas pleinement des opportunités offertes par ce système multilatéral dont il fait partie. Ainsi, au niveau de sa présence au sein de l'OMC, il est à noter qu'en matière de notification, il a été constaté l'absence d'une stratégie réelle d'exploitation des notifications des Membres de l'OMC. Le Maroc demeure absent des groupes spéciaux sur l'accession des nouveaux Membres à l'OMC. De même, le Maroc n'arrive pas à développer les compétences afin d'exploiter le système de règlement des différends pour défendre ses intérêts commerciaux<sup>380</sup>.

Ainsi, la diplomatie économique marocaine est appelée à jouer un rôle moteur au sein des instances mondiales à caractère économique, en vue de bénéficier des opportunités offertes à l'effet de tirer le meilleur parti du nouveau modèle de coopération internationale au développement. De ce fait, le rôle de la diplomatie économique marocaine au sein de la diplomatie multilatérale ne doit pas se limiter à une simple représentativité du Maroc auprès des organisations économiques internationales, mais il devrait s'élargir à d'autres fonctions, notamment la communication permanente aux instances dirigeantes de ces organisations des informations actualisées sur les efforts déployés par le Maroc au niveau interne. Ceci va permettre de répondre aux nouveaux critères et conditionnalités requis par ces dernières dans l'affectation de l'aide au développement, des formations et de l'assistance technique.

D'ailleurs, conscient de l'importance de la diplomatie économique multilatérale, plusieurs pays ont institué une structure nationale chargée de propulser des cadres nationaux pour occuper des postes de responsabilité au sein des instances dirigeantes des organisations internationales.

Au Maroc, cette structure fait toujours défaut, ce qui explique la faible représentation des cadres marocains dans les organismes internationaux et le rôle négligeable comparativement à d'autres pays, joué par le Royaume au niveau de la diplomatie multilatérale. Autrement dit, la diplomatie économique marocaine devrait veiller en permanence à pénétrer utilement tous les organismes internationaux et exercer auprès de ceux-ci un activisme fort, afin

---

<sup>380</sup> MCE, Diagnostic et éléments pour une nouvelle stratégie du commerce extérieur. Octobre 2006. Page 90.

que les institutions publiques, les entreprises et les associations civiles marocaines bénéficient en priorité des opportunités offertes par le système multilatéral.

Dans cette perspective, il est nécessaire que l'Etat encourage d'avantage les candidatures marocaines aux postes de responsabilités au sein des instances internationales<sup>381</sup> et veille à mieux choisir les délégations représentant le Maroc pour profiter des opportunités économiques que peuvent offrir les rencontres internationales multilatérales.

---

<sup>381</sup> Il est à noter que les quelques marocains qui occupent actuellement des postes de responsabilités au sein des institutions internationales n'ont reçu aucun appui de la part de l'Etat marocain. Il s'agit d'un exploit purement personnel.

## **Conclusion du chapitre IV**

La diplomatie économique favorise l'insertion par des accords bilatéraux, des groupements régionaux et des instances multilatérales. Ainsi, le Maroc a entrepris des efforts considérables et ce à travers : la signature de plusieurs accords de libre échange avec de nombreux pays visant l'encouragement des échanges extérieurs, l'adoption d'une approche par groupements régionaux visant l'intensification des échanges commerciaux entre les pays d'une même région et enfin le renforcement de ses actions diplomatiques dans les organisations internationales dans le cadre d'une diplomatie multilatérale.

Afin de mieux perfectionner la présence du Maroc tant au niveau bilatéral que multilatéral, le Maroc doit revoir sa stratégie de négociation. La négociation étant considérée comme le couronnement de n'importe quel processus diplomatique, se trouve au cœur du métier de la diplomatie économique.

Une prise en compte des enjeux de négociation, une capacité d'écoute et une implication des différents acteurs concernés va permettre à l'économie marocaine de tirer profit de la présence internationale du Maroc.

Enfin, si le Maroc développe une stratégie combinant les différentes modalités d'insertion internationale, le choix d'insertion dans l'économie internationale ne doit pas être l'objectif mais ça doit se faire dans le cadre d'une vision économique globale.

Dans ce sens, le chapitre suivant permet de dresser un examen de la pratique de la diplomatie économique au Maroc et les différentes actions directes et indirectes visant la promotion et la défense des intérêts économiques du pays.

# Chapitre V : La diplomatie économique et les performances macroéconomiques du Maroc

## Introduction du chapitre V

L'effet global de la diplomatie économique résulte de la combinaison de différentes actions et la mobilisation de différents acteurs et moyens. Les liens entre les différentes actions de la diplomatie économique et la performance des exportations peuvent donc être très vastes et sont souvent indirects. En fait, il se pourrait que les rôles indirects moins visibles soient plus productifs que les services explicites orientés client destinés aux exportateurs, si ceux-ci se substituent à un soutien qu'offrirait de toute façon le secteur privé, plutôt que d'apporter une aide complémentaire<sup>382</sup>.

Ainsi, l'étude de l'efficacité de la diplomatie économique représente une certaine complexité vu les différents objectifs assignés à ladite diplomatie par les décideurs marocains. Dans ce sens, les réalisations d'ordre politique et géostratégique sont difficiles à cerner.

De surcroît, la réussite de la diplomatie économique marocaine est liée à d'autres facteurs d'ordre micro et macroéconomique. En effet, l'évaluation de l'action de la diplomatie économique marocaine et l'efficacité de différentes actions de promotion n'est pas aisée dans la mesure où l'association entre action et résultat ne peut se faire que d'une manière générale. Une opération d'exportation n'est pas toujours due à des efforts de promotion, et un investissement n'est pas toujours dû à une négociation privé-public. L'étude de la corrélation entre les moyens budgétaires et humains et les résultats réalisés s'avère indispensable pour mieux mesurer l'impact et l'apport de la diplomatie économique marocaine.

Dans cet essai d'évaluation de la diplomatie économique marocaine, nous nous pencherons à analyser les différentes relations commerciales que noue le Maroc avec ses divers partenaires et l'évolution des transactions économiques réalisées dans ce cadre.

Ainsi, nous allons traiter les réalisations économiques en matière de promotion des exportations, l'attrait des IDE, l'accompagnement des investisseurs marocains à l'étranger et le développement de l'image de marque du pays.

---

<sup>382</sup> Ciuriak, D and Kinjo, S. The Role of Embassies and Consulates in Promoting Trade: Does Economic Freedom in the Host Economy Matter?. TRADE POLICY RESEARCH, 2006, vol. 2005, p. 199-210.

## **Section 1 : Au niveau des échanges commerciaux**

Par échanges extérieurs, nous désignons les différentes relations commerciales du Maroc avec ses différents partenaires. Dans ce qui suit, nous allons traiter l'insertion commerciale du Maroc dans l'économie internationale à travers l'analyse de l'ouverture de l'économie nationale, des exportations marocaines et le solde commercial.

### **I. Ouverture et insertion dans l'économie internationale**

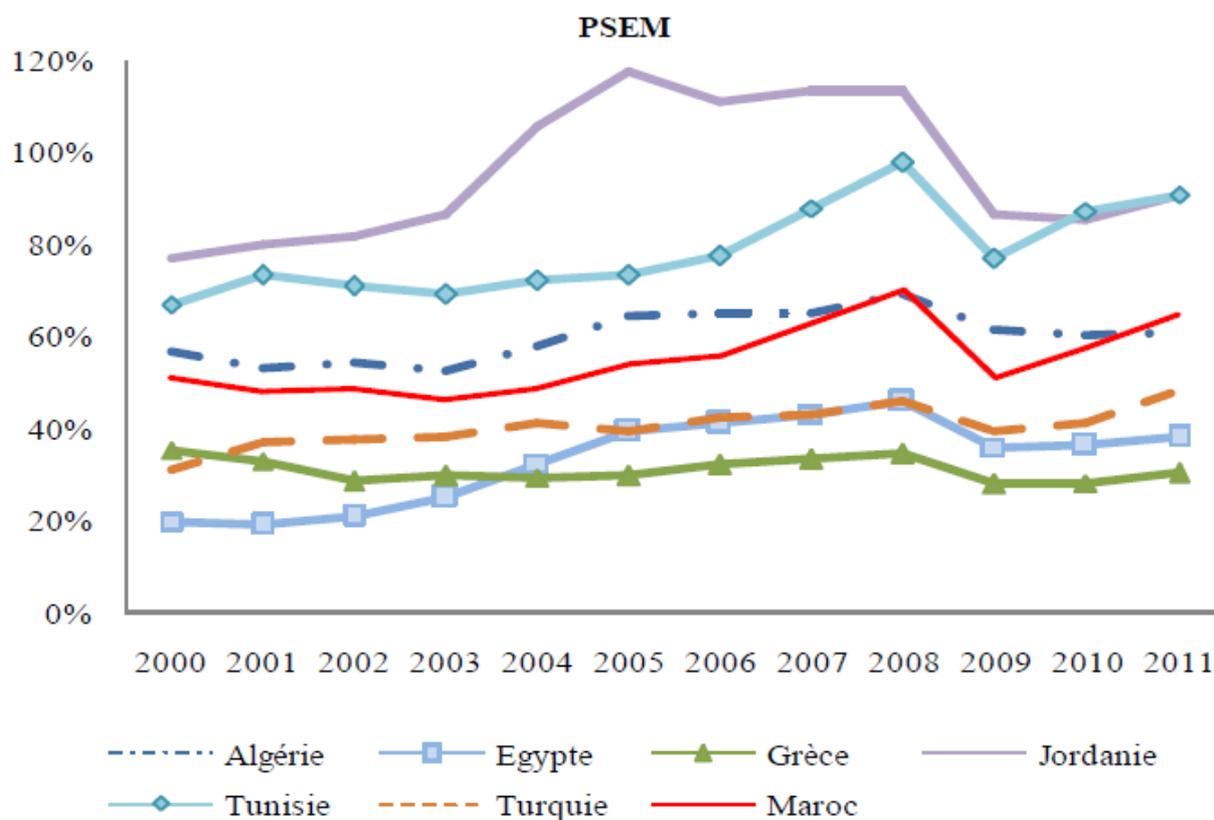
Pour mesurer le degré d'ouverture de l'économie nationale, nous allons nous concentrer sur l'analyse de deux indicateurs jugés pertinents, à savoir le taux d'ouverture de l'économie nationale et l'effort à l'exportation. L'analyse sera élargie à travers des comparaisons avec des pays appartenant à la région mais aussi avec d'autres pays émergents d'une manière générale. Le but étant de situer l'économie marocaine et son degré d'ouverture et d'insertion par rapport à d'autres économies.

#### ***1. L'ouverture de l'économie marocaine***

Dans la littérature économique, il existe une variété d'indicateurs proposés pour mesurer le degré d'ouverture au commerce international et qui, pour la plupart, font référence au niveau des barrières douanières et non douanières. De tels indicateurs donnent l'ampleur des restrictions commerciales d'un pays par rapport au reste du monde. Le taux d'ouverture d'une économie mesure la place que tient le reste du monde dans l'économie d'un pays. Il mesure le niveau de la contrainte extérieure et s'évalue par de multiples éléments significatifs et informatifs du degré d'échange d'une économie avec le reste du monde.

Au Maroc, le taux d'ouverture de l'économie nationale a passé de 51% en 2000 à 64,8% en 2011. Le pays enregistre un taux d'ouverture moyen sur la période 2006-2011 équivalent à 60,5%. A titre de comparaison, son niveau d'ouverture est supérieur à celui de l'Égypte (39,5%), de l'Inde (36,6%), de l'Argentine (35,8%) de la Turquie (43,6%). Il reste toutefois inférieur à celui affiché notamment par la Tunisie (86,9%) et la Jordanie (97,9%).

**Figure 11: Evolution du taux d'ouverture du Maroc et d'un échantillon de pays émergents**



Source : Calculs DEPF, Office des Changes, Haut Commissariat au Plan, OMC et FMI

Le taux d'ouverture<sup>383</sup> du Maroc reste parmi les plus élevés dans la région mais aussi au niveau des pays émergents d'une manière générale. Ce choix s'est concrétisé par les différentes stratégies d'insertion tant au niveau bilatéral, régional ou multilatéral. L'ouverture de l'économie nationale a permis à l'économie marocaine de s'insérer d'avantage dans l'économie internationale.

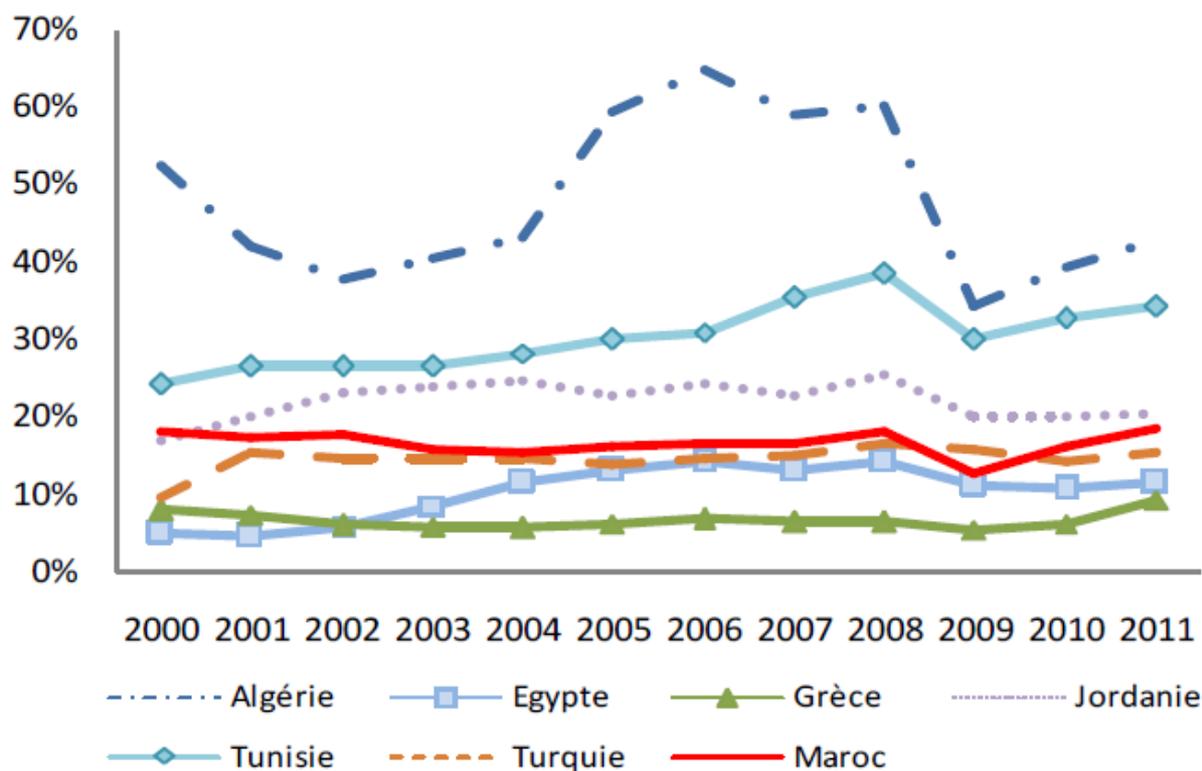
Ainsi, nous pourrions avancer que le Maroc a réussi le pari de son ouverture sur l'économie mondiale et que le défi pour le Maroc est d'intégrer ces accords commerciaux dans une stratégie de développement qui doit englober un certain nombre de mesures complémentaires dans les domaines économiques et sociaux. La libéralisation commerciale est une condition nécessaire pour le développement, mais elle n'est pas suffisante.

<sup>383</sup> Mesure la plus ou moins grande ouverture d'une économie. C'est le rapport de la demi-somme des exportations et des importations au PIB.  $[(\text{Exportations} + \text{Importations})/2]/\text{PIB}$ .

## 2. Evolution de l'effort à l'exportation

L'effort à l'exportation correspond à la part de la production nationale destinée à l'exportation<sup>384</sup> (rapport Exportations/PIB). L'analyse de l'évolution de l'effort à l'exportation d'un pays permet de mieux mesurer son degré d'ouverture.

Figure 12: Evolution de l'effort à l'export du Maroc



Source : Calculs DEPF, Office des Changes, Haut Commissariat au Plan, OMC et FMI

Nous remarquons (à partir de la figure) une légère amélioration de l'effort à l'export. L'évolution des exportations au cours des dernières années a engendré un certain progrès de l'effort à l'exportation du Maroc, qui a atteint près de 20% en 2011, après le creux constaté en 2009 en lien avec les effets négatifs de la crise financière internationale.

En moyenne, et malgré cette hausse, l'effort à l'exportation du Maroc a flotté aux alentours de 17% entre 2000 et 2011. Ce taux reste faible par rapport à ceux affichés par la

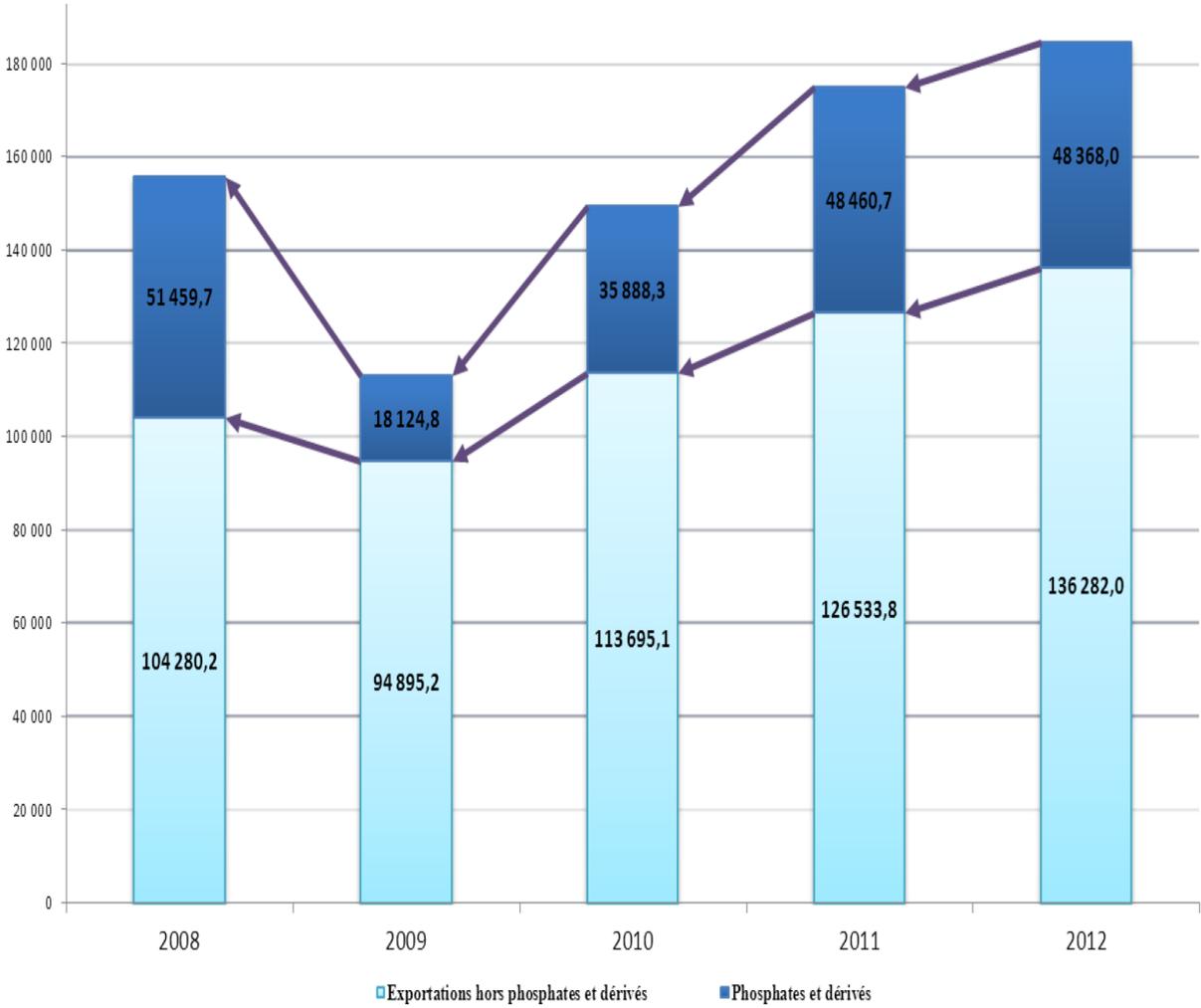
<sup>384</sup> Dubarry, J-P et Meunier, P. Pénétration du marché intérieur et effort à l'exportation : approche géographique. Economie et statistique, 1982, vol. 142, no 1, p. 73-80.

Tunisie ou la Jordanie, mais supérieur à ceux affichés par des pays émergents comme la Turquie ou la Grèce.

## II. Les exportations marocaines

La promotion des exportations constitue l'élément central de la stratégie de la diplomatie économique marocaine. La politique d'intégration du Maroc à l'économie mondiale a permis au pays d'enregistrer un certain dynamisme des exportations au cours des dernières années. En 2012, les exportations de marchandises se sont élevées à 183 milliards de dirhams avec une croissance de 5,5% par rapport à l'année 2011.

