

Le choix du partenariat public-privé au Maroc

1) Le partenariat public-privé (PPP)

Définition

Un PPP est un partenariat qui prend naissance par un contrat pour la concrétisation ou la gestion d'un service public avec le privé. Le privé est toute entité qui n'est pas tenue par l'État. En général, on se réfère au privé pour parler des sociétés ou entreprises privées. On y inclut aussi les associations et les organismes à but non lucratif. Le public est l'État à travers un de ses organismes étatiques : ministères, mairies, conseils régionaux, collectivités territoriales, administrations publiques, ou toute institution étatique. G. Hadjar le définit ainsi:

Un PPP est un contrat de coopération sous la forme d'un accord formel entre au moins deux partenaires l'un public, l'autre privé, conclu dans le cadre d'un projet (collaboration/engagement) en partenariat. Il implique nécessairement un partage des expertises en termes de ressources et compétences, des objectifs – notamment au niveau des bénéficiaires – et des risques différemment répartis entre les partenaires selon la négociation de l'accord. De plus, il s'aligne au mieux sur les besoins du partenaire public (infrastructures, prestations de services publics, acquisition de savoir-faire, etc.), et du partenaire privé (gain, pénétration de nouveaux marchés, transfert de nouveaux savoir-faire, etc.) dans un principe de gain mutuel. La réussite d'un PPP dépend aussi de la compatibilité des objectifs et des intérêts des acteurs du partenariat, qui doivent se marier dans un projet « gagnant-gagnant » permettant de satisfaire chacun d'eux et le citoyen. Chaque cas possède ses propres spécificités, ses critères, ses besoins et le succès exige forcément des critères solides et une volonté mutuelle³¹.

Les raisons derrière le recours au PPP

Le PPP est un phénomène riche et complexe qui permet à l'État de prendre moins le risque qu'il cède au privé sans s'en désengager complètement. Et par conséquent, de bénéficier de l'apport en technicité, surtout en une nouvelle forme de management du service public, et même parfois en un apport de financements supplémentaires permettant une meilleure qualité du service. Il s'agit d'un instrument de modernisation de la gestion du service public à un moindre coût grâce à l'introduction des méthodes managériales du privé.

Les raisons derrière le recours au PPP selon B. Martor (2008 : 767) sont :

- la volonté de bénéficier de l'expertise technique, du savoir-faire et des méthodes de fonctionnement du secteur privé dans le cadre de la vie publique ;
- une gestion des services publics plus rationnelle et à moindre coût ;

³¹ Hadjar Ghassine, « Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes », IAE Nice Sophia Antipolis, 26 novembre 2014.

- des besoins de financement par le secteur privé du secteur public en raison des contraintes budgétaires auxquelles doivent faire face les États.

Les types de PPP

L'HM Treasury (2003) classifie les partenariats public-privé en trois catégories :

- Dans la première catégorie, l'initiative concerne l'introduction de la propriété privée et de son savoir-faire dans les entreprises publiques selon l'émission d'actions ou la création d'un partenariat stratégique.
- Dans la deuxième catégorie, le projet en partenariat (PFI) est basé sur le financement privé avec le choix contractuel qu'il propose comme dans le cadre de l'achat de services à long terme par un organisme public garanti par l'acteur privé qui accepte les risques liés au projet.
- Dans la troisième catégorie, le partenariat est basé sur la vente des services gouvernementaux. Dans ce cadre, l'initiative privée se résume au seul financement et à l'expertise dans l'exploitation des actifs sur des marchés élargis.

La première catégorie est la catégorie dans laquelle s'inscrivent les partenariats établis par le CCM pour la production d'un film, en considérant qu'un film est un projet indépendant dans lequel rentre en partenariat le CCM avec la société de production et d'autres partenaires éventuels. La deuxième chaîne marocaine 2M a bénéficié du même montage financier en PPP.

Dans la deuxième catégorie peuvent être considérées les directions des cantines scolaires par les associations de parents d'élèves. Ces cantines appartiennent à l'État, mais leur gestion quotidienne est assurée par l'association.

Dans la troisième catégorie s'inscrivent les initiatives lancées dans le domaine touristique pour la création de centres balnéaires plan Azur, ou autres. L'État crée la zone touristique avec toute l'infrastructure nécessaire, quand ce sont des privés qui s'engagent à construire et gérer leurs projets touristiques.

