

RAPPORT ANNUEL

20
21

OBSERVATOIRE
DES DÉLAIS
DE PAIEMENT



RAPPORT ANNUEL



**20
21**

**OBSERVATOIRE
DES DÉLAIS
DE PAIEMENT**

“... les administrations publiques et les collectivités territoriales en particulier, doivent acquitter leur dû aux entreprises, car tout retard de paiement peut entraîner des cas de faillite et, corrélativement, de nombreuses pertes d’emplois. ”

Extrait du Discours Royal du 20 août 2018 à l'occasion du 65^{ème} anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple



Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, Que Dieu l'Assiste





SOMMAIRE

Lettre introductive du rapport	06
Sommaire exécutif	07
Partie 1 : Principales réformes en matière de délais de paiement	11
Section 1 : Réformes légales et réglementaires	13
I. Loi n° 49-15 du 25 août 2016 modifiant et complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce et édictant des dispositions particulières relatives aux délais de paiement	13
II. Décrets relatifs aux délais de paiement	
III. Circulaires du MEFRA adressées aux EEP	17
Section 2 : Création et opérationnalisation de l'Observatoire des Délais de Paiement	20
I. Cadre juridique de l'Observatoire des Délais de Paiement	20
II. Opérationnalisation de l'Observatoire	20
III. Rencontres régionales sur les délais de paiement	21
Partie 2 : Evolution des délais de paiement du secteur public	23
Section 1 : Délais de paiement de l'Etat et des Collectivités Territoriales	25
Section 2 : Délais de paiement des Etablissements et Entreprises Publics	29
I. Données chiffrées	30
II. Facteurs explicatifs des retards de paiement des EEP	35
III. Mesures déployées pour la réduction des délais de paiement	35
Partie 3 : Evolution des délais de paiement du secteur privé	39
Section 1 : Analyse de Bank Al Maghrib	41
I. Analyse des délais de paiement des entreprises	42
II. Analyse des délais de paiement par taille d'entreprise	44
III. Analyse des délais de paiement par secteur d'activité	46
Section 2 : Analyse de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc	50
I. Mobilisation de la CGEM pour le respect des délais de paiement	50
II. Méthodologie adoptée pour le calcul des délais de paiement du secteur privé	50
III. Evolution des délais de paiement du secteur privé 2011 - 2018	51
Conclusion	57
Annexe 1 : Composition de l'Observatoire des Délais de Paiement	58
Annexe 2 : Auteurs/Contributeurs au rapport de l'Observatoire des Délais de Paiement	59
Annexe 3 : Dispositif de Calcul de Bank Al-Maghrib pour les délais de paiement	60
Annexe 4 : Présentation de la plateforme AJAL dédiée au traitement des réclamations des fournisseurs des EEP	63
Lexique des abréviations et sigles	65



Lettre introductive du rapport

Dans le cadre des Hautes Orientations Royales, l'amélioration de l'environnement des affaires et la promotion des investissements ont été érigés en priorités nationales.

La question de la réduction des délais de paiement constitue un axe central des actions engagées dans ce sens.

En effet, depuis le Discours Royal du 20 août 2018, cette problématique des délais de paiement a pris une place importante dans les préoccupations des opérateurs publics et privés qui ont initié une multitude d'actions visant la réduction de ces délais.

L'institution de l'Observatoire des Délais de Paiement comme force de propositions et comme instance chargée de suivre les pratiques des entreprises en matière de délais de paiement et de publier un rapport annuel peut être considérée comme une avancée majeure en matière d'amélioration du climat des affaires.

Le présent rapport de l'Observatoire donne un aperçu sur l'évolution de la situation des délais de paiement, les actions entreprises, les

insuffisances qui persistent ainsi que les perspectives d'évolution. Il vise le renforcement de la transparence en matière de délais de paiement avec pour objectif la consolidation de la confiance entre les opérateurs économiques.

Ce premier rapport constitue une nouvelle étape dans le cadre d'une démarche constructive qui interpelle aussi bien les opérateurs publics que privés afin de poursuivre, voire d'intensifier, leurs efforts pour une meilleure maîtrise de leurs processus de paiement.

Notre volonté commune est d'aller vers un changement de paradigme visant le passage d'un climat de méfiance, de suspicion, de rejet des responsabilités, voire de confrontation entre les acteurs vers un climat de confiance, de concertation et d'exemplarité.

Un dernier mot pour remercier les membres de l'Observatoire pour leur implication et leur mobilisation pour l'avancement du chantier de réduction des délais de paiement. Nos remerciements vont également aux différents acteurs publics et privés pour les efforts fournis dans ce sens.

Mohamed BENCHAABOUN

Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

Président de l'Observatoire des Délais de Paiement

Chakib ALJ

Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc



Sommaire exécutif

Depuis l'adoption de la Constitution de 2011, le Maroc s'est inscrit, entre autres, sur la voie de la transparence, de la performance et de la bonne gouvernance des politiques publiques.

Dans ce cadre et suite aux **Hautes Orientations contenues dans le Discours Royal du 20 août 2018**, invitant les administrations publiques et les Collectivités Territoriales (CT) pour qu'elles s'acquittent de leur dû aux entreprises, ainsi que les **Hautes Orientations prodiguées par Sa Majesté Le Roi, que Dieu L'Assiste, lors du Conseil des Ministres du 10 octobre 2018**, la question des délais de paiement a pris une envergure sans précédent, se traduisant par une prise de conscience générale aussi bien au sein du secteur public que du secteur privé quant à la nécessité de résoudre de manière durable cette problématique.

En effet, si des progrès ont été enregistrés au niveau du processus d'attribution et d'exécution des marchés publics, il n'en demeure pas moins que la gestion desdits marchés connaissait encore des difficultés en raison des retards en matière de délais de paiement des dépenses les concernant et ce, outre les difficultés causées par les créances inter-entreprises. Ces retards se sont accentués d'année en année impactant lourdement la trésorerie des entreprises et altérant le système économique du pays.

Dans ce cadre et en phase avec le chantier d'amélioration du climat des affaires, le secteur public, à travers ses trois démembrements (Etat, CT et Etablissements et Entreprises Publics (EEP)) et le secteur privé, représenté par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), se sont mobilisés dans le cadre d'une dynamique collective et partenariale

pour la mise en place d'un certain nombre d'actions pour contrecarrer les effets des retards de paiement sur l'économie nationale.

Ces différentes actions ont porté leurs premiers fruits. On a ainsi enregistré avec satisfaction les progrès qui ont été réalisés. En effet, le délai moyen de paiement de l'ensemble de la commande publique a atteint 20.6 jours pour l'Etat et les CT en 2019, contre 21.1 jours en 2018. S'agissant des EEP, ce délai a atteint 42 jours à fin décembre 2019 contre 55,9 jours à fin décembre 2018.

Aussi, pour mieux approcher cette problématique de délais de paiement et pour plus de sensibilisation visant à assurer l'adhésion de l'ensemble des intervenants au niveau territorial, douze rencontres régionales ont été organisées dans les différentes régions du pays afin de mettre le point sur cette problématique en tenant compte des spécificités de chaque région. Ces réunions ont été présidées par les Walis des Régions avec la participation de la CGEM, de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT), de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), de la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), des CT, des entreprises privées et des responsables des EEP locaux et régionaux ainsi que des services déconcentrés de l'Etat.

Par ailleurs, et concernant l'aspect juridique qui est une composante essentielle pour le cadrage des délais de paiement, un certain nombre de réformes juridiques ont été mises en place dont notamment :

- La loi n° 49-15 modifiant et complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce et édictant des dispositions particulières



relatives aux délais de paiement et qui a initié la création d'un Observatoire des Délais de Paiement chargé du suivi des délais de paiement des secteurs privé et public ;

- Le décret n° 2-16-344 du 22 juillet 2016 relatif aux délais de paiement et aux intérêts moratoires en matière de commandes publiques ;
- Le décret n° 2-19-184 du 25 avril 2019 modifiant et complétant le décret n° 2-16-344 susvisé instituant :
 - L'obligation du dépôt électronique des factures au niveau de la plateforme de Gestion Intégrée des Dépenses (GID) relevant de la TGR ;
 - L'obligation d'échange électronique des pièces justificatives entre le titulaire de la commande publique et l'ordonnateur ou le sous-ordonnateur.

Par ailleurs, des décisions ont été prises lors des 3^{ème} et 4^{ème} réunions de l'Observatoire des Délais de Paiement tenues respectivement le 7 février 2020 et le 15 février 2021 pour la réduction des délais de paiement dont notamment :

- La mise en place d'un dispositif de sanctions pécuniaires à l'encontre des entreprises présentant des délais au-delà des limites réglementaires dont le produit sera affecté à l'appui au financement de l'entrepreneuriat ;
- L'intervention en amont du processus de facturation afin de réduire les délais non apparents ;
- L'introduction de manière progressive du dépôt électronique des factures au niveau des EEP.

Le présent Rapport constitue le premier rapport annuel de l'Observatoire des Délais de Paiement. Il est élaboré conformément à

l'article 8 du décret n° 2-17-696 du 30 novembre 2017 fixant les modalités de fonctionnement et la composition de l'Observatoire des Délais de Paiement.

Ce Rapport, fruit de la contribution de la CGEM, de Bank Al Maghrib, de la TGR, de la DGCT et de la DEPP, fait ressortir les principaux enseignements suivants :

- La tendance baissière des délais de paiement du secteur public grâce aux actions mises en œuvre par les opérateurs publics et qui ont déjà commencé à apporter leurs fruits, consacrant en particulier l'exemplarité de l'Etat. Toutefois, certains opérateurs publics doivent déployer davantage d'efforts pour réduire leurs délais de paiement et améliorer les relations avec leurs partenaires à travers des actions concrètes à même d'éliminer les zones grises de leur processus de paiement ;
- La nécessité de mener une réflexion profonde et concertée afin de mettre en place des solutions innovantes, adaptées et efficaces à la problématique des délais de paiement du secteur privé principalement la question de la recrudescence des dettes inter-entreprises, défavorable aux PME et aux TPE ;
- La nécessité d'accélérer les réformes en cours notamment la mise en place d'un dispositif de sanctions et la dématérialisation des échanges aussi bien entre les secteurs public et privé qu'entre les opérateurs du secteur privé.

Ledit Rapport¹ est structuré en **trois parties** :

- **La première partie** s'intéresse aux différentes mesures de réformes légales et réglementaires mises en place en matière de délais de paiement ;

¹ Ce rapport n'aurait pu être réalisé sans l'implication et la mobilisation des membres de l'Observatoire des Délais de Paiement que les auteurs du rapport tiennent à remercier pour leurs contributions (Annexe 2).



- **La deuxième partie** est dédiée à une analyse de l'évolution des délais de paiement du secteur public, à savoir l'Etat, les CT et les EEP ;
- **La troisième partie** traite de l'évolution des délais de paiement du secteur privé telle que analysée par Bank Al Maghrib et la CGEM. Malgré les différences en termes

d'échantillons, de méthodes d'analyse et d'approche, les constats de ces deux analyses convergent, notamment, en ce qui concerne la persistance des niveaux élevés de délais de paiement chez une grande partie des entreprises et l'impact défavorable sur les petites structures.



20 | **OBSERVATOIRE**
21 | **DES DÉLAIS**
DE PAIEMENT





**PARTIE 1 : PRINCIPALES RÉFORMES
EN MATIÈRE DE DÉLAIS DE
PAIEMENT**







Section 1 : Réformes légales et réglementaires

À l'instar d'autres pays, la problématique des délais constitue un souci majeur pour l'ensemble des acteurs nationaux, et ce, dans une optique d'amélioration du climat des affaires et de relance de l'économie nationale.

Afin de pallier le non-respect des délais de paiement qui s'est manifesté aussi bien au niveau des Administrations, des CT et des EEP qu'entre les acteurs privés, un ensemble de réformes juridiques ont été menées pour l'optimisation du management de la commande publique pour la maîtrise des délais de paiement.

Les réformes entreprises sur les plans légal et réglementaire ont concerné principalement ce qui suit :

I. Loi n° 49-15 du 25 août 2016 modifiant et complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce et édictant des dispositions particulières relatives aux délais de paiement

Les principales innovations de cette loi ont porté sur :

- L'extension de l'application de ses dispositions aux Etablissements Publics exerçant de manière habituelle ou professionnelle les activités commerciales citées dans la loi n° 15.95 formant code de commerce ;
- L'application de l'indemnité de retard pour les Etablissements Publics susmentionnés à partir de la date de constatation du service fait telle que définie par les dispositions réglementaires en vigueur (décret régissant les délais de paiement et intérêts moratoires) ;

- L'institution d'un Observatoire des Délais de Paiement ayant pour objectif de réaliser des analyses et des études basées sur des observations statistiques concernant les pratiques des entreprises en matière des délais de paiement.

En application de ladite loi, le décret n° 2-19-031 du 08/02/2019 modifiant le décret n° 2-12-170 du 12/07/2012 pris pour l'application du chapitre III du titre IV du livre premier de la loi n° 15-95 formant code de commerce relatif aux délais de paiement prévoit principalement la fixation de l'indemnité de retard exigible dans les transactions prévues par l'article 78-1 de la loi n° 49-15 susmentionnée au taux directeur de Bank Al-Maghrib majoré d'une marge fixée par arrêté du MEFRA, après avis du Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique.

L'arrêté susvisé, publié au BO n° 6804 du 15 aout 2019, fixe cette marge à trois points de pourcentage à partir de la date de publication dudit arrêté jusqu'au 31 décembre 2020 et à quatre points de pourcentage à partir du 1^{er} janvier 2021.

II. Décrets relatifs aux délais de paiement

A. Décret n° 2-16-344 du 22/07/2016 relatif aux délais de paiement et aux intérêts moratoires :

Le décret n° 2-16-344 a apporté les nouveautés suivantes :

- Il a élargi les champs d'application des intérêts moratoires :
 - Pour l'Etat, aux conventions, aux contrats de droit commun et aux bons de commande au lieu des seuls marchés publics sous l'emprise de l'ancien Décret de 2003 ;



- Aux marchés publics, conventions ou contrats de droit commun et aux bons de commandes passés par les CT et les Etablissements publics.
- Au niveau de la phase en amont de l'ordonnancement, la réforme a introduit des nouveautés majeures qui constituent autant d'apports indéniables de clarification et de précision.

Elle a tout d'abord prévu les mécanismes permettant le paiement des intérêts moratoires pour retards de paiement en prévoyant la réservation des crédits ad hoc par la généralisation de l'engagement de la somme à valoir (1% du montant de la dépense) pour le paiement des intérêts moratoires à l'ensemble des composantes de la commande publique au lieu des seuls marchés de l'Etat situation qui prévalait sous l'égide de l'ancien Décret. Elle a ensuite apporté une définition précise de la date de constatation du service fait et qui correspond à :

- Celle de la signature des attachements par l'agent chargé du suivi de l'exécution des marchés de travaux ;
- Celle de la certification de la facture par l'agent chargé du suivi de l'exécution du marché pour les marchés de fournitures et de services autres que les études ;
- Celle de la certification de la facture ou du procès-verbal de validation des rapports ou documents par le service compétent du maître d'ouvrage pour les contrats et conventions de droit commun et bons de commande ;
- Celle de la certification de la note d'honoraires pour les contrats d'architectes par l'agent chargé du suivi de l'exécution du marché.

Cette réforme, a par la suite, veillé à délimiter les responsabilités qui incombent aux différents

intervenants en fixant au maître d'ouvrage un délai réglementaire maximum de 30 jours pour la signature des attachements ou la certification de la facture, des rapports ou documents et la note d'honoraire d'architecte, à compter de la date de dépôt des justifications par le prestataire.

En cas de dépassement de ce délai, la date de constatation du service fait est le 31^{ème} jour à compter de la date de dépôt par le titulaire desdits documents et le délai d'ordonnancement commence à courir à compter de cette date.

Cette délimitation des responsabilités a également concerné l'entreprise ou le titulaire du marché dans la mesure où la réforme a harmonisé et fixé au prestataire un délai maximum de 15 jours pour l'acceptation des rectifications demandées par le maître d'ouvrage.

Passé ce délai, les rectifications demandées par ce dernier sont considérées comme étant acceptées par le titulaire de la commande publique.

- **Au niveau de la phase d'ordonnancement,** la réforme mise en œuvre a réduit le délai global de paiement, composé du délai d'ordonnancement imparti aux ordonnateurs et celui du paiement par les comptables, en le ramenant de 75 à 60 jours, à compter de la date de constatation du service fait.

De même, cette réforme a réduit et harmonisé les délais d'ordonnancement et de paiement à 60 jours pour les commandes de l'Etat et des CT à compter de la date de constatation du service fait sachant que ce délai de 60 jours est composé de 45 jours pour l'ordonnateur et de 15 jours pour le comptable public.

Pour l'ordonnateur ou le sous ordonnateur, le délai de 45 jours court à compter de la date de la constatation du service fait (après



présentation de toutes les pièces justificatives à la charge du titulaire) jusqu'à la date d'ordonnancement du dossier de paiement.

Pour le comptable ou la personne chargée du paiement, le délai de 15 jours court de la date de réception de l'ordonnance ou du mandat de paiement appuyé des pièces justificatives jusqu'à la date de règlement du dossier de paiement.

Par ailleurs et au moment de l'analyse diagnostique de l'efficacité de l'exécution de la dépense au stade de l'ordonnancement, il avait été constaté qu'un certain nombre de retards de paiement aux entreprises étaient imputables à la révision des prix.

Aussi et afin d'adresser cette question, les pouvoirs publics avaient décidé, par l'adoption de l'arrêté du chef du gouvernement du 27 novembre 2015, de réformer les conditions de révision des prix des marchés publics améliorant de la sorte les délais de paiement. Cet arrêté est venu répondre à la problématique des ordonnateurs qui se trouvaient dans l'incapacité d'ordonner les décomptes touchés par la révision des prix en cas de non publication pour un mois donné des valeurs des index de cette révision.

Ainsi et aux termes de cet arrêté, l'ordonnateur a la possibilité d'ordonner un décompte sans tenir compte de la révision des prix pour faire bénéficier l'entreprise du paiement du principal de la créance. Le reliquat relatif à la révision des prix est ordonné dès publication des valeurs définitives des index du mois considéré à l'occasion du décompte provisoire suivant.

- **Au niveau de la phase de règlement de la dépense par le comptable public**, la réforme a introduit deux mesures.
 - **La première** a consisté en l'harmonisation des délais de paiement pour les marchés

de l'Etat et des CT en les fixant à 15 jours pour le comptable public à compter de la réception du dossier de paiement au lieu de 15 jours pour l'Etat et 5 jours pour les CT ;

- **La seconde** mesure a trait à la fixation d'un délai de 5 jours pour le visa et le règlement de la créance par le comptable en cas de renvois des ordonnances de paiement par l'ordonnateur lorsque le reliquat du délai réglementaire qui lui reste est inférieur à 5 jours.
- La réforme a également délimité la responsabilité des différents intervenants en sériant la problématique **de suspension des délais d'ordonnancement et de règlement**.

En effet, l'ordonnateur est tenu de communiquer au bénéficiaire, par lettre recommandée avec accusé de réception et le cas échéant, par tout autre moyen donnant date certaine, l'ensemble des motifs de suspension.