Figure 13: Evolution des exportations marocaines



Source : Office des changes 2013.

Néanmoins, les résultats n'ont pas été au niveau des attentes. Le Maroc n'a pas connu, comparativement à d'autres pays concurrents, une amélioration de sa part de marché au niveau mondial. En effet, l'évolution de cet indicateur montre, d'une manière générale, une stabilité autour de 0,11% au cours de la période 2000-2012. Il a atteint son niveau le plus élevé en 2008 (0,121%) en lien, notamment, avec la croissance importante des exportations de phosphates et dérivés au cours de cette année. Toutefois, ce taux a enregistré une baisse en 2012 pour s'établir à 0,112<sup>385</sup>.

Durant la période 2000-2011, la valeur des exportations marocaines de marchandises, a connu une hausse annuelle moyenne de 112 milliards de dirhams contre 214 milliards pour les importations. Quant au taux de progression des exportations, il a été de 7,5% en moyenne annuelle contre 10,2% pour les importations. En fait, le rythme de croissance des exportations par rapport aux importations a été beaucoup plus faible durant la période 2000-2005, soit respectivement 4,7% et 9,2%. Cet écart a toutefois baissé entre 2006 et 2011, avec des taux de 8,5% et 11,2% respectivement<sup>386</sup>.

Aussi, une légère diversification commence à se faire sentir au niveau des exportations, avec notamment l'augmentation de la part de l'automobile, de l'aéronautique et de l'offshoring. Néanmoins, la diversification productive de l'économie marocaine demeure nettement inférieure à la moyenne des pays émergents. Si le Maroc exporte 42 produits par million d'habitants, la Turquie en exporte 55, la Tunisie 130 et la Malaisie 160. Les six Métiers Mondiaux du Maroc<sup>387</sup> sont à l'origine de la moitié (53%) des exportations globales du pays en 2012<sup>388</sup>.

La structure actuelle des exportations pose un certain nombre de problèmes. Les exportations de produits manufacturiers sont concentrées sur des produits à faible valeur ajoutée. De plus, une grande partie de ces exportations proviennent de la sous-traitance, une activité vulnérable et de valeur ajoutée très limitée. Toutefois, ladite structure présente quelques points positifs. Il existe un certain nombre de nouveaux produits à l'exportation en croissance rapide même si leur part dans les exportations de biens reste modeste. Ces produits prometteurs et particulièrement ceux à fort contenu technologique nécessitent pour leur développement des actions vigoureuses en matière d'investissement physique et humain, de maîtrise

---

<sup>385</sup> DEPF, Performance commerciale du Maroc sur le marché de l'Afrique Subsaharienne. Avril 2012.

<sup>386</sup> DEPF. Compétitivité des exportations marocaines : quel bilan ? Mai 2013.

<sup>387</sup> L'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le textile et cuir, l'industrie alimentaire et l'offshoring.

<sup>388</sup> CESE, Cohérence des stratégies sectorielles et les accords de libre-échanges. Mai 2014.

technologique, de recherche et de développement et d'amélioration de la gestion au niveau de l'entreprise et de commercialisation.

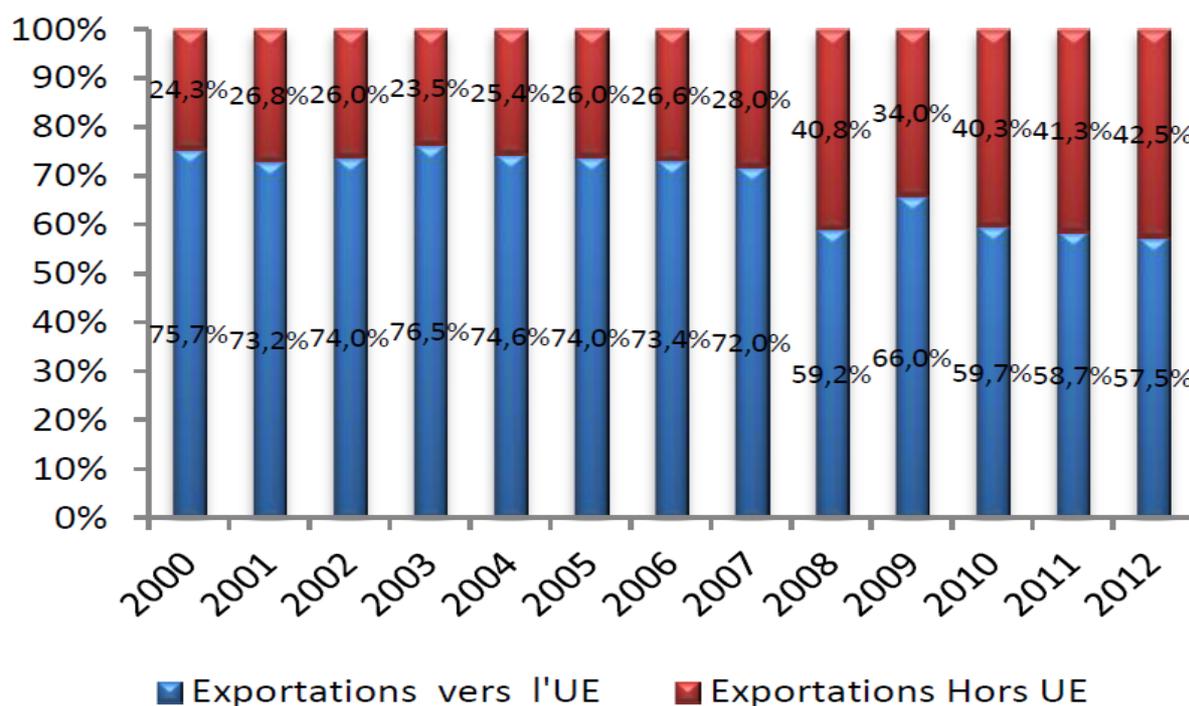
En effet, l'importance du facteur technologique dans la détermination du succès à l'exportation souligne l'opportunité de l'intervention de l'État pour soutenir les efforts des industries qui ne sont pas encore dotées des moyens leur permettant de faire face à la concurrence. Dans ce sens, le rôle primordial de la diplomatie économique est de négocier les possibilités du transfert technologique lors de la discussion des grands contrats.

### ***1. Diversification des partenaires***

Parmi les objectifs majeurs de la diplomatie économique marocaine figure la diversification des partenaires et des débouchés pour les entreprises actives dans le pays. Cette stratégie est devenue une priorité d'autant plus avec l'aggravation de la situation économique en Europe suite à la crise internationale qui a sapé plusieurs pays de l'Union Européenne. Cette crise a provoqué un ralentissement de la demande étrangère en provenance de l'Union européenne, constatée à partir de 2007, et particulièrement en 2009.

Grace à cette stratégie de diversification, la diplomatie économique a réussi, partiellement, à limiter la dépendance de l'économie marocaine vis-à-vis du marché européen. Ainsi, le pourcentage des échanges avec l'Europe a régressé en passant du 75% en 2000 à moins de 58% en 2012.

**Figure 14: Evolution de la part des principaux partenaires dans les exportations globales du Maroc par zone**

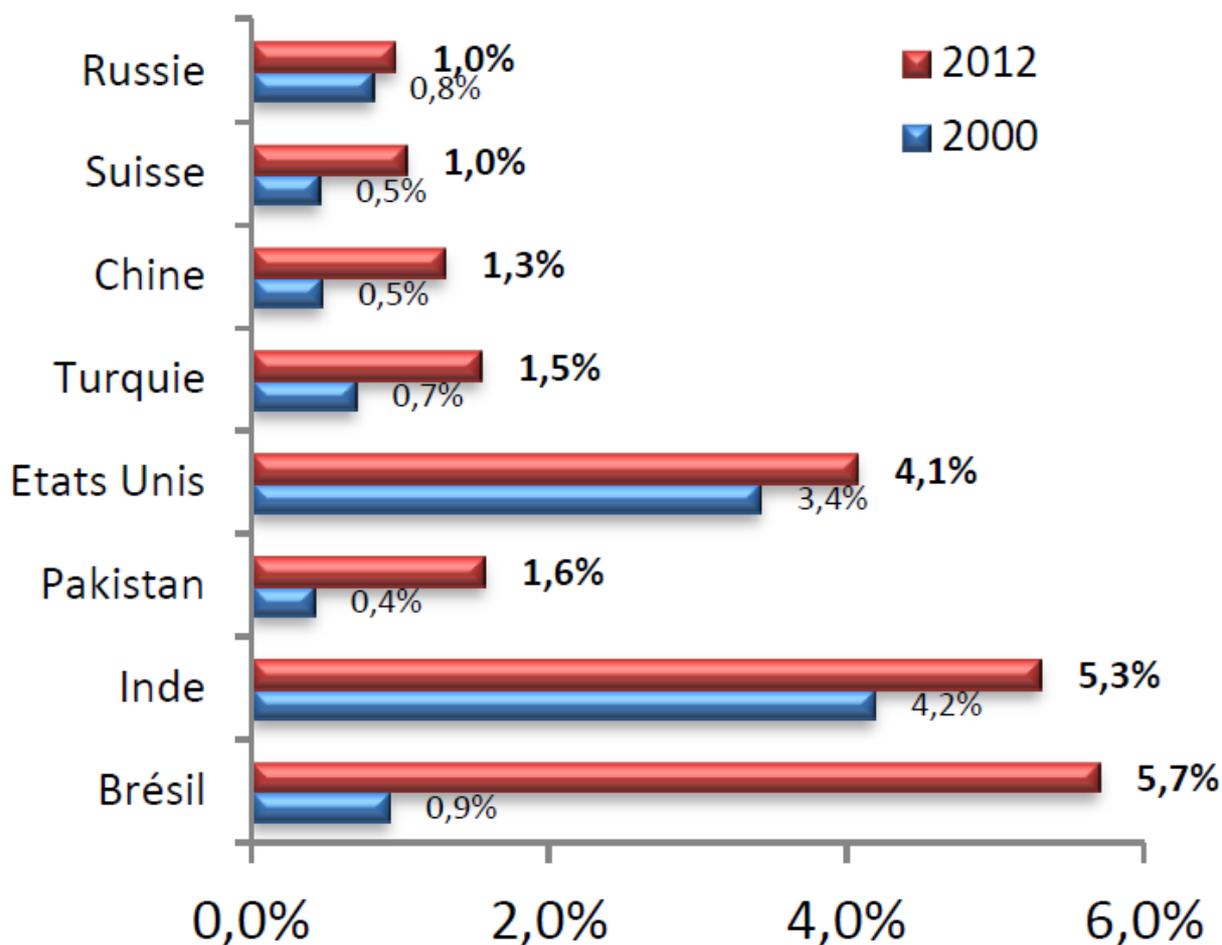


Source : Office des Changes, Calcul DEPF.

En 2012, la France, reste le premier client du Maroc avec 22,6% du total des exportations de marchandises et le deuxième fournisseur avec 12,5% des importations totales. Les échanges commerciaux avec la France dégagent un déficit de plus de 6 milliards de dirhams et un taux de couverture des importations par les exportations de 87%.

De son côté, l'Espagne s'illustre, en 2012, 2<sup>ème</sup> client (17% des exportations) et premier fournisseur (13% des importations). Les échanges commerciaux avec ce pays enregistrent un déficit de 18,3 milliards de dirhams et un taux de couverture de 62,8%.

**Figure 15: Evolution de la part de quelques partenaires dans les exportations globales du Maroc par pays**



Source : Office des Changes, Calcul DEPF.

Par ailleurs, le poids des pays hors Union Européenne dans les exportations marocaines a considérablement augmenté passant de 24,3% en 2000 à 42,5% en 2012, à l'instar du Brésil, de l'Inde et du Pakistan qui ont vu leurs parts progresser à 5,7%, 5,3% et 1,6% respectivement en 2012, contre 0,9%, 4,2% et 0,4%, en 2000. De même, les poids des exportations vers les Etats-Unis et la Turquie<sup>389</sup> se sont renforcés, portés à 4,1% et 1,5% respectivement en 2012 contre 2,8% et 0,5% en 2000.

## 2. Le solde commercial

Le solde commercial est la différence entre exportations et importations de marchandises au cours d'une période déterminée. Ce solde peut traduire l'équilibre, le déficit ou l'excédent de la balance commerciale<sup>390</sup>.

<sup>389</sup> Deux pays avec lesquelles le Maroc a signé des accords de libre échange.

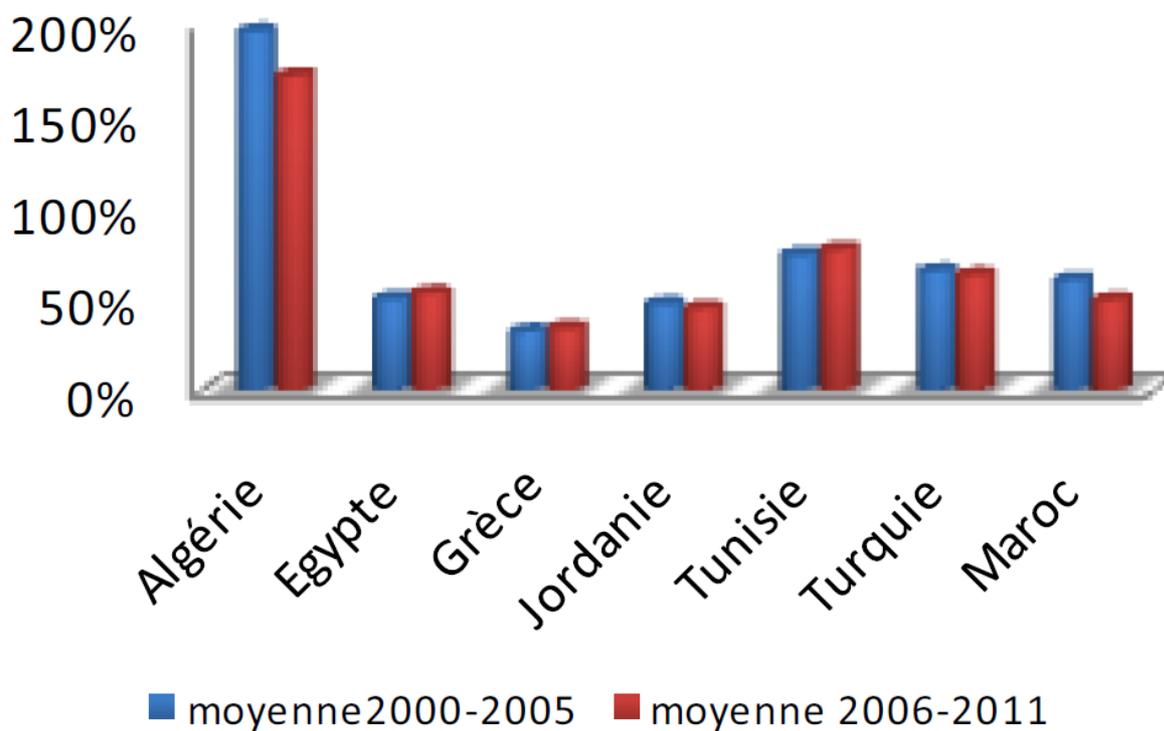
<sup>390</sup> Montoussé. PDM. Dictionnaire de sciences économiques et sociales. Editions Bréal, 2008.

Le déficit commercial du Maroc s'est aggravé de 10,2% passant de -201.477MDH en 2012 à -182.776MDH en 2011. Il représente ainsi 24,2% du PIB contre 22,8% en 2011.

Le taux de couverture du commerce extérieur est le rapport entre la valeur des exportations et celle des importations entre deux pays. Il permet d'apprécier le niveau de dépendance vis à vis de l'extérieur. Il est donné par le rapport exportations/importations.

Le taux de couverture des importations par les exportations s'est établi à 47,8% contre 48,9% en 2011. Cela s'explique par une croissance plus importante des importations de biens par rapport aux exportations. Ce qui a eu comme conséquence une dégradation continue du taux de couverture, perdant 22 points par rapport à 1998 (70%). Ce taux reste pratiquement faible par rapport à la plupart des pays émergents ou du même niveau de développement par rapport à l'Asie, PECO ou l'Amérique latine. Par rapport aux pays de la région et mis à part l'Algérie, le Maroc s'inscrit dans la tendance (Figure ci-après).

*Figure 16: Evolution du taux de couverture*



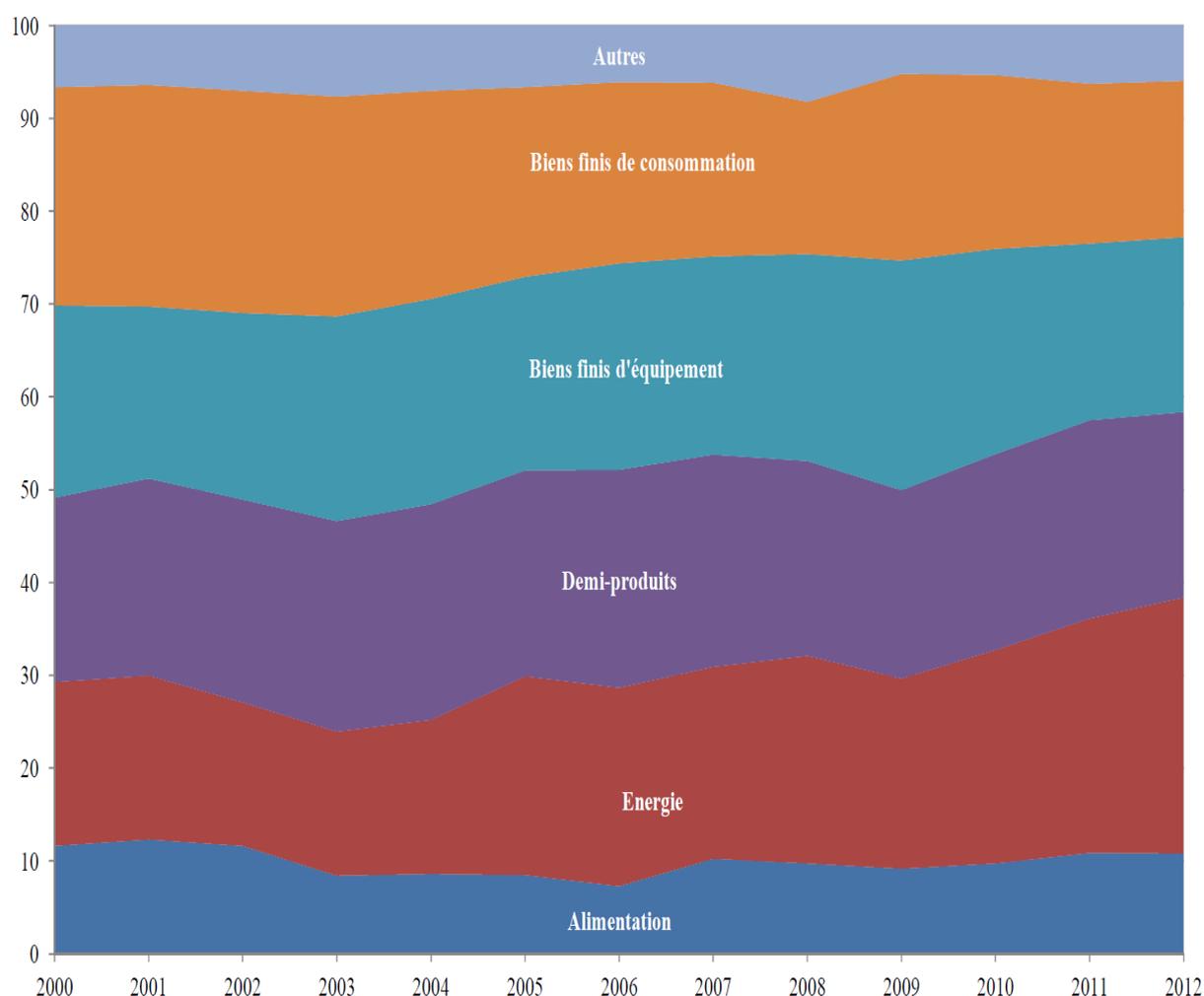
Source : Calculs DEPF, Office des Changes, Haut-Commissariat au Plan, OMC et FMI

Cette situation est expliquée essentiellement par le déficit structurel de la balance énergétique qui a atteint -99.204MDH en 2012 conjugué au déficit relevé au titre des produits finis d'équipement, soit -45.909MDH, lesquels représentent, à eux seuls, 72% du déficit global.

D'une manière générale, le déficit commercial du Maroc au cours de la période 2000-2012 s'explique, du côté des importations, par l'accroissement des achats des produits énergétiques dont la valeur dépend des fluctuations des cours et des taux de change au niveau international et des produits alimentaires, en particulier les céréales, d'une part. De l'autre part, Nous remarquons l'importance des importations des biens d'équipements, liée la dynamique d'investissement de l'économie nationale (Voir figure).