La réussite d'un PPP

La réussite d'un PPP ne peut être concrétisée que si les partenaires public et privé sont tous les deux gagnants. Il s'agit de mettre en place un partenariat respectant les intérêts de chacun. Ces intérêts sont en général financiers pour le partenaire privé, quand le partenaire public est plus soucieux de l'intérêt public survenu à la suite de la concrétisation du projet. D. Giaouque (2008 : 393) explique que :

[...] certains facteurs doivent être réunis pour que les PPP deviennent des histoires à succès. Il est nécessaire d'avoir une vision partagée ; un engagement de la part de tous les participants ; une définition du temps commune ; une communication transparente et ouverte fondée sur la confiance ; une volonté de faire des compromis ; un respect mutuel ; un soutien politique ; un apport de conseils externes ; une acceptation d'une reprise de risque et, finalement, une claire distinction des rôles et responsabilités.

La politique économique du Maroc : socialisme vs capitalisme

Le Maroc depuis l'arrivée de Mohamed VI, parallèlement à l'ouverture vers les investissements internationaux pour attirer les grands capitaux capables de faire de gros investissements, a également adopté la stratégie de partenariat public-privé pour favoriser l'investissement des Marocains dans diverses industries. Les interventions de l'État, qui ne sont pas exactement des partenariats public-privé dans ces domaines-là, ont été instaurées dans l'agriculture en installant le plan Maroc Vert ; dans le tourisme en mettant en place le plan Maroc Azur, dans l'artisanat en offrant toute une plateforme de travail et d'enseignement ; dans les services en subventionnant les formations à la carte pour les entreprises de services.

Afin d'encourager les investissements étrangers et attirer les capitalistes à investir au Maroc, l'État a créé des plateformes spéciales, libres de taxes, pour cet effet, proche des aéroports stratégiques et des grands ports du royaume. Ces espaces *offshoring* ont été dédiés pour offrir le maximum d'avantages fiscaux pour les géants multinationaux.

Entre attractivité des investisseurs et subvention des acteurs locaux, dans le tourisme, le plan Maroc Azur crée des zones touristiques et prend en charge l'aménagement général de la zone. Les terrains sont cédés à des prix très compétitifs encourageant les investisseurs, offrant des garanties bancaires et subventionnant directement le réaménagement des anciens hôtels et la création de restaurants, de jeux ou d'autres infrastructures touristiques.

L'agriculture connaît une politique économique qui tend plus vers le social. Le plan Maroc Vert subventionne jusqu'à 80 % des investissements nécessaires pour les implantations et l'aménagement des parcelles au-delà de cinq hectares, et jusqu'à 100 % des investissements dans les parcelles inférieures à cinq hectares. Dans le cas de l'agriculture, une grande partie de ces subventions est irrécupérable par l'État, ce qui le différencie du modèle de PPP appliqué dans le secteur cinématographique.

Dans l'artisanat, l'État crée des centres d'atelier et commercialisation des produits, utilisables par les artisans. L'État paye également la formation des apprentis artisans par des

artisans confirmés. L'artisan paye une contribution à l'État selon son chiffre d'affaires. Cette contribution peut être nulle pour les artisans avec de faibles rentrées. Les frais bancaires sont nuls dans les banques partenaires, et la chambre des artisans offre un accompagnement pour la comptabilité et la communication autour des produits, et également pour l'exportation. Les efforts de l'État dans ce domaine également vont plus vers des aides sociales plutôt que du PPP.

Dans le domaine des services, l'État subventionne les formations à la carte par les centres de formation agréés.

Dans le domaine de la production cinématographique, l'État entre en partenariat avec la société de production dans la production d'un film. Cependant, sa contribution financière varie de 30 à 60 % du budget global du film. Par conséquent, l'État devrait avoir droit à 30 jusqu'à 50 % du montant des parts des producteurs et ayants droit (selon le montant de sa participation originale dans le budget final du film) à la sortie des films en salles. Il s'agit d'un partenariat public-privé.

Les partenariats public-privé appliqués à la production cinématographique marocaine

Après la nomination de Driss Jettou, le roi décide de mettre les personnes pouvant atteindre des objectifs de développement économique à la tête des organismes étatiques, d'où la nomination de Nour-Eddine Sail à la direction du cinématographique national, par décret royal. Il lui octroie un fort pouvoir de proposition et d'action, en utilisant les institutions démocratiques nécessaires pour l'éclosion du cinéma national, et pour en faire une véritable industrie. Nour-Eddine Sail, en intégrant l'aspect politique et social régnant au Maroc durant cette période, et en analysant ce secteur économique, propose une réforme capitale qui permet d'intégrer des fonds plus importants au fonds de soutien de la production cinématographique, de responsabiliser les producteurs de films, et d'avoir la possibilité de rêver d'une éventuelle internationalisation de la production marocaine.