De même qu'il est tenu d'informer le bénéficiaire de la suspension du délai d'ordonnancement jusqu'à production de toutes les pièces justificatives sachant que ces dernières sont remises par le titulaire contre accusé de réception délivré par l'administration ou au moyen de lettre recommandée avec accusé de réception.

Le reliquat du délai imparti à l'ordonnateur est compté à partir de la date de réception des justifications demandées.

Quant au comptable public, le délai de visa et de règlement est suspendu lorsque le refus de visa de l'ordonnance de paiement est motivé par le non-respect des dispositions relatives à la validité de la dépense.

- Une des principales nouveautés de la réforme du 22 juillet 2016 et qui a constitué indéniablement une véritable rupture par



rapport à l'ancien Décret de 2003 porte sur l'assurance de l'effectivité du paiement des intérêts moratoires, mesure qui permet de préserver les intérêts des entreprises par l'adoption des mécanismes ci-après :

- L'information de l'ordonnateur par le comptable de la date de paiement de la dépense et ce, au plus tard le 5^{ème} jour qui suit la date dudit paiement ;
- La fixation d'un délai de 30 jours à l'ordonnateur pour procéder à l'ordonnancement des intérêts moratoires lorsqu'ils sont dus ;
- En cas d'indisponibilité ou d'insuffisance de crédits pour le paiement desdits intérêts, l'ordonnateur prend toutes les mesures qui s'imposent pour mettre en place les crédits nécessaires ;
- L'obligation pour l'ordonnateur d'assurer la traçabilité par tout moyen donnant date certaine des échanges et communications avec le titulaire de la commande publique.

La réforme a en effet disposé que tout dépassement du délai de 60 jours fixé pour l'ordonnancement et le paiement des sommes dues ouvre de plein droit et sans formalités préalables, à des intérêts moratoires, lorsque le retard incombe à l'administration. Aucun désistement ou demande de renonciation au bénéfice desdits intérêts ne peut être envisagé par le titulaire.

Cette ouverture de plein droit et sans formalités préalables au paiement à l'entreprise ou au titulaire des intérêts moratoires est garantie par le fait que si l'ordonnateur ne procède pas à l'ordonnancement de la dépense dans le délai de 30 jours qui lui est imparti dès son information par le comptable de la date de paiement de la dépense, le comptable public

s'assure de la disponibilité de crédits et/ou de fonds et procède immédiatement au règlement des intérêts moratoires comme dépense sans ordonnancement préalable (DSOP) et en informe l'ordonnateur.

En cas d'indisponibilité ou d'insuffisance de crédits et/ou de fonds, le comptable public procède au règlement des intérêts moratoires, en priorité, dès la mise en place des crédits et/ou des fonds à la ligne budgétaire concernée.

- La dernière mesure portée par cette réforme a trait à la majoration du taux des intérêts moratoires qui est devenu désormais déterminé sur la base du taux moyen pondéré des bons du Trésor à trois mois majoré d'un point et arrondi au premier dixième.

Le taux des intérêts moratoires fait l'objet, tous les 3 mois, d'une décision publiée au portail des marchés publics. Ce taux a été de l'ordre de 3,20% pour les années 2018 et 2019.

B. Décret n° 2-19-184 du 25/04/2019 modifiant et complétant le décret n° 2-16-344 du 22 juillet 2016 :

Les principales dispositions de ce décret se présentent comme suit :

- L'obligation, pour les Administrations et les CT, du dépôt électronique des factures au niveau de la plateforme de Gestion Intégrée des Dépenses (GID) relevant de la TGR à partir du mois de mai 2019 ;
- L'obligation d'échange électronique des pièces justificatives entre le titulaire de la commande publique et l'ordonnateur ou le sous-ordonnateur.

Ce décret incarne la dimension technique et procédurale de la réforme précitée (décret n° 2-16-344 du 22 juillet 2016). A ce titre, la mise en œuvre de cette réforme a nécessité la prise en compte au niveau du système de Gestion



Intégré de la Dépense (GID) des nouveautés apportées par ladite réforme. L'adossement de cette réforme au système GID a constitué un exemple réussi de la digitalisation au service de l'efficacité et de la performance dans l'exécution des dépenses publiques.

En effet, le système de gestion intégrée de la dépense permet -entre autres possibilités- d'assurer :

- La traçabilité des actes liés à la commande publique et au paiement des dépenses publiques y afférentes, en termes de date de dépôt de la facture, de dates des échanges entre le fournisseur et le maître d'ouvrage, de date de certification du service fait, de date d'ordonnancement, de date de règlement ;
- La notification d'alertes pour les ordonnateurs et les comptables publics, quant aux risques de dépassement des délais de paiement ;
- La liquidation et le calcul automatique des intérêts moratoires.

Ce système permet également aux entreprises à travers GID-fournisseurs le suivi et la vérification des informations relatives à la constatation du service fait, à l'ordonnancement et au paiement des dépenses publiques pour mieux optimiser la gestion de leur trésorerie en disposant d'une vue sur les éventuels décaissements du Trésor en leur faveur.

En effet, dans le cadre de la politique d'ouverture et de transparence que mène la TGR vis-à-vis de ses partenaires, un service baptisé « GID-Fournisseurs » est mis à la disposition des fournisseurs de l'Etat, pour leur permettre de suivre la situation des contrats qu'ils ont conclus avec l'Administration et les CT. L'objectif est d'offrir en toute transparence aux fournisseurs de l'Etat et des CT, le moyen de

suivre les étapes administratives du traitement de leurs contrats depuis leur création jusqu'à leur achèvement.

Conformément au décret précité, l'obligation de dépôt des factures et autres documents par les entreprises sur la plateforme GID-Fournisseur pour les commandes publiques des Administrations et des CT est soumise à la progressivité temporelle ci-après :

- À partir du 2 Mai 2019, sont concernés les factures et autres documents se rapportant aux commandes publiques autres que celles portant sur les prestations d'étude et dont le montant est supérieur ou égal à 5.000.000 DH ;
- À partir du 1^{er} janvier 2020, sont concernés les factures et autres documents se rapportant aux commandes publiques dont le montant est supérieur ou égal à 1.000.000 DH ;
- À partir du 1^{er} janvier 2021, sont concernés les factures et autres documents se rapportant aux commandes publiques dont le montant est supérieur ou égal à 200.000 DH ;
- À partir du 1^{er} janvier 2022 et pour les factures et autres documents se rapportant aux commandes publiques dont le montant est inférieur à 200.000 DH, l'entreprise ou tout autre prestataire peut selon son choix déposer physiquement ou sous format électronique lesdites pièces. Le maître d'ouvrage est, par contre, tenu d'accepter le dépôt électronique de la facture quel que soit le montant de la commande publique.

III. Circulaires du MEFRA adressées aux EEP

Dans le cadre de l'implémentation des Hautes Orientations Royales, le Ministre a adressé aux EEP les circulaires en dates du 18 septembre 2018, du 21 juin 2019 et du 1^{er} juin 2020 les



incitant de faire preuve d'exemplarité et d'améliorer leurs pratiques et procédures en matière de délais de paiement.

A. Circulaire du 18 septembre 2018 relative au respect des délais de paiement des EEP

Dans ce cadre, la première circulaire du 18 septembre 2018 a fixé les principales orientations suivantes :

- Revue des procédures établies par les EEP en matière de paiement de leurs fournisseurs dans le sens de plus de simplification et de la délimitation des responsabilités des acteurs intervenant dans le processus de paiement, de son contrôle, de sa supervision et de son suivi ;
- Mise en place au niveau des EEP, d'un système informatisé pour assurer le suivi des dettes échues des EEP vis-à-vis de leurs fournisseurs ainsi que des délais de paiement observés en plus de l'évaluation de l'impact des mesures mises en place pour la réduction desdits délais ;
- Elaboration et publication des rapports réguliers relatifs à l'évolution des dettes des EEP vis-à-vis de leurs fournisseurs et des délais de paiement de ces dettes ainsi que les mesures prises ou à prendre en vue de régler la problématique des dettes échues et réduire les délais de paiement y afférents ;
- Veille sur le traitement des réclamations des fournisseurs des EEP en matière de délais de paiement dans le cadre de la plateforme devant être mise en ligne à ce sujet ;
- Discussion au niveau des commissions budgétaires des EEP, des dettes échues et des délais de paiement et veille à la détermination des mesures et des engagements à même de réduire lesdits délais ainsi qu'au suivi régulier des

réalisations à ce titre ;

- Inscription des délais de paiement comme point à l'ordre du jour des réunions des organes délibérants de EEP et des comités spécialisés qui en sont issus en vue de fixer les objectifs à atteindre en la matière et les délais pour y parvenir en plus du suivi à assurer en vue de mesurer les progrès réalisés à ce titre ;
- Renforcement des actions des agents de contrôle relevant de la DEPP en vue d'assurer le traitement des dossiers qui leurs sont soumis pour visa dans les délais réglementaires et en diligentant des missions de vérification des Contrôleurs d'Etat et des Commissaires du Gouvernement pour s'assurer du respect par les EEP des délais de paiement.

B. Circulaire du 21 juin 2019 relative à la consolidation et l'accélération des mesures visant à améliorer les délais de paiement des EEP

La deuxième circulaire du 21 juin 2019 a exhorté les dirigeants des EEP à consolider les efforts déployés pour la mise en œuvre des dispositions de la circulaire du 18 septembre 2018 relative au respect des délais de paiement des EEP. Par ailleurs, elle fixe d'autres orientations dont notamment :

- L'envoi mensuel des données relatives aux délais de paiement, et ce, à travers le téléchargement mensuel par les EEP des données relatives aux délais de paiement et aux dettes fournisseurs, via le système d'information MASSAR de la DEPP dès le 1er juillet 2019 ;
- La publication des données relatives aux délais de paiement sur le portail de l'Observatoire des Délais de Paiement au niveau du site web du MEFRA dès octobre 2019. Cette mesure vise le renforcement de



la transparence qui est un levier essentiel pour la responsabilisation de toutes les parties concernées ;

- Des mesures concernant les membres des conseils délibérants, les contrôleurs d'Etat et les dirigeants des EEP :
 - Les membres des conseils délibérants des EEP sont tenus de programmer l'étude de la problématique des délais de paiement et son suivi régulier, tant au niveau des conseils que des comités d'audit qui en émanent ;
 - Les contrôleurs d'Etat sont tenus d'inclure dans leurs rapports annuels une évaluation spéciale du traitement des délais des EEP sous leur contrôle ;
 - Les dirigeants des EEP devraient activer la mise en œuvre de toutes les mesures de nature à réduire les délais de paiement.

C. Circulaire du 1^{er} juin 2020 relative au dépôt électronique des factures des fournisseurs des EEP

La troisième circulaire du 1^{er} juin 2020 a invité les EEP à accélérer la mise en place du dépôt électronique des factures des fournisseurs.

Cette circulaire a établi un programme pour la mise en œuvre progressive de ce chantier en distinguant entre :

- Les EEP disposant déjà d'un système d'information accessible à partir de leur

propre portail et qui doivent entamer le dépôt électronique des factures dans les plus brefs délais possibles. Ces EEP devront transmettre les liens afférents à leurs plateformes en vue de leur publication sur le site de l'Observatoire des Délais de Paiement ;

- Les EEP qui ne disposent pas d'un tel système d'information et qui doivent prendre les mesures nécessaires pour sa mise en œuvre dans les délais maximums prévus par la circulaire, à savoir :
 - Le 1^{er} juin 2021 pour les commandes publiques dont le montant est supérieur ou égal à 5.000.000 DH ;
 - Le 1^{er} janvier 2022 pour les commandes publiques dont le montant est supérieur ou égal à 1.000.000 DH ;
 - Le 1^{er} juin 2022 pour les commandes publiques dont le montant est supérieur à 200.000 DH.
- Les EEP optant pour l'utilisation de la plateforme AJAL hébergée au niveau du Portail du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et pour lesquels un accompagnement sera dédié à ce sujet.

La circulaire susvisée prévoit également l'accompagnement, par la DEPP, des EEP dans la mise en place de leurs plans d'actions adoptés et ce, pour traiter toute difficulté rencontrée et trouver les solutions adéquates.



Section 2 : Création et opérationnalisation de l'Observatoire des Délais de Paiement

I. Cadre juridique de l'Observatoire des Délais de Paiement

L'article 5 de la loi n° 49-15 modifiant et complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce a prévu la création de l'Observatoire des Délais de Paiement, dont le décret d'application n° 2-17-696 du 30/11/2017 portant sur le fonctionnement et la composition dudit Observatoire a été publié le 18 décembre 2017.

La présidence de cet Observatoire est assurée par le Ministre chargé des Finances et son secrétariat par la DEPP. Outre les membres désignés par arrêté, cet Observatoire est composé du Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation ou son représentant, du Trésorier Général du Royaume ou son représentant et des représentants du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique, de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, du Groupement Professionnel des Banques du Maroc, de la Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services et de Bank Al-Maghrib (Annexe 1).

Ledit Observatoire est chargé du suivi des délais de paiement entre les entreprises de façon générale, ce qui implique un suivi des délais de paiement des secteurs privé et public. Il devra publier, annuellement, un rapport annuel comportant le bilan de l'évolution des comportements des entreprises en termes de délais de paiement.

II. Opérationnalisation de l'Observatoire

Depuis sa création, l'Observatoire a tenu quatre réunions qui ont permis de lancer des activités de sensibilisation et d'initier des actions de réformes ou de réflexion en relation avec les délais de paiement.

A. Première réunion :

La première réunion de l'Observatoire, tenue le 10 juillet 2018 dans le cadre de la rencontre MEFRA-CGEM relative au climat des affaires et à l'Observatoire des Délais de Paiement, a permis de relever, notamment ce qui suit :

- Le caractère urgent et prioritaire de la problématique des délais de paiement au niveau aussi bien des Administrations, des EEP et des CT que du secteur privé ;
- Le comportement des grandes entreprises en matière de délais de paiement doit être amélioré sachant que le stock du crédit inter-entreprises enregistre des niveaux assez élevés soit 387 MMDH en 2016, contre 19,7 MMDH de dettes échues des EEP à la même date .

B. Deuxième réunion :

La deuxième réunion de l'Observatoire tenue le 24 juin 2019 au siège du MEFRA, avait pour objectif de renforcer les actions engagées par les pouvoirs publics et les représentants du secteur privé pour la maîtrise des délais de paiement.

Lors de cette réunion, le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration a annoncé deux nouvelles actions pour renforcer les mesures déjà prises, à savoir :

- La nouvelle circulaire du MEFRA adressée aux dirigeants des EEP le 21 juin 2019 (telle que détaillée précédemment plus haut) ;
- La publication de l'arrêté du MEFRA qui fixe le taux de l'indemnité de retard à 5,25% à partir de la date de publication dudit arrêté et à 6,25% à partir du 1^{er} janvier 2021.

Par ailleurs, le Président de la CGEM a appelé à l'activation de trois mécanismes pour la



réduction des délais de paiement. Il s'agit de la sensibilisation, du dispositif légal (veille et contrôle) et de la dimension coercitive de l'État.

C. Troisième réunion :

La troisième réunion de l'Observatoire des Délais de Paiement tenue le 7 Février 2020, était l'occasion pour discuter des principales avancées réalisées par les pouvoirs publics et le secteur privé en faveur de la maîtrise des délais de paiement et de l'amélioration du climat des affaires et pour arrêter les actions concrètes visant à améliorer, de manière durable, les délais de paiement aussi bien des opérateurs publics que ceux des entreprises privées entre elles.

Par ailleurs, lors de cette réunion, les membres de l'Observatoire ont convenu de :

- Mettre en place un dispositif de sanctions pécuniaires à l'encontre des entreprises présentant des délais au-delà des limites réglementaires dont le produit sera affecté à l'appui au financement de l'entrepreneuriat;
- Agir en amont du processus de facturation afin de réduire les délais non apparents ;
- Introduire de manière progressive le dépôt électronique des factures au niveau des Établissements et Entreprises Publics ;
- Publier le rapport de l'Observatoire sur les délais de paiement du secteur public et privé

D. Quatrième réunion

La quatrième réunion de l'Observatoire tenue le 15 février 2021 est intervenue dans un contexte marqué par les efforts déployés par les secteurs public et privé, sous la conduite éclairée de Sa Majesté Le Roi, que Dieu L'Assiste, pour contrecarrer les impacts économiques et sociaux de la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19.

Cette réunion a été marquée par la validation et la décision de la mise dans le circuit d'approbation du projet d'amendement de la loi n° 15-95 formant code de commerce, visant la mise en place du dispositif de sanctions susmentionné. De même, les membres de l'Observatoire ont recommandé lors de cette réunion, la publication du premier Rapport de l'Observatoire.

III. Rencontres régionales sur les délais de paiement

Dans le cadre de la mise en œuvre des orientations Royales contenues dans le Discours Royal du 20 Août 2018 et celles prodiguées lors du conseil des ministres du 10 octobre 2018 et suite à la dynamique enclenchée par le lancement des travaux de l'Observatoire des délais de paiement, les ministères de l'Intérieur et de l'Economie, des finances et de la Réforme de l'Administration et la CGEM ont initié une tournée nationale de sensibilisation visant à assurer l'adhésion de l'ensemble des intervenants au niveau régional aux efforts d'amélioration du climat des affaires et de consécration de la régionalisation avancée.

Ces rencontres avaient pour objectif de sensibiliser autour des mesures mises en œuvre pour réduire les délais de paiement, tant pour le secteur public (Administrations, CT et EEP) que pour le secteur privé en mettant la lumière, notamment, sur les nouveautés apportées par le nouveau cadre juridique, ainsi que les systèmes informatiques permettant de réduire les délais de paiement au niveau de l'État, des CT (GID) et des EEP (AJAL) avec un impact positif sur le développement économique. Ces rencontres ont été, également, l'occasion d'échanger avec les opérateurs régionaux.

Ainsi, douze rencontres régionales ont été organisées, par la DGCT et la CGEM, à Oujda (20 mars 2019), à Agadir (26 mars 2019), à Errachidia (2 avril 2019), à Dakhla (29 avril 2019), à Lâayoune

(30 avril 2019), à Guelmim (15 mai 2019), à Béni Mellal (22 mai 2019), à Rabat (27 mai 2019), à Tanger (30 mai 2019), à Fès (11 juin 2019), à Marrakech (19 juin 2019) et à Casablanca (28 juin 2019), et ce, avec la participation de la TGR et de la DEPP.

Ces rencontres ont été présidées par les Walis des Régions avec la participation de Présidents de Commissions de la CGEM, du Directeur Général des Collectivités Territoriales, du

Trésorier Général du Royaume, du Directeur de la DEPP, de dirigeants des entreprises privées, des CT et des responsables des EEP locaux et régionaux et des services déconcentrés de l'Etat.

Ces rencontres ont été l'occasion pour les acteurs locaux de faire part de leurs observations sur le dispositif actuel de la commande publique et de formuler des propositions pour son amélioration.