En effet, l'analyse d'une manière globale des chiffres avancés ne peut rien refléter sans une prise en compte de la structure des importations. Les projets d'investissement et de développement de l'infrastructure nécessitent des matériaux très développés et donc très onéreux, ce qui impacte, au moins à court terme, la balance commerciale du pays.

**Figure 17: Evolution de la structure des importations (en %)**



Source : Direction des Etudes et des Prévisions Financières

L'étude réalisée par la CNCE<sup>391</sup> révèle que près de 85% des importations totales correspondent à des importations incompressibles dont les trois quarts concernent l'énergie (25%), les biens finis d'équipement (16%) et les demi-produits (11%) nécessaires à la dynamique d'investissement et par là à la croissance économique. Globalement, le système productif importe directement et indirectement près de la moitié (46,7%) de ses consommations intermédiaires et 18% de la consommation finale. Le déficit commercial s'explique essentiellement par un fort contenu en importations de la croissance économique, par un effet prix importés, et un effet « marges préférentielles » dans le cadre des accords de libre échanges<sup>392</sup>. Aussi, convient-il de relever une dépendance de plus en plus marquée, des

<sup>391</sup> CNCE, Stratégies sectorielles et soutenabilité du déficit commercial ; mai 2013.

<sup>392</sup> MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2014. Rapport économique et financier ; 2013.

processus productifs, d'intrants importés, induisant par ailleurs une accélération de la pénétration du marché intérieur par les produits étrangers.

Cette détérioration, qui a concerné les échanges du Maroc avec la plupart de ses partenaires stratégiques, nous interpelle sur la question de la compétitivité extérieure. La part de marché du pays stagne malgré tous les efforts déployés.

### **III. Les exportations dans le cadre des ALE**

La conclusion d'une série d'accords de libre-échange visait le développement des exportations et la diversification des débouchés tout en bénéficiant des meilleures conditions d'approvisionnement en intrants importés et d'accompagnement des programmes d'investissement.

Force est de constater que la balance commerciale du Maroc est déficitaire vis-à-vis de ses partenaires signataires d'accords d'association ou de libre échange. Dans ce cadre, le déficit commercial du Maroc dans le cadre des ALE s'est davantage alourdi en 2011, totalisant 59,1 milliards de dirhams pour représenter 32,1% du déficit commercial global et 57% du déficit réalisé avec les pays signataires des ALE. Ce déficit a été creusé notamment, avec l'UE, lequel a atteint, en 2011, 45,4 milliards de dirhams.

A noter qu'en 2011, l'aggravation du déficit, à plus de 5 milliards de dirhams par rapport à 2010, a été plus importante avec les Etats-Unis de 1,7 milliard portant le déficit à -7,5 milliards de dirhams et avec la Turquie de 1,3 milliard pour un déficit de 3,2 milliards de dirhams<sup>393</sup>.

Par contre, les effets de la crise ne se sont pas répercutés sur les échanges entre le Maroc et l'UE, grâce notamment à l'amélioration notable des exportations (+34,7%). Les échanges avec l'AELE ont dégagé un solde déficitaire, de 48,1 millions de dirhams, alors qu'ils dégagnaient des soldes excédentaires auparavant suite au repli important des exportations. Les échanges dans le cadre de l'accord d'Agadir ont enregistré un déficit de 3 milliards de dirhams, en aggravation de 541,6 millions de dirhams.

---

<sup>393</sup> MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2013. Rapport économique et financier ; 2012.

**Figure 18: Contribution des ALE au déficit commercial**



Source : office des changes et DEPF

Le déficit global dans le cadre des ALE est dû principalement au poids des importations, constituées principalement des demi-produits (31%), des produits finis d'équipement industriel (25,2%) et des produits finis de consommation (22%)<sup>394</sup>.

Ainsi, près de 57% des importations en demi-produits se font dans le cadre des ALE, et, 47,3% des achats à l'extérieur des produits finis d'équipements industriels bénéficient des avantages des accords. Nous relèverons par ailleurs, l'importante hausse des importations des biens de consommation en 2011 et, notamment, dans le cadre des ALE qui ont représenté 48,8% du total importé en biens de consommation<sup>395</sup>.

Concernant les exportations dans le cadre des accords de libre échange, nous remarquons que le Maroc profite de plus en plus des avantages des ALE signés dans la mesure où la part des exportations réalisées dans le cadre des différents accords de libre échange ont évolué<sup>396</sup> passant par exemple, de 20% à 24,9% avec l'UE et de 55% à plus de 81% avec les pays de l'AELE. Au niveau de l'accord d'Agadir, la part des exportations profitant des avantages de l'accord a reculé en passant de plus de 22% à 20,8%. A ce niveau, nous pourrions nous interroger sur l'intérêt derrière la signature d'un accord de libre échange si ça ne va pas promouvoir les exportations du pays ? Dans le cadre de l'UE, par exemple, la part des exportations profitant des avantages prescrits par l'accord ne dépasse pas les 25%.

<sup>394</sup> MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2013. Rapport économique et financier ; 2012.

<sup>395</sup> [http://www.lopinion.ma/def.asp?codelangue=23&info=1084&date\\_ar=2012-11-5](http://www.lopinion.ma/def.asp?codelangue=23&info=1084&date_ar=2012-11-5) consulté le 11/01/2013.

<sup>396</sup> 40% des exportations du Maroc se font dans le cadre des ALE.

**Tableau 10: Evolution de la part des exportations réalisées dans le cadre des Accords d'Association ou de Libre Echange**

	2009			2010		
	ALE	Global	Part ALE	ALE	Global	Part ALE
<b>UE</b>	15,1	74,6	20,2%	22,1	88,5	24,9%
<b>AELE</b>	1,2	2,2	55,8%	2,3	2,8	81,4%
<b>USA</b>	2,1	3,6	58,2%	3,3	5,4	61,2%
<b>Turquie</b>	1,0	1,4	72,3%	2,2	2,9	75,8%
<b>Accord d'Agadir</b>	0,4	1,9	22,2%	0,5	2,4	20,8%

Source : Office des changes. (Chiffres en milliards de dirhams).

Les exportations dans le cadre des ALE est un indice de la réussite d'un aspect très important dans la négociation des ALE, à savoir les règles d'origine. Comme discuté dans le chapitre III, les règles d'origine sont le cœur des ALE et représentent un dispositif indissociable de tout accord commercial, dans la mesure où elles permettent soit de restreindre son champ d'application soit de dynamiser les échanges entre les pays partenaires et de promouvoir l'intégration de leur tissu industriel.

Quelle que soit la manière dont sont conçues ou définies les règles d'origine, celles-ci doivent respecter les chaînes de valeur mondiales. Si tel n'est pas le cas, le commerce ne sera pas stimulé et les ALE seront sous-exploités. Dans ce sens, il est urgent de renégocier les règles d'origine prévus dans les accords de libre échange afin que le Maroc puisse faire profiter les exportations des avantages prévus dans le cadre de ces accords.

## Section II : Au niveau des investissements étrangers

Les investissements directs étrangers sont considérés comme indispensables à la croissance des pays en développement, compte tenu de leurs multiples impacts en termes de développement des compétences et des savoir-faire et des utilisations plus efficaces des ressources.

L'investissement direct étranger (IDE) fait partie intégrante d'un système économique international ouvert et constitue l'un des principaux catalyseurs du développement. Les avantages qu'il procure ne se manifestent cependant pas de manière automatique et se répartissent inégalement entre les pays, les secteurs et les collectivités locales. Les politiques nationales et le cadre international de l'investissement jouent un rôle déterminant pour attirer des IDE vers un plus grand nombre de pays en développement. C'est aux pays d'accueil qu'il incombe de mettre en place des conditions générales, transparentes et favorables à l'investissement et de renforcer les capacités humaines et institutionnelles nécessaires pour les exploiter<sup>397</sup>.

La politique d'attraction des investissements directs étrangers est devenue le nouvel impératif de la politique industrielle au niveau mondial. Désormais, il ne s'agit plus seulement d'être compétitif en termes d'exportations, il faut aussi être attractif pour faire venir les filiales des firmes étrangères. Les pays hôtes multiplient les politiques incitatives d'investissements, afin de bénéficier le plus possible des externalités technologiques positives "*spillovers*" générées par les IDE. A ce propos, l'investissement direct étranger (IDE) constitue l'une des principales voies de transfert technologique vers les pays en développement<sup>398</sup>.

Les flux d'investissements directs étrangers (IDE) dans le monde ont augmenté de 16% en 2011<sup>399</sup>, et ce malgré la persistance de la crise économique et financière globale et de la crise de la dette en Europe. Ainsi, les flux d'IDE se sont établis à 1.524 milliards de dollars, dépassant le niveau moyen d'avant-crise (2005- 2007).

Les IDE, à destination des pays développés, ont connu une forte progression de l'ordre de 20,8% pour s'établir à 748 milliards de dollars, soit 49% des IDE mondiaux. L'Union-

---

<sup>397</sup> DIEEP Algérie. Les IDE dans le Monde: Benchmarking. Aout 2010

<sup>398</sup>Toufik, S. Existe-t-il des *spillovers* provenant de l'investissement direct étranger au sein de l'industrie manufacturière marocaine ? Colloque AED, 7 et 8 Septembre 2006 – Paris.

<sup>399</sup> CNUCED; World Investment Report, publié en juillet 2012.

Européenne et l'Amérique du Nord affichent des hausses de 32% et de 21% respectivement par rapport aux niveaux de 2010. Dans les pays en développement, les flux d'IDE ont atteint en 2011 un nouveau sommet à 684 milliards de dollars, soit une hausse de 11% et une part de 45% des IDE mondiaux. Toutefois, cette hausse masque des différences entre différentes régions. Les flux d'IDE vers l'Asie ont continué leur progression ; ceux à destination de l'Amérique Latine et des Caraïbes, ainsi que des pays en transition ont enregistré une croissance supérieure à la moyenne. Les flux d'IDE vers l'Afrique ont augmenté pour la deuxième année consécutive, en hausse de 5 %, pour s'établir à 50 milliards de dollars<sup>400</sup>.

## **I. L'attrait des IDE au Maroc**

### ***1. Evolution des flux des IDE***

Représentant 6% des IDE destinés à l'Afrique en 2011 et 33% des IDE vers l'Afrique du nord, le Maroc a fait mieux que certains pays comme la Tunisie et l'Egypte, dont les flux d'IDE ont baissé au cours de cette année. Le Maroc se classe ainsi comme 1<sup>ère</sup> destination en Afrique du Nord et 2<sup>ème</sup> en Afrique après l'Afrique du Sud.

Les recettes d'IDE au Maroc diminuées des dépenses ont enregistré, selon la CNUCED<sup>401</sup>, une hausse de 10,4% en 2012, atteignant 2,8 milliards de dollars contre 2,6 milliards de dollars en 2011, ramenant ainsi la contribution des flux d'IDE à la FBCF<sup>402</sup> à 9,1% et le stock d'IDE à 49,1% du PIB, contre 8,1% et 44,4% respectivement en 2011. En recettes, les entrées d'IDE au Maroc ont atteint 31 milliards de dirhams en 2012, soit l'équivalent de 3,7 milliards de dollars, en hausse de 23% par rapport à 2011<sup>403</sup>.

Selon la même source, 51 nouveaux projets<sup>404</sup> ont été réalisés au Maroc en 2012 contre 95 en 2011. Le Maroc a fait mieux que la Tunisie (32 projets), la Jordanie (13), l'Algérie (17) et le Pakistan (18), mais moins que l'Egypte (60 projets), le Chili (84), la Corée du Sud (209), la Turquie (241 projets) et le Brésil (459).

---

<sup>400</sup> CNUCED, Rapport sur l'investissement dans le monde 2013. Les Chaînes de Valeur Mondiales: l'Investissement et le Commerce au service du Développement. New York et Genève 2013.

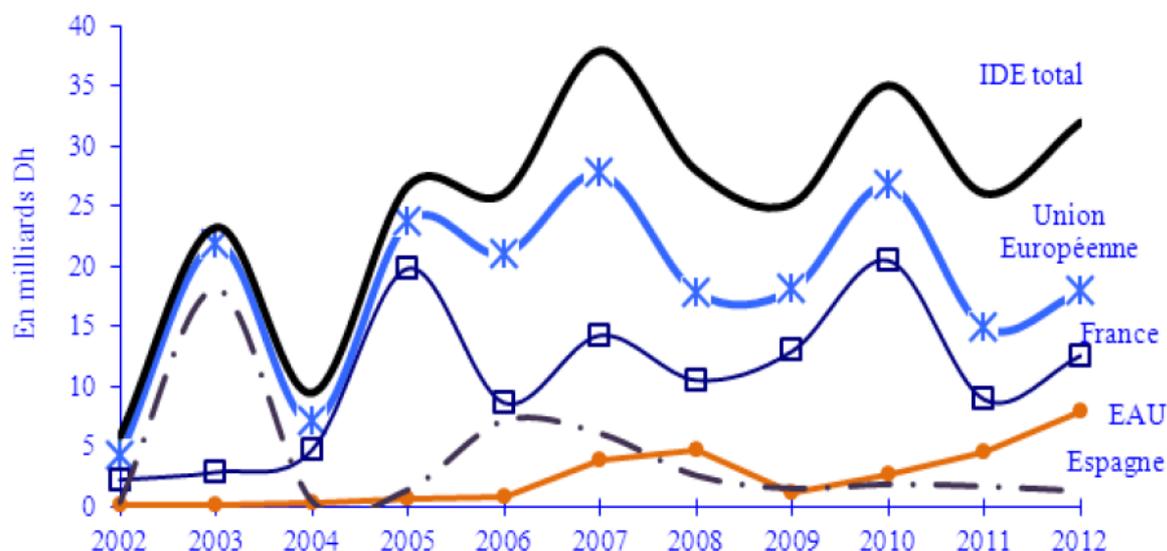
<sup>401</sup> CNUCED, Rapport sur l'investissement dans le monde 2012. Vers une nouvelle génération de politiques de l'Investissement. New York et Genève 2012.

<sup>402</sup> Formation Brute de Capital Fixe.

<sup>403</sup> MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2014. Rapport économique et financier ; 2013.

<sup>404</sup> Des investissements Greenfield.

**Figure 19: Evolution des IDE au Maroc (Total et par région)**



Source : Office des changes.

La répartition géographique des IDE montre que près des deux-tiers des investissements au Maroc proviennent de la France (39%) et des Emirats Arabes Unis (25%). La France, premier pays investisseur au Maroc, a vu ses investissements augmenter de 41% en 2012 pour atteindre 12,6 milliards de dirhams.

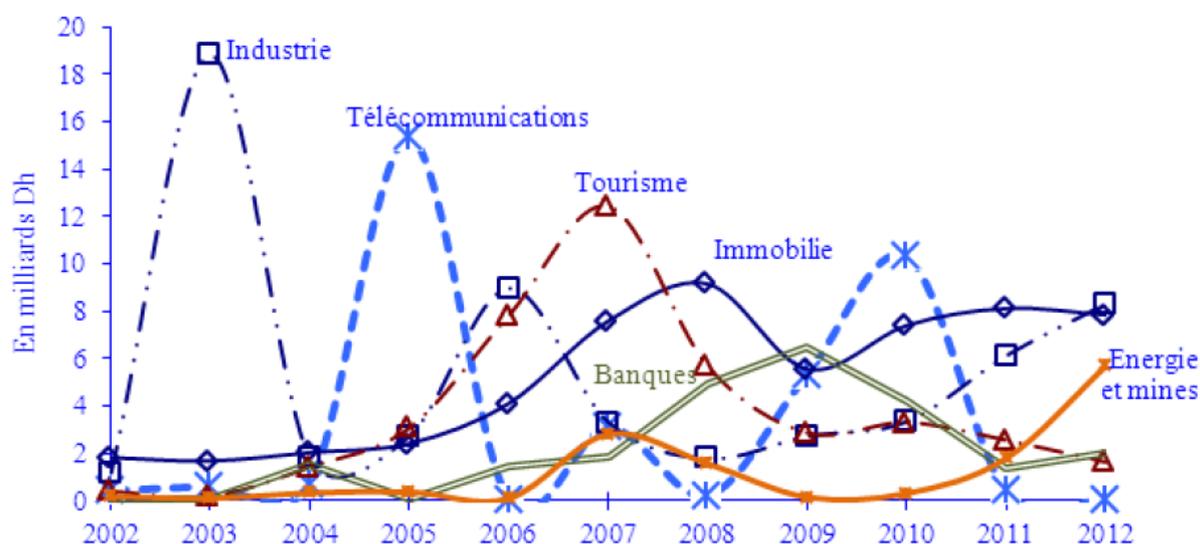
Les IDE en provenance des Emirats Arabes Unis, en hausse de 71%, ont atteint 7,9 milliards de dirhams d'IDE en 2012, grâce notamment aux projets du groupe émirati TAQA, à travers sa filiale locale JLEC 5&6, chargée de la maîtrise d'ouvrage du projet d'extension de la centrale électrique de Jorf Lasfar. En contrepartie, l'Espagne, dont les investissements au Maroc ont régressé de 13%, a cédé la place aux Etats-Unis, devenus troisième investisseur au Maroc, avec 1,6 milliard de dirhams en 2012, en hausse de 54% par rapport à 2011.

Aussi, convient-il de relever qu'entre les deux périodes (2004-2007) et (2008-2011), si les flux en provenance du principal partenaire ont baissé, les IDE hors Union-Européenne sont passés de 6 à 9,2 milliards de dirhams en moyenne auprès, notamment, des Etats-Unis, la Suisse, la Turquie, le Koweït, l'Arabie Saoudite et les Emirats Arabes Unis<sup>405</sup>. Ainsi, les IDE en provenance des pays du Golfe ont augmenté de 51% en 2011, pour atteindre 7 milliards de dirhams, contre moins de 250 millions de dirhams en 2001. Cette vive remontée a concerné principalement les Emirats Arabes Unis qui ont porté leurs investissements au Maroc à 4,5

<sup>405</sup> MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2013. Rapport économique et financier ; 2012.

milliards en 2011, soit une augmentation de 71%, suivis de l'Arabie Saoudite avec un montant de 1,6 milliard, soit le triple en un an.

**Figure 20: Evolution des IDE par secteur**



Source : Office des changes

Sur le plan sectoriel, les industries manufacturières (26% du total des IDE) ont été les plus attractives en 2012, en enregistrant 8,3 milliards de dirhams, soit une hausse de 36% par rapport à 2011. Au niveau des industries manufacturières, l'industrie automobile attire le plus d'IDE (22% du total des IDE en 2012), suivie de l'industrie alimentaire (5%). Au niveau de l'énergie, les investissements étrangers ont plus que triplé en un an, atteignant 5,3 milliards, après 1,7 milliard en 2011. Représentant 17% du total des IDE, ce secteur devient désormais le troisième secteur le plus attractif des IDE au Maroc, après l'immobilier.

Pour sa part, le secteur des activités financières et d'assurance a connu une progression de 68%, en attirant 4,8 milliards de dirhams d'IDE en 2012. Inversement, l'immobilier et le tourisme (respectivement 15% et 5% du total des IDE) ont connu un recul des entrées d'IDE de 3% et 35% respectivement, attribué principalement aux effets de la crise économique chez les principaux partenaires du Maroc<sup>406</sup>.

Par ailleurs, l'analyse des flux d'IDE durant cette période révèle que leurs effets sur l'activité économique (emploi, transfert de technologie...) sont limités dans la mesure où ces flux proviennent des programmes de privatisation et ne relèvent point d'une stratégie globale pour renforcer les capacités productives. Leur impact sur l'activité économique est plutôt faible,

<sup>406</sup> MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2014. Rapport économique et financier ; 2013.

sinon inexistant. Ces investissements ont concerné les PMI-PME et le secteur tertiaire où la croissance et l'emploi se sont principalement localisés dans les BTP (6,5% en 2006) et les services (2,5%), contre 1,5% dans l'industrie. Ce constat est confirmé par le fait que ces IDE n'ont pas contribué de manière efficace à l'acquisition de capacités technologiques. La part des exportations de haute technologie par rapport aux exportations manufacturières totales est de près de 9%<sup>407</sup>. Cette faiblesse émane aussi bien de la forme d'intégration des entreprises internationales dans la structure de l'économie, de la composition sectorielle des IDE et de leurs capacités d'absorption qui reste limitées, que des priorités de la politique économique. Il est vrai que des efforts ont été fournis pour améliorer l'attractivité de l'économie aux flux d'IDE mais «peu de liens en amont et en aval sont noués avec les entreprises locales<sup>408</sup>». Ce qui conduit à un manque de transfert de technologie vers ces entreprises. A ce niveau, la technique étrangère fonctionne comme élément de la production, sans répercussion aucune sur la capacité nationale d'adapter, de créer, et d'innover<sup>409</sup>.

## ***2. Impact des accords de libre échange sur l'attrait des investissements***

Comme nous l'avons déjà traité, parmi les objectifs des accords de libre échange signés avec des dizaines de pays dans le monde, le Maroc envisage de se positionner comme une plateforme régionale de production et d'exportation. Le défi est d'attirer des investisseurs qui veulent profiter des opportunités offertes par le Maroc. C'est dans cet esprit qu'il est important d'étudier l'impact de la signature d'un accord de libre échange sur les IDE entrants.