Cette réforme consiste essentiellement à intégrer une partie de la taxe de la publicité dans le fonds pour augmenter son montant. Effectivement, le montant du fonds est passé de 30 millions de dirhams pour arriver à 60 millions en 2016. Mais cette réforme intègre aussi la responsabilité de la société de production, parce qu'il s'agit maintenant d'un partenariat entre la société de production et le centre cinématographique. Ce partenariat exige l'implication de la société de production, que ce soit sur le plan monétaire ou en apport matériel d'au moins 30 % du montant de la production. Le fonds de soutien, à travers sa commission, peut décider de participer à la

production financièrement par un montant allant de 30 % à 60 % du budget global du film. La société de production doit alors trouver le reste du montant via d'autres fonds, sponsorings ou autres formes d'apport pour le montage financier du projet. Elle doit par conséquent rembourser, à son partenaire étatique, le pourcentage des gains équivalent à son apport, à partir du premier dirham entrant.

Lors du dépôt du dossier, la société de production signe un cahier des charges qui est un engagement d'assurer la production d'un film avec toutes les spécificités artistiques et techniques contenues dans son dossier de candidature à l'avance sur recettes devant la commission du fonds de soutien (réalisateur, scénario...). Depuis le début de ce dispositif, aucune société de production n'a remboursé l'État. Plusieurs raisons sont données, notamment la non-rentabilité des films, que ce soit à cause de l'absence d'attrait marketing permettant une meilleure commercialisation du produit vers son audience, ou par manque de financements dédiés pour la distribution du produit et sa communication. Afin d'évaluer ce dispositif, et s'interroger pour savoir s'il répond ou non aux attentes et objectifs préalablement prédéfinis, une analyse des films produits suivant ce modèle économique devient nécessaire, après une courte lecture des textes réglementaires régissant ce dispositif.

2) Le CCM en 2004 : représentant de l'institution publique

Le centre cinématographique marocain créé le 9 janvier 1944 et réorganisé en 1977, a pour rôle principal l'organisation et la promotion de l'industrie cinématographique au Maroc. Parmi ses rôles également, il doit veiller à l'application des lois, législations, et réglementations concernant tous les métiers du secteur. Il est même parfois le créateur de ces circulaires et conventions dont l'objectif reste l'organisation et la promotion de ce domaine cinématographique.

Plus concrètement, le centre cinématographique est l'organisme de l'octroi des :

- autorisations de tournage des films ;
- cartes professionnelles ;
- visas d'exploitation des films ;
- autorisations d'exercice aux producteurs et distributeurs (cinéma, vidéo, DVD, VCD), aux exploitants de salles de cinéma et aux clubs vidéo.

Le centre cinématographique dispose également de plusieurs centres et départements contribuant à la fabrication directe des films ou participant à enrichir le contenu ou l'histoire des films cinématographique au Maroc. Parmi ces départements on trouve : le Laboratoire

complexe cinématographique assurant l'exécution des travaux techniques de postproduction cinéma que ce soit les travaux visuels sur pellicules ou audio (bruitage, doublage, mixage) en auditorium.

Les travaux offerts en 2004 par le Complexe cinématographique marocain étaient :

Concernant le laboratoire :

- développement négatif 35-16- S.16 mm ECN II ;
- développement positif 35 mm ECPII ;
- montage négatif 35 mm ;
- montage négatif 35 mm d'après BETA SP vidéo (conformation) ;
- étalonnage en F.C.C. ;
- tirage à immersion 35 mm : rushes, copies de séries, *intermediate* ;
- génériques de films en 35 mm.

Concernant l'auditorium :

- repiquage de son (tout support) ;
- bruitage des films ;
- enregistrement studio ;
- postsynchronisation ;
- prémixage et mixage ;
- projection double bande ;
- report optique laser mono, stéréo et Dolby SR, 35 mm.

Autres travaux de postproduction :

- montage positif 35 mm sur table à six plateaux ;
- télécinéma : transfert de négatif et positif sur Beta SP et Beta numérique ;
- montage image en virtuel sur Symphony ;
- montage son sur Protools.