**PARTIE 2 : EVOLUTION DES DÉLAIS
DE PAIEMENT DU
SECTEUR PUBLIC**







Section 1 : Délais de paiement de l'Etat et des Collectivités Territoriales

Telle que présentée ci-haut, et après plus de deux années de mise en œuvre, la réforme relative aux délais de paiement et des intérêts moratoires, adoptée par le décret n° 2-16-344 du 22 juillet 2016 entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017 et son adossement sur le système GID a permis d'atteindre plusieurs résultats positifs :

- Le premier est que le délai global moyen de paiement des marchés publics a été réduit :
 - Pour l'Etat, de 146 jours en 2016 à 58 jours en 2017 pour tomber à 39 jours en 2018 ;
 - Pour les CT, ce délai est passé de 142 jours en 2016 à 58 jours en 2017 et à 44 jours en 2018 ;

- Le deuxième résultat est que le délai moyen d'ordonnancement pour les marchés publics est passé de 140 jours en 2016 à 53,6 jours en 2017 et à 35,5 jours en 2018.

Au niveau des comptables de la TGR, les performances en matière de visa et de règlement se sont améliorées passant en moyenne de 6 jours en 2016 à 4,5 jours en 2017 et à 3,5 jours en 2018.

Les données relatives aux délais de paiement de l'Etat et des CT au titre de l'année 2018 qui ne présentent pas de grandes disparités entre ces deux catégories d'acteurs sont, par natures de dépenses, comme suit :

Nature de dépenses	Délai moyen chez l'ordonnateur	Délai moyen chez le comptable	Délai moyen global de paiement
Toutes commandes publiques confondues	17,64	3,49	21,14
Marché	35,86	4,37	40,23
Convention	9,58	3,05	12,63
Contrat de droit commun	10,11	3,49	13,61
Contrat d'architecte	63,24	5,54	68,78
Bon de commande	8,55	2,92	11,47

- Le troisième résultat est que, contrairement aux attentes, la réforme n'a pas impacté négativement les finances publiques par un accroissement conséquent du montant des intérêts moratoires payés.

En 2018, 15,5 MDH ont été payés contre 18,5 MDH en 2017 et 12,5 MDH en 2016, dont 95% concernent les retards de paiement des marchés publics.

En outre et globalement en 2018, 33% des intérêts moratoires payés ont été faits à l'initiative des ordonnateurs et 67% ont été réglés par les comptables.

- Le quatrième résultat est que du fait de l'élargissement de la réforme à l'ensemble de la commande publique de l'Etat (au lieu des seuls marchés) et de l'intégration des CT, le champ de couverture de la commande publique concernée par les intérêts moratoires a connu une augmentation importante passant de 34,2 MMDH en 2016 à 54,4 MMDH en 2017, représentant un volume global de 44.217 marchés en 2016 contre 214.000 en 2017.



La population des titulaires de la commande publique concernés par la réforme a grimpé de 26.294 en 2016 à 47.115 en 2017.

En dépit des premiers succès enregistrés par cette réforme, celle-ci fait l'objet d'une auto-évaluation permanente qui permet de dégager régulièrement les dysfonctionnements à corriger, les points de fragilité encore perceptibles et d'y remédier dans le cadre d'une démarche auto-correctrice qui prélude de la continuité des facteurs qui ont été à l'origine des clés de réussite de la réforme de 2016.

En effet, il a été constaté que le délai de certification du service fait qui court de la date de dépôt de la facture jusqu'à la date de sa certification par le maître d'ouvrage a été réduit en moyenne pour l'Etat et les CT atteignant 2.56 jours en 2018 pour les marchés publics alors que le délai légal est de 30 jours.

Cette réduction pourrait apparaître de prime abord comme un succès mais qui en réalité n'en est pas un.

Il s'avère à l'analyse que ce délai ne correspond pas à la réalité de la pratique des acteurs sur le terrain.

En effet et en analysant leur comportement, il a été relevé que certaines administrations publiques et notamment certaines CT ne souhaitent pas accuser réception des factures au moment de leur dépôt pour éviter de faire courir ce délai de 30 jours.

En fait, ces pratiques ont déteint sur la réforme des délais de paiement et l'ont empêchée d'atteindre pleinement les objectifs que les pouvoirs publics lui ont assignés.

Sa Majesté Le Roi, dans son Discours du 20 août 2018, a sommé les administrations publiques et les CT à acquitter leurs dus aux entreprises.

Aussi et conformément aux Hautes Instructions Royales, une feuille de route résultant d'un

partenariat avec la CGEM et le Ministère de l'Intérieur a été tracée aux termes de laquelle, il a été décidé de mettre en place un certain nombre d'actions pour fluidifier les délais de paiement de l'Etat et des CT.

La première action porte sur la mise en place d'un système de dépôt électronique des factures pour l'Etat et les CT, entré en vigueur par Décret n° 2-19-184 du 25 avril 2019 et qui a été déployé de manière progressive à partir du mois de mai 2019.

Ce système assure à travers la plateforme GID :

- L'inscription de l'entreprise au service de dépôt électronique des factures ;
- Le dépôt horodaté des factures signées par procédé électronique ;
- La notification par GID à l'ordonnateur du dépôt de la facture pour certification et paiement.

Ce dispositif permet également aux entreprises et autres prestataires de services d'effectuer des échanges sous forme électronique avec les donneurs d'ordre durant la phase de certification de service fait (demande de rectification des attachements ou factures par le maître d'ouvrage, demande de complément de pièces justificatives et réponse électronique de l'entreprise ou du prestataire,...).

Tout dépôt électronique de factures et tous les échanges qui s'y rapportent entre ces acteurs sont horodatés et tracés à travers la plateforme et donnent lieu à des notifications automatiques par voie électronique. La signature électronique du maître d'ouvrage et du prestataire se fait au moyen d'un certificat électronique classe 3 délivré par Barid e-sign.

Ce système permet dès sa mise en place, la couverture en montant de près de 60% de la commande publique avant de couvrir, dans un horizon de 3 ans, 91% de la commande publique.



La deuxième action concerne l'institution de comités de suivi des délais de paiement :

- D'une part, des comités locaux déjà institués au dernier trimestre de l'année 2018, composés de représentants régionaux de la CGEM, des sous-ordonnateurs de l'Etat, des présidents des CT et de la TGR.

Ces comités de suivi des délais de paiement des CT et des services déconcentrés de l'Etat sont animés par les Walis et gouverneurs, sous la supervision d'un comité central animé par la DGCT relevant du Ministère de l'Intérieur et composé des représentants de la CGEM, de la TGR et de la DEPP ;

- Et d'autre part, des comités centraux institués pour le suivi des délais de paiement entre les trésoriers ministériels et les départements ministériels.

La troisième action porte sur la mise en place de concert avec la CGEM et le ministère de l'intérieur (DGCT), d'un dispositif de suivi des réclamations relatives aux délais de paiement au niveau central, régional, provincial et préfectoral adossé à un système de reporting relatif aux délais de paiement de la commande publique.

Ce dispositif de réclamation consiste en une plateforme interactive permettant à l'entreprise, au maître d'ouvrage et au comptable public d'initier des requêtes relatives aux délais de paiement et d'échanger en temps réel sur la nature de la réclamation en vue de la régler.

Des tableaux de bord et un reporting bi-hebdomadaire sont adressés aux gouverneurs, aux walis de régions et à la DGCT pour les informer quant à l'état de suivi des réclamations et leur permettre de réagir en conséquence.

La mise en œuvre de ces actions a d'ores et déjà commencé à porter ses fruits. En effet, et s'agissant des résultats enregistrés en 2019, la TGR note avec satisfaction la poursuite de la

tendance baissière des délais moyens de paiement de l'Etat et des CT. En effet, le délai moyen de paiement de l'ensemble de la commande publique (marchés, bons de commande, contrats et conventions, ...) a atteint 20.6 jours pour l'Etat et les CT contre 21.1 jours en 2018 et 27.6 jours en 2017.

Pour les marchés publics, le délai global moyen pour l'Etat et les CT est de 37 jours en 2019 contre 42 jours en 2018 et 58 jours en 2017. Pour l'Etat, ce délai est de 38 jours en 2019 contre 39 en 2018. Pour les CT, ce délai est de 36 jours en 2019 contre 44 jours en 2018.

S'agissant de la commande publique dont le montant est supérieur à 5 MDH et concernée par le dépôt électronique des factures à partir du 2 mai 2019, les premières tendances enregistrées font état d'une réduction du délai global moyen de paiement désormais ramené à 7.3 jours avec un délai moyen de certification du service fait de 4 jours.

En effet, la TGR a reçu à partir du 3^{ème} trimestre 2019, 408 factures déposées électroniquement dont 326 ont été réglées pour un montant de 1.4 MMDH.

En guise de conclusion à cette section, plusieurs leçons peuvent être tirées de la démarche méthodologique qui a présidé à la conception et à la mise en œuvre de cette réforme des délais de paiement de l'Etat et des CT.

La première leçon est que l'évaluation périodique et la mise à jour régulière des instruments d'intervention sont le gage de la réussite, de l'efficacité et de l'efficience de l'action de l'Etat.

La deuxième leçon est que l'implication de tous les acteurs concernés et la persévérance dans la conduite du changement constituent les clés de réussite de toute réforme.

La troisième leçon est que l'optimisation des systèmes d'information et la mise à profit de



toute leur potentialité permettent des gains substantiels pour tous les acteurs économiques. A l'ère de la compétitivité globale, aucun pays ne peut minimiser ces gains.

La quatrième leçon est que l'ouverture sur les expériences étrangères est une source

intarissable d'enseignements ; d'où la nécessité de s'appropriier les bonnes pratiques de par le monde pour atteindre les objectifs recherchés de toute politique publique.



Section 2 : Délais de paiement des Etablissements et Entreprises Publics

Le portefeuille public est composé, au 31 décembre 2019, de 225 Etablissements Publics et 43 Entreprises Publiques à Participation Directe du Trésor. Ces organismes détiennent 480 Filiales ou Participations publiques indirectes.

Ce portefeuille joue un rôle clé dans la dynamique économique et sociale du pays à travers notamment la fourniture de services publics de qualité pour les usagers et l'entreprise, la poursuite de l'exécution des grands projets d'infrastructures, la promotion de l'investissement dans les divers secteurs de l'économie, la contribution au rayonnement régional et international du Maroc et la réalisation de programmes de réduction des disparités sociales et spatiales.

Ainsi, le chiffre d'affaires du secteur des EEP a connu une augmentation de 5% en passant de 238.327 MDH en 2018 à 252.988 MDH en 2019. Quant à la valeur ajoutée, elle a atteint 84.778 MDH en 2019, soit une amélioration de 4,3% par rapport à 2018 (81.267 MDH).

Les investissements réalisés par les EEP totalisent 71.175 MDH en 2019, avec un taux de réalisation de 71% marquant ainsi une amélioration de 3 points par rapport à 2018 (66.063 MDH) confirmant ainsi la poursuite du redressement du taux de réalisation des investissements des EEP amorcée en 2018 en relation avec un meilleur cadrage des prévisions budgétaires.

La DEPP assure un suivi régulier en matière de délais de paiement des fournisseurs des EEP avec un accompagnement ciblé au profit de ceux qui présentent un volume important de dettes fournisseurs.

A partir de fin 2019, la DEPP est passée du suivi d'un échantillon de 82 EEP à l'exhaustivité à travers le suivi d'une population de 191 EEP (164

établissements publics et 27 entreprises publiques représentant 98,1% du montant total des subventions, 93,4% du montant total des Investissements et 97,7% de la commande des EEP).

L'analyse des délais de paiement déclarés par les EEP fait ainsi ressortir :

- La tendance baissière des délais de paiement avec un délai moyen global passant de 55,9 jours en décembre 2018 à 42 jours en décembre 2019 et ce, grâce aux efforts déployés en la matière par le MEFRA et aux mesures prises par les EEP en termes de procédures internes, de systèmes d'information et de relations avec leurs partenaires ;
- Le délai moyen global est nuancé par l'existence de délais élevés au niveau de certains EEP parfois en aggravation sur la période d'analyse. En revanche, d'autres EEP affichent des délais de paiement en baisse continue atteignant des délais courts ;
- Le caractère déclaratif des délais de paiement des EEP à partir de leurs systèmes d'information est contrebalancé par la responsabilisation des dirigeants des EEP à travers la publication desdits délais sur le site de l'Observatoire des Délais de Paiement, l'implication croissante des organes de gouvernance (Conseil d'administration, Comités d'audit...) qui examinent de plus en plus la question des délais de paiement ainsi que la réalisation de missions de vérification par les agents chargés du contrôle financier de l'Etat ;
- L'augmentation du nombre d'EEP respectant le délai réglementaire de 60 jours par rapport au groupe d'EEP dont le délai de paiement est supérieur à 60 jours ;



- Le disponible de la trésorerie ne peut expliquer, lui seul, les retards de paiement dans la mesure où certains EEP ont une trésorerie abondante mais accusent des délais de paiement assez longs ;
- La dématérialisation est un chantier important offrant des avantages en matière d'amélioration de la relation avec les fournisseurs et le maintien d'un climat de confiance avec moins de litiges et par conséquent contribuant au respect des délais de paiement ;
- La plupart des EEP se sont inscrits dans une démarche d'amélioration des délais de paiement, notamment à travers la déclaration de leurs données via la plateforme Massar et le traitement des réclamations de leurs fournisseurs sur la plateforme AJAL ;
- La nécessité d'un changement de paradigme à travers le passage d'un climat de méfiance, de suspicion, de rejet des responsabilités vers un climat de confiance et de responsabilisation.

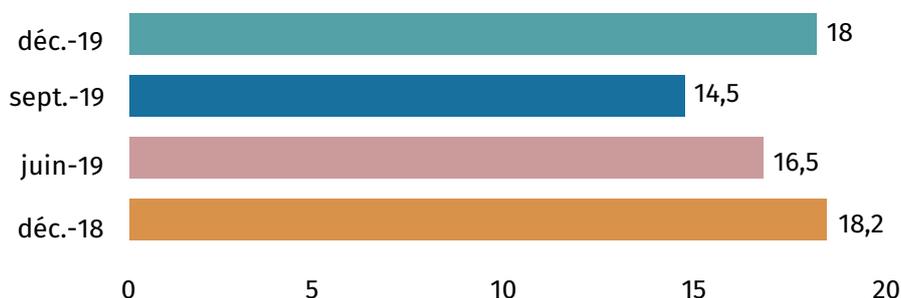
I. Données chiffrées

L'analyse est établie sur la base des données (délais de paiement et dettes échues) déclarées par les EEP au niveau du système MASSAR de la DEPP, sous leur responsabilité, étant rappelé que les EEP jouissent, selon leurs textes de création, de la personnalité juridique et de l'autonomie financière tout en étant soumis à un contrôle financier de l'Etat.

Cette analyse est effectuée à travers l'examen de l'évolution globale des dettes échues des EEP et des délais de paiement sur la période décembre 2018-décembre 2019 avec un rapprochement avec la trésorerie des entités concernées. De même, une analyse détaillée des dettes échues et des délais de paiement des EEP est déclinée selon certaines catégories de classement des EEP (subventionnés/non subventionnés, secteurs et type d'activité...) afin de faire ressortir les principales caractéristiques à ce sujet.

A. Analyse des dettes échues

Evolution des dettes échues des EEP sur la période décembre 2018 - décembre 2019 (MMDH)



Le volume des dettes fournisseurs échues a connu une baisse continue depuis décembre 2018.

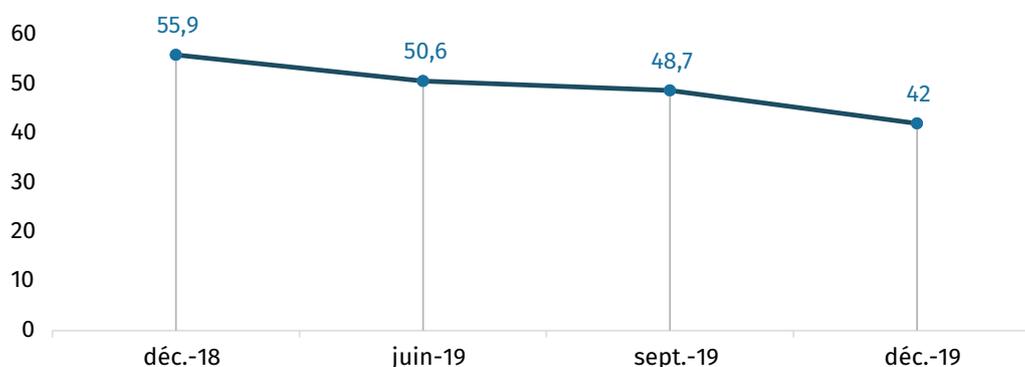
Le chiffre particulièrement bas relevé au niveau

des dettes échues à fin septembre 2019 est dû à une baisse au niveau des dettes échues de certains EEP (ANAPEC, AREFO, ANP, RAMSA, INRA...).



B. Analyse des délais de paiement

Evolution des délais de paiement déclarés par les EEP sur la période décembre 2018 - décembre 2019 (jours)



La baisse continue de la moyenne des délais de paiement est expliquée par les améliorations positives constatées par rapport aux délais de paiement de certains EEP dont notamment AASLM, ABHDON, ADER FES, AMSSNUR, AREF TTH, EHTP, AU AGADIR, AU KHENIFRA, CADETAF, IPM, ISM...

Toutefois les délais de paiement de certains EEP ont connu une aggravation du cours de la même période notamment AREF BMK, CHUMVIM, ONEE, RADEEC...

a. Délais de paiement et trésorerie

L'analyse de la trésorerie des EEP par rapport à leurs dettes échues et leurs délais de paiement montre qu'en général les EEP ayant les délais de paiement les plus élevés affichent une trésorerie ne leur permettant de régler leurs dettes. Il s'agit notamment de SOREAD 2M et de l'ONCF.

Néanmoins, certains EEP affichent des délais de paiement relativement élevés malgré le fait qu'ils disposent d'une trésorerie suffisante. Il s'agit, notamment de l'ANCFCC, de l'AU SAFI, de la société CASA TRANSPORTS, de l'INRA et de l'OFPPT.

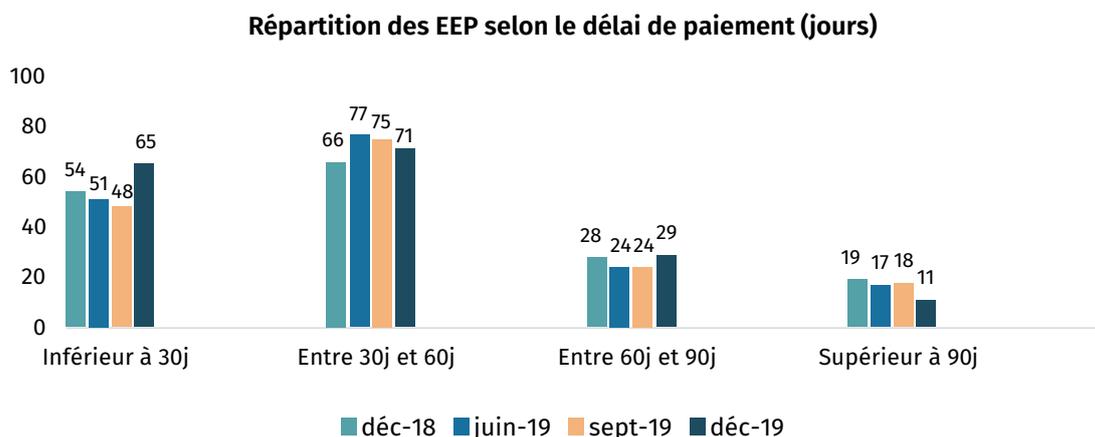
Sigle	Trésorerie en MDH			Délai moyen de paiement en jours		
	déc-18	juin-19	déc-19	déc-18	juin-19	déc-19
ANCFCC	760	1830	1564	77	104	41
AU SAFI	7,4	4,6	5,5	67	88	50
CASA TRANSPORTS	40,4	16,3	70,6	122	130	39
INRA	81,9	76,6	68,6	180	180	90
OFPPT	4714,9	4809,6	5002	85	84	139



b. Répartition des EEP par tranche de délais de paiement

Le graphique, ci-dessous, illustre la répartition des EEP par tranche de délais de paiement, à

savoir moins de 30 jours, entre 30 et 60 jours, entre 60 et 90 jours et supérieur à 90 jours. Le but est d'analyser l'évolution globale du comportement de paiement des EEP.