Les flux des IDE ont évolué après l'entrée en vigueur de l'accord de l'association avec l'Union Européenne. Aussi, les flux des IDE européens s'accaparent une grande partie de ces flux, mais en déduire que c'est suite à la signature de l'accord, n'est pas assez correct vu que le pourcentage des IDE européens s'accaparaient une grande partie des flux totaux même avant l'année 2000.

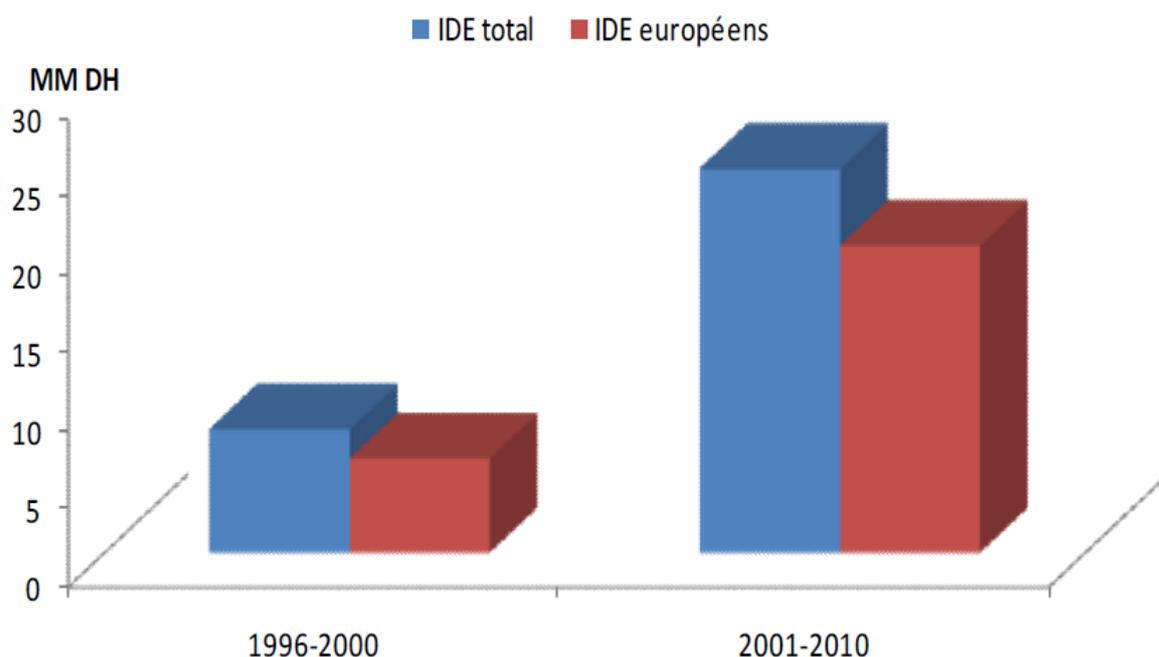
---

<sup>407</sup> World Bank: Doing Business in 2008, Governance indicators database. 2007

<sup>408</sup> Rapport du Forum Euroméditerranéen des Instituts de Sciences Économiques sur le partenariat euroméditerranéen 2008/2009 : "Les pays méditerranéens face à la crise". Femise 2008.

<sup>409</sup> Belal, A. Développement et facteurs non-économiques. SMER Société marocaine des éditeurs réunis, 1980.

*Figure 21: Hausse significative après l'entrée en vigueur de l'accord d'association*



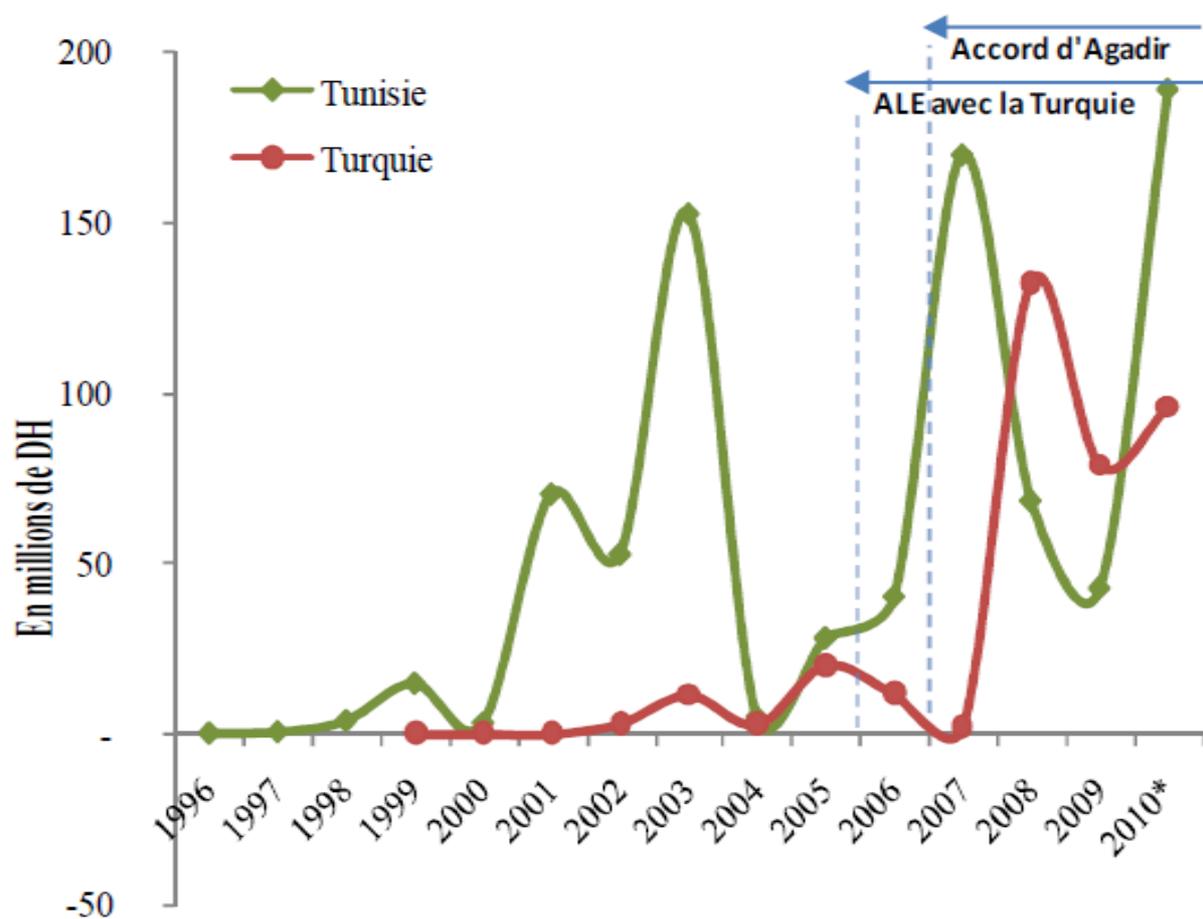
Source : Office des changes

Dans le même cadre, les flux des IDE provenant de la Turquie après la signature de l'accord de libre échange avec ce pays a évolué d'une manière très considérable. Ce qui nous permet de déduire que l'impact de la signature de l'ALE sur les IDE provenant de la Turquie a été d'une grande importance. Ainsi, même si les IDE tures à destination du Maroc, restent encore limités, ne dépassant pas 102 millions de dirhams en 2011, la participation active des entreprises turques, aux appels d'offres internationaux lancés par le Maroc, suggère des perspectives de partenariat prometteuses<sup>410</sup>.

De même, les IDE provenant des pays d'Agadir et des Etats-Unis après la signature des accords avec ces pays ont gardé une tendance à la hausse malgré la volatilité enregistrée des IDE.

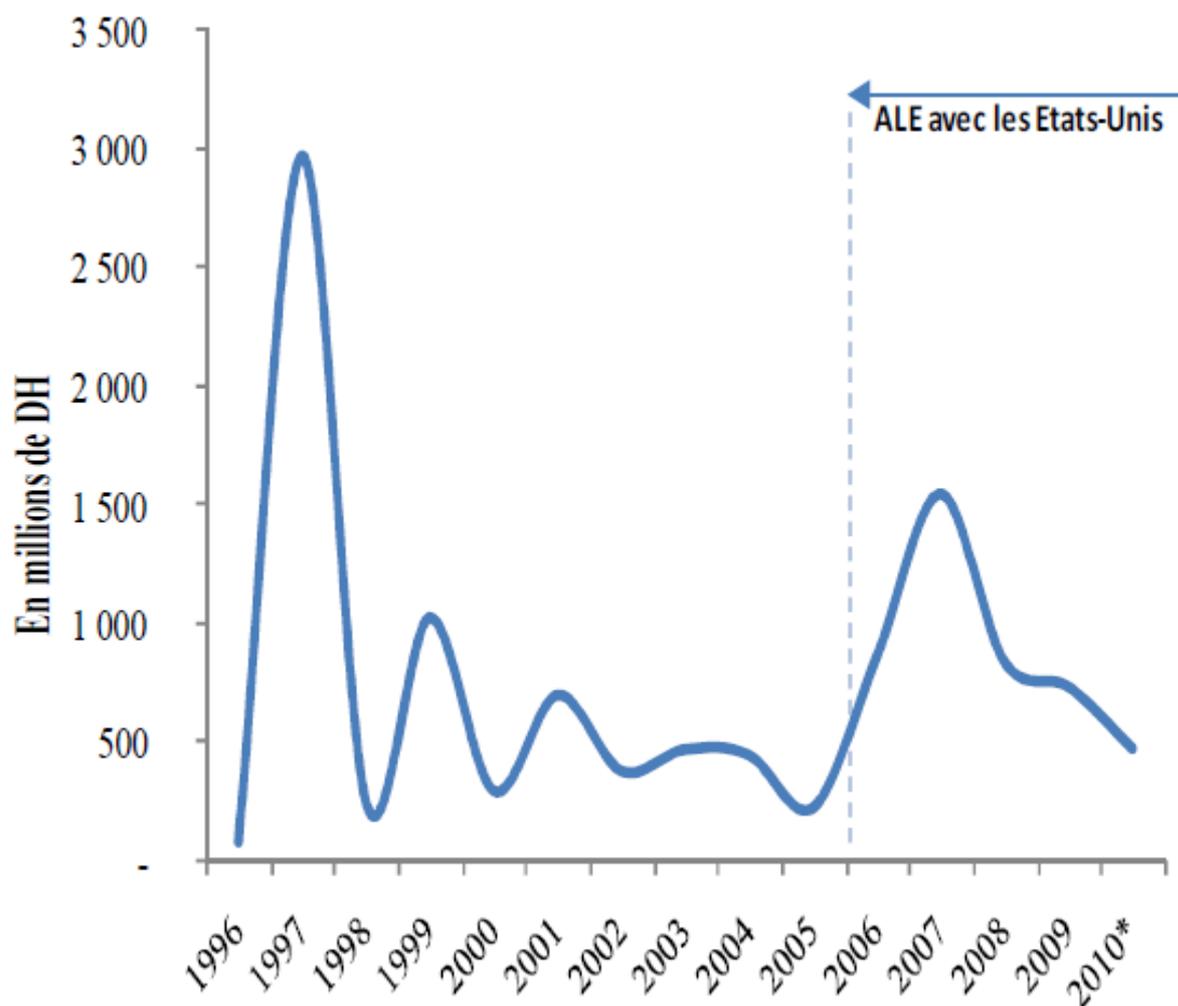
<sup>410</sup> MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2013. Rapport économique et financier ; 2012.

Figure 22: Evolution des entrées au Maroc des IDE provenant des pays signataires de l'accord d'Agadir



Source : DEPF 2012

*Figure 23: Evolution des entrées au Maroc des IDE provenant des Etats Unis*



Source : DEPF 2012

Concernant les retombées en termes des IDE de l'accord de libre-échange signé entre le Maroc et les Emirats Arabes Unis, ce dernier semble avoir conforté aussi bien les échanges commerciaux que l'attrait des investissements émiratis. Les IDE émiratis à destination du Maroc ont sensiblement progressé depuis la signature de l'accord. Ceux-ci ont atteint 4,5 milliards de dirhams en 2011 contre 118 millions de dirhams en 2002, en hausse de 71,2% par rapport à 2010. Ainsi, les EAU sont classées, en 2011, au deuxième rang des investisseurs étrangers au Maroc, juste après la France.

## II. L'accompagnement des investisseurs et des entreprises marocaines

Même s'il relève d'une démarche privée, l'IDE peut faire l'objet d'un accompagnement public. Au début des années 1980, les pouvoirs publics des grands pays investisseurs ont pris conscience du rôle déterminant de l'IDE dans une stratégie de conquête de parts de marché. Il est apparu comme le principal moteur du développement international des entreprises, qu'il s'agisse de grands groupes ou de PME. De véritables politiques d'encouragement à l'IDE sortant ont alors été mises en place<sup>411</sup>.

Si, actuellement, beaucoup de pays développés se méfient des IDE sortants, les PVD les considèrent comme étant une réussite de leurs entreprises et de leurs modèles de développement. Les sociétés qui réussissent le pari de l'internationalisation sont considérées comme étant 'champions nationaux'<sup>412</sup>.

Le Maroc est devenu depuis quelques années une source croissante de flux d'investissements directs à l'étranger (IDE), générant des flux de près de 23 milliards de dirhams entre 2007 et 2012, suite à de nombreux projets émanant d'entreprises marocaines particulièrement dans les secteurs des banques et des télécommunications. La densité des efforts fournis par la diplomatie marocaine a permis de faire de l'Afrique une zone d'accueil importante pour les investissements marocains, ce qui fait du Maroc le deuxième investisseur africain sur le continent, après l'Afrique du Sud, et le premier en Afrique de l'Ouest<sup>413</sup>.

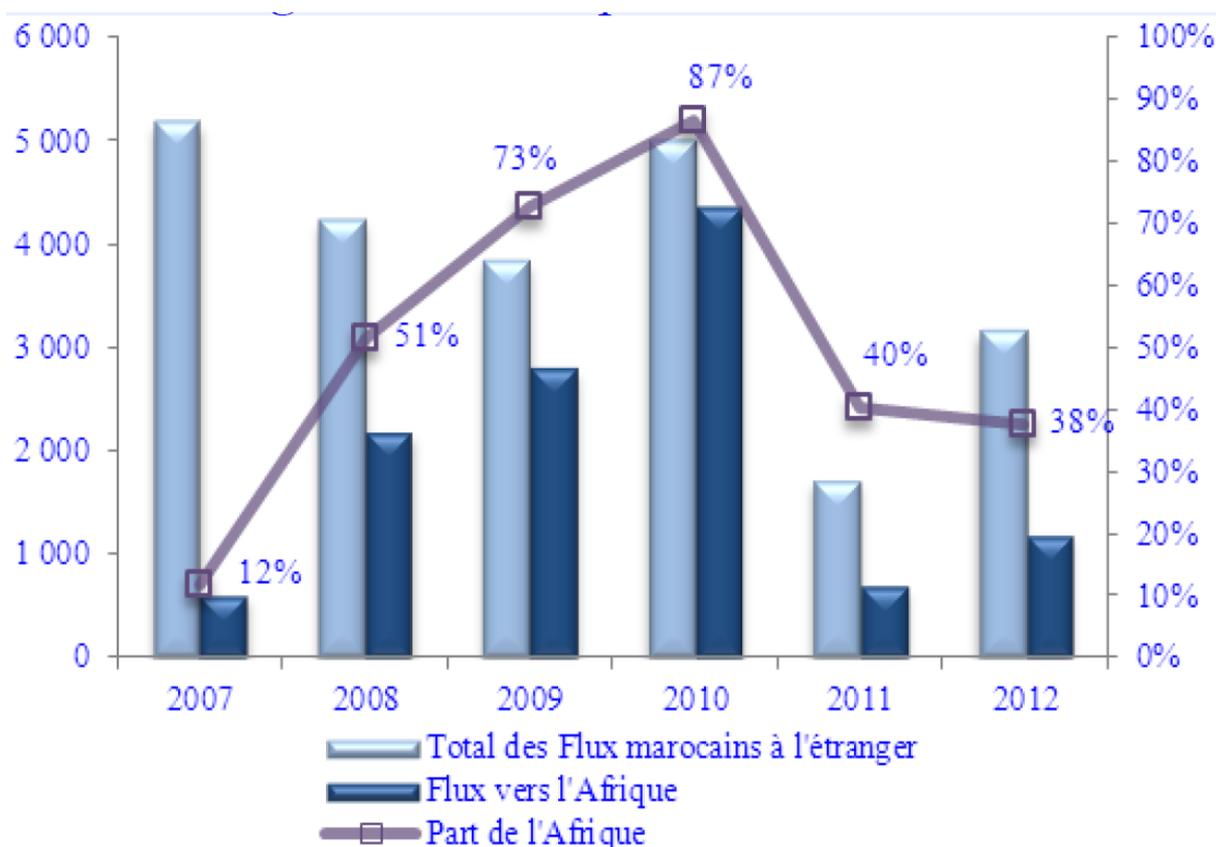
---

<sup>411</sup> Michalet CA. « Nationalisations - Internationalisation : un faux dilemme ». In: Revue d'économie industrielle. Les politiques industrielles. 1er trimestre 1983.

<sup>412</sup> La motivation qui a poussé les Etats à accepter ou même encourager le développement des champions nationaux est la nécessité de présenter des entités industrielles et technologiques de taille et de compétence suffisantes dans le cadre des coopérations internationales.

<sup>413</sup> Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc. « Maroc-Afrique. La nouvelle frontière », in Conjoncture n° 889, Casablanca, janvier 2008, p. 21-22.

**Figure 24: Evolution des IDE marocains à l'étranger**



Source : DEPF.

L'Afrique subsaharienne a été la destination privilégiée de la plupart de ces investissements, bénéficiant de 51% des flux d'investissements sortants du Maroc entre 2007 et 2012. Le stock de ces investissements a atteint 7,2 milliards de dirhams en 2011, soit 42% du total investi à l'étranger. Même si la France est en tête des pays où sont localisés les investissements marocains directs, les pays africains ont beaucoup attiré les capitaux du Royaume. Le Maroc y est présent avec des investissements directs dans treize pays, appartenant principalement à l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale. Le Mali (34%), le Gabon et le Sénégal (25% chacun) sont les principaux pays d'accueil des encours marocains dans la région.

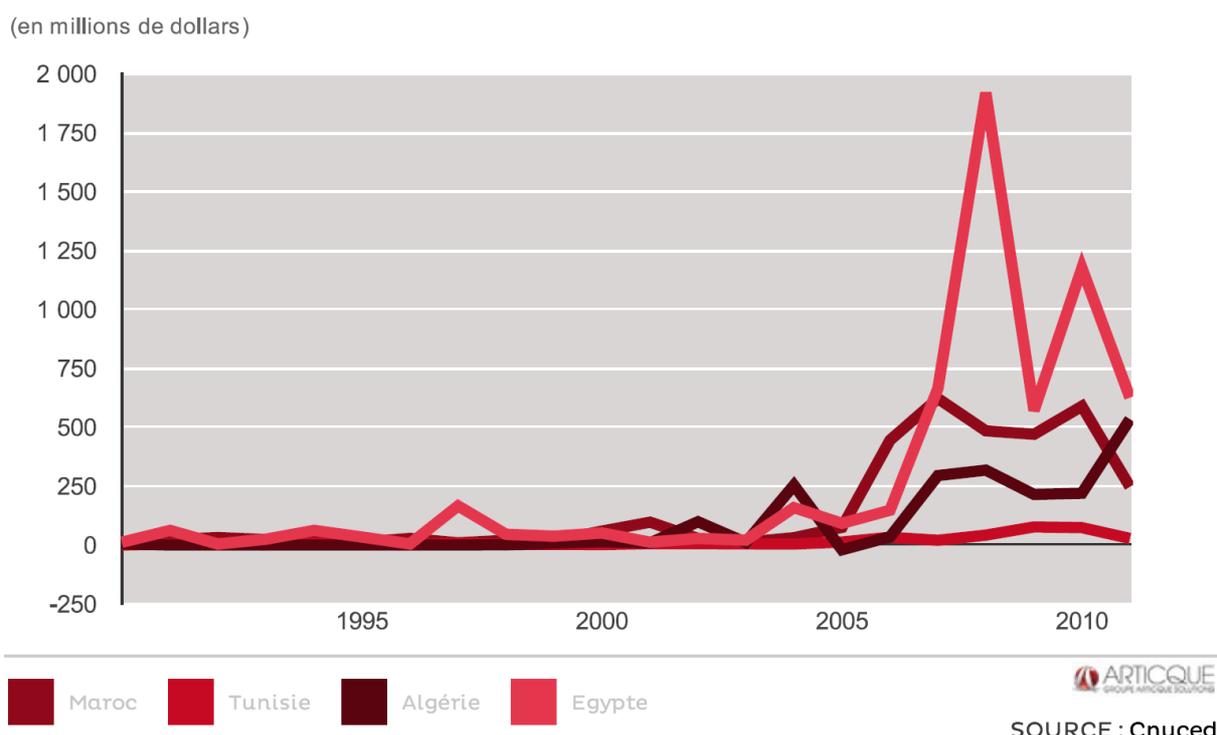
Ces investissements portent sur un ensemble très diversifié de secteurs, dont les infrastructures, la santé, l'éducation, la finance, les télécoms, les NTIC<sup>414</sup> et l'industrie chimique mais demeurent l'apanage d'un cercle restreint d'investisseurs, principalement Maroc Télécom, Attijariwafa Bank, BMCE Bank, la BCP, Managem, la RAM et Ynna Holding. Les transactions les plus importantes ont été conclues dans les secteurs des télécommunications,

<sup>414</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication.

avec l'introduction de Maroc Télécom au Mali, au Burkina Faso et au Gabon, et dans celui des banques grâce, notamment, aux acquisitions réalisées par Attijariwafa Bank au Gabon et de la BMCE Bank au Mali. Dans tous ces domaines, les besoins en Afrique sont énormes. C'est pourquoi, l'encouragement de l'investissement dans ce continent est une excellente option, compte tenu de son fort potentiel de croissance, en raison précisément des retards qu'il cumule dans tous les secteurs<sup>415</sup>.