Kinescopage : (kinescoper veut dire transférer les films d'un support bêta, digital, ou DVD vers un support de pellicule 35 mm)

- laveuse négatifs (35 mm – 16 mm) ;
- scanner Oxberry Cinescan 6 400 ;
- workstation Avid DS Nitris. Version 7.5 ;

– imageur Celco.

Une cinémathèque, dont l'objectif principal est de conserver une archive filmée de toutes les productions marocaines ou ayant été faites au Maroc. La cinémathèque pourrait également acheter des images si elle juge de leur importance historique. La cinémathèque est dans le même établissement que le centre cinématographique marocain.



Photo 1 : la cinémathèque du centre cinématographique marocain.

Une salle de cinéma gérée directement par le centre cinématographique, c'est la salle 7^e art située en plein centre de Rabat. Dans cette salle, on expose les films, en plus des lieux environnants, cafeteria avec jardin, permettant d'enrichir les discussions autour des films visionnés dans la salle.



Photo 2 : la salle de cinéma Septième Art

Pour promouvoir le cinéma et les films nouvellement tournés, le centre cinématographique dispose d'un département de promotion. Le CCM supporte via ce département un ensemble de festivals au Maroc, parmi ces festivals, je cite les plus importants :

- le Festival international du Film de Marrakech, organisé par la Fondation du Festival international du film de Marrakech sous la présidence de Son Altesse Royale le Prince Moulay Rachid, créé en 2001³² ;
- le Festival national du Film de Tanger, organisé directement par le CCM, et dont le président est le directeur du CCM. Il a été créé en 1982³³.

Parmi les autres aides octroyées par le centre cinématographique pour promouvoir l'industrie cinématographique, un fonds d'aide à la pré-production, un fonds d'aide pour des avances sur recettes à la production et une prime à la qualité sont données aux producteurs nationaux. Ces aides sont données aux producteurs en se basant sur la qualité des scénarios, l'historique de la société et la qualité des films précédents du même réalisateur. Une commission indépendante du centre cinématographique se réunit lors de trois sessions pour juger des films déposés.

Ces sessions sont organisées :

- première session en janvier ;
- deuxième session en mai ;
- troisième session en septembre.

Le montant des aides en 2004 :

- pour les montants des aides pour la pré production, elles ne peuvent être supérieures aux 2/3 du montant global du film ;
- pour l'aide à la réécriture, les montants varient entre 20 000 MAD et 50 000 MAD pour les films de long-métrage. Et de 5 000 MAD et 10 000 MAD pour les films de court-métrage.
- et le montant des primes à la qualité varie entre 100 000 MAD et 500 000 MAD pour les films de long-métrage et entre 25 000 MAD et 50 000 MAD pour les films de court-métrage.

Le centre cinématographique est aussi l'organisme de tutelle, il est par ailleurs l'organisme en charge d'octroyer les autorisations d'exercice de production, les autorisations de tournage, les cartes professionnelles pour les individus travaillant dans le domaine...

³² FIFM, <http://www.ccm.ma/inter/festival.html/>

³³ FNT, <http://www.ccm.ma/inter/national.html>

Toutes ces tâches sont assurées par le département de production. Il s'agit d'un nombre de critères nécessaires pour une société de production ou pour un individu afin d'être autorisé par le centre cinématographique pour exercer dans ce domaine.

Pour obtenir une autorisation d'exercice, une société de production doit présenter :

- demande à Monsieur le directeur général du centre cinématographique marocain ;
- copie des statuts de la société, ayant comme objet la production cinématographique ;
- procès-verbal de l'assemblée générale ;
- copie de la patente ;
- attestation prouvant que le capital social est entièrement libéré ;
- photocopie de la carte nationale du gérant de la société et ses photos d'identité ;
- registre de commerce.

Alors que pour obtenir un agrément d'exécution de production pour le compte d'autres intervenants en 2004, une société de production doit avoir produit au moins trois courts-métrages, ou un long-métrage, puis présenter au centre cinématographique :

1. Une demande d'agrément.
2. Une copie du procès-verbal de l'assemblée générale de la société justifiant le montant du capital social, qui doit être de 300 000 MAD pour une SARL et de 500 000 MAD pour une SA.
3. La liste de l'équipe technico-artistique.
4. Les copies des contrats établis avec les artistes et les techniciens.
5. Le budget réel de production de chaque film, détaillé et justifié.
6. Les justificatifs relatifs au règlement des travaux de postproduction dans le cas où ces derniers sont effectués au sein du laboratoire du CCM.
7. Les films produits avec les critères suivants :
 - un film de long-métrage, de fiction, ou trois films de court-métrage, de fiction, dont au moins un doit être tourné sur support pellicule³⁴ ;
 - la durée de chaque film de court-métrage ne doit pas être inférieure à 15 minutes ;
 - les trois films de court-métrage ne doivent pas être réalisés par le même réalisateur ;
 - les films de long-métrage et de court-métrage doivent être réalisés par soit :

³⁴ À partir de 2012, il n'est plus nécessaire que le film soit tourné sur pellicule.