Ce graphique permet de constater une augmentation du nombre d'EEP affichant des délais de paiement respectant le délai réglementaire de 60 jours par rapport au groupe d'EEP dont le délai de paiement est supérieur à 60 jours.

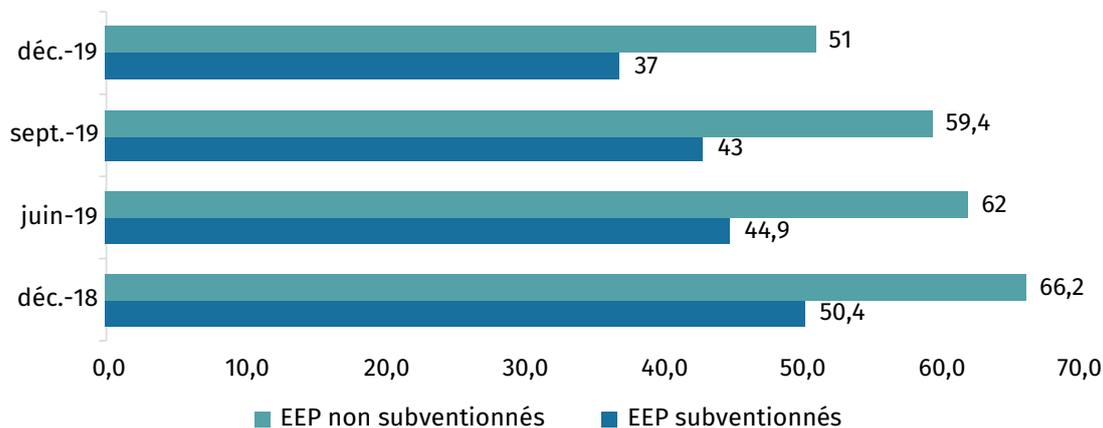
A fin décembre 2019, 65 EEP ont enregistré des délais de paiement inférieurs à 30 jours et 71 EEP ont réalisé des délais de paiement qui se situent entre 30 jours et 60 jours. Toutefois, 11 EEP affichent encore des délais de paiement supérieurs à 90 jours.

c. Analyse des dettes échues et des délais de paiement par catégorie d'EEP

i. EEP subventionnés/non subventionnés

Entre décembre 2018 et décembre 2019, les délais moyens de paiement des EEP subventionnés et non subventionnés ont connu respectivement une baisse de 13,4 jours et de 15,2 jours.

Evolution des délais de paiement des EEP sur la période décembre 2018 - décembre 2019 (jours)

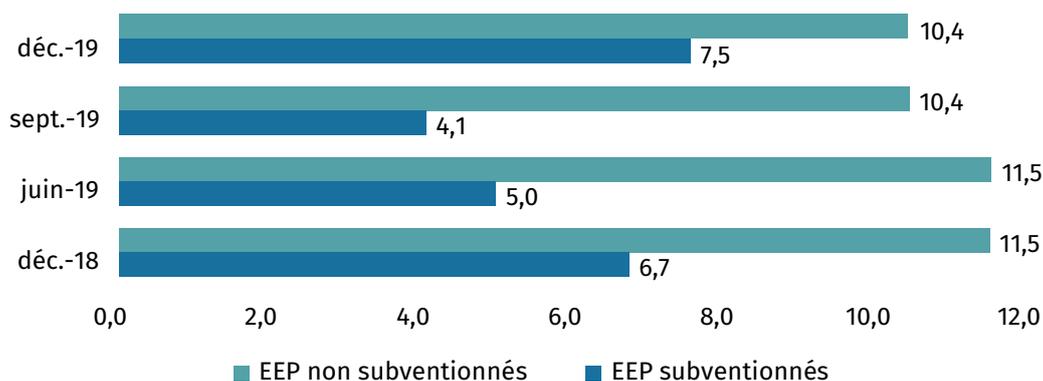




A fin décembre 2019, les dettes échues ont atteint 7,5 MMDH pour les EEP subventionnés et 10,4 MMDH pour les EEP non subventionnés,

contre 6,7 MMDH et 11,5 MMDH en décembre 2018.

Evolution des dettes échues des EEP sur la période décembre 2018 - décembre 2019 (MMDH)

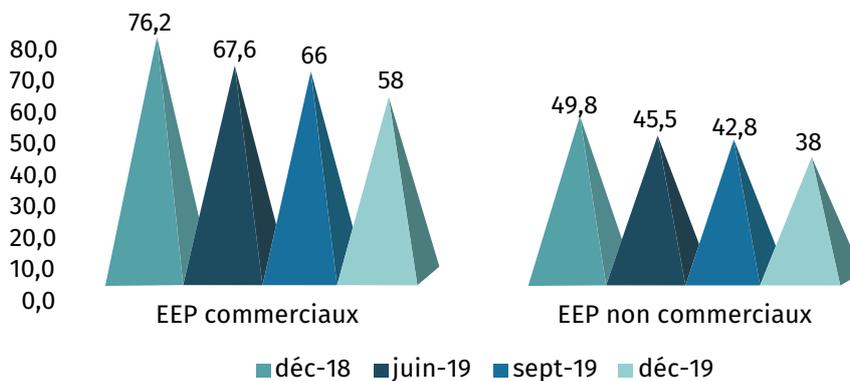


ii. EEP commerciaux/non commerciaux

A fin décembre 2019, les délais moyens de paiement ont atteint 58 jours pour les EEP

commerciaux et 38 jours pour les EEP non commerciaux, soit une baisse respective de 18,2 jours et de 11,8 jours par rapport à fin décembre 2018.

Evolution des délais de paiement des EEP sur la période décembre 2018 - décembre 2019 (jours)

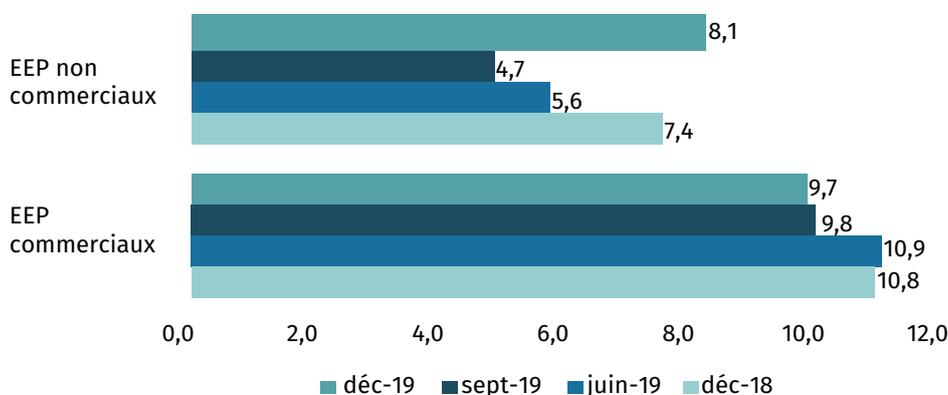


L'analyse de l'évolution des dettes échues des EEP entre décembre 2018 et décembre 2019 permet de constater une diminution du volume des dettes échues des EEP commerciaux passant de 10,8 MMDH à 9,7 MMDH contre une légère

augmentation des dettes échues des EEP non commerciaux qui ont atteint 8,1 MMDH à fin décembre 2019 soit une augmentation de 0,7MMDH par rapport à fin décembre 2018.



Evolution des dettes échues des EEP sur la période décembre 2018 - décembre 2019 (MMDH)



iii. Analyse par secteur d'activité

* Délais de paiement des EEP par secteur d'activité

Une lecture des délais de paiement par secteur d'activité montre l'existence d'une disparité qui peut être expliquée en partie par la nature d'activité des EEP composant chaque secteur.

A fin décembre 2019, les secteurs qui ont les délais moyens de paiement les plus élevés sont le secteur des infrastructures et des transports (53 jours) suivi du secteur de l'énergie, mines, de l'eau et de l'environnement (47 jours), des

secteurs sociaux, de la santé, de l'éducation et de la formation (45 jours), du secteur de l'agriculture et de la pêche maritime (36 jours) et du secteur de l'habitat, de l'urbanisme et du développement territorial (35 jours). Par contre, les EEP opérant dans le secteur de tourisme et de l'artisanat (29 jours) et le secteur financier (17 jours) affichent les délais de paiement les plus bas.

Par ailleurs, entre décembre 2018 et décembre 2019, la tendance est globalement baissière pour tous les secteurs d'activité.

	Délais de paiement (jours)							
	Infrastructure et Transport	Agriculture et Pêche Maritime	Habitat, Urbanisme et Développement Territorial	Energie, Mines, Eau et Environnement	Finances	Social, Santé, Education et Formation	Tourisme et Artisanat	Autres
déc-18	68,1	58,7	35,5	55,9	19,5	63,5	40	94,7
juin-19	65,4	52,9	36,3	50,7	19,3	53,2	27,6	83,5
sept-19	53,6	46,7	46,7	56,9	18,7	48	33,3	73,1
déc-19	53	36	35	47	17	45	29	49

* Dettes échues des EEP par secteur d'activité

L'analyse des dettes échues des EEP par secteur d'activité fait ressortir qu'à fin décembre 2019, les secteurs de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement (8 MMDH), les secteurs sociaux, de la santé, de l'éducation et de la formation (3,2 MMDH), le secteur des

infrastructures et des transports (3 MMDH) ont enregistré les dettes échues les plus élevées.

En revanche, le secteur des finances, le secteur de tourisme et de l'artisanat et le secteur de l'agriculture et de la pêche maritime sont les seuls à avoir les dettes échues les plus faibles.



	Dettes échues (MMDH)							
	Infrastructure et Transport	Agriculture et Pêche Maritime	Habitat, Urbanisme et Développement Territorial	Energie, Mines, Eau et Environnement	Finances	Social, Santé, Education et Formation	Tourisme et Artisanat	Autres
déc-18	3,7	0,9	1,9	6	0	4,5	0,2	0,9
juin-19	3,9	0,5	1,5	5,8	0	3,6	0,3	0,9
sept-19	2,2	0,4	1,6	6,2	0	3,1	0	0,9
déc-19	3	0,5	2,4	8	0	3,2	0	0,9

II. Facteurs explicatifs des retards de paiement des EEP

L'aggravation des délais de paiement de certains EEP est expliquée en partie par l'existence d'un certain nombre de contraintes qui peuvent justifier les retards de paiement.

Les principaux facteurs à l'origine des retards enregistrés au niveau de certains EEP, portent, notamment, sur les éléments suivants :

- Insuffisances au niveau du dispositif de gestion comptable et financière au niveau de certains EEP : absence ou faiblesse du système d'information, absence du manuel de procédures, insuffisances du contrôle interne et absence de suivi régulier et de reporting ;
- Insuffisance de la trésorerie de certains EEP due principalement au retard de recouvrement des créances (ONEE...) et à la problématique du crédit de TVA (ONCF) et au manque de valorisation du patrimoine ;
- Problèmes posés par la qualité des dossiers de paiement présentés par les fournisseurs (manque de pièces, dossiers non conformes, affaires litigieuses...);
- Défaillance des fournisseurs dans la réalisation de leurs prestations, ce qui retarde l'attestation du service fait par les autorités compétentes ;
- Absence de traçabilité et de transparence des délais concernant le dépôt des factures par les fournisseurs de certains EEP ;

- Insuffisance de la qualité des relations avec les fournisseurs (manque d'accompagnement, de communication...).

III. Mesures déployées pour la réduction des délais de paiement

Après un rappel des actions mise en œuvre pour la réduction des délais de paiement des EEP, cette partie présente un focus sur la publication des délais de paiement des EEP et la plateforme AJAL de traitement des réclamations des fournisseurs des EEP qui constituent deux avancées ayant marqué la période analysée. De même, il est procédé à la présentation des perspectives d'amélioration de ces délais à travers une feuille de route.

A. Actions mises en œuvre pour la réduction des délais de paiement

Les actions entreprises par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration dans l'objectif de mettre en place des solutions concrètes à la problématique des délais de paiement portent, notamment sur:

- La sensibilisation des dirigeants des EEP par l'envoi des circulaires des 18/09/2018 et 21/06/2019 portant sur la question des délais de paiement ;
- La publication à partir d'octobre 2019 des délais déclarés par les EEP au niveau de la rubrique de l'Observatoire des Délais de Paiement sur le portail du MEFRA ;
- L'accompagnement ciblé des EEP en matière de suivi de leurs délais de paiement et de



mise en œuvre des mesures correctives visant leur réduction ;

- Le suivi des réclamations des fournisseurs concernant les délais de paiement des EEP à travers la mise en ligne de la plateforme AJAL le 04/10/2018 ;
- L'accélération des débloquages des transferts budgétaires du Budget Général de l'Etat aux EEP concernés ;
- L'appui financier direct des EEP via l'activation des procédures d'apurement de leur crédit de TVA ;
- La généralisation en cours de l'informatisation des paieries et des agences comptables à 222 Etablissements Publics et autres organismes.

A fin 2017, le cumul du crédit de TVA dû par l'Etat aux entreprises a atteint 40 MMDH dont 33 MMDH remboursés à fin 2018. Concernant l'apurement du crédit TVA des EEP, le cumul à ce titre a atteint 14.547 MDH à fin décembre 2019 contre 32.448 MDH à fin décembre 2017, soit une baisse de 55,2% qui est le résultat notamment, des règlements de 20.500 MDH à l'OCP et de 1.200 MDH à la RAM à fin 2018 permettant à ces entreprises d'honorer leurs engagements vis-à-vis de leurs fournisseurs.

De même, certains EEP ont entamé des mesures pour l'amélioration de leurs délais de paiement aussi bien en termes de procédures internes, de systèmes d'information et de relations avec leurs partenaires.

A titre d'illustration, on peut citer les cas de l'ONDA, l'ONCF, l'OCP et la RAM qui ont procédé aux actions suivantes :

- Regroupement des fonctions liquidation et ordonnancement pour éviter un double traitement des dossiers de paiement ;
- Refonte des procédures de paiement ;

- Tableau de suivi mensuel des délais de paiement ;
- Edition directe des Ordres de Paiement après comptabilisation des factures ;
- Réduction des délais de traitement des notes d'observation du Trésorier Payeur ;
- Réorganisation des services comptables ;
- Création d'un point de contact unique au niveau des achats ;
- Digitalisation et dématérialisation de traitement des factures ;
- Formalisation de la constatation du service « fait » et sa limitation dans le temps ;
- Mise en place d'un circuit fast track pour les factures relatives aux prestations récurrentes et prévisibles ;
- Simplification de la facturation intra-groupe ;
- Sensibilisation des parties prenantes et verrouillage du circuit des factures.

B. Publication des délais de paiement des EEP

Afin de concrétiser l'engagement pris dans la circulaire du 21 juin 2019 susvisée, le MEFRA (la DEPP qui assure, par ailleurs, le Secrétariat de l'Observatoire des Délais de Paiement), a publié les données relatives aux délais de paiement déclarés par les EEP concernant les mois de juin, de septembre et de décembre 2019 respectivement le 31 octobre 2019, le 31 décembre 2019 et le 28 février 2020.

Chaque publication au niveau de la rubrique de l'Observatoire des Délais de Paiement comprend les listes suivantes :

- Les 10 EEP ayant déclaré les délais les plus longs ;
- Les 10 EEP ayant déclaré les délais les plus courts ;



- Les EEP qui ne communiquent pas leurs délais de paiement ;
- Les EEP n'ayant pas répondu aux réclamations des fournisseurs sur la plateforme AJAL.

La publication des données sur les délais de paiement des EEP vise à renforcer la transparence au niveau du suivi desdits délais et à sensibiliser et à responsabiliser davantage toutes les parties prenantes concernées (organes de gouvernance et managers des EEP, autorités budgétaires, agents chargés du contrôle financier...) pour la prise de mesures et d'actions en vue de l'amélioration des délais de paiement des EEP.

Il importe de préciser que les délais déclarés par les EEP et publiés mensuellement font de plus en plus l'objet d'audit aussi bien de la part des organes de gouvernance des EEP (conseils, comités...) que des Commissaires aux Comptes, auditeurs externes et Agents du contrôle financier.

C. Plateforme AJAL de traitement des réclamations des fournisseurs des EEP

2.1- Cadre général

En application des Hautes Orientations Royales du 20 août 2018 et faisant suite à la circulaire, du 18 septembre 2018, le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration a lancé, le 4 octobre 2018, la plateforme électronique AJAL (<https://ajal.finances.gov.ma>) consacrée à la réception et au traitement des réclamations des fournisseurs concernant les délais de paiement de leurs prestations par les EEP (Annexe 4).

Cette plateforme a été établie selon une approche participative impliquant les différentes parties prenantes notamment, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc et les EEP. Elle vise à fluidifier les échanges et la communication entre les

fournisseurs et les EEP, identifier les causes des retards de paiement, leur apporter les solutions adéquates et améliorer les délais de règlement des fournisseurs des EEP.

2.2- Etat des réclamations

Depuis son lancement, le 04 octobre 2018 et jusqu'au 31 décembre 2019, 279 fournisseurs se sont inscrits sur cette plateforme dont 71 ont déposé 421 réclamations relatives à 54 EEP, pour un montant total avoisinant les 553 MDH dont 344 réclamations ont été traitées avec un montant de 500 MDH et 77 réclamations sont en instance de traitement avec un montant de 53 MDH.

Le nombre des réclamations en instance de traitement hors délai est de 77 se rapportant à 18 EEP sachant que le délai de traitement des réclamations des fournisseurs déposées sur la plateforme AJAL ne doit pas dépasser 10 jours.

La répartition des réclamations déposées par type de fournisseurs montre que 74% des réclamations sont déposées par les PME. Ces réclamations sont concentrées plus au niveau des secteurs de bâtiment et travaux publics, d'agroalimentaire et de commerce et de distribution. Ainsi, l'analyse par région fait ressortir que les régions de Casablanca-Settat, de Fes-Meknès et de Rabat-Salé-Kénitra sont les plus concernées par les réclamations des fournisseurs.