Globalement, les investissements marocains à l'étranger, qu'ils soient directs ou de portefeuille, se sont surtout développés à partir de 2007, conséquence directe de l'amélioration de la réglementation de change intervenue depuis la circulaire de 2010<sup>416</sup> qui a porté le montant des transferts en direction de ce continent à 100 millions de dirhams par investissement et par an, au lieu de 50 millions de dirhams pour les autres continents.

**Figure 25: Flux des IDE sortants**



En axant ses efforts sur la promotion des intérêts économiques et commerciaux, la diplomatie marocaine vise à devenir le meilleur allié des « champions nationaux » dans la quête

<sup>415</sup> <http://www.lavieeco.com/news/economie/les-investissements-du-maroc-a-l-etranger-totalisent-23-milliards-de-dh-22854.html> consulté le 10/08/2013

<sup>416</sup> Circulaire de l'office des changes.

des marchés africains. A ce niveau, il est indispensable de différencier les entreprises publiques plus faciles à s'orienter dans le sens des intérêts géopolitiques du pays et les entreprises privées orientées plutôt à des intérêts purement commerciaux et financiers. L'efficacité de la diplomatie économique réside dans la capacité des acteurs publics à coordonner leurs actions avec les décisions des acteurs privés qui échappent, en tout ou en partie, aux logiques de contrôle et d'influence étatiques<sup>417</sup>.

La vision marocaine est de permettre aux firmes marocaines de devenir les véritables ambassadeurs du Maroc en Afrique. C'est un *puissant outil d'influence* à l'échelle internationale qui permet au Maroc de consolider son autorité à l'extérieur des frontières.

La présence accrue des entreprises marocaines au sud du Sahara procède d'une volonté politique. Les entreprises, contrairement à ce qu'affirme le discours officiel, résistent encore à investir ou être présentes au sud du Sahara. De plus, la mésaventure de la Royal Air Maroc lors de son retrait d'Air Sénégal International (ASI), où les intérêts de la grande compagnie d'aviation ont été en partie sacrifiés sur l'autel des bonnes relations Maroc-sénégalaises, fait évidemment beaucoup réfléchir les managers des entreprises marocaines<sup>418</sup>.

Il s'agit ici d'un secteur privé qui se limite à jouer le rôle de bénéficiaire des actions de la diplomatie étatique. Certes, il participe aux délégations officielles et aux commissions mixtes mais son rôle se limite à l'accompagnement de l'action de l'Etat. C'est pourquoi, il est difficile de parler d'une diplomatie privée indépendante de la diplomatie officielle pour le cas marocain. D'ailleurs, c'est toute la différence avec le cas turc, où c'est le privé à travers TUSKON<sup>419</sup> que le pays a commencé à développer ses relations diplomatiques avec les pays de l'Afrique Subsaharienne. Ainsi, le gouvernement a été poussé à la conquête de nouveaux marchés par sa base, incarnée par une nouvelle classe d'entrepreneurs, les "tigres anatoliens". Cette nouvelle bourgeoisie cherche de nouveaux débouchés pour ses produits, des machines à laver aux vêtements. La confédération prépare actuellement toutes les visites du président et du ministre du Commerce extérieur turcs. Les relations diplomatiques de la Turquie avec le continent se sont métamorphosées : en l'espace d'une décennie, Ankara a triplé le nombre de ses missions

---

<sup>417</sup> Pitti, F. La diplomatie économique des entreprises. *Géoéconomie*, 2010, no 1, p. 105-118.

<sup>418</sup> Antil, A. Le Maroc et sa «nouvelle frontière» Lecture critique du versant économique de la stratégie africaine du Maroc. IFRI, Note de l'IFRI, 2010.

<sup>419</sup> Tuskon est une organisation non-gouvernementale fondée à Istanbul en 2005 par des associations régionales d'hommes d'affaires, et s'est progressivement étendue à travers le monde. Elle est très active sur le terrain africain.

diplomatiques et en compte dorénavant vingt-cinq dont quinze ont été inaugurées entre 2009 et 2010, avec comme objectif d'avoir trente missions diplomatiques à fin 2012<sup>420</sup>.

Alexandre Kateb<sup>421</sup> remarque que « sous l'égide du nouveau ministre des Affaires étrangères, la diplomatie turque est devenue le meilleur allié des Tigres anatoliens, ces entrepreneurs du BTP<sup>422</sup> et du textile, proches des milieux islamo-conservateurs de l'AKP<sup>423</sup>, qui sont partis à la conquête des marchés étrangers ». Ces acteurs privés exercent de plus en plus d'influence dans les processus de prise de décisions et deviennent un acteur central de la diplomatie économique turque. C'est une diplomatie qui vise à servir le secteur privé et lui faciliter la tâche de conquête des marchés étrangers. En contrepartie, les hommes d'affaires approfondiront les relations entre la Turquie et les pays africains et consolideront l'influence mondiale de la Turquie. On parle dans ce cas d'une diplomatie privée au service de la diplomatie classique du pays et des intérêts géopolitiques de la Turquie dans le continent africain.

Au-delà des investissements à court terme, le Maroc vise à ce que les marchés remportés et les accords de coopération améliorent l'image de marque du pays comme étant un pays actif dans la lutte contre la pauvreté et le sous-développement, un pays qui souhaite partager sa technologie, et un pays avec des ressources humaines à la fois compétentes techniquement mais également plus proches des pays africains et de leurs populations.

Cependant, ces investissements ne se traduisent pas encore par une augmentation des échanges avec l'Afrique subsaharienne. C'est-à-dire que les investisseurs marocains n'ont pas une vision globale intégrant leurs actions d'internationalisation dans le cadre d'une décomposition régionale des processus productifs.

---

<sup>420</sup> Vicky, A. La Turquie à l'assaut de l'Afrique, *Le Monde diplomatique*, mai 2011.

<sup>421</sup> Kateb, A. La diplomatie économique des nouvelles puissances. *Géoeconomie*, 2010, no 1, p. 87-96.

<sup>422</sup> Bâtiment Travaux Publics.

<sup>423</sup> Parti de justice et développement turc.

## **Section III : Au niveau de l'aide au développement et la perception du Maroc**

Au niveau des réalisations économiques d'un pays, surtout un PVD, l'attrait des aides au développement constitue un élément très important au niveau de la stratégie de sa diplomatie économique. D'autre part, l'image de marque d'un pays est le résultat des réformes engagées mais aussi le fruit des efforts fournis pour l'amélioration de la perception du pays et de ses produits.

### **I. L'aide au développement et l'assistance**

Le Maroc fait partie de la tranche inférieure de la liste des pays et territoires à revenu intermédiaire, destinataires de l'Aide Publique au Développement (APD). Le Maroc est un pays à revenu intermédiaire qui est faiblement dépendant de l'aide extérieure<sup>424</sup>. En 2006, l'Aide Publique au Développement octroyée au Maroc représentait 1046 Millions de dollars USD soit 1,8% du RNB (Revenu National Brut).

L'aide publique au développement s'est élevée à 912 millions USD en 2009 et représente 1% du RNB du Maroc. En 2008, selon l'enquête de l'OCDE de Suivi de la Déclaration de Paris, l'APD versée au Maroc était estimée à 1 676 Millions USD. L'APD nette a suivi une tendance à la hausse très marquée entre 2005 et 2006, puis une stagnation jusqu'en 2008 pour décroître ensuite en 2009. D'après les données fournies par le ministère de l'Économie et des Finances du Maroc, l'aide a atteint près de 2 milliards USD en 2010 et inclut l'aide fournie à des taux supérieurs au seuil de 25 % de libéralité requis pour être qualifiée d'APD ainsi que les montants de donateurs non membres de l'OCDE/CAD<sup>425</sup>. Le pays est sur la bonne voie de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) fixés par les Nations Unies, à l'horizon 2015.

Par ailleurs, le pays a profité, à travers, les ALE conclus, de plusieurs programmes d'assistance technique, visant le renforcement des capacités de production et de commercialisation des entreprises marocaines et leur accompagnement dans leurs efforts de prospection de nouveaux marchés.

---

<sup>424</sup> CCA. LA VISION DU BILAN COMMUN DE PAYS. Maroc - Novembre 2010

<sup>425</sup> OCDE. "Aid Effectiveness 2005-10: Progress in implementing the Paris Declaration" – Volume 2. 2012.

Par exemple :

- Le MEPI (Middle East Partnership Initiative) dans le cadre de l’ALE avec les Etats-Unis : organisation de missions de prospection, participation aux salons,...etc.
- Le programme NBO dans le cadre de l’ALE avec les Etats-Unis : accompagnement des entreprises marocaines des secteurs de textile, cuir et agroalimentaire pour approcher les donneurs d’ordre américains.
- Les programmes de jumelage financés par l’UE : transfert d’expertise dans le domaine de la qualité, l’évaluation de la conformité, ...etc.

L’Initiative Nationale de Développement Humain, programme du gouvernement marocain pour l’application des OMD, porte sur la réduction des disparités régionales et sociales, la lutte contre la pauvreté à travers une amélioration des performances économiques, la consolidation du processus de démocratisation et la modernisation de l’administration publique et la préservation de l’environnement et des ressources naturelles<sup>426</sup>.

D’une manière générale, les projets de coopération internationale au Maroc se concentrent sur quatre secteurs : le développement économique (41,9%), le secteur social (17,5%), l’éducation (17,2%) et la production (15%). Le montant total de l’APD s’élevait en 2008 à 1217 millions de dollars, soit 1,4% du Revenu National Brut du Maroc.

Les financements alloués au Maroc sont conséquents et le nombre des bailleurs de fonds actifs dans le pays est important. Pour autant, les opérateurs chargés de la mise en œuvre et du suivi des projets de développement évoquent souvent un déficit d’informations concernant les interventions des bailleurs de fonds<sup>427</sup>.

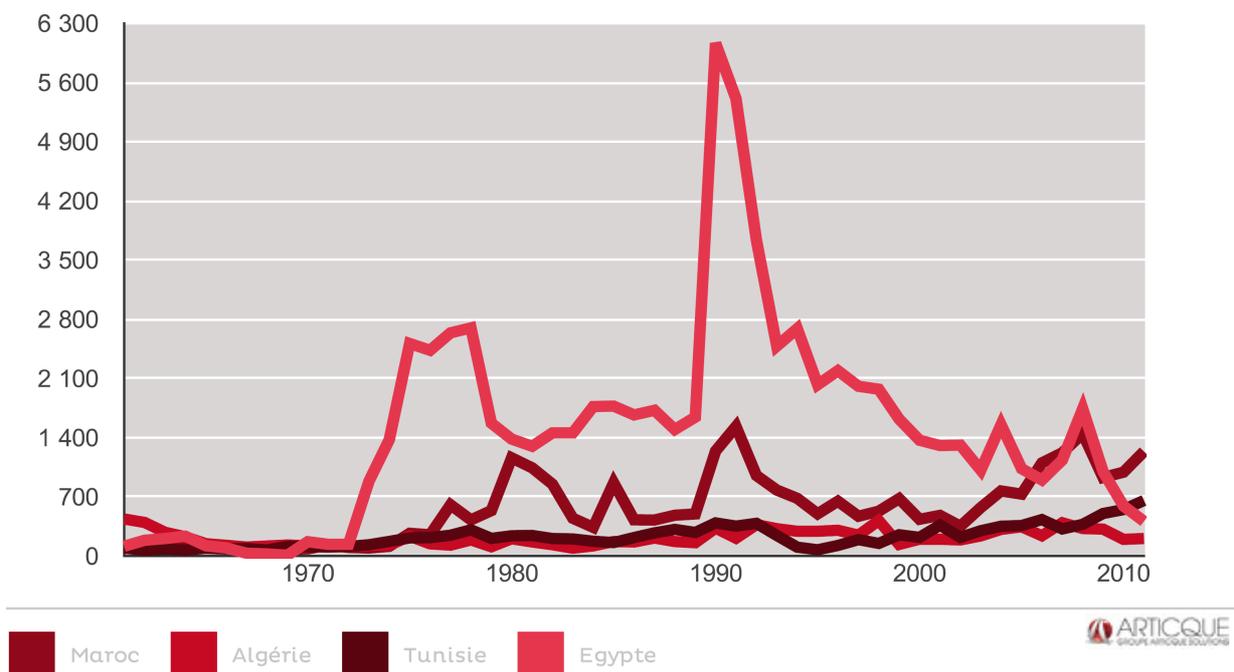
---

<sup>426</sup> Etude réalisée sous la direction d’IDEFIE par Charline Jacob-Nassimian en Juillet 2010 sur l’Etat des lieux de la coopération internationale et des investissements étrangers au Maroc.

<sup>427</sup> CESPI. Annual Report on International Finance and Development in Africa 2009.

**Figure 26: Aide Publique au développement nette reçue**

(en millions de dollars)

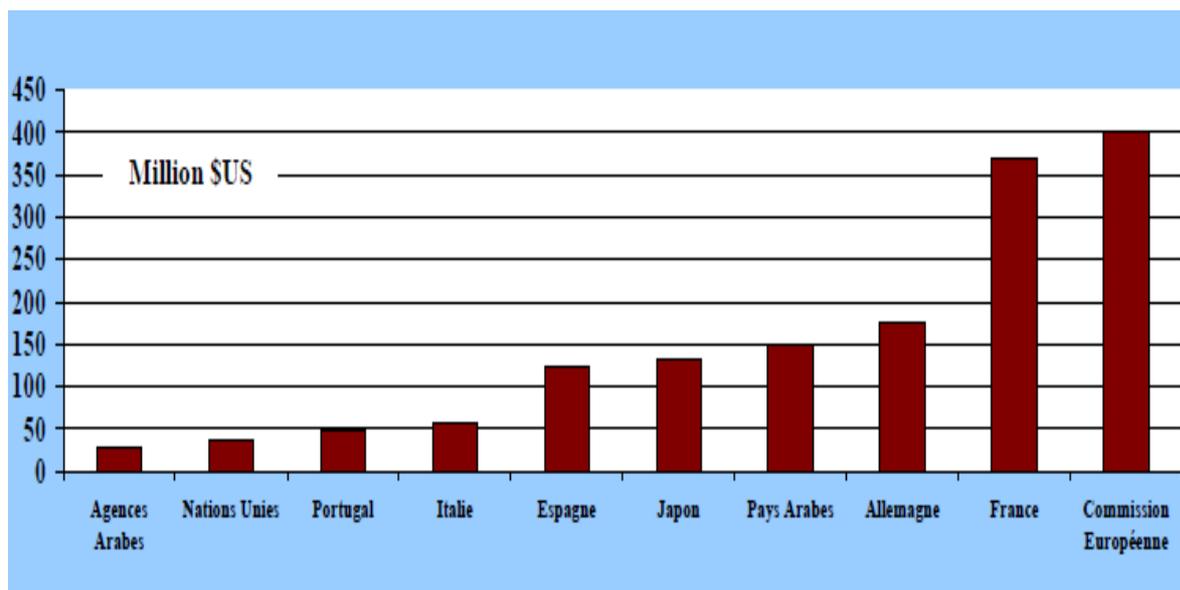


La banque Mondiale soutient les projets de développement du gouvernement marocain dans son programme de développement économique et social. Trois objectifs prioritaires ont été fixés par le gouvernement pour la période 2008-2012 :

- L'amélioration des résultats sociaux en matière d'éducation, de santé et d'accès aux services ;
- Le renforcement de la croissance, du potentiel d'exportation et d'investissement du pays ;
- La mise en œuvre de réformes transversales indispensables à l'obtention de résultats dans tous les secteurs.

Il s'agit plus précisément de l'amélioration de la gouvernance, de la réforme de l'administration publique et du renforcement de la décentralisation.

*Figure 27: Les dix principaux donneurs d'APD au Maroc pour 2007-2008*



Source : OCDE

L'Union Européenne est le premier donateur d'APD au Maroc. Ce dernier participe à la politique européenne de voisinage et au partenariat Euro-méditerranéen.

La stratégie de coopération de l'Union Européenne au Maroc se développe autour de cinq points principaux :

- Le développement des politiques sociales, prioritairement l'éducation et la santé ;
- La modernisation économique par la diversification des sources de la croissance, l'augmentation de la compétitivité des entreprises et la réforme du cadre législatif ;
- L'appui institutionnel, c'est-à-dire le soutien aux réformes permettant l'adoption de normes et standards européens et internationaux ;
- La bonne gouvernance et les Droits de l'Homme, soit les domaines de la sécurité, de la justice et des affaires intérieures ;
- La protection de l'environnement, notamment par le soutien face aux problématiques spécifiques du pays telles que la lutte contre la désertification, la protection des ressources en eau ou encore la lutte contre la pollution.

Mise à part la coopération multilatérale européenne, de nombreuses agences de développement nationales mettent en œuvre des programmes de développement au Maroc. C'est le cas du « The United States Agency for International Development » pour les Etats-Unis, de l'Agence canadienne de développement international pour le Canada, du « Japan International Cooperation Agency » pour le Japon, l'Organisme Allemand de Coopération

Bilatérale pour l'Allemagne, ou encore de L'Agence Française de Développement pour la France.

Cependant, l'augmentation de l'aide liée est une limite de ces différents schémas de coopération. L'aide est dite « liée » quand elle est suspendue à la condition que des biens et services soient achetés au pays donateur ou à un autre groupe de pays strictement spécifié<sup>428</sup>. L'aide déliée offre non seulement un meilleur rapport qualité/prix et réduit les contraintes administratives, mais elle favorise en outre l'exploitation des ressources locales, les systèmes nationaux et l'harmonisation du soutien des donateurs fourni sous forme d'instruments et d'approches communs ou conjoints.

En 2010, la part de l'aide non liée représentait 57 % de l'aide. Ce pourcentage est en recul par rapport à 2005 et 2007, qui enregistrait une part d'aide non liée de 87 % et 68 % respectivement. Cette baisse semble être due en partie à une baisse de la performance de deux donateurs importants, la France et l'Espagne, dont la part d'aide non liée est passée de 39 % à 7 % et 99 % à 54 % respectivement entre 2005 et 2010<sup>429</sup>.

---

<sup>428</sup> [www.oecd.org/fr/cad/efficacite/](http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/) consulté le 11/12/2012.

<sup>429</sup> OECD 2012, Aid Effectiveness 2005-10: Progress in implementing the Paris Declaration – Volume 2 (Country Chapters)

## II. L'image de marque du pays

L'image de marque d'un pays peut se définir comme *"la représentation subjective qu'ont certains groupes de personnes des particularités économiques, politiques, sociales et culturelles d'un pays, de ses institutions et de ses habitants et qui influence le comportement du consommateur"*<sup>430</sup>. Elle est façonnée par l'histoire du pays, par ses traditions, par ses personnalités d'aujourd'hui et d'hier, par les caractéristiques de son paysage, par les événements politiques, par les produits fabriqués dans ce pays, mais aussi par la culture, les valeurs et le mode de vie de sa population<sup>431</sup>. Dans ce sens, la marque d'un pays fort peut ajouter des milliards à la richesse nationale en soutenant les marques commerciales dans un monde hyperconcurrentiel. Tous les pays travaillent activement la gestion de leur marque-nation pour obtenir une valeur<sup>432</sup>. Elle est le résultat de processus de développement à long terme et, comme de nombreuses études le prouvent, elle est très réfractaire aux changements<sup>433</sup>.

Plusieurs auteurs<sup>434</sup> confirment le rôle central de la diplomatie économique en matière de développement de l'image de marque du pays. Cette image est considérée comme étant un avantage compétitif au service de la promotion de l'économie nationale.

Pour mieux positionner l'image de marque du Maroc, nous allons se référer aux différents classements internationaux de la perception du pays au niveau mondial par quelques centres de références avant de la comparer avec l'image instantanée du pays en se basant sur l'étude de l'Institut Harris Interactive.