- un réalisateur détenteur de la carte d'identité professionnelle,
- un premier assistant-réalisateur détenteur de la carte d'identité professionnelle,
- un titulaire d'un diplôme délivré par une école de cinéma ou de formation audiovisuelle ;
- les films doivent être présentés en copies 35 mm³⁵ et visionnés, pour avis, par la commission d'octroi de l'agrément.

Concernant l'octroi des cartes d'identité professionnelles, le centre cinématographique, via le département de production, vise à réglementer et assurer un personnel professionnel de qualité pour travailler au sein de l'industrie cinématographique au Maroc. Il exige des formations en audiovisuel, des stages sérieux, et une réelle implication dans le travail effectué dans le domaine audiovisuel.

Pour obtenir sa carte d'identité professionnelle, un opérant dans ce domaine doit nécessairement, après avoir été formé, et travaillé dans sa spécialité au sein de cette industrie. Il doit présenter les documents suivants au centre cinématographique :

- demande adressée au directeur général du centre cinématographique marocain précisant le département sollicité ;
- photocopie de diplôme(s), certificat(s), ou tout autre document justifiant le niveau d'instruction, afin de s'assurer de son niveau de formation académique ;
- attestation de stages pour s'assurer qu'il arrive à travailler au sein de sociétés de production ;
- copie de la patente ou de la carte d'affiliation à la CNSS, pour s'assurer qu'il paye ses taxes, et sa sécurité sociale ;
- photocopie de la carte nationale d'identité et deux photos d'identité ;
- fiche anthropométrique, afin de s'assurer de la stabilité sociale du futur professionnel.

Le département de production doit également contrôler la production cinématographique au Maroc, via l'octroi d'autorisation de tournage après avoir étudié leurs scénarios.

³⁵ À partir de 2012, cette condition n'est plus valable.

Ce département s'assure également que le producteur (marocain ou étranger) emploie assez de personnel de l'audiovisuel (avec carte professionnelle) ayant un niveau de technicité nécessaire pour la réussite du film avec un minimum de qualité artistique.

Et donc pour obtenir une autorisation de tournage pour un long-métrage (à titre d'exemple), une société de production doit présenter :

- une demande ;
- un formulaire d'autorisation de tournage dûment rempli disponible aussi bien sur le site web du CCM, qu'au service du contrôle de la production (fichier pdf) ;
- une copie du scénario ;
- une lettre d'accréditation lorsqu'il s'agit d'une production exécutive ;
- le planning de travail mentionnant les lieux exacts de tournage ;
- la liste des techniciens marocains, avec leurs numéros de carte d'identité professionnelle.

À partir de 2001, tout film tourné au Maroc doit engager des techniciens marocains en respectant le quota prévu par la loi n° 20/99 du 15 février 2001 relative à l'organisation de l'industrie cinématographique, soit :

- 25 % des techniciens marocains sur l'effectif total des techniciens engagé, l'effectif engagé lorsqu'il s'agit d'un film étranger ;
- 12 techniciens, dont 7 chefs de poste, lorsqu'il s'agit d'un film de long-métrage marocain ;
- 12 techniciens, dont 5 chefs de poste, lorsqu'il s'agit d'une coproduction de film de long-métrage ;
- 6 techniciens, dont 3 chefs de poste, lorsqu'il s'agit d'un téléfilm.

Les collaborateurs détenteurs de la carte d'identité professionnelle doivent être choisis parmi les spécialités suivantes :

- réalisateur ou premier assistant-réalisateur ;
- directeur de production ;
- régisseur général ;
- ingénieur de son ou preneur de son ;
- chef opérateur de prise de vues ou cameraman ;
- chef monteur ou monteur ;
- chef décorateur ;

- chef maquilleur ;
- chef électricien ;
- chef machiniste ;
- chef costumier.

Tout collaborateur cadre étranger engagé dans un film marocain doit produire, à l’instar des techniciens marocains, sa carte d’identité professionnelle ou tout autre document justifiant sa qualification