D. Feuille de route pour l'amélioration continue des délais de paiement des EEP

Pour réussir ce chantier d'amélioration des délais de paiement, le MEFRA a mis en œuvre une feuille de route dont les principaux axes se déclinent comme suit :

- Déploiement en cours du dépôt électronique des factures concernant les EEP ;
- Perfectionnement du traitement des réclamations des fournisseurs des EEP en

matière de délais de paiement dans le cadre de la plateforme AJAL ;

- Engagement d'une réflexion globale sur la commande des EEP en vue de la refonte du cadre juridique régissant leurs délais de paiement et la dématérialisation des procédures de leur commande publique ;
- Parachèvement du déploiement de l'informatisation des paieries des Etablissements Publics soumis au contrôle préalable pour assurer le reporting des données liées au règlement des sommes dues aux fournisseurs ;
- Perfectionnement de la méthodologie de calcul des délais de paiement des EEP ;

- Renforcement du climat de confiance entre les EEP et leurs partenaires à travers des actions de sensibilisation, de développement de partenariat et de dématérialisation;
- Intégration au niveau des contrats programme et des protocoles d'accord Etat-EEP des engagements sur le respect des délais de paiement des EEP et l'apurement de leurs dettes fournisseurs.

En conclusion de cette partie, force est de constater qu'une amélioration, au niveau global, est là. Elle est le fruit de volontarisme, de sensibilisation, de responsabilisation et d'actions collectives.



**PARTIE 3 : EVOLUTION DES
DÉLAIS DE PAIEMENT
DU SECTEUR PRIVÉ**







Section 1 : Analyse de Bank Al Maghrib

La question des délais de paiement reste parmi les contraintes largement évoquées comme obstacles au développement du tissu productif marocain. En effet, la persistance des comportements retardataires accentue la pression sur la trésorerie des entreprises et accroît leurs besoins en financement, ce qui les amène éventuellement à retarder à leur tour le paiement de leurs fournisseurs. Les résultats issus du dispositif² de Bank Al-Maghrib confirment la persistance des niveaux élevés de délais de paiement chez une grande partie des entreprises marocaines. Les calculs effectués en 2018 font ainsi ressortir :

- **Des niveaux de délais de paiement largement supérieurs aux délais réglementaires**, avec plus de 40% des entreprises marocaines qui se font payer dans des délais supérieurs à 90 JCA et plus de 30% qui règlent leurs fournisseurs au-delà de ce délai.
- **En termes d'évolution**, l'année 2018 a connu un allongement aussi bien des délais clients que des délais fournisseurs, et confirme la persistance des comportements retardataires observés au cours de ces dernières années. De plus, ces évolutions accentuent le solde commercial des entreprises, consolidant leur situation nette prêteuse.
- **Les délais de paiement semblent plus bénéficiers aux grandes structures**. Du fait

de leur pouvoir de négociation, les Grandes Entreprises (GE) obtiennent des délais de paiement longs auprès de leurs fournisseurs. Une situation légèrement similaire à celle des Petites et Moyennes Entreprises (PME) mais qui diffère significativement de celle des Très Petites Entreprises. Ces dernières subissent en effet une double peine, avec à la fois des délais clients longs et des délais fournisseurs courts et qui se manifeste par un niveau important de solde commercial.

- **Par région**, la problématique des délais de paiement semble toucher l'ensemble du territoire, avec des délais de paiement longs, aussi bien du côté clients que du côté fournisseurs, qui présentent toutefois des disparités liées principalement à la composition du tissu économique de chacune des régions.
- **Par secteurs d'activité**, les secteurs clés de l'économie, tels que l'Industrie, le Commerce ou encore la Construction, continuent de pâtir de ce phénomène avec des délais largement au-dessus de la limite légale. Toutefois quelques disparités sont à souligner, qui restent fortement corrélées à la nature de la clientèle³. Du côté Fournisseurs, les délais de paiement sont généralement élevés, notamment dans les Transports, l'Industrie et dans le Commerce.

Ces conclusions font l'objet d'un examen détaillé dans la présente étude.

² Le dispositif de Bank Al-Maghrib est décrit brièvement dans l'encadré et de manière détaillée en annexe.

³ La nature de la clientèle varie notamment entre entreprises publiques, ménages, et autres entreprises du secteur privé.



I. Analyse des délais de paiement des entreprises

Encadré : Dispositif de calcul de Bank Al-Maghrib (Annexe 3)

Dans le cadre de son suivi de la problématique du financement des entreprises et de la réalisation de ses missions en matière de stabilité financière, Bank Al-Maghrib a mis en place depuis 2013, un dispositif permettant l'appréciation de l'évolution de ce phénomène. Les résultats issus de ce dispositif font l'objet de publication dans le Rapport Annuel de la Banque ainsi que dans le Rapport sur la Stabilité Financière.

A défaut de pouvoir collecter l'ensemble des factures émises par les entreprises pour appréhender le temps de règlement réel, la méthode retenue repose sur une approche bilancielle, en partant des données comptables figurant dans les états financiers des entreprises transmis par l'OMPIC, pour le calcul de différents indicateurs statistiques. Il s'agit des ratios de i) délai clients qui, exprimé en jours de chiffre d'affaires, reflète le nombre de jours que les entreprises devraient attendre en moyenne pour récupérer leurs créances commerciales, de ii) délai fournisseurs qui, exprimé en jours d'achats, renvoie à la moyenne de jours de facilités obtenues par l'entreprise auprès de ses fournisseurs, et du iii) solde commercial qui, exprimé en jours de chiffre d'affaires, correspond à la différence pondérée entre les créances clients et les dettes fournisseurs de l'entreprise ce qui permet de définir sa situation nette, prêteuse ou emprunteuse, vis-à-vis de ses partenaires.

L'approche bilancielle adoptée se veut comme une méthode fondamentale pour apprécier les délais apparents en fin d'exercice, sans pour autant pouvoir renseigner sur les dépassements par rapport aux délais éventuels convenus lors des transactions entre partenaires commerciaux. Afin de tenir compte des hétérogénéités individuelles, ces indicateurs sont calculés par strates selon une approche microéconomique tenant compte de la taille et du secteur d'activité, autrement dit, le calcul de la moyenne des ratios individuels dans chaque strate, et qui permet de renseigner sur le comportement individuel des entreprises.

Ces ratios sont ainsi calculés sur la base de l'ensemble de la population ayant satisfait aux processus de contrôles et de fiabilisation mises en place qui permet une meilleure couverture de la taille et du secteur d'activité afin d'assurer une meilleure représentativité des entreprises immatriculées au niveau du Registre de Commerce.

Pour ce qui des calculs effectués au titre de l'exercice 2018⁴, ils ont été établis sur la base d'une population de 70 797 entreprises⁵ non financières privées, dont les comptes annuels ont réussi le processus de contrôle mis en place. Cette population est composée à hauteur de 88% de TPE, de 11% de PME et de 1% de GE. Par secteur d'activité⁶, 28% des entreprises retenues opèrent dans le « Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles », 21% dans la « Construction », 18% dans les activités de services⁷, 8% dans « l'Industrie manufacturière », 6% dans « l'Hébergement et restauration », 5% dans les « Transports et entreposage » et 3% dans « l'Information et communication ». Par pertinence, l'analyse ne couvre que les secteurs qui contribuent significativement à la Valeur Ajoutée non agricole.

4 Ces calculs sont basés sur les dernières données fournies par l'OMPIC en janvier 2020.

5 Ensemble des activités marchandes, à l'exclusion des activités financières, de l'enseignement, des activités territoriales et de la santé humaine et action sociale.

6 L'analyse repose sur la Nomenclature Marocaine d'Activités de 2010 (NMA 2010).

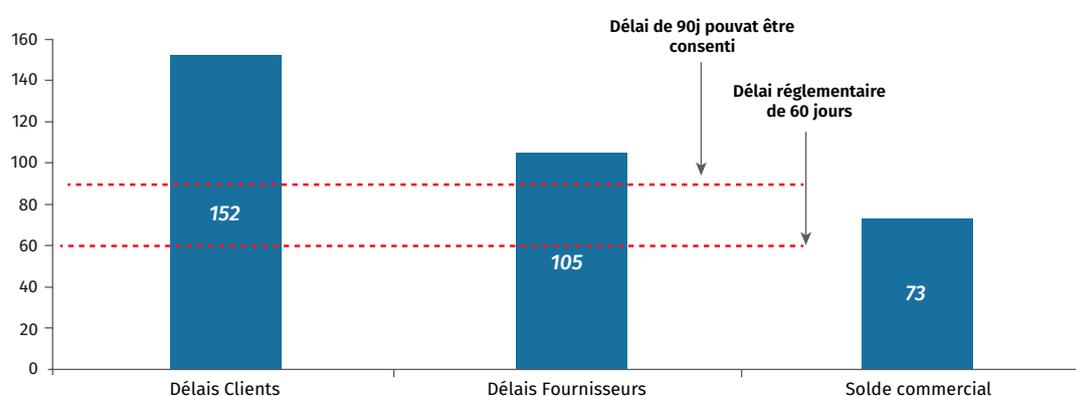
7 Le secteur activités des services comprend les « Activités spécialisées, scientifiques et techniques », « Activités de services administratifs et de soutien » et « Autres activités de services ».

Le niveau des délais de paiement des entreprises privées reste largement supérieur aux délais réglementaires

Les calculs effectués font ainsi ressortir à fin 2018, une moyenne globale de 152 jours de chiffre d'affaires (JCA) en ce qui concerne les délais clients. Pour ce qui est des délais fournisseurs, ils ont atteint 105 jours d'achat

(JA), soit un dépassement de 45 jours par rapport au seuil réglementaire fixé par la loi⁸ à 60 jours. Dans ces conditions, le solde commercial des entreprises marocaines fait ressortir une position nette prêteuse avec une moyenne équivalente à 73 jours de chiffre d'affaires.

Graphique n°1 : Moyenne globale des délais de paiement en 2018 :
(Les délais clients et le solde commercial sont affichés en JCA et les délais fournisseurs en JA)



Source : Données OMPIC – Calculs BAM

Plus de 40% des entreprises marocaines se font payer dans des délais supérieurs à 90 JCA et environ un quart d'entre-elles règle ses fournisseurs au-delà de 120 JA

La classification des entreprises par tranche de délais permet de mieux appréhender le comportement de paiement des entreprises qui payent dans les délais ou se font payer au-delà des normes légales. Ainsi, l'analyse des observations individuelles des délais clients fait ressortir, qu'en 2018, un peu plus que la moitié des entreprises sont payées dans les délais réglementaires de 60 jours, 8% entre 60 et 90 jours, délai pouvant être consenti entre les partenaires, et 41% dans des délais supérieurs à 90 jours, dont 84% d'entre elles observant des délais au-delà de 120 jours. Pour ce qui est des délais de paiement fournisseurs, et bien que 62% des entreprises honorent leurs

engagements dans des délais inférieurs à la limite réglementaire, près du tiers des entreprises paye ses fournisseurs après 90 jours, 79% d'entre elles dans des délais supérieurs à 120 jours.

Les pratiques de paiement semblent ne pas s'améliorer au cours des dernières années avec une persistance des comportements retardataires

Afin d'apprécier l'évolution des pratiques de paiement des entreprises, une analyse par tranche de délais a été effectuée sur la période s'étalant de 2015 à 2018. Il en ressort ainsi que la part des entreprises enregistrant des délais de paiement clients supérieurs à 60 jours reste quasi-stable au cours des dernières années, représentant environ la moitié de l'ensemble de la population retenue. Une stagnation qui reflète la persistance des difficultés que

8 Loi 49-15 fixant les délais de paiement à 60 jours, et à 90 jours en cas d'accord entre partenaires commerciaux.



rencontrent une grande partie des entreprises à recouvrir leurs créances commerciales.

Parallèlement, la tranche des entreprises qui règlent leurs fournisseurs au-delà du délai réglementaire de 60 jours, représente depuis 2015 près de 40% des entreprises étudiées, deux tiers d'entre-elles avec délais fournisseurs

supérieurs à 120 jours. De plus, cette catégorie d'entreprises devient plus importante, représentant 24% de la population en 2018 contre environ 22% au cours des trois dernières années. Cette dégradation a été principalement accompagnée par le repli de la part des entreprises réglant leurs factures entre 60 et 120 jours.

**Tableau : Evolution des comportements de paiement par tranche de délais
(En % des entreprises étudiées sur la période 2015-2018)**

Indicateurs	Tranches de délais	2015	2016	2017	2018
Délais de paiement clients	Inférieurs à 60j	50%	50%	52%	51%
	Entre 60 et 90j	9%	9%	8%	8%
	Entre 90 et 120	8%	8%	7%	7%
	Supérieurs à 120j	34%	33%	32%	34%
Délais de paiement Fournisseurs	Inférieurs à 60j	62%	61%	64%	62%
	Entre 60 et 90j	9%	9%	9%	8%
	Entre 90 et 120	7%	7%	6%	6%
	Supérieurs à 120j	22%	22%	21%	24%

Source : Données OMPIC – Calculs BAM.

Certes, les niveaux observés globalement confirment la situation problématique des délais de paiement au Maroc, mais masqueraient également de nombreuses disparités entre délais par régions, par taille d'entreprises et par secteur d'activité.

II. Analyse des délais de paiement par taille d'entreprise

Les délais de paiement sont particulièrement défavorables aux petites structures

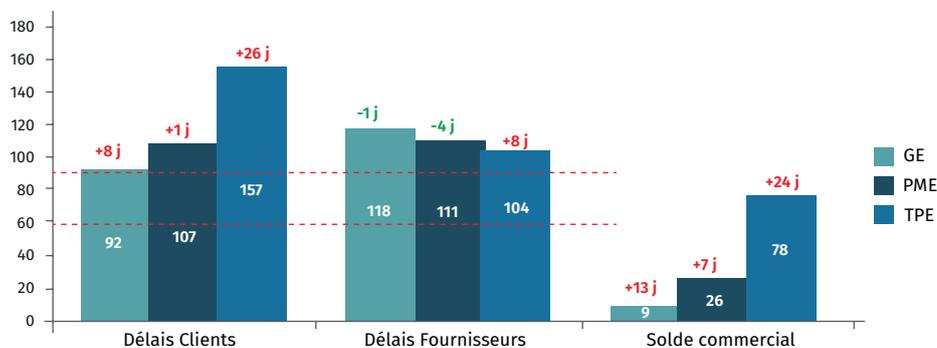
Une lecture par taille montre que les grandes et moyennes entreprises semblent maîtriser davantage leurs délais de paiement, au moment où les très petites rencontrent de nombreuses difficultés. En effet, cette dernière catégorie d'entreprises souffre d'un côté, de délais longs avant de pouvoir récupérer ses créances, et de l'autre, de l'obligation de payer ses fournisseurs dans les délais plus courts, dans l'objectif de préserver leurs relations commerciales.

S'agissant des GE, elles jouissent de délais clients relativement bas et bénéficient parallèlement des délais fournisseurs largement au-dessus des moyennes observées chez les PME et les TPE. Ces dernières ont enregistré en 2018 les niveaux les plus élevés en termes de délais de paiement clients, autour de 157 JCA, suivis de ceux des PME avec 107 JCA. Pour les GE, leur moyenne de délais clients s'est établie à 92 JCA, mettant en évidence le pouvoir de négociation et le rapport de force qu'elles appliqueraient à leurs partenaires commerciaux. Concernant le règlement des dettes fournisseurs, les GE mettent en moyenne 118 JA, contre 111 JA pour les PME et 104 JA pour les TPE. Pour ce qui est du solde commercial, et bien que l'ensemble des catégories d'entreprises soient dans une situation nette prêteuse, les niveaux les plus élevés en 2018 sont enregistrés chez les TPE, avec une moyenne de 78 JCA. En revanche, la situation est moins contraignante

pour les GE et les PME, pour lesquelles les niveaux de solde commercial se situeraient en

2018 respectivement à 9 JCA et à 26 JCA.

Graphique n°2 : Niveau et progression⁹ des délais de paiement par taille d'entreprises en 2018
(Les délais clients et le solde commercial sont affichés en JCA et les délais fournisseurs en JA)

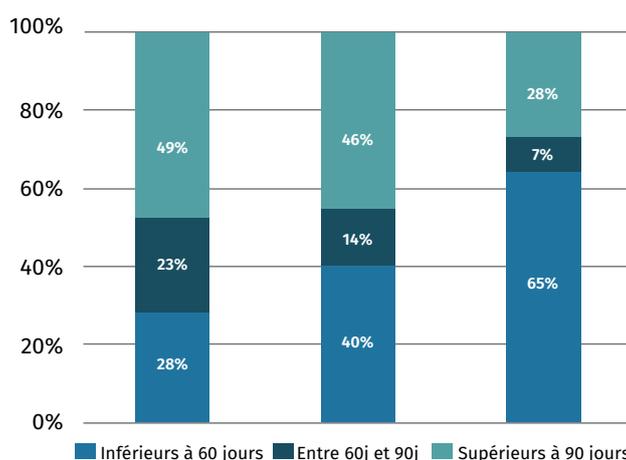


Source: Données OMPIG- Calculs BAM.

En termes d'évolution, la hausse observée en 2018 des délais clients a été de 1JCA chez la PME, de 8 JCA chez la GE et de 26 JCA chez la TPE. Quant aux délais fournisseurs, ils se sont accrus de 8 JA chez les TPE, alors qu'une légère baisse de 4 JA a été enregistrée chez les PME. Pour ce qui est des GE, elles ont quasiment maintenu le même niveau qu'en 2017.

Ces évolutions ont amplifié la situation nette prêteuse des entreprises, avec une accentuation du solde commercial de 7 JCA pour les PME, de 13 JCA pour les GE et de 24 JCA pour les TPE.

Graphique n°3 : Classification des tranches de délais fournisseurs par taille d'entreprises : (En 2018 et en % d'entreprises)



Source: Données OMPIG - Calculs BAM.

Afin de mettre en relief le rapport de force appliqué par les grandes structures sur leurs partenaires commerciaux, une analyse des délais fournisseurs par tranche et par taille a

été réalisée. Celle-ci fait ressortir que la moitié des Grands Entreprises règlent leurs factures dans des délais supérieurs à 90 jours, deux tiers d'entre-elles au-delà de 120 jours. Quant aux

9 Les progressions annuelles des délais de paiement sont calculées sur la base de la population commune à 2017 et 2018, soit 46 554 entreprises.

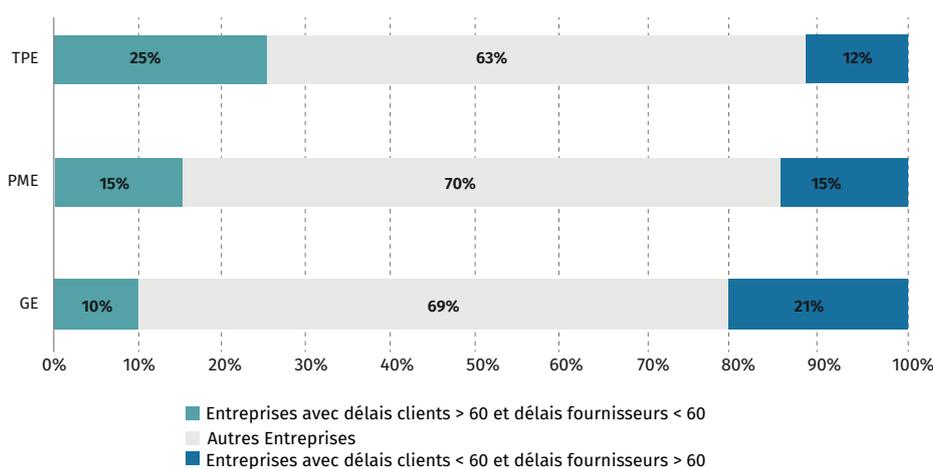


TPE, seules 28% ont des délais supérieurs à 90j, tandis que 65% payent leurs fournisseurs dans les délais réglementaires de 60j.