Dans ce cadre, les différents classements rédigés par les organisations internationales ont pour finalité d'éclairer les décideurs sur les atouts et l'attractivité d'un pays, en se livrant à des analyses comparatives et chiffrées entre les différents pays adhérant à ces classements<sup>435</sup>. Nous trouvons également les rapports des institutions financières internationales, notamment le FMI et la banque mondiale qui sondent régulièrement la santé de l'économie d'un pays dans

---

<sup>430</sup> Kühn R., «Das «Made-in-Image» Deutschlands im internationalen Vergleich», Marketing ZFP, 15 Jg., 2 1993, pp. 119–127.

<sup>431</sup> Kurz H., Exportwerbung: Strategie und Test österreichischer Markenpositionierung, Vienne 1994.

<sup>432</sup> <http://www.slateafrique.com/88191/les-10-pays-africains-qui-se-vendent-le-mieux> consulté le 09/08/2013

<sup>433</sup> La Vie économique, L'image de marque de la Suisse, une chance pour les entreprises. Revue de politique économique 6-2003.

<sup>434</sup> Cité par Reuvers, S et Ruel, H. Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications. Advanced Series in Management, 2012.

<sup>435</sup> <http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-durable/708-que-valent-les-rapports-des-organismes-internationaux-sur-le-maroc-> consulté le 01/09/2013.

une optique réformatrice comprenant très souvent des benchmarks présentés à titre d'illustration.

Ces classements sont élaborés par des experts sur la base de grilles d'analyse prédéfinies et d'une batterie d'indicateurs corrélés selon des méthodes de diagnostic aujourd'hui largement répondues. Le tout tiré de la doctrine de certaines écoles de pensée et de laboratoires d'analyse économique<sup>436</sup>.

---

<sup>436</sup> <http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-durable/708-que-valent-les-rapports-des-organismes-internationaux-sur-le-maroc-> consulté le 08/05/2013.

**Tableau 11: Classements internationaux du Maroc**

<b>Source</b>	<b>Classement et Commentaire</b>
<b>World Economic Forum Global Information Technology Competitiveness Report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc classé à la 86<sup>ème</sup> place /134 pays</li> <li>• Régression de 12 places</li> <li>• Tunisie : 38<sup>ème</sup> ; Turquie : 61<sup>ème</sup> ; Egypte : 76<sup>ème</sup></li> <li>• Seules l'Algérie, la Libye et la Syrie sont derrière dans la région</li> </ul>
<b>World Economic Forum Global Competitiveness Report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc classé 73<sup>ème</sup> sur 133 pays</li> <li>• Position inchangée par rapport à 2008</li> <li>• Tunisie : 40<sup>ème</sup> ; Egypte : 70<sup>ème</sup> ; Turquie : 61<sup>ème</sup></li> <li>• Seules l'Algérie, la Libye et la Syrie sont derrière dans la région</li> </ul>
<b>World Economic Forum Global Travel &amp; Tourism Competitiveness Report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc classé 75<sup>ème</sup> sur 133 pays</li> <li>• Régression de 12 places par rapport à 2008</li> <li>• Tunisie : 44<sup>ème</sup> ; Egypte : 64<sup>ème</sup> ; Turquie : 56<sup>ème</sup></li> <li>• Seules l'Algérie, la Libye, le Koweït et la Syrie sont derrière dans la région</li> </ul>
<b>Heritage Foundation Economic Freedom Index</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc classé 101<sup>ème</sup> sur 179 pays</li> <li>• Légère progression par rapport à 2008</li> <li>• Juste sous la moyenne mondiale ; 12<sup>ème</sup> sur 17 pays dans la région MENA</li> <li>• Tunisie : 98<sup>ème</sup> ; Egypte : 97<sup>ème</sup> ; Turquie : 75<sup>ème</sup></li> </ul>
<b>Transparency International</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc classé 80<sup>ème</sup> sur 180 pays</li> <li>• Régression de 8 places par rapport à 2007</li> <li>• Tunisie : 62<sup>ème</sup> ; Egypte : 115<sup>ème</sup> ; Turquie : 58<sup>ème</sup></li> </ul>
<b>Doing Business Survey</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc classé à la 128<sup>ème</sup> place sur 183 pays</li> <li>• Légère progression par rapport à 2008 : +1 place</li> <li>• Tunisie : 69<sup>ème</sup> ; Egypte : 106<sup>ème</sup> ; Turquie : 73<sup>ème</sup> place</li> <li>• 13<sup>ème</sup> sur 19 pays de la région MENA</li> </ul>
<b>World Economic Forum Global Enabling Trade Report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc classé à la 55<sup>ème</sup> place sur 121 pays</li> <li>• Tunisie : 41<sup>ème</sup> place ; Egypte : 75<sup>ème</sup> place ; Turquie : 48<sup>ème</sup> place</li> </ul>
<b>Economist Intelligence Unit Business Environment Rankings</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc classé à la 69<sup>ème</sup> place sur 82 pays sur la période 2008-2012</li> <li>• Légère progression de 3 places par rapport à la période 2003-2007</li> <li>• 11<sup>ème</sup> place sur 17 pays dans la région MENA</li> <li>• Tunisie : 62<sup>ème</sup> ; Egypte : 56<sup>ème</sup> ; Turquie : 49<sup>ème</sup></li> </ul>

*Source : Le Cercle d'Analyse Economique de la Fondation Abderrahim Bouabid. 2010*

A partir d'une lecture simple des données de la figure, il convient de tirer la conclusion qui s'impose : dans tous ces classements, le Maroc stagne, voire régresse légèrement pour

certain<sup>437</sup>. Même si sa position n'est pas déshonorante, rien ne permet non plus de soutenir l'hypothèse d'une stratégie de développement économique portant ses fruits : le Maroc ne progresse pas fortement dans ces classements, tout comme il n'occupe pas de position particulièrement éminente pour l'un ou l'autre des critères mentionnés ci-dessus. La Tunisie, qui s'affaire discrètement à la mise en œuvre de ses plans quinquennaux, se classe mieux que le Maroc dans quasiment tous les classements<sup>438</sup>. De même, l'Égypte, qui semble avoir entamé une dynamique différente arrive à mieux se placer que le Maroc dans certains classements<sup>439</sup>.

En effet, malgré toutes les critiques formulées à l'égard de ces différents rapports, il y aurait une certaine homogénéité entre les différents ratings et classements, ce qui laisse supposer que l'analyse se veut objective. Les études se basent sur des statistiques communiquées par les pays, moyennant certains recoupements et vérifications, complétées par des avis et appréciation qualitatifs des acteurs non directement impliqués dans la prise de décision mais suffisamment au courant, sondés par des questionnaires ou à travers d'autres techniques telles les focus group ou les interviews. Le reste est confié à des experts qui se basent sur des outils sophistiqués d'analyse pour dresser les rapports<sup>440</sup>.

Concernant l'insertion de l'économie marocaine dans l'économie mondiale, le Maroc s'est classé au 61e rang dans l'indice mondial 2014<sup>441</sup> des pays les plus mondialisés et premier l'Afrique du nord, selon le centre suisse de recherches conjoncturelles<sup>442</sup>. L'indice du Centre de recherches conjoncturelles de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich mesure la performance d'un pays en fonction de trois dimensions : sociale, politique et économique. Dans ces catégories, le royaume se classe 77e, 31e et 97e respectivement. Selon l'étude, le Maroc est plus actif sur la scène politique mondiale par le biais de ses ambassadeurs, son adhésion aux organismes internationaux et sa participation dans les missions de paix, que sur la circulation transfrontalière des personnes, l'accès à Internet, à la télévision et aux produits de la presse étrangère, et il est moins actif en matière de commerce transfrontalier, de poids des flux

---

<sup>437</sup> Le Cercle d'Analyse Economique de la Fondation Abderrahim Bouabid «Le Maroc a-t-il une stratégie de développement économique ? ». 2010

<sup>438</sup> La Tunisie a vu ses notes baisser après le printemps arabe et ses effets néfastes sur l'économie tunisienne.

<sup>439</sup> Le Cercle d'Analyse Economique de la Fondation Abderrahim Bouabid «Le Maroc a-t-il une stratégie de développement économique ? ». 2010

<sup>440</sup> <http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-durable/708-que-valent-les-rapports-des-organismes-internationaux-sur-le-maroc> consulté le 03/07/2013.

<sup>441</sup> L'indice 2014 couvre 207 pays du monde sur la période allant de 1970 à 2011. Il mesure des variables telles que le commerce extérieur, les investissements, l'impact des mesures restreignant les mouvements de capitaux et de marchandises, le nombre d'immigrés, l'accès à internet et aux médias ainsi que les accords bilatéraux et multilatéraux conclus depuis 1945.

<sup>442</sup> Indice de globalisation du centre suisse de recherches conjoncturelles KOF relevant de l'ETH Zürich.

d'investissement dans le PIB et de restrictions sur le commerce et les mouvements de capitaux<sup>443</sup>. En effet, cet indice nous permet de dire que la diplomatie économique marocaine a joué un rôle très important en matière d'insertion de l'économie marocaine dans l'économie internationale.

Par ailleurs, la notion de « Nation Goodwill<sup>444</sup> » qui vise à analyser les forces et faiblesses du capital immatériel et du capital marque d'un pays peut nous permettre de mieux comprendre l'image du marque dont jouit le Maroc. L'idée est de situer l'image que développe un pays par rapport aux grands classements internationaux de référence.

Le Nation Goodwill Observer<sup>445</sup> est une étude qui a pour ambition d'évaluer le capital immatériel de 26 des plus importants pays du monde. Conçue par W, Havas Design+, HEC Paris, Ernst & Young et Cap, cette étude a été réalisée auprès d'un panel de 1 000 leaders économiques et leaders d'opinion internationaux sur :

- Leur perception de l'image actuelle, l'image « instantanée » des pays ;
- La capacité des pays à tirer profit de la mondialisation.

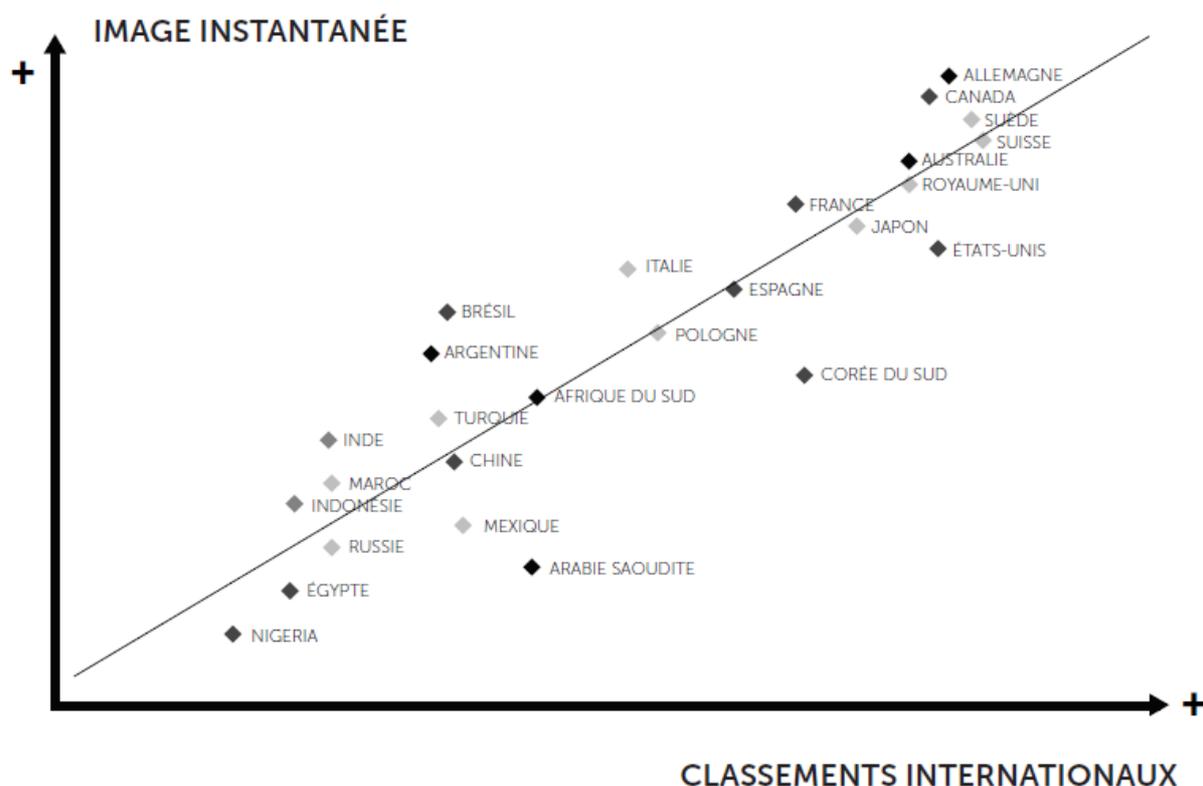
---

<sup>443</sup> <http://globalization.kof.ethz.ch/> consulté le 05/04/2014.

<sup>444</sup> Institut Harris Interactive. L'immatériel des Pays, Avantage Compétitif dans la Mondialisation ? 2012.

<sup>445</sup> Ibid.

Figure 28: Image instantanée et classements internationaux



Source : Institut Harris Interactive

L'étude révèle qu'il existe une forte corrélation entre l'image instantanée d'un pays, telle qu'elle est perçue par les leaders internationaux, et les éléments tangibles, mesurés par ces classements. La corrélation est très forte. L'image d'un pays est fondée sur sa performance objective dans un certain nombre de domaines (économique, compétitivité, innovation, politique et libertés, développement humain, etc.). Toutefois, quelques pays échappent à cette règle. Le Maroc est parmi les pays qui bénéficient d'une image supérieure à ses atouts objectifs (Brésil, Argentine, Inde) alors que d'autres pâtissent d'une image inférieure à leurs atouts objectifs (USA, Corée du Sud, Mexique, Arabie Saoudite). Cependant, le Maroc (54 %) a encore besoin de convaincre les leaders internationaux de sa capacité à tirer profit de la mondialisation<sup>446</sup>.

Dans ce cadre, nous pourrions dire que la diplomatie économique marocaine a pu agir sur l'image instantanée du pays en valorisant ses atouts et son attractivité. Son image projetée,

<sup>446</sup> Ibid.

fondée sur des éléments plus intangibles, permet de mieux comprendre l'apport de la diplomatie d'influence dans la mesure où le rayonnement du pays et des groupes marocains comptent parmi les nouveaux moyens d'actions et constituent des leviers d'image immatériels à forte valeur ajoutée.

## Conclusion du chapitre V

A travers cette analyse, nous estimons que le pari de réussir l'insertion de l'économie marocaine dans l'économie mondiale exige que l'évaluation de la diplomatie économique soit réalisée sur la base de nouveaux critères, notamment sa capacité à mettre en évidence les atouts du pays.

L'évaluation des principaux indicateurs de compétitivité du Maroc montre que, malgré les efforts des différents acteurs et en dépit de certaines réussites ponctuelles ou sectorielles, le pays n'arrive pas encore à atteindre le niveau adéquat pour affronter la concurrence mondiale et ce, en raison de la persistance de plusieurs handicaps structurels.

Si la diplomatie économique n'arrive pas à réaliser les objectifs fixés, il serait légitime alors de poser la question quant aux raisons derrière cet échec. A notre sens, les points suivants représentent autant de réponses possibles :

- Les enjeux économiques ne sont pas le seul objectif de la diplomatie économique. Des considérations géopolitiques peuvent rentrer en jeu pour expliquer le choix de certains pays ou certaines régions du monde comme partenaires.
- Les limites citées précédemment concernant la pratique de la diplomatie économique marocaine. L'évaluation de la pratique actuelle de la diplomatie économique fait apparaître l'ampleur des réformes qu'il convient de réaliser au regard des expériences des pays émergents.
- La réussite de la diplomatie économique est relative à d'autres points dont notamment le développement de l'offre exportable et l'amélioration de la valeur ajoutée nationale des exportations marocaines.

## Conclusion générale

Dans le contexte de crise que connaît le monde et afin de mieux tirer profit des opportunités offertes par la panoplie d'accords signés, le Maroc mène une politique volontariste visant la promotion des intérêts du pays à travers l'implication de nouveaux acteurs, l'intégration de l'intelligence économique, le développement des actions de promotion et l'encouragement de la coopération bilatérale, régionale et multilatérale.

Le Maroc jouit d'un capital de confiance et de respect sur la scène internationale et régionale. Le développement de la coopération avec les différents organismes onusiens et les institutions internationales spécialisées confèrent à l'économie nationale davantage d'efficacité pour assurer son intégration dans l'économie mondiale. Il demeure le premier pays de la région Sud de la Méditerranée à bénéficier d'un Statut Avancé dans ses relations avec l'Union Européenne<sup>447</sup> et le seul pays africain à conclure un accord avec les Etats-Unis.

La diplomatie économique marocaine a permis une plus grande ouverture du Maroc dans l'économie mondiale, une présence internationale des entreprises marocaines sur le continent africain et une diversification des débouchés pour les exportations. Fort de sa stabilité politique et de sa bonne image auprès des investisseurs, le Maroc s'érige en une destination de premier choix des investisseurs<sup>448</sup> avec la meilleure politique de promotion des investissements en Afrique. Il est le deuxième investisseur africain sur le continent et le premier en Afrique de l'Ouest.

Par ailleurs, de nombreux efforts restent à déployer pour que la diplomatie économique d'aujourd'hui puisse réaliser les objectifs du pays et ses perspectives politiques. Il est vrai que le Maroc a réalisé des avancées. Toutefois, l'évaluation de la pratique actuelle de la diplomatie économique fait apparaître l'ampleur des réformes qu'il convient de réaliser au regard des expériences des pays émergents.

En effet, le Maroc ne tire pas pleinement profit des différentes actions de sa diplomatie économique. Sur le plan de la promotion des exportations et l'attrait des investissements étrangers, constituant les éléments de base dans n'importe quelle stratégie de développement,

---

<sup>447</sup> Le Maroc et L'UE sont en négociation pour la conclusion d'un accord de libre-échange complet et approfondi.

<sup>448</sup> La revue spécialisée du Financial Times, FDi Intelligence, vient de publier en août 2013, son rapport sur l'attractivité des pays du monde en terme d'investissements directs à l'étranger (IDE), intitulé « African countries of the future 2013/2014 ». Le Maroc est en 2ème position après l'Afrique du Sud.

**l'apport de la diplomatie économique marocaine reste très faible.** La diplomatie marocaine, mobilisée par des préoccupations politiques et par la multiplication des crises, n'a pas toujours pu se développer.

Le dispositif de soutien extérieur paraît peu efficient et pas toujours efficace. Le secteur privé national joue un rôle passif dans la relance de la diplomatie économique. Il n'a pas encore ressenti le besoin d'être plus actif, en plus de l'incapacité de ces entreprises à s'impliquer dans l'élaboration des actions et des programmes de promotion économique à l'étranger. Aussi, la multitude des structures est à l'origine de l'éparpillement des efforts déployés dans le cadre de la promotion du Maroc. La coordination entre les différents acteurs reste le maillon faible du système institutionnel actuel de la diplomatie économique. Beaucoup reste à faire pour que l'Etat et les autres acteurs économiques se positionnent sur des rôles complémentaires et apprennent à travailler ensemble, ce qui fait la force des diplomaties économiques de plusieurs des concurrents du Maroc.

En outre, le rôle joué par les conseillers économiques en matière de défense des intérêts économiques du Royaume n'est pas très visible. Une multitude de tâches et de missions sont assignées à une seule personne qui n'a pas toujours les moyens de les réaliser et le profil adéquat, et qui est amenée à travailler, en parallèle, sur d'autres dossiers<sup>449</sup>. Tandis que les concurrents du Maroc disposent d'équipes spécialisées et dédiées aux affaires et à l'accompagnement des investisseurs au sein des missions diplomatiques et des chambres professionnelles.

Au niveau bilatéral, plusieurs observateurs considèrent que le pays tarde à sentir les avantages attendus des accords de libre-échange qu'il a signés parce que de nombreux accords bilatéraux ont été conclus, avec des grandes puissances, en l'absence d'un minimum de préparation et d'études d'impact<sup>450</sup>. La conclusion d'un accord de libre échange n'est pas un objectif en soi, mais elle doit se faire dans le cadre d'une stratégie globale d'insertion.

Au niveau multilatéral, le rôle de la diplomatie économique marocaine n'est pas de se limiter à une simple représentativité du Maroc auprès des organisations économiques internationales. Il devrait s'élargir à d'autres fonctions, notamment la défense des intérêts économiques des industriels marocains à travers l'exploitation du système de règlement des

---

<sup>449</sup> D'après des entretiens avec des anciens diplomates marocains et des conseillers économiques actuellement en poste.

<sup>450</sup> Bouayad, A. Ouverture de l'économie marocaine et son insertion dans l'économie mondiale. REMALD, Série thèmes actuels, N° 21 ,2000 ,p 29.

différents. Au niveau de sa présence au sein de l'OMC, il est à noter qu'en matière de notification, il a été constaté l'absence d'une stratégie réelle d'exploitation des notifications des membres de l'OMC. De même, le Maroc demeure absent des groupes spéciaux sur l'accession des nouveaux membres à l'OMC<sup>451</sup>.

Aussi, l'accès à l'information et la maîtrise des sources d'information constituent une entrave majeure pour les opérateurs économiques souhaitant entretenir des relations économiques avec d'autres pays du monde. Le manque d'informations au sujet du cadre préférentiel du commerce avec les pays partenaires est un handicap sérieux à la réalisation des objectifs attendus d'un tel dispositif de coopération. Ce déficit informationnel lié au manque de diffusion des opportunités et des facilités qu'offre ce cadre aux opérateurs économiques remet en cause la logique même de la signature des accords.

La gestion de l'image virtuelle du pays n'est pas à la hauteur des ambitions numériques. L'obsolescence des sites Internet des ministères, missions diplomatiques, et ministères peut porter préjudice au Maroc. Mises à jour inexistantes, sites Internet inaccessibles, les outils qui devaient promouvoir la visibilité du Maroc et faciliter l'accès aux informations pour les opérateurs économiques, ne sont pas à la hauteur des ambitions du pays<sup>452</sup>. De même, la plupart des missions diplomatiques marocaines n'ont pas de sites Internet et, par ailleurs, la collecte d'informations sur l'existence de conseillers économiques au sein de ces missions diplomatiques n'est pas une tâche aisée.

Aussi, le Maroc avec une diaspora partout dans le monde et des pays intéressés par la culture marocaine, la langue arabe et la religion musulmane, n'arrive pas à développer une diplomatie culturelle et religieuse visant à promouvoir son image de marque et sa profondeur stratégique.

Pour remédier à cette situation préoccupante, il est indispensable de promouvoir une diplomatie économique en mesure de laisser entrevoir une issue aux problèmes d'ordre structurels auxquels fait face l'économie marocaine et au déséquilibre actuel des indicateurs macroéconomiques. Des problèmes qui risquent de peser lourd dans les années à venir et de repositionner le Maroc sur la carte économique mondiale. De même, il faut améliorer la force de négociation en développant la capacité des ressources humaines mais aussi en assurant une synergie des efforts en faisant travailler ensemble le plus grand nombre d'acteurs. D'ailleurs,

---

<sup>451</sup> MCE, Diagnostic et éléments pour une nouvelle stratégie du commerce extérieur, Octobre 2006. Page 90.

<sup>452</sup> Dufau J-P. L'Intelligence économique : un concept d'actualité. DOCUMENT N°19. APF juillet 2010.

l'une des priorités les plus impératives de l'action de la diplomatie économique demeure une meilleure coordination des efforts entre les différents cadres de la coopération bilatérale et multilatérale, en vue de favoriser l'intégration de l'économie nationale dans les divers espaces et ensembles économiques régionaux et internationaux.

Ainsi, le Maroc doit revoir sa stratégie commerciale pour la rendre plus agressive en intégrant sa diplomatie économique dans un dispositif national d'intelligence économique, en plus de la conception d'un système d'information performant. Le développement de ce dispositif va permettre une gestion efficace des données à travers la collecte, l'analyse et la distribution des informations stratégiques au profit des différents acteurs privés et publics.

La réussite de la diplomatie économique marocaine est également liée à d'autres facteurs d'ordre micro et macroéconomique. La diplomatie économique se situe en aval de la chaîne. Du coup, elle ne fait que répercuter les décisions prises à l'intérieur du pays. Car pour être compétitive, il faut aussi veiller sur les capacités de recherche et d'innovation, la robustesse de l'appareil de production, la qualité des universités et des centres de recherche, la puissance de la logistique...

Le commerce extérieur marocain doit être renforcé par le développement d'une offre exportable compétitive et diversifiée. Une stratégie de développement de l'offre aura la double vertu, de répondre à une part significative de la demande intérieure et de permettre une montée dans la chaîne de valeur qui rende la production nationale compétitive sur les marchés à l'export. De même, l'équilibre de la balance commerciale passe certainement par un secteur privé engagé et capable de relever le défi de la mise à niveau et l'adaptation de l'offre aux exigences des marchés étrangers. Pour exporter, il faut se différencier et donc s'appuyer sur la créativité et l'innovation.

Si les produits de faible valeur ajoutée s'exportent bien et n'ont pas besoin d'une réelle politique de promotion, les produits à moyenne et à haute valeur ajoutée sont généralement des exportations intra-firmes s'intégrant dans le cadre de la décomposition internationale de la chaîne de production et répondent plutôt à une stratégie de firmes. C'est pourquoi, il est indispensable de développer des produits spécifiques aux marchés visés (mieux que les produits chinois et moins chers que ceux occidentaux). La diplomatie économique doit faire partie d'une stratégie globale de développement de l'offre exportable marocaine.

D'où l'importance de la mise en œuvre des actions prévues dans les plans qui vise, entre autres, le développement de l'offre exportable et l'amélioration de la valeur ajoutée nationale

de ces produits. Le challenge aujourd'hui est l'acteur à l'exportation. Il faut chercher de nouveaux exportateurs et renforcer l'action de ceux qui exportent déjà, avec une vision à moyen terme.

Dans un souci d'efficacité, les actions de la diplomatie économique marocaine devront être guidées par une logique de résultats. Ainsi, nous proposons de formaliser les partenariats public-privé par un contrat-programme qui fixe des objectifs clairs et chiffrés et précise le rôle des différents intervenants publics et privés dans la mise en œuvre de la diplomatie économique dans le cadre d'un plan d'action élaboré par les ministères impliqués, en concertation avec les différents intervenants dans la diplomatie économique. Ça demande un plein engagement dans sa mise en œuvre, avec un souci permanent d'efficacité, d'utilité et de réactivité. Pour chacun des acteurs, il faut définir des plans d'actions avec des objectifs économiques bien détaillés et une feuille de route précise. Cela suppose, par ailleurs, la mise en place d'une vision diplomatique plus professionnelle et moins traditionnelle.

Le soutien des entreprises à l'international, le soutien de la promotion du «Label Maroc» et de la «destination Maroc» pour les investissements doit être une instruction prioritaire et permanente de l'ensemble des acteurs marocains ayant une relation avec l'étranger avec une implication accrue des représentants des entreprises en les intégrant plus fréquemment dans les délégations ministérielles. D'où l'intérêt de l'installation d'un service économique dynamique et doté de moyens adéquats qui, non seulement pourra explorer les possibilités qui s'offrent aux produits marocains, mais donnera aux opérateurs marocains le sentiment de confiance et de protection lorsqu'ils réaliseront des opérations avec ces pays<sup>453</sup>.

Concernant la préparation et la négociation des accords de libre-échange, il est important de mettre en place une procédure de négociation permettant de mieux cerner les responsabilités et d'établir clairement les intérêts effectifs du Maroc et les positions à défendre à travers un mandat de négociation bien défini.

D'autre part, la question du Sahara reste la priorité de la diplomatie marocaine, ce qui rend urgent la recherche de solutions politiques durables. La question est de savoir comment réconcilier les objectifs économiques et politiques, tout en consolidant une influence régionale et en développant la profondeur stratégique du Royaume. Les alternatives possibles surgissent d'une compréhension correcte de l'environnement des affaires et une implication accrue de la diplomatie culturelle et religieuse.

---

<sup>453</sup> Cherkaoui, M. Quel potentiel de développement de la coopération Maroc- Nigeria. IRES 2012.

Finally, we can conclude that the success of the challenge of development and the strengthening of Moroccan economic diplomacy passes through the adoption of a new strategy encompassing a strong investment in human and financial resources, a good mastery of strategic information and a more aggressive contract diplomacy. However, the dynamization of economic diplomacy requires a lot of time and energy in order to make it a flexible diplomacy, capable of adapting, innovating, playing its role of creator of wealth and of becoming a lever of economic development. It is in this sense that we can say that economic diplomacy cannot and should not be the job of ambassadors and economic promotion agencies. It should be an essential component in the daily work of all public and private responsible for acting in the name of « Morocco ». In his speech of August 30, 2013, the King estimates that the participation of the living forces of the nation in the defense of the country's interests is no longer an option, but a necessity of our times. «  *Tout le monde doit se mobiliser pour donner au Maroc l'image d'un pays fort, stable, solidaire et ouvert sur son environnement* ».

## Références bibliographiques

### Ouvrages

- Alaoui, A, Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc. Editions Kotoubia, 2009.
- Azzouzi, A. Annuaire marocain de la stratégie et des relations internationales 2012. Vol. 1. Editions L'Harmattan, 2012.
- Badel, L. Diplomatie et grands contrats. L'Etat français et les marchés extérieurs au XXe siècle–Paris. Publications de la Sorbonne, 2010.
- Balaam, N and Veseth, M. Introduction to International Political Economy. 2d. Edition New Jersey: Person Education. 2002
- Bayne, N and Woolcock, S. The New Economic Diplomacy. Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations. Bayne. Hampshire, Ashgate Publishing, 2003.
- Bayne, N and Woolcock, S. The new economic diplomacy: decision-making and negotiation in international economic relations. Ashgate Publishing, 2011.
- Belal, A. Développement et facteurs non-économiques. SMER Société marocaine des éditeurs réunis, 1980.
- Chaqir, M. La décision politique au Maroc, Dar Al-Olfa, première édition, 1992.
- Daoudi, T. Réussir à l'export : soutien à l'export, contrat commercial et sécurité de paiement, 2002.
- Davutoğlu, A. Profondeur stratégique. La position internationale de la Turquie, Istanbul, Küre Yay. 2001.
- Delcorde, R. Les mots de la diplomatie. l'Harmattan, 2006.
- Dénécé E. Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées : information, stratégie, guerre économique. Paris : L'Harmattan, 2001.
- Durieux, B et Messerlin, P. Relations commerciales France-États-Unis : l'Amérique telle qu'elle est, Paris, Éd. d'Organisation, 2003.
- El Houdaïgui, R. La politique étrangère sous le règne de Hassan II, édition L'Harmattan, Paris, 2003.
- Gilpin, R. Global Political Economy: Understanding the International Economic Order. New Jersey: Princeton University Press. 2001.
- Guy Carron de la Carrière ; La diplomatie économique, le diplomate et le marché; édition Economica, 1998.

- Hocking, B. Foreign Ministries. Change and Adaptation, Basingstoke, Macmillan, 1999.
- Kagan, R. La puissance et la faiblesse. Les États-Unis et l'Europe dans le nouvel ordre mondial, Paris, Plon, 2003
- Kessler, Mc La politique étrangère de la France. Acteurs et processus, Presses de Sciences Po, 1999, chap. 7
- Knauf, A. Les dispositifs d'intelligence économique: compétences et fonctions utiles à leur pilotage. L'Harmattan, 2010.
- Lugan, B. Histoire du Maroc. Des origines à nos jours, Ed. Critérian, Paris, 1992.
- Michalet, CA. Mondialisation, la grande rupture. La Découverte, 2007.
- Michalet, CA. Qu'est-ce que la mondialisation?: petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre. La Découverte, 2002.
- Montoussé. PDM. Dictionnaire de sciences économiques et sociales. Editions Bréal, 2008.
- Nye, JR, Le leadership américain. Quand les règles du jeu changent. Presses Universitaires de Nancy, Nancy (France), 1992.
- Nye, JR, The Paradox of American Power, OUP 1998.
- Nye, JR., Soft Power. The Means to Success in World Politics, Public Affairs, New York, 2004.
- Pomes, E. Conquérir les marchés: le rôle des états. L'Harmattan, 2004.
- Ranim, Mh. Principes du droit international général, Caire, 1968.
- Samouhi, F. Glossaire de la diplomatie et des affaires étrangères, Anglais-arabe-français, publications du Liban, Beyrouth, 1979.
- Sedjari A, La réforme de l'administration au Maroc entre conservatisme d'hier et le changement d'aujourd'hui, la mise à niveau de l'administration face à la mondialisation, édition L'Harmattan, 1999.
- Senarclens, P et Ariffin, Y. La politique internationale. Théories et enjeux contemporains, Paris, Armand Colin, 5e édition, 2007.
- Sidaty, SM. Mémento des relations diplomatiques. l'Harmattan, 2010.
- Stone, D. Denham, A, et Garnett, M (ed.). Think tanks across nations: A comparative approach. Manchester University Press, 1998.
- Theodore, H.C. Global Political Economy: Theory and Practice. 2d ed. NewYork: Longman. 2002.

- Wilensky, HL. *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. New York: Basic Books, 1967.
- Zorgbibe, C. *Dictionnaire de politique internationale*, PUF, Paris, 1988, p. 586

### **Articles**

- Abdelmalki, I. Sadni Jallab, M. Sandretto, R. *La libéralisation commerciale favorise-t-elle l'émergence ? Une illustration à partir de l'Accord de libre-échange entre le Maroc et les Etats-Unis*. 2008.
- Akesbi, N. *Accord de libre-échange Maroc-Etats-Unis : un volet agricole lourd de conséquences*. *Libéralisation agricole et pays en développement*, 2006, vol. 23.
- Alesandra de Lima, N. *Le processus décisionnel de la politique commerciale brésilienne : quelle place pour le secteur privé ?*, *Cahiers de recherches sociologiques*, no 36, 2001.
- Antil, A. *Le Maroc et sa nouvelle frontière: Lecture critique du versant économique de la stratégie africaine du Maroc*. IFRI, Note de l'IFRI, 2010.
- Artus P et Fontagné L. *Évolution récente du commerce extérieur français*, Conseil d'analyse économique 2006.
- Badel, L. Introduction, "Diplomaties en renouvellement", *Les Cahiers Irice*, n°3, 2009, note 39.
- Badel, L. *Pour une histoire de la diplomatie économique de la France*. 2006.
- Bakoyannis, D. *Supporting the private sector, the importance of economic diplomacy*. May 31, 2006
- Bas, A. *Think tanks' et politique étrangère américaine : le cas des décisions stratégiques en Irak*, *Res Militaris*, an on-line social science journal, vol. 1, n° 2, 2011.
- Bergeik V, Moons S, *Economic Diplomacy and Economic Security*, *New Frontiers of Economic Diplomacy*. 2008.
- Bouayad, A *Ouverture de l'économie marocaine et son insertion dans l'économie mondiale*. REMALD, Série thèmes actuels, N° 21 ,2000.
- Chavagneux. C., *La diplomatie économique : plus seulement une affaire d'États*, *Pouvoirs*, 88, janvier 1999,
- Ciuriak, D et Kinjo, S. *Rôle des Ambassades et des Consulats dans la promotion du commerce : le degré de liberté économique du pays hôte a-t-il de l'importance ?* 2005.
- Ciuriak, D et Kinjo, S. *The Role of Embassies and Consulates in Promoting Trade: Does Economic Freedom in the Host Economy Matter?*. *TRADE POLICY RESEARCH*, 2006, vol. 2005, p. 199-210.

- Colletis, G. L'intelligence économique: vers un nouveau concept en analyse économique?, *Revue d'intelligence économique*, n°1, AFDIE, mars 1997, pp. 26-27
- Conesa P. L'intelligence économique et stratégique : la diplomatie d'influence au service de la guerre économique, *Revue internationale et stratégique* 4/2003
- Deblock, C. Du mercantilisme au compétitivisme: le retour du refoulé. *Cahier de recherche 02-0*, Research group on continental integration, September 2002, pp. 9–15.
- Deborah, E. Singapore's economic diplomacy demystified. *The Business Times*, 20 Nov 2010.
- Delcorde R, L'évolution du métier de diplomate, *Annuaire Français des Relations Internationales*, Vol. X, 2009, pp. 1-12.
- Denécé, É. Diplomatie économique et compétition des États. *Géoéconomie*, 2010, no 1, p. 71-78.
- Dufau JP. L'Intelligence économique : un concept d'actualité. DOCUMENT N°19. APF juillet 2010.
- El Houdaïgui, R. Les politiques étrangères dans le monde arabe: une approche sociologique de l'élaboration de la décision. Étude externe pour le Parlement européen (Direction générale pour les politiques externes de l'Union), 16/2/2006.
- Gaulier, G. Discrimination commerciale : une mesure à partir des flux bilatéraux. CEPII research center, 2001.
- Gazeau-Secret, A. Soft power : l'influence par la langue et la culture. *Revue internationale et stratégique*, 2013, no 1, p. 103-110.
- Gomart T, La relation bilatérale : un genre de l'histoire des relations internationales, *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, 65-66, janvier-juin 2002.
- Gorla, S. Knauf, A, David, A, et al. Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information. In : *Colloque ATELIS (ATELIers d'Intelligence Stratégique)*. Poitiers 2005.
- Groc, g. Une nouvelle diplomatie turque. *Iris-france* 2011.
- Gutiérrez-Haces T. La Diplomatie économique du Canada vis-à-vis de l'Amérique Latine. *Cahiers des Ameriques Latines*, 2000.
- Hirsch A. La politique commerciale, in Alfred Sauvy, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Paris, Fayard, 1975, t. IV, chap. 1.
- Huyghe FB. *Anthologie de textes sur l'influence*. Mars 2008.
- Janati-Idrissi, A. Le Ministère des Affaires Étrangères et la coordination des relations extérieures du Maroc, *Revue Marocaine d'Études Internationales* 1. 1998.

- Kateb A. La diplomatie économique des nouvelles puissances. *Géoéconomie*, 2010, no 1, p. 87-96.
- Kellner, T et Bondiguel, T. Chine: L'impact des think tanks chinois spécialisés en relations internationales sur la politique étrangère de Pékin. *Diploweb. com*, 2010, p. 14.
- La geniere R. La diplomatie économique en France dans le dernier demi-siècle. *Politique étrangère* N°1 - 1986 - 51e année pp. 153-163.
- Lederman, D, Olarreaga, M, et Payton, L. Export promotion agencies: what works and what doesn't. World Bank, Latin America and the Caribbean Region, Office of the Regional Chief Economist, 2006
- Lee, D et Hudson, D. The old and new significance of political economy in diplomacy. *Review of International Studies*, 2004, vol. 30, no 3, p. 343-360.
- Liao X. Chinese Foreign Policy Think Tanks And China's Policy Toward Japan. the chinese university of Hong KONG, 2006
- Lippmann W, America and the World, *Foreign Affairs*, vol. 66, n°3, 1987/1988, p. 453-477.
- Lorot, P. La géoéconomie, nouvelle grammaire des rivalités internationales. *L'information géographique*, 65(1), 43-52. 2001.
- McGann J. & Weaver, R. K, *Think Tank & Civil Societies, catalysts for Ideas And Action*, Transaction Publishers, London, 2000.
- Mercier, A. *Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States, Canada, the UK, and the US*. Netherlands Institute of International Relations' Clingendael', 2007.
- Michalet CA. Nationalisations - Internationalisation : un faux dilemme. In: *Revue d'économie industrielle. Les politiques industrielles*. 1er trimestre 1983.
- Nivet, B. La puissance ou l'influence? Un détour par l'expérience européenne. *Revue internationale et stratégique* 1 (2013): 83-92.
- Pedemas, F. Les échanges internationaux de marchandises obéissent-ils aux principes du libre échange ? Février 2000.
- Pitti, F. La diplomatie économique des entreprises. *Géoéconomie*, 2010, no 1, p. 105-118.
- Putnam R, *Diplomacy and Domestic Politics : The Logic of Two-Level Games*, *International Organization*, n° 42, été 1988, p. 427-460.
- Qingmin Z. Foreign Aid Diplomacy[J];*International Forum*;2007-06

- Ragaru N et Conesa P, Les stratégies d'influence en affaires étrangères : notion insaisissable ou absence de volonté ?, *Revue internationale et stratégique*, 2003/4 n° 52, p. 83-88.
- Rashid, H. *Economic Diplomacy in South Asia. Address to the Indian Economy & Business Update*, 2005, vol. 18.
- Reuvers, S and Ruel H. *Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications. Advanced Series in Management*, 2012.
- Rigar SM and Mansouri B, How did the Euro-Mediterranean Agreement Partnership affect the process of Reforms in Morocco? Eleventh conference of the economic Research Forum (ERF) 14-16 December 2004, Beirut-Lebano.
- Ruel, H (ed.). *Commercial Diplomacy and International Business. Emerald Group Publishing*, 2012.
- Saner R, Yiu L. *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*. 2001.
- Scheer, F. *Au temps du monde fini*, collections mutations, édition Autrement, 2002.
- Sharp, P. *Who Needs Diplomats ? The Problem of Diplomatic Representation. MADS* 1998.
- Smouts, MC. *Que reste-t-il de la politique étrangère?. Pouvoirs*, 1999, p. 5-16.
- Ten Haaf, W. *Commercial diplomacy and the role of embassies: From a target group perspective. Master Business Administration, University of Twente, Enschede*, 2010.
- Tenzer N, *Organiser l'influence : une stratégie intellectuelle pour la France*, *Revue internationale et stratégique*, 2003/4 n° 52, p. 89-96.
- Tenzer N, *La diplomatie d'influence sert-elle à quelque chose ?*, *Revue internationale et stratégique*, 2013/1 n° 89, p. 77-82
- Tenzer N. *Vecteurs d'influence et débats d'idées : le décryptage de Nicolas Tenzer. Revue communication et influence*. Février 2012.
- Tornquist-Chesnier, M. *Les transformations de la diplomatie: Le rôle des O.N.G. Strategicsinternational*, Mai 2007.
- Toufik S. *Existe-t-il des spillovers provenant de l'investissement direct étranger au sein de l'industrie manufacturière marocaine ? Colloque AED, 7 et 8 Septembre 2006 – Paris*.
- Veenstra V, Marie-Lise EH, Yakop, M, et Bergeijk, Gerrit P. *Economic Diplomacy, the Level of Development and Trade. Netherlands Institute of International Relations' Clingendael'*, 2010.