De plus, une analyse croisée, délais clients-fournisseurs, permet d'examiner pour chaque taille d'entreprises i) la part des entreprises considérées comme celles qui pâtissent le plus des délais de paiement, à savoir celles qui observent à la fois des délais clients supérieurs à 60 jours et des délais fournisseurs inférieurs à cette limite légale et ; ii) la part des entreprises qui en bénéficient le plus, en l'occurrence celles qui se font payer dans des délais inférieurs à

60j mais qui règlent leurs factures au-delà de ce délai. Il ressort ainsi de cet examen que la part des entreprises subissant une double peine, représente 25% des TPE, alors qu'elle ne concerne que 15% des PME et 10% des GE. En revanche, pour ce qui est des entreprises recouvrant leurs créances commerciales dans les délais réglementaires et accusant toutefois des délais fournisseurs longs, cette catégorie d'entreprises concerne 21% des GE, contre seulement 12% des TPE.

Graphique n°4 : Classification des pratiques de paiement par taille d'entreprises en 2018 :
(En % d'entreprises)



Source : Données OMPIC- Calculs BAM.

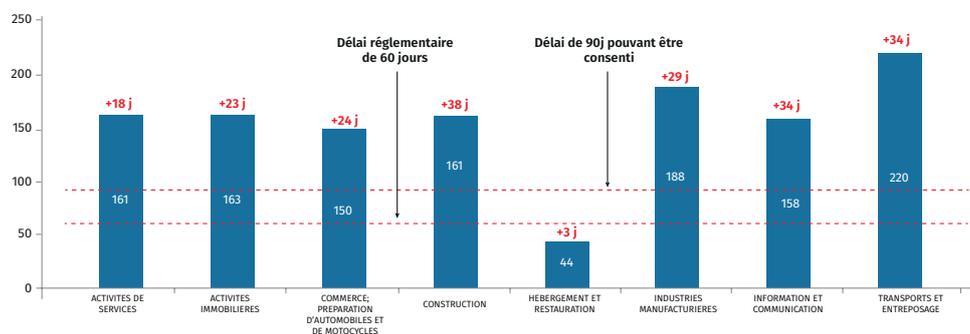
III. Analyse des délais de paiement par secteur d'activité

Les délais de paiement clients ressortent globalement longs, marqués par des différences sectorielles qui reflètent la nature de l'activité des entreprises

L'analyse des délais de paiement clients par secteur d'activité fait ressortir une augmentation

des délais dans l'ensemble des secteurs d'activité analysés. De plus, en termes de niveau, ces délais dépassent significativement, dans la majorité des secteurs, les seuils réglementaires et présentent plusieurs disparités, qui seraient vraisemblablement liées à la nature de l'activité ou de la clientèle.

Graphique n°5 : Niveau et progression¹⁰ des délais Clients par Secteur d'activité en 2018 (En JCA)



De manière générale, ce sont les entreprises dont l'activité est orientée vers une clientèle de particuliers qui affichent les niveaux les plus réduits. A titre d'illustration, 83% des entreprises opérant dans le secteur de « l'Hébergement et restauration » récupèrent leurs créances avant la limite réglementaire des 60 jours, avec une moyenne, à fin 2018, de 44 JCA.

Quant aux secteurs d'activité dont la clientèle est composée essentiellement d'entreprises, les délais de paiement ressortent à des niveaux plus élevés. En effet, les délais les plus longs en 2018 ont été observés dans le secteur des « Transports et Entreposage » soit 220 JCA, suivi des « Industries manufacturières » à 188 JCA et des « Activités immobilières » à 163 JCA. Ce constat peut aussi être relevé dans les secteurs relatifs aux « Activités de services » et dans les « Informations et communication » avec des moyennes respectives à fin 2018 de 161 JCA et de 158 JCA.

Afin de corroborer ces constats, un examen de la distribution des données individuelles par tranche de délais a été effectué. Ainsi, la proportion des entreprises se faisant payer au-delà de 120j varie de 11% dans le secteur de « l'Hébergement et restauration », à 35% dans la « Construction », 39% dans les « Industries

manufacturières » et représente plus que la moitié des entreprises opérant dans le secteur des « Transports et Entreposage ».

Concernant les délais de paiement clients observés au niveau du secteur du « Commerce ; Réparation d'automobile et de motocycles » ont atteint à fin 2018 environ 150 JCA. Ils reflèteraient vraisemblablement ceux de la branche « Commerce de gros », qui concentre 72% du secteur, et dont la moyenne s'est établie à environ 148 JCA. En revanche, plus que la moitié des entreprises qui exercent dans la branche « Commerce de détail » ont enregistré en 2018 des délais inférieurs à 28 JCA.

Pour ce qui est du secteur de la « Construction », la moyenne enregistrée, de 161 JCA, masquerait de nombreuses disparités à l'échelle des branches d'activité. Si les délais clients dépassent 120 JCA dans la majorité des branches « Construction de bâtiments », « Génie civil », ou encore « Travaux de construction spécialisés », les entreprises opérant dans la sous-branche « Promotion Immobilière » enregistrent, quant à elles, des délais relativement plus courts, autour de 72 JCA, reflétant la nature de l'activité qui bénéficie des avances reçues de la clientèle.

¹⁰ Les progressions annuelles des délais de paiement sont calculées sur la base de la population commune à 2017 et 2018, soit 46 554 entreprises.

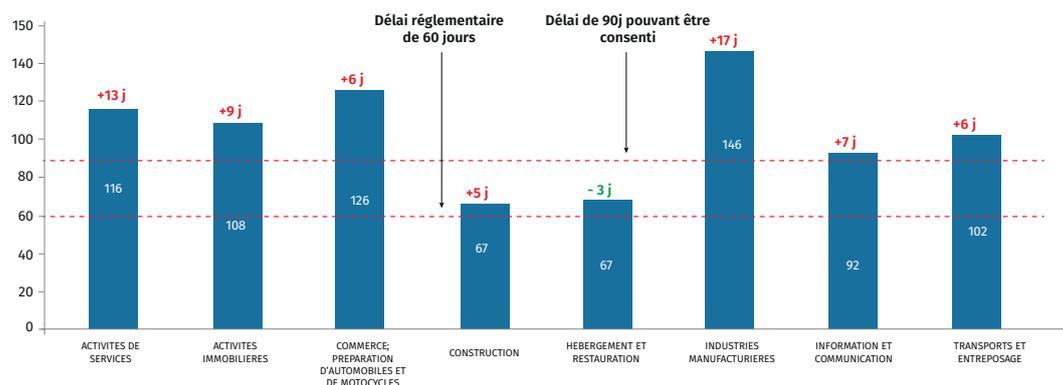


S'agissant des entreprises du secteur de « l'Industrie manufacturière », elles affichent des délais clients moyens de 188 JCA. Une analyse détaillée de ce secteur fait ressortir une homogénéité des résultats par branche d'activité. En effet, les principales branches, telles que les industries chimiques, celles de l'alimentaire, du textile ou encore de l'habillement qui représentent un peu plus de 40% du secteur, enregistrent toutes des délais autour de la moyenne globale du secteur.

Les niveaux des délais fournisseurs par secteur restent également élevés, en particulier dans l'Industrie et dans le Commerce

Parallèlement aux délais de paiement clients, les délais fournisseurs observés en 2018 ressortent à des niveaux élevés et présentent d'importantes disparités d'un secteur à l'autre. Ainsi, les délais les plus longs ont été observés dans le secteur « Industries Manufacturières » à 146 JA et dans le « Commerce ; Réparation d'automobiles et de motocycles » à 126 JA. L'analyse par tranche de délais permet de corroborer ces observations, puisqu'environ la moitié des entreprises exerçant dans les « Industries Manufacturières » et dans le « Commerce ; Réparation d'automobiles et de motocycles » paye leurs fournisseurs au-delà des délais réglementaires de 60 jours.

Graphique n°6 : Niveau et progression¹¹ par secteur des délais fournisseurs en 2018 (En JA)



Source: Données OMPIC - Calculs BAM.

En revanche, pour le secteur de « l'Hébergement et Restauration » et de la « Construction », les niveaux de délais fournisseurs s'établissent autour de 67 JA, secteurs dans lesquels environ 70% des entreprises règlent leurs factures dans un délai inférieur à la limite légale de 60j. S'agissant des autres secteurs d'activité, les entreprises payent leurs fournisseurs au-delà de 90 jours, avec une moyenne de 116 JA dans les activités de services, ou encore de 102 JA dans les « Transports et Entreposage ».

En termes d'évolution, les tendances baissières observées en 2016 et en 2017 semblent s'inverser

en 2018, avec des hausses des délais de paiement fournisseurs dans la majorité des secteurs d'activité. Hormis le secteur de « l'Hébergement et Restauration », qui a connu une légère baisse de 3 JA de ses délais fournisseurs, les autres secteurs ont enregistré des allongements, avec hausses variant de 5j dans la « construction » à 17j dans les « Industries Manufacturières ».

Outre les facteurs d'ordre social ou culturel, ces allongements peuvent également trouver leurs origines dans des difficultés de trésorerie, comme ils pourraient également refléter le

¹¹ Les progressions annuelles des délais de paiement sont calculées sur la base de la population commune à 2017 et 2018, soit 46 554 entreprises.



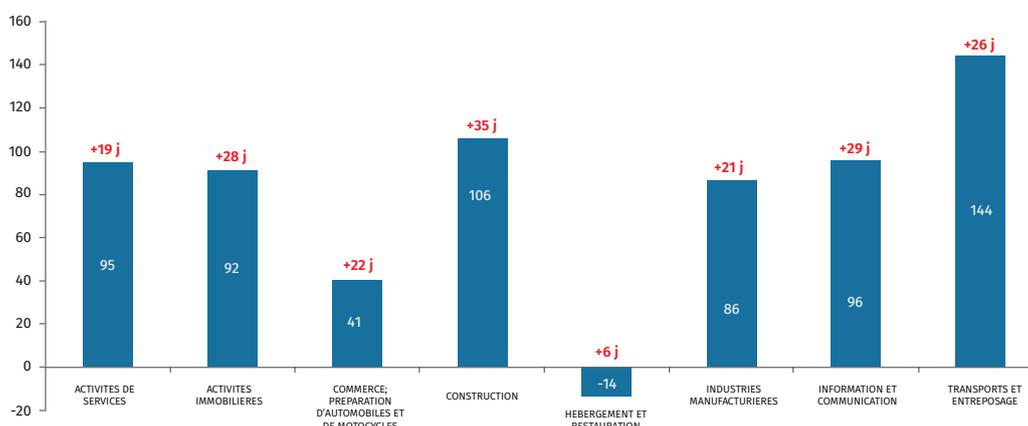
modèle de gestion interne des entreprises (validation des factures, système de paiement,) ou encore leur politique commerciale et leur pouvoir de négociation.

Hormis les entreprises opérant dans le secteur de l'hébergement et restauration, celles relevant des autres secteurs d'activité demeurent dans une situation nette prêteuse

Il convient de rappeler que le solde commercial reflète la situation prêteuse ou emprunteuse d'une entreprise vis-à-vis de ses partenaires commerciaux. Ainsi, lorsqu'il est positif, il traduit la situation prêteuse de l'entreprise, soit un besoin de trésorerie, en revanche, il reflète sa situation emprunteuse lorsqu'il est négatif, soit un excédent de trésorerie. Ainsi, l'examen du solde commercial par secteur d'activité corrobore les observations constatées au niveau global, indiquant une situation nette

prêteuse des entreprises marocaines, en particulier dans les secteurs qui enregistrent des moyennes élevées en termes de délais de paiement clients. En effet, les entreprises qui ressortent fortement prêteuses sont celles qui opèrent dans le secteur des « Transports et entreposage », avec un solde commercial équivalent à 144 JCA, ou encore dans celui de la « Construction » avec 106 JCA en 2018. En revanche, seules les entreprises relevant du secteur de « l'Hébergement et restauration » sont dans une situation nette emprunteuse, bénéficiant de leurs délais de paiement clients courts. Par ailleurs, les hausses enregistrées en 2018 qui a touché la totalité des secteurs d'activité ne font qu'accroître le besoin de financement lié au cycle d'exploitation des entreprises. Une hausse qui varie de 6 JCA chez les entreprises opérant dans « l'Hébergement et restauration », à 35 JCA dans la « Construction ».

Graphique n°7 : Niveau et progression¹² par secteur du solde commercial en 2018 (En JCA)



Source: Données OMPIC - Calculs BAM.

¹² Les progressions annuelles des délais de paiement sont calculées sur la base de la population commune à 2017 et 2018, soit 46 554 entreprises.



Section 2 : Analyse de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc

I. Mobilisation de la CGEM pour le respect des délais de paiement

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) est particulièrement sensible aux enjeux des délais de paiement. Le retard de paiement constitue aujourd'hui un risque majeur pour la pérennité et la santé financière des entreprises.

La CGEM appelle à un respect strict des délais de paiement légaux et engage aussi un effort important de pédagogie et de sensibilisation de ses membres quant à l'importance du respect des délais de paiement.

Chaque année, les entreprises sont fragilisées du fait du non-respect des délais par leurs clients particuliers, entreprises et donneurs d'ordres publics. Ces retards peuvent les conduire à la liquidation judiciaire, avec de lourdes conséquences sur l'activité et l'emploi.

La CGEM, en tant que représentant du secteur privé et membre de l'Observatoire des Délais de Paiement, a choisi de participer à l'élaboration de ce rapport afin d'éclaircir l'opinion publique, les entreprises, les investisseurs et les pouvoirs publics sur la situation des délais de paiement à travers des données chiffrées reflétant une image fidèle de la réalité des entreprises.

Afin de réussir sa mission au sein de l'Observatoire des Délais de Paiement, la CGEM

a choisi de s'appuyer sur l'expérience et les compétences d'INFORISK en tant que spécialiste de collecte et de traitement de données financières et commerciales.

II. Méthodologie adoptée pour le calcul des délais de paiement du secteur privé

A. Historicité des données et Constitution de l'échantillon

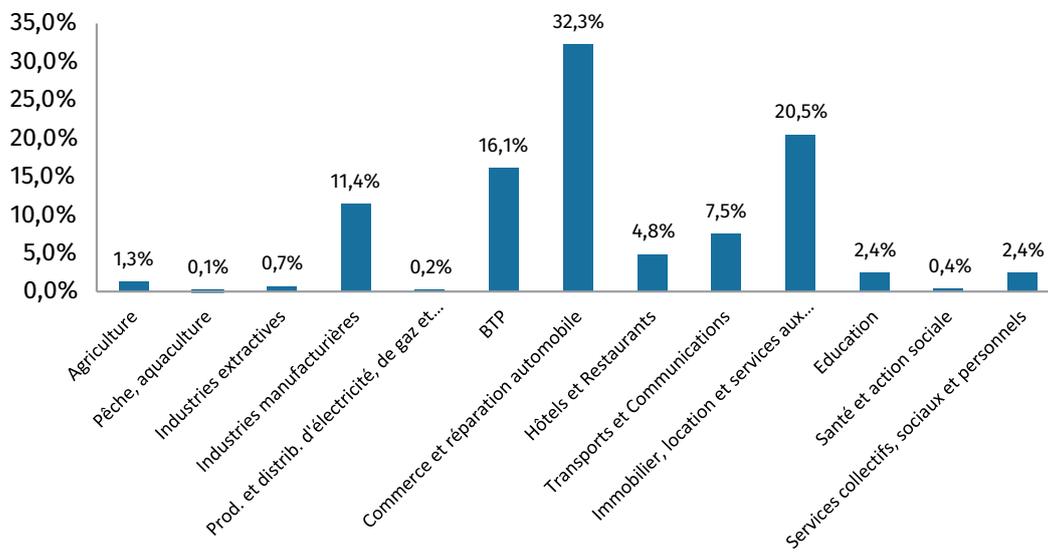
Cette étude couvre une période de 8 ans, allant de 2011 à 2018.

L'échantillon étudié est composé de 32.400 entreprises, constitué de 25.610 Très Petites Entreprises (PME), 6230 Petite et Moyenne Entreprises et 560 Grandes Entreprises (GE), représentant respectivement les proportions suivantes: 79%, 19% et 1,87%.

Le choix des entreprises composant l'échantillon repose sur la condition que l'entreprise doit avoir déposé un bilan au minimum en 2011 et en 2018. De fait, par rapport à l'année de référence (2018), ces entreprises avaient une existence moyenne supérieure ou égale à 8 ans.

La périodicité de 8 ans est justifiée par le choix d'analyser des entreprises stables, ayant dépassé la phase d'amorçage critique dite « Vallée de la mort » estimée à 6 ans en moyenne et d'analyser sur une longue période l'évolution de leurs comportements de paiement.

Répartition par secteur



B. Méthode Statistique

Afin de mieux cerner la répartition et surtout l'homogénéité des délais de paiement calculés, le choix a été porté sur l'utilisation de la méthode du Data Clustering (ou partitionnement de données). C'est une méthode d'analyse de données, visant à diviser un ensemble de données en différents « paquets » homogènes, possédant des caractéristiques communes.

C. Définition et segmentation des catégories d'entreprises

- Une TPE est une entreprise réalisant moins de 10 MDHS de CA HT ;
- Une PME est une entreprise réalisant un CA HT compris entre 10 et 175 MDHS ;
- Une GE est une entreprise réalisant un CA HT supérieur strictement à 175 MDHS.

D. Formules de calcul

Les différents délais de paiement sont calculés selon les formules suivantes :

- $(\text{Créances Clients et Comptes Rattachés} - \text{Avances \& Acomptes reçus sur Commandes}) \times 365 / (\text{chiffres d'affaires annuel TTC}) = \text{Nombre de jours de Chiffres d'affaires ;}$

- $(\text{Dettes Fournisseurs et Comptes Rattachés} - \text{Avances \& Acomptes versés sur Commandes en cours}) \times 365 / (\text{achats de marchandises TTC} + \text{achats de matières premières TTC} + \text{autres charges externes TTC}) = \text{Nombre de jours d'achats.}$

III. Evolution des délais de paiement du secteur privé 2011 - 2018

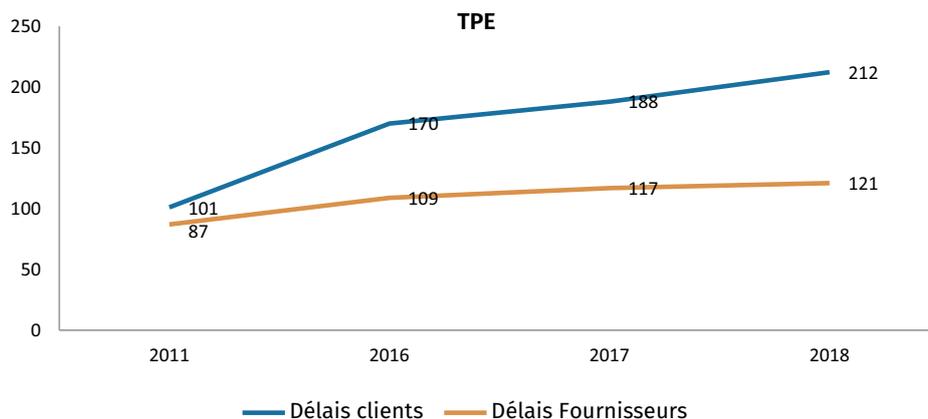
A. Délais de paiement de la TPE

Aujourd'hui la TPE est la catégorie d'entreprises qui souffre le plus avec des délais de paiement qui s'allongent inexorablement.

Les délais clients qui ont augmenté de plus de 24 jours entre 2017 et 2018 ont atteint à fin 2018 212 jours soit plus de 7 mois. Depuis 2011, Les délais clients de la TPE se sont très nettement dégradés +111 jours, ils étaient de seulement 101 jours.

Cette situation s'explique par une faible capacité de négociation des TPE. En effet, cette catégorie d'entreprises n'a pas pu répercuter la hausse importante de ses délais Clients sur ses fournisseurs.

Entre 2017 et 2018, la hausse du délai Fournisseurs n'a été que de 4 jours. Soit un délai de paiement fournisseur de 121 jours.



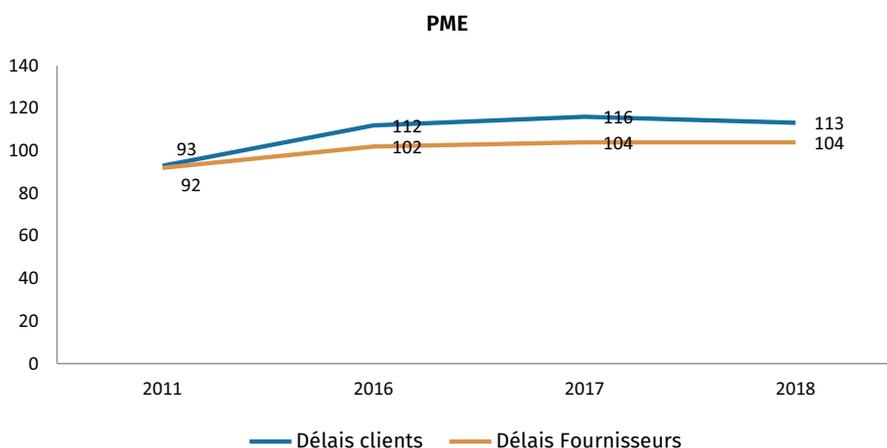
B. Une situation qui s'améliore chez la PME :

Baisse des délais clients PME : Entre 2017 et 2018, les délais Clients ont baissé de 3 jours pour atteindre 113 jours. Depuis 2011, il est à constater que les délais clients n'ont augmenté que de 20 jours.

Stabilité des délais fournisseurs entre 2017 et 2018 : à 104 jours, ce délai reste stable sur la période 2011-2018. Cette catégorie d'entreprises a réussi à répercuter sur ses fournisseurs la

hausse de 20 jours de ses délais clients. En effet, depuis 2011, les délais fournisseurs de la PME ont augmenté de 12 jours.

A fin 2018, la situation des délais de paiement des PME a enregistré une baisse des délais clients et une stabilité des délais fournisseurs, ainsi le solde net s'est établi à une amélioration de 3 jours et contribue à l'amélioration du BFR pour cette catégorie.

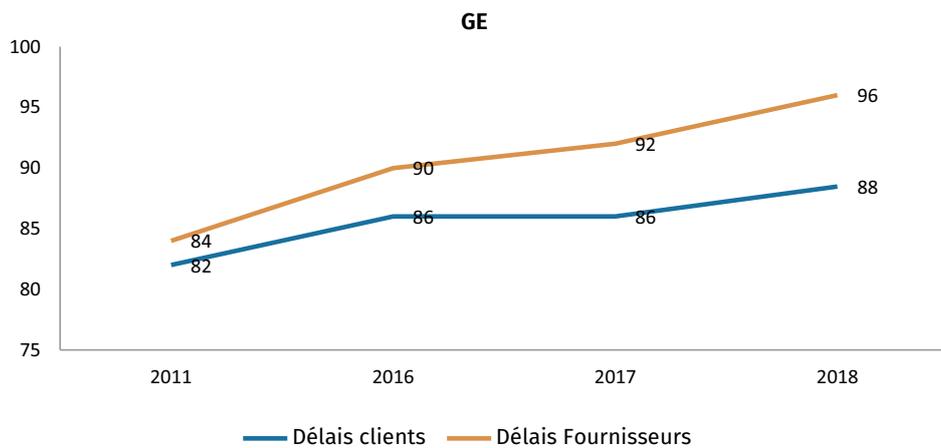


C. Une courbe inversée chez les Grandes Entreprises

Personnification de sa puissance de négociation: cas assez rare, hormis quelques secteurs précis, la courbe des délais fournisseurs se trouve au-dessus de celle des délais clients.

La Grande Entreprise est donc payée plus tôt

par ses clients qu'elle ne paie elle-même ses propres fournisseurs. En l'occurrence, elle paie ses fournisseurs 8 jours après avoir été payée par ses propres clients. Ainsi depuis 2011, l'écart entre les 2 courbes s'est accentué et les paiements fournisseurs sont devenus plus tardifs.



D. Analyse des délais de paiement : focus PME

La PME, une catégorie d'entreprises peu homogène : celle des entreprises réalisant entre 10 et 175 MDHS de Chiffre d'Affaires.

Le focus PME a permis de dresser les constats suivants :

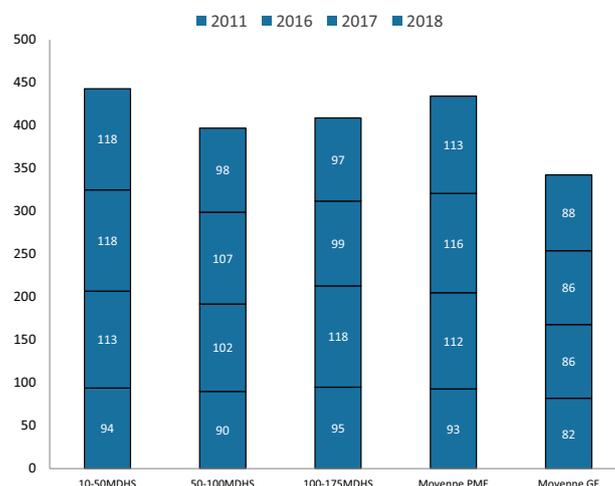
- **Premier constat** : des délais clients quasi similaires en 2011, quelque soit la taille de l'entreprise, et tournant autour de 93 jours à cette époque. 7 ans après, des écarts importants se sont creusés entre sous-segments de PME ;
- **Deuxième constat** : des délais clients différents selon la taille de la PME. Les sociétés réalisant entre 10 et 50 MDHS de

CA ont en 2018 des délais clients très proches de la moyenne sectorielle (de 113 jours). En revanche, les 2 autres sous-segments ont des délais clients beaucoup plus proches de la GE (respectivement 97 et 98 jours pour les segments 50-100MDHS et 100-175MDHS) ;

- **Troisième constat** : le sous-segment 50-100 MDHS est celui qui a connu la plus forte amélioration de ses délais clients entre 2017 et 2018 : -9 jours.

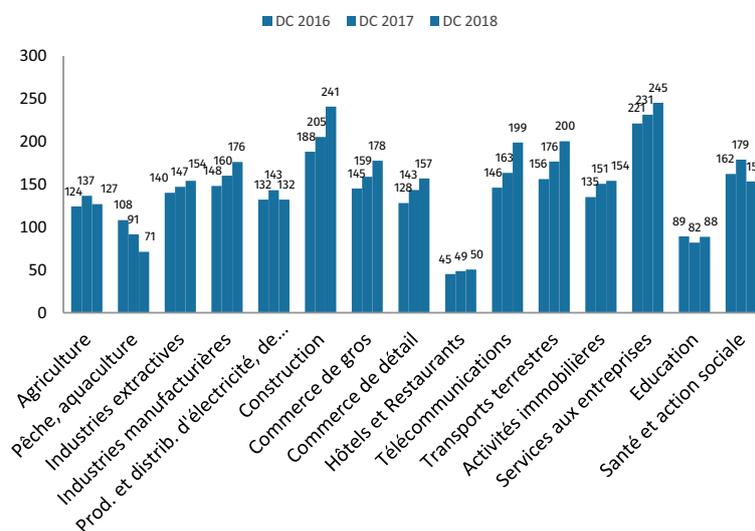
Conclusion, la nette dégradation des délais de paiement depuis 2011 n'a pas simplement touché la TPE mais s'est également répandue auprès des PME réalisant jusqu'à 50 MDHS de CA.

Evolution des délais de paiement de la pme





E. Analyse sectorielle des délais de paiement



L'analyse des chiffres sectoriels laisse apparaître une nette dégradation des délais de paiement pour 9 secteurs d'activités à savoir :

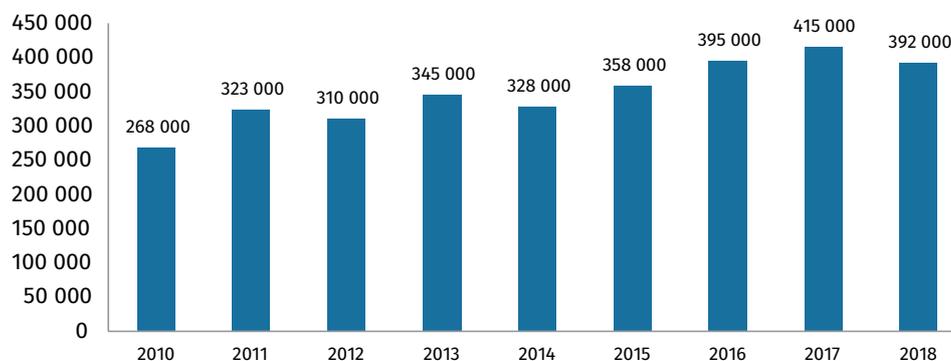
- Services aux entreprises ;
- Activités immobilières ;
- Télécommunication ;
- Transport terrestre ;
- Hotel et restaurants ;
- Commerce de détail ;
- Commerce de gros ;

- Construction ;
- Industrie manufacturière.

Cette lecture a permis aussi de faire un focus sur quelques secteurs qui souffrent gravement du rallongement des délais de paiement, comme les services aux entreprises ou la construction qui ont enregistré respectivement à fin 2018 des délais de paiement de 245 et 241 jours (8 mois) soit un retard de paiement de plus de 150 jours.

F. Evolution du crédit interentreprises

Crédit Interentreprises (en MDHS) (Sources: Inforisk)



Le crédit inter-entreprises correspond à la somme des encours «Dettes Fournisseurs» dus par chaque entreprise individuellement lors d'un exercice donné.

L'analyse de l'évolution du crédit interentreprises laisse apparaître une baisse en 2018 de l'ordre de 5% soit 23 MMDH et ce, grâce notamment à la Mise en place de l'opération de



remboursement de crédit de TVA par l'Etat et à l'Amélioration des délais de paiement de certaines administrations publiques.

Par ailleurs, il est à constater que les TPE n'ont pas bénéficié de cette baisse. Au contraire, ses délais clients continuent d'augmenter fortement : +22 jours entre 2017 et 2018.

En conclusion, cette amélioration a profité essentiellement aux PME de plus de 50 Mdhs de CA et aux GE. En revanche, les TPE et PME de moins de 50 MDHS de CA, n'ont pas suffisamment profité de cette situation.

La répartition de ce crédit inter-entreprises démontre que la part majeure revient aux grandes entreprises avec une proportion de 50%, tandis que les TPE qui représentant plus de 95% du tissu entrepreneurial, ne sont qu'à 20% de la totalité du crédit inter-entreprises (392 MMDhs).

Aujourd'hui, le crédit inter-entreprises est estimé à 392 MMDhs, soit 35% du PIB nationale.

G. Répartition du crédit inter-entreprises par tranches de retard

La répartition du crédit inter-entreprises démontre que seulement 28% des entreprises respectent le cadre de la loi 49-15, et respectent les 90 jours maximaux de délais de paiement avec un paiement dans les délais légaux.

Cela signifie donc que 72% des sociétés marocaines sont en dehors de la loi sur les délais de paiement.

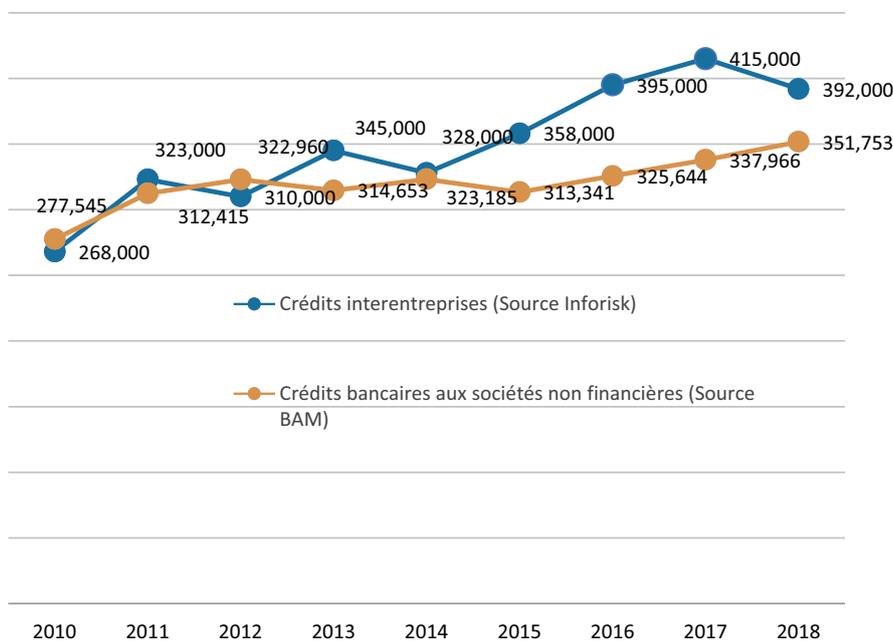
Près de 30% des sociétés font subir à leurs clients des retards de paiement supérieurs à 120 jours.

H. Analyse comparative de l'évolution du crédit inter-entreprises et le crédit bancaire

Le crédit bancaire a enregistré durant la période 2007 - 2018 une évolution de 27% pour les entreprises privées non financières avec un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 3%. En parallèle, le crédit inter-entreprises a connu une évolution de 46% soit un TCAM de 4,9%.

De ce fait, il est à déduire que les entreprises ont plus tendance à se financer à travers le crédit fournisseurs que d'avoir recours au crédit bancaire.

Crédits interentreprises et Crédits bancaires aux sociétés non financières





I. Retards de paiement et défaillance d'entreprises :

L'allongement des délais de paiement depuis 2010 peut être considéré comme la première cause de mortalité des entreprises. La TPE, 1^{ère} victime des délais de paiement, avec des délais clients de 212 jours en 2018... Et 1^{ère} victime également des défaillances d'entreprises.

J. Délais de paiement du secteur privé Vs délais du secteur publics

Il est à noter que les délais de paiement du secteur public ont connu une amélioration par rapport aux dernières années, grâce notamment aux efforts de dématérialisation dans la gestion de la relation entre entreprise et ordonnateur.

Toutefois, les délais de paiement déclarés par certaines administrations laissent sceptiques

certaines entreprises privées travaillant avec le Public, qui considèrent que ces délais communiqués ne correspondent pas à leur réalité, avec des délais qui ne tiennent pas compte du temps échu entre le moment où le bien ou service est livré et le moment où la facture est acceptée et entre dans le circuit de paiement.

D'un autre côté, la véritable problématique des délais de paiement se situe dans les relations commerciales entre sociétés privées : 392 MMDH de crédit interentreprises privés-privés. Par ailleurs, on constate clairement que la catégorie TPE est celle qui souffre le plus de l'allongement des délais de paiement avec 212 jours.



CONCLUSION

La problématique des **délais de paiement** constitue une préoccupation continue à l'échelle mondiale compte tenu de son impact sur la trésorerie d'une entreprise dans la mesure où tout retard de paiement génère sa faillite et fait perdre des postes d'emploi.

Pour le Maroc, la question des délais de paiement a connu une véritable dynamique suite aux **Hautes Orientations Royales** contenues dans le discours du 20 Août 2018 et celles prodiguées lors du conseil des ministres du 10 octobre 2018, mettant cette problématique au centre des préoccupations des acteurs public et privé. A cet effet, de nombreuses actions ont été menées depuis l'année 2018 afin de réduire les délais de paiement.

Aussi et compte tenu des impacts économiques et sociaux de la pandémie Covid-19 et pour aider les entreprises à dépasser les difficultés de trésorerie notamment les PME et TPE, des efforts ont été déployés par l'Etat, depuis l'annonce de l'état d'urgence sanitaire, à travers la prise de mesures exceptionnelles et la mise en place d'appuis financiers, notamment aux EEP les plus touchés, et de mesures d'accompagnement et d'assouplissement des procédures de paiement.

Plusieurs leçons peuvent être tirées des différentes réformes menées par les pouvoirs publics concernant l'amélioration des délais de paiement :

- La réforme des délais de paiement nécessite l'implication et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, d'où l'importance de la communication et de la sensibilisation ;
- La dématérialisation constitue un grand changement qui doit être géré minutieusement afin de produire les résultats attendus ;
- L'aspect culturel revêt une grande importance et ne doit pas être ignoré dans la mesure où le retard de paiement n'est pas uniquement un phénomène administratif ou financier. Par conséquent, toute réforme devrait être accompagnée par une conduite du changement.

Le traitement de la problématique du retard de paiement, indispensable pour l'amélioration du climat des affaires, constitue une composante du plan de relance de l'économie nationale. De ce fait, des mesures sont en cours de préparation pour consolider les acquis et développer de nouvelles marges de progrès en matière de délais de paiement dont notamment la mise en place d'un dispositif de sanctions à l'égard des entreprises dépassant les délais réglementaires, la généralisation du dépôt électronique des factures des fournisseurs et l'accélération du processus de dématérialisation de la commande.

Annexe 1 : Composition de l'Observatoire des Délais de Paiement



M. Mohamed BENCHAABOUN
Ministre de l'Economie, des Finances et de
la Réforme de l'Administration
Président

Membres désignés par le Décret relatif à l'Observatoire des Délais de Paiement



Mme Ahlam EL GZIRI
Directrice des affaires
juridiques et du contentieux
Membre représentant le
Ministère de l'Industrie, du
Commerce, de l'Economie Verte
et Numérique



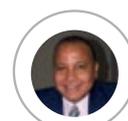
M. Abderrahmane SEMMAR
Directeur des Entreprises
Publiques et de la Privatisation
Membre



M. Nouredine BENSOUDA
Le Trésorier Général du Royaume
Membre



M. Abdelkader BOUKHRISS
Président de la Commission
E-Gouvernement
Membre représentant la
Confédération Générale des
Entreprises du Maroc



M. El Hadi CHAIBAINOU
Directeur Général du GPBM
Membre représentant le Groupement
Professionnel des Banques du Maroc



M. Salah Eddine KADMIRI
Médiateur
Membre représentant la Confédération
Générale des Entreprises du Maroc



M. Youssef ALAOUI
Président du Comité Ad Hoc des
délais de paiement
Membre représentant la
Confédération Générale des
Entreprises du Maroc

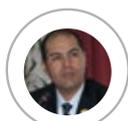


M. Adil YASSIR
Président de la Chambre de Commerce,
d'Industrie et de Services de
Casablanca-Settat
Membre représentant la Fédération des
Chambres Marocaines de Commerce,
d'Industrie et de Services



Mme Dounia TAHRI
Responsable du Département Statistique
Membre représentant Bank Al-Maghrib

Membres nommés par Arrêté du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration



M. Khalid SAFIR
Wali Directeur Général des Collectivités Locales
Membre Suppléé par M. Hamza BELKEBIR,
Gouverneur Directeur des Finances Locales



M. Brahim AREJDAL
Directeur Général de l'Agence Nationale
pour la Promotion des Petites
et Moyennes Entreprises (ANPME)



M. Samir OUDGHIRI IDRISSE
Directeur Général de Lesieur Cristal Maroc
Membre Suppléé par M. Aziz QADIRI, membre
de l'Institut Marocain des Administrateurs et
Administrateur indépendant



Annexe 2 : Auteurs/Contributeurs au rapport de l'Observatoire des Délais de Paiement

Volet des délais de paiement relatifs au secteur public	Représentants de la TGR	<p>MISSOUM Lotfi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur des finances publiques- Membre suppléant de l'Observatoire des Délais de Paiement <p>OBAID Abderrahim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef de la division des finances des collectivités territoriales et des autres organismes <p>JOUHAR Houcine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef de la division de gestion des systèmes intégrés
	Représentants de la DEPP	<p>SEMMAR Abderrahmane</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation <p>ERRAMLI Noureddine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adjoint au Directeur Chargé de l'Organisation, des Systèmes d'Information et de la Normalisation Comptable <p>BELFAHMI Ahmed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef de la Division des Programmations et des Contractualisations <p>ABOUEOUR Lahsen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef de la Division des Systèmes d'Information <p>FREJ Nouzha</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef du Service des Procédures <p>AOMARI Saad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef du Service d'Accompagnement de l'Observatoire des Délais de Paiement
Volet des délais de paiement relatifs au secteur privé	Représentants de BKAM	<p>TAHRI Dounia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adjoint du Responsable de la Direction des Statistiques et Gestion des Données
	Représentants de la CGEM	<p>KADMIRI Salaheddine</p> <p>BOUKHRISS Abdelkader</p> <p>ALAOUI Youssef</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membres de l'Observatoire des Délais de Paiement



Annexe 3 : Dispositif de Calcul de Bank Al-Maghrib pour les délais de paiement

1. Données Sources

En vertu d'un contrat liant Bank Al-Maghrib à l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), la Banque dispose des informations relatives aux entreprises marocaines immatriculées au Registre de Commerce. En effet, en plus de celles signalétiques, telles que la raison sociale, la forme juridique ou encore le secteur d'activité, la Banque reçoit, selon une fréquence annuelle¹³, des données comptables, en l'occurrence le Bilan, le Compte des Produits et Charges (CPC), l'Etat de Solde de Gestion (ESG) et les tableaux relatifs à la TVA et aux titres de participations relevant de l'Etat des Informations Complémentaires (ETIC). L'ensemble de ces informations sont stockées au niveau d'une Centrale des Bilans qui recense, à fin décembre 2019, environ 620 000 entreprises.

2. Définition de la taille de l'entreprise

Pour les critères de segmentation des entreprises par taille, Bank Al-Maghrib repose sur les dispositions de la circulaire n° 8/G/2010¹⁴, relative à la réglementation prudentielle des établissements de crédit, ainsi :

- **La Grande Entreprise (GE)** est l'entreprise dont le chiffre d'affaires hors taxes, ou celui du groupe d'intérêt auquel elle appartient, est supérieur à 175 MDH.
- **La Petite et Moyenne Entreprise (PME)**, y compris les entrepreneurs individuels, est celle qui répond à l'une des deux conditions suivantes :
 - * le chiffre d'affaires hors taxes, ou celui du groupe d'intérêt auquel elle

appartient, est supérieur à 10 MDH et inférieur ou égal à 175 MDH ;

- * le chiffre d'affaires hors taxes, ou celui du groupe d'intérêt auquel elle appartient, est inférieur ou égal à 10 MDH et le montant global des créances que détient l'établissement à son égard, ou sur le groupe d'intérêt auquel elle appartient, est supérieur à 2 MDH.
- La très petite entreprise (TPE), y compris les entrepreneurs individuels, est celle qui répond aux deux conditions suivantes :
 - * le chiffre d'affaires hors taxes, ou celui du groupe d'intérêt auquel elle appartient, est inférieur ou égal à 10 MDH ;
 - * le montant global des créances que détient l'établissement à son égard, ou sur le groupe d'intérêt auquel elle appartient, est inférieur ou égal à 2 MDH ».

Cette définition reste cependant propre à l'activité de supervision bancaire. Pour ce qui est des travaux relatifs aux calculs des délais de paiement et des indicateurs de santé financière des entreprises, et à l'instar de la définition de MAROC PME, la définition retenue ne tient compte que du critère du chiffre d'affaires.

3. Définition du secteur d'activité

La répartition par secteur d'activité repose sur la Nomenclature Marocaine des Activités de 2010. Le champ retenu pour le calcul des moyennes ne comprend pas les entreprises opérant dans des secteurs d'activités non marchandes, financières ou ayant un caractère social¹⁵. Par la suite, pour des besoins d'analyse,

¹³ Un premier envoi est reçu à fin octobre N+1 et un deuxième en janvier de l'année N+1.

¹⁴ Circulaire relative aux exigences en fonds propres pour la couverture des risques de crédit, de marché et opérationnels selon les approches internes aux établissements de crédit.

¹⁵ Il s'agit des secteurs « Activités extraterritoriales », « Santé humaine et action sociale » et « Enseignement ».



seuls les secteurs contribuant de manière importante à la Valeur Ajoutée Non Agricole sont retenus, il s'agit des :

- Activités de Services¹⁶ ;
- Activités Immobilières ;
- Commerce ; réparations automobile et motocycles ;
- Construction ;
- Hébergement et restauration ;
- Industries manufacturières ;
- Information et Communication ; et
- Transports et entreposage.

4. Indicateurs statistiques utilisés :

- **Délais de paiement Clients** : Exprimés en jours de chiffre d'affaires, ils rapportent les créances clients, après déduction des avances, au chiffre d'affaires selon la formule suivante :

$$\text{Délais clients} = \frac{\text{Créances clients} - \text{Avances clients}}{\text{Chiffre d'affaires}^{17} \text{ TTC}} * 360$$

- **Délais de paiement Fournisseurs** : Exprimés en jours d'achats, ils rapportent les dettes fournisseurs, après déduction des avances, à la somme des achats et des autres charges externes selon la formule suivante :

$$\text{Délais fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseurs} - \text{avances fournisseurs}}{\text{Total des Achats TTC} + \text{Autres Charges Externes TTC}} * 360$$

- **Solde commercial** : Exprimé en jours de chiffre d'affaires, il correspond au solde des créances clients de l'entreprise et de ses dettes fournisseurs (nets des avances) rapporté au chiffre d'affaires, ainsi :

$$\frac{(\text{Créances clients} - \text{avances clients}) - (\text{Dettes fournisseurs} - \text{avances fournisseurs})}{\text{Chiffre d'affaires TTC}} * 360$$

5. Stratification des données

Les données ayant été admises fiables suite au processus de contrôle mis en place sont réparties en strates, qui tiennent compte de la taille de l'entreprise et de son secteur d'activité. Une répartition qui permet de définir des groupes ayant des comportements homogènes.

Bank Al-Maghrib adopte une approche microéconomique en calculant la moyenne des ratios individuels dans chaque strate. Cette approche permet en effet, de mieux renseigner sur le comportement individuel des entreprises, étant donné qu'elle accorde le même poids à l'ensemble des entreprises dans chaque strate. De même, elle permet de mieux prendre en compte l'hétérogénéité des observations individuelles. Le ratio agrégé par strate est calculé comme suit :

¹⁶ Le secteur des Activités des services comprend les « Activités spécialisées, scientifiques et techniques », Activités de services administratifs et de soutien » et « Autres activités de services ».

¹⁷ Le chiffre d'affaires figurant au niveau du CPC est un montant HT. Pour le passage au TTC, nous nous référons aux données issues de l'ETIC. Le même procédé est utilisé pour le calcul des montants des achats TTC.



$$r_{strate} = \sum_{i=1}^n \frac{r_i}{n} \quad \text{Avec } r_i \text{ est le ratio individuel pour l'entreprise } i \text{ dans la strate.}$$

Il est à noter qu'à ce niveau, un traitement des valeurs aberrantes est effectué, en se basant sur la distribution des observations individuelles par secteur d'activité et par taille d'entreprise.

6. Calcul des ratios agrégés par taille d'entreprises et par secteur d'activité :

La structure du Registre de Commerce permet d'avoir une image de la répartition nationale des entreprises. Cette structure permet d'élaborer les pondérations nécessaires au calcul des ratios agrégés par taille et par secteur d'activité, en assurant une bonne représentativité du tissu national.

- Ainsi, les indicateurs par secteur d'activité sont obtenus en appliquant ces pondérations sur les délais par taille d'entreprises de chaque secteur d'activité, ainsi :

$$r_{secteur} = \sum_{j=GE,PME,TPE} \beta_j r_j$$

Avec β_j est la pondération appliquée à la taille j dans un secteur prédéfini et r_j est le ratio de la strate dont la taille j .

- Pour les indicateurs par taille d'entreprises, ils sont calculés selon une moyenne arithmétique pondérée par le nombre d'entreprises ayant la même taille et opérant dans le même secteur d'activité tel que suit :

$$r_{taille} = \sum_{i=1}^n \frac{n_i * r_i}{N}$$

Avec r_i le ratio de la strate i , et n_i le nombre d'entreprises dans la strate i Et N le nombre d'entreprises d'une taille prédéfinie.

7. Calcul des ratios au niveau national

Les délais de paiement des entreprises non financières sont calculés à partir des ratios par taille d'entreprises, pondérés sur la base de la répartition par taille de l'ensemble des entreprises immatriculées au Registre de Commerce.

$$r_{global} = \sum_{k=1}^p \alpha_k r_{taille_k}$$

Avec r_{taille_k} est le ratio de la taille k et α_k est la part de la taille k dans le tissu national.

8. Calcul des ratios par région

La répartition par région des entreprises est identique à celle notée au niveau du RC. Pour ce qui est des indicateurs, ils sont calculés selon une moyenne arithmétique des ratios des entreprises retenues opérantes dans les différentes régions. Aucune pondération n'est effectuée.

9. Calcul de la progression annuelle

Les évolutions annuelles des délais de paiement entre deux années successives $N-1$ et N sont calculées sur la base de la population commune à ces deux années. Cette population subit les mêmes traitements susmentionnés.

Annexe 4 : Présentation de la plateforme AJAL dédiée au traitement des réclamations des fournisseurs des EEP



Bienvenue sur la plateforme AJAL Plateforme dédiée aux réclamations des fournisseurs

Cette plateforme ne vise pas à se substituer aux engagements contractuels entre l'EEP et l'entreprise privée qui demeurent régis par les contrats les liant (marchés, conventions, contrats...)

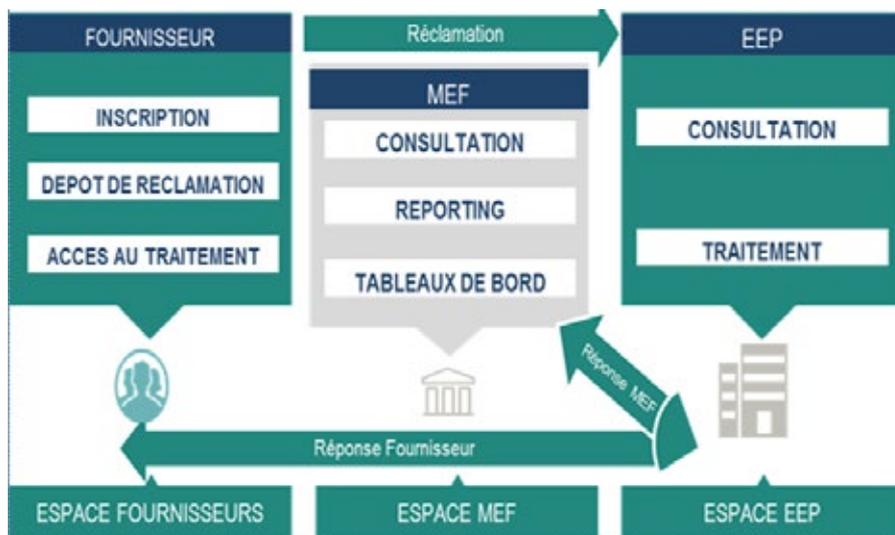
La plateforme a permis la dématérialisation des opérations relatives aux réclamations des fournisseurs concernant le retard des paiements, le renforcement de la transparence

et de la traçabilité du suivi du traitement des réclamations ainsi que la responsabilisation des intervenants et la maîtrise des délais de réponse aux réclamations par les EEP.



Cette nouvelle plateforme représente un outil complémentaire qui n'a pas pour vocation de se substituer ni aux systèmes d'information des EEP, qui prennent en charge les opérations du processus de paiement et la relation avec les fournisseurs, ni aux obligations contractuelles entre les deux parties.

Le MEFRA assure un suivi régulier des réclamations enregistrées sur le portail avec la possibilité d'intervenir, le cas échéant, pour proposer des solutions aux problématiques rencontrées.



La mise en ligne de cette nouvelle plateforme vient compléter plusieurs mesures législatives et réglementaires adoptées par les pouvoirs publics dans le domaine des paiements et qui contribueront, de manière générale, à rétablir la confiance entre les EEP et leurs fournisseurs.

Compte tenu du poids des EEP dans la commande publique et de leurs échanges avec les partenaires privés, la transparence sur leurs

délais de paiement et leur réduction progressive fait partie des actions prioritaires du Gouvernement et des EEP eux même qui adhèrent à la dynamique des efforts déployés pour l'amélioration du climat des affaires.

Ci-dessous, un tableau de bord relatif au suivi des réclamations des fournisseurs des EEP avec les principaux chiffres clés :



Plateforme AJAL

TABLEAU DE BORD RELATIF AU SUIVI DES RECLAMATIONS DES FOURNISSEURS DES EEP



Périodicité : Hebdomadaire

Situation au : 31/12/2019

CHIFFRES CLES					
279	Fournisseurs inscrits dont 71 ont réclamé	421	Réclamations déposées. Montant total 552.82 MDH	54	EEPs concernés
				344	Réclamations traitées. Montant total 499.46MDH
				77	Réclamations en instance. Montant total 53.33MDH



LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

AASLM	AGENCE POUR L'AMENAGEMENT DU SITE DE LA LAGUNE DE MARCHICA
ABHDON	AGENCE DU BASSIN HYDRAULIQUE DE DRAA OUED NOON
ADER - FES	AGENCE POUR LE DEVELOPPEMENT ET LA REHABILITATION DE LA VILLE DE FES
AMSSNUR	AGENCE MAROCAINE DE SURETE ET DE SÉCURITÉ NUCLEAIRES ET RADIOLOGIQUES
ANAPEC	AGENCE NATIONALE DE PROMOTION DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES
ANCFCC	AGENCE NATIONALE DE LA CONSERVATION FONCIERE, DU CADASTRE ET DE LA CARTOGRAPHIE
ANP	AGENCE NATIONALE DES PORTS
AREF BMK	ACADEMIE REGIONALE D'EDUCATION ET DE FORMATION REGION BENI MELLAL-KHENIFRA
AREF O	ACADEMIE REGIONALE D'EDUCATION ET DE FORMATION REGION ORIENTAL
AREF TTH	ACADEMIE REGIONALE D'EDUCATION ET DE FORMATION DE TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA
AU AGADIR	AGENCE URBAINE D'AGADIR
AU KHENIFRA	AGENCE URBAINE DE KHENIFRA
AU SAFI	AGENCE URBAINE DE SAFI-YOUSSOUFIA
BAM	BANK AL MAGHRIB
BFR	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT
CA	CHIFFRE D'AFFAIRES
CADETAF	CENTRALE D'ACHAT ET DE DEVELOPPEMENT MINIER DE TAFILALET ET FIGUIG
CASA TRANSPORTS	SOCIETE CASABLANCA TRANSPORTS SA
CGEM	CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC
CHUMVIM	CENTRE HOSPITALO UNIVERSITAIRE MOHAMMED VI MARRAKECH
CNEA	COMITE NATIONAL DU CLIMAT DES AFFAIRES
CPC	COMPTE DES PRODUITS ET CHARGES
CT	COLLECTIVITES TERRITORIALES
DEPP	DIRECTION DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET DE LA PRIVATISATION
DGCT	DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES
DSOP	DEPENSE SANS ORDONNANCEMENT PREALABLE
EEP	ETABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS
EHTP	ECOLE HASSANIA DES TRAVAUX PUBLICS
ESG	ETAT DE SOLDE DE GESTION
ETIC	ETAT DES INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES
GE	GRANDE ENTREPRISE
GID	GESTION INTEGREE DES DEPENSES
GPBM	GROUPEMENT PROFESSIONNEL DES BANQUES DU MAROC
HT	HORS TAXES
INRA	INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE
IPM	INSTITUT PASTEUR DU MAROC
ISM	INSTITUT SUPERIEUR DE LA MAGISTRATURE



JA	JOURS D'ACHAT
JCA	JOURS DE CHIFFRES D'AFFAIRES
MEFRA	MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION
MDH	MILLIONS DE DIRHAMS
MMDH	MILLIARDS DE DIRHAMS
NMA	NOMENCLATURE MAROCAINE D'ACTIVITES
OCP	OCP SA
OFPPT	OFFICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA PROMOTION DU TRAVAIL
OMPIC	OFFICE MAROCAIN DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE
ONCF	OFFICE NATIONAL DES CHEMINS DE FER
ONDA	OFFICE NATIONAL DES AEROPORTS
ONEE	OFFICE NATIONAL DE L'ELECTRICITE ET DE L'EAU POTABLE
PIB	PRODUIT INTERIEUR BRUT
PME	PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE
RADEEC	REGIE AUTONOME DE DISTRIBUTION D'EAU ET D'ELECTRICITE DE CHAOUIA
RADEEM	REGIE AUTONOME DE DISTRIBUTION D'EAU ET D'ELECTRICITE DE MEKNES
RADEET	REGIE AUTONOME DE DISTRIBUTION D'EAU ET D'ELECTRICITE DE TADLA
RAM	COMPAGNIE NATIONALE ROYAL AIR MAROC
RAMSA	REGIE AUTONOME MULTI-SERVICES D'AGADIR
SA	SOCIETE ANONYME
SOREAD	SOCIETE D'ETUDES ET DE REALISATIONS AUDIOVISUELLES "SOREAD" SA
TCAM	TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN
TGR	TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME
TPE	TRES PETITE ENTREPRISE
TTC	TOUTES TAXES COMPRISES
TVA	TAXE SUR LA VALEUR AJOUTEE