- Vérez, J. C. La Turquie : une future puissance économique mondiale?. L'Europe en Formation, (1), 2013.

## **Rapports et Etudes**

- Banque Mondiale. Une nouvelle vision pour l'intégration économique du Maghreb, novembre 2006.
- Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP). Développement international des entreprises : quel apport de la diplomatie? Novembre 2012.
- Centre d'Etudes et de Recherches Internationales (CERI), L'Algérie, l'Union du Maghreb Arabe et l'intégration régionale. Paris, France. Octobre 2006.
- Centre du commerce international (ITC) Maroc : Perspectives des entreprises. Genève : ITC, 2012. xv, 88 p. (Série de l'ITC sur les mesures non tarifaires).
- Cercle d'Analyse Economique de la Fondation Abderrahim Bouabid. Le Maroc a-t-il une stratégie de développement économique ? 2010.
- CESE, Cohérence des stratégies sectorielles et les accords de libre-échange. Mai 2014.
- CESPI. Annual Report on International Finance and Development in Africa 2009
- Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc « Maroc-Afrique. La nouvelle frontière », in Conjoncture n° 889, Casablanca, janvier 2008.
- CMPE 2011. Bilan des activités promotionnelles 2010.
- CNCE. Diplomatie économique. 2000.
- CNCE. Six ans au service du commerce extérieur marocain, 2004.
- CNUCED, Rapport sur l'investissement dans le monde 2013. Les Chaînes de Valeur Mondiales : l'Investissement et le Commerce au service du Développement. New York et Genève 2013.
- CNUCED, Rapport sur l'investissement dans le monde 2012. Vers une nouvelle génération de politiques de l'Investissement. New York et Genève 2012.
- CNUCED, World Investment Report, publié en juillet 2012.
- CNUCED et MAEC. Rapport final : Séminaire de formation à la promotion de l'investissement pour les Diplomates Marocains. Mai 2006.
- Commission Européenne « Etude Diagnostique du Commerce Extérieur au Maroc», 2005.
- DEPF. Compétitivité des exportations marocaines : quel bilan ? Mai 2013.

- DEPF, Performance commerciale du Maroc sur le marché de l'Afrique Subsaharienne. Avril 2012.
- DEPF, Enjeux de l'Intégration Maghrébine "Le Coût du non Maghreb". Rabat. Octobre 2008.
- DEPF, Point sur les relations économiques du Maroc avec la Turquie. Avril 2009.
- Direction de la politique économique générale. Compétitivité des exportations au Maroc. Février 2004.
- Direction Générale pour les Politiques Externes de L'union. Les politiques étrangères dans le monde arabe : une approche sociologique de l'élaboration de la décision. 2006.
- DPCE, MAEC. Présentation sur la diplomatie économique, Novembre 2012.
- ELDjazairCom, Intelligence économique : Une nouvelle arme au service de la compétitivité de l'Etat, des entreprises et des territoires, n°51, Juin 2012.
- FDi Intelligence, "African countries of the future 2013/2014", Août 2013.
- Ifri, Le pouvoir par les idées : l'expérience des Think tanks en Afrique du Nord, 2011
- IHESI, Entreprises et intelligence économique – Quelle place pour la puissance publique ? 2002/2003.
- Institut Harris Interactive. L'immatériel des Pays, Avantage Compétitif dans la Mondialisation ? 2012.
- La Documentation Française, le rapport Martre, œuvre collective du Commissariat du Plan intitulée Intelligence économique et stratégie des entreprises (Paris, 1994)
- MCE. Impact des accords de libre échange (modèle calculable d'équilibre Général : Impale) Février 2009.
- MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2013. Rapport économique et financier ; 2012.
- MEF, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2014. Rapport économique et financier ; 2013.
- Ministère de l'Artisanat. Vision 2015 de l'Artisanat : Notre authenticité, moteur de notre essor. Contrat programme 2006/2015.
- Ministère des Affaires Economiques. Promotion économique du Maroc ; projet « ONIX ». Janvier 2003.
- Ministère du commerce Extérieur. Diagnostic du commerce Extérieur 1995-2005. Octobre 2006.

- Nations Unies - Situation et perspectives de l'économie mondiale, 2012.
- Observatoire CMRE, Fondation Hassan II pour les MRE, Marocains de l'Extérieur, 2007.
- OCDE. Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010 : stratégie de développement du climat des affaires. 2011.
- OECD, Aid Effectiveness 2005-10: Progress in implementing the Paris Declaration – Volume 2 (Country Chapters); 2012.
- PNUD. Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011. Progresser plus rapidement sur la voie du développement humain. 2007.
- United Nations. Conference on trade and development. The World of Investment Promotion At A Glance: A Survey of Investment Promotion Practices. Genève 2001.
- World Bank: Doing Business in 2008, Governance indicators database. 2007.

### **Discours et présentations**

- Discours du Roi Mohammed VI à l'occasion de la Fête du Trône. Rabat, le 30/07/2006.
- Discours du Roi Mohammed VI à l'occasion de la journée nationale de ma diplomatie. Rabat, le 24/04/2000.
- Discours du Roi Mohammed VI à l'occasion du 49<sup>ème</sup> anniversaire de la Révolution du Roi et du peuple. Tanger le 20/08/2002.
- Discours du Roi Mohammed VI à l'occasion de la journée nationale de la diplomatie. Rabat, le 30/08/2013.
- Discours de M. Omar HILALE. Secrétaire Général du MAEC, à l'occasion de l'ouverture du 6<sup>ème</sup> cycle de formation des Conseillers Economiques. 2007.
- Discours sur le commerce international et le développement, préparé par Mme Zakia EL MIDAOU, au titre de la 61<sup>è</sup> session de l'Assemblée Générale de l'ONU.
- Discours de M. Marrakchi, Vice Président de la CGEM. Actes de la 6<sup>ème</sup> table ronde. MAEC 2009.
- Présentation de Mme Zakia EL MIDAOU, Chef de Division au MAEC, à l'ouverture de la table ronde sur les négociations de l'OMC : Quels enjeux pour l'économie marocaine ? Organisée à l'ISCAE (Casablanca, le 18 septembre 2007).

## Thèses

- ❖ Bouamoudi Zouhir, Gouvernance diplomatique, cas de la diplomatie économique marocaine, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques, 2007.
- ❖ Tahar el QOUR, La diplomatie économique au Maroc, Thèse pour l'obtention du Doctorat National en Sciences Economiques. EHESS 2007.
- ❖ Mustapha Achrif, La promotion des exportations au Maroc, mémoire pour l'obtention du Diplôme des Etudes Supérieures en Sciences économiques 2007.
- ❖ Said Regragui, La diplomatie économique et le rôle du conseiller économique, Mémoire pour la promotion au grade de Ministre Plénipotentiaire 2007. (non publié)
- ❖ Yanhai Zhao, Thèse de doctorat « L'insertion de la Chine dans la mondialisation, les flux d'investissements directs étrangers et la disparité économique régionale en Chine ». Soutenue le 29/06/2009.

# Table des Illustrations

## Table des figures

Figure 1: Les questions prioritaires de la diplomatie marocaine.....	40
Figure 2: Le rôle central de l'institution monarchique dans la diplomatie économique marocaine .....	48
Figure 3: Organisation du MAEC .....	50
Figure 4: La présence de l'AMDI dans le Monde .....	75
Figure 5: Evolution du nombre d'activités promotionnelles [2008-2011].....	97
Figure 6: Répartition des actions promotionnelles réalisées par type d'action .....	98
Figure 7: Répartition géographique des activités promotionnelles en 2010 .....	99
Figure 8: Plan de promotion commerciale de l'AMDI pour 2009-2010.....	102
Figure 9: Type d'entreprises affectées par des MNT ou autres obstacles au commerce .....	112
Figure 10: Pays partenaires appliquant des MNT aux exportations.....	113
Figure 11: Evolution du taux d'ouverture du Maroc et d'un échantillon de pays émergents .....	176
Figure 12: Evolution de l'effort à l'export du Maroc .....	177
Figure 13: Evolution des exportations marocaines .....	178
Figure 14: Evolution de la part des principaux partenaires dans les exportations globales du Maroc par zone.....	181
Figure 15: Evolution de la part de quelques partenaires dans les exportations globales du Maroc par pays .....	182
Figure 16: Evolution du taux de couverture .....	183
Figure 17: Evolution de la structure des importations (en %).....	185
Figure 18: Contribution des ALE au déficit commercial .....	187
Figure 19: Evolution des IDE au Maroc (Total et par région) .....	191
Figure 20: Evolution des IDE par secteur .....	192
Figure 21: Hausse significative après l'entrée en vigueur de l'accord d'association. ....	194
Figure 22: Evolution des entrées au Maroc des IDE provenant des pays signataires de l'accord d'Agadir .....	195
Figure 23: Evolution des entrées au Maroc des IDE provenant des Etats Unis .....	196
Figure 24: Evolution des IDE marocains à l'étranger.....	198

Figure 25: Flux des IDE sortants.....	199
Figure 26: Aide Publique au développement nette reçue.....	204
Figure 27: Les dix principaux donateurs d'APD au Maroc pour 2007-2008.....	205
Figure 28: Image instantanée et classements internationaux .....	212

## Liste des Tableaux

Tableau 1: Nombre de missions diplomatiques à vocation économique par pays d'origine .....	30
Tableau 2: Les missions du DEPF.....	53
Tableau 3: Rôle des institutions sous tutelle du département du commerce extérieur.	56
Tableau 4: Atouts et faiblesses de la Direction des investissements.....	72
Tableau 5: Comparaison des agences de promotion de l'investissement en Afrique du Nord.....	73
Tableau 6: Budget alloué à la promotion par pays .....	80
Tableau 7: Les MRE selon le pays de résidence, 1993-2007.....	83
Tableau 8: Visites royales en Afrique Subsaharienne.....	107
Tableau 9 : Projets de développement modèles réalisés par l'AMCI au titre de la coopération économique et financière avec les pays africains 2003-2007 .....	133
Tableau 10: Evolution de la part des exportations réalisées dans le cadre des Accords d'Association ou de Libre Echange .....	188
Tableau 11: Classements internationaux du Maroc.....	209

## Table des matières

Sommaire.....	3
Liste des sigles et acronymes.....	4
<b><i>Introduction générale</i></b> .....	<b>7</b>
<b><i>Chapitre I : L'importance de la diplomatie économique dans le contexte contemporain</i></b> .....	<b>16</b>
Introduction du chapitre I.....	16
<b>Section I : Le contexte international et l'émergence de la nouvelle diplomatie économique</b> .....	<b>17</b>
I.    La mondialisation et la prépondérance de l'économie du marché.....	17
II.   L'émergence de nouveaux enjeux .....	19
III.  L'âge d'or de la diplomatie économique.....	21
<b>Section II. L'importance de la diplomatie économique au niveau international</b> .....	<b>24</b>
I.    L'analyse du cadre théorique.....	24
1.    La diplomatie économique : explications théoriques .....	24
2.    L'apport des missions diplomatiques et des services étrangers .....	27
II.   La diplomatie économique au chevet de la politique étrangère .....	28
1.    Une priorité de la diplomatie française.....	30
2.    Un choix stratégique pour la Tunisie.....	32
3.    La diplomatie économique Turque : un exemple à suivre ?.....	33
<b>Section III : L'importance de la diplomatie économique au niveau marocain</b> .....	<b>35</b>
I.    Le renforcement de la diplomatie économique marocaine.....	36
II.   Les priorités nationales des différents acteurs .....	39
Conclusion du chapitre I .....	42
<b><i>Chapitre II : Les acteurs de la diplomatie économique marocaine</i></b> .....	<b>43</b>
Introduction du chapitre II.....	43
<b>Section I : Les acteurs d'élaboration et de prise de décisions</b> .....	<b>45</b>
I.    La monarchie et le cabinet royal.....	46
II.   Le rôle du Ministère des Affaires Etrangères.....	49
1.    Les missions et les attributions des différentes directions du MAEC.....	49
2.    La Direction de la Promotion et de la Coopération Economiques : Acteur central de la diplomatie économique marocaine .....	52
III.  Le rôle du Ministère du Commerce Extérieur .....	55
<b>Section II: Les acteurs de promotion</b> .....	<b>57</b>
I.    Les réseaux diplomatiques.....	57

1.	Les missions diplomatiques.....	57
2.	La mission permanente à Genève .....	59
3.	Les conseillers économiques.....	60
II.	Les Agences de Promotion des Exportations .....	64
1.	Maroc Export.....	65
2.	La maison de l'artisan.....	67
III.	Les Agences de Promotion des Investissements.....	69
1.	La Direction des Investissements .....	70
2.	Les limites de la direction des Investissements.....	71
3.	Création de l'agence marocaine de développement des Investissements .....	73
IV.	Les limites du cadre institutionnel marocain .....	76
1.	La multitude des structures.....	76
2.	Le manque d'une action coordonnée .....	77
3.	La faiblesse des ressources financières .....	79
	<b>Section III : L'émergence de nouveaux acteurs .....</b>	<b>81</b>
I.	Les marocains résidant à l'étranger .....	81
II.	Le secteur privé.....	84
1.	L'implication du secteur privé .....	84
2.	CGEM : le partenaire idéal ?.....	86
3.	Apport de secteur privé .....	86
III.	Les Think tanks.....	88
1.	L'apport des think tanks.....	88
2.	L'IRES, think tank marocain au service de la politique étrangère .....	90
3.	L'apport des Think tanks chinois dans l'élaboration des politiques étrangères.....	92
	Conclusion du chapitre II .....	94
	 <b>Chapitre III : Les actions stratégiques de la diplomatie économique marocaine.....</b>	<b>95</b>
	Introduction du chapitre III.....	95
	<b>Section I : Les actions stratégiques offensives.....</b>	<b>96</b>
I.	Les actions de promotion.....	96
1.	Les actions de promotion des exportations .....	96
2.	Les actions de la maison de l'Artisan.....	100
3.	L'attrait des IDE .....	101
II.	Les visites d'affaires et la diplomatie des contrats .....	103
1.	Les enjeux de la diplomatie des contrats .....	103
2.	La diplomatie des contrats au Maroc.....	105
III.	L'appui et la défense des intérêts marocains.....	108

1.	La défense des investisseurs et l'appui à l'internationalisation de l'entreprise marocaine	109
2.	La défense des produits nationaux .....	111
<b>Section II : Les actions stratégiques indirectes .....</b>		<b>119</b>
I.	La veille stratégique et intelligence économique .....	119
1.	L'intelligence économique .....	120
2.	La pratique de l'intelligence économique au Maroc.....	121
3.	Quel est l'apport de la Diplomatie Economique ?.....	122
4.	L'intelligence économique : l'information pour l'action .....	125
5.	Les enjeux et les perspectives de l'insertion de la diplomatie économique dans un DNEI	127
II.	La diplomatie d'aide et de coopération tripartite.....	129
1.	La diplomatie d'aide au Maroc.....	129
2.	La diplomatie tripartite et le rôle de l'AMCI.....	130
III.	La diplomatie d'influence au service des intérêts économiques .....	135
1.	Définitions et concepts.....	136
2.	Les enjeux de la diplomatie d'influence .....	138
3.	La diplomatie d'influence au Maroc.....	140
Conclusion du chapitre III .....		143

***Chapitre IV : La diplomatie économique et les négociations commerciales..... 144***

Introduction du chapitre IV .....	144
-----------------------------------	-----

**Section I : Au niveau bilatéral .....** 145

I.	La signature des accords de libre échange.....	145
1.	L'accord d'association entre le Maroc et l'UE .....	147
2.	L'Accord de Libre Echange entre le Maroc et les Etats-Unis d'Amérique .....	148
3.	L'accord de libre échange Maroc- Turquie.....	150
4.	Les accords avec les pays arabes.....	150
II.	La négociation des accords de libre échange.....	151
1.	Etudes d'impact à priori .....	152
2.	Absence d'une structure dédiée à la négociation .....	154
3.	Déroulement des négociations : exemple de l'accord avec les Etats-Unis .....	155

**Section II : Au niveau régional .....** 157

I.	Maroc et le blocage de l'UMA.....	157
II.	Maroc et l'UMEOA .....	160

**Section III : Au niveau multilatéral..... 162**

I.	Les enjeux du multilatéralisme .....	163
II.	Le Maroc et les organisations Internationales .....	164
1.	L'Organisation Mondiale du Commerce.....	165
2.	L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel .....	167
3.	La Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement .....	168
4.	Le Programme des Nations Unies pour le Développement .....	169
III.	Limites de la présence multilatérale du Maroc.....	171
	Conclusion du chapitre IV .....	173
	<b><i>Chapitre V : La diplomatie économique et les performances</i></b>	
	<b><i>macroéconomiques du Maroc .....</i></b>	<b>174</b>
	Introduction du chapitre V .....	174
	<b>Section 1 : Au niveau des échanges commerciaux.....</b>	<b>175</b>
I.	Ouverture et insertion dans l'économie internationale .....	175
1.	L'ouverture de l'économie marocaine .....	175
2.	Evolution de l'effort à l'exportation .....	177
II.	Les exportations marocaines .....	178
1.	Diversification des partenaires.....	180
2.	Le solde commercial.....	182
III.	Les exportations dans le cadre des ALE .....	186
	<b>Section II : Au niveau des investissements étrangers .....</b>	<b>189</b>
I.	L'attrait des IDE au Maroc.....	190
1.	Evolution des flux des IDE .....	190
2.	Impact des accords de libre échange sur l'attrait des investissements .....	193
II.	L'accompagnement des investisseurs et des entreprises marocaines .....	197
	<b>Section III : Au niveau de l'aide au développement et la perception du Maroc .....</b>	<b>202</b>
I.	L'aide au développement et l'assistance .....	202
II.	L'image de marque du pays .....	207
	Conclusion du chapitre V .....	214
	<b><i>Conclusion générale .....</i></b>	<b>215</b>
	<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>221</b>
	<b>Table des Illustrations .....</b>	<b>231</b>
	<b>Table des matières .....</b>	<b>233</b>

## **Résumé :**

La diplomatie économique est de plus en plus associée à la stratégie globale du développement, notamment dans les pays en voie de développement, qui continuent à faire face à de multiples difficultés pour s'intégrer dans l'économie mondiale dans une conjoncture marquée par une concurrence acharnée.

A l'instar de ces pays, le Maroc mise sur sa diplomatie économique pour réduire le déficit structurel de sa balance commerciale, attirer les investissements étrangers et accompagner les investisseurs marocains dans leur quête des marchés étrangers.

L'objet de notre thèse est de définir les acteurs de la diplomatie économique marocaine tout en mettant l'accent sur les actions stratégiques de la diplomatie économique tant directes qu'indirectes. Nous étudions également l'apport de la diplomatie économique marocaine au niveau des négociations commerciales et le choix des modalités d'insertion. Enfin, nous étudions les réalisations macroéconomiques du pays dans l'objectif d'évaluer les performances de la diplomatie économique marocaine et afin de mieux cerner les enjeux et d'apporter un éclairage sur la pratique de la diplomatie économique marocaine et son rôle pour une meilleure insertion du pays dans l'économie internationale.

## **Mots clés :**

Diplomatie économique, veille stratégique, intelligence économique, promotion, Conseillers économiques, Insertion, Intégration, diplomatie d'influence, Maroc.

## **Abstract:**

Economic diplomacy is increasingly associated to the overall development strategy, particularly in developing countries which are still having echoes tied to integrating a global economy characterized by a fierce competition.

Considered as a developing country, Morocco is building its economic diplomacy to reduce the structural deficit in its trade balance and support Moroccan investors in their pursuit of foreign markets.

The purpose of this thesis is:

- to remind the actors of Moroccan economic diplomacy,
- to study its contribution by recalling all its limitations and constraints,
- to focus on the current role played by the economic diplomacy in both, bilateral and regional relationships.
- to assess the performance of the Moroccan economic diplomacy, to better understand the issues and to spot light on the practice of Moroccan economic diplomacy and its role in improving integration of the Kingdom into the global economy.

## **Key words:**

Economic diplomacy, economic intelligence, competitive intelligence, promotion, Economic Advisers, Insertion, Integration, diplomatic influence, Morocco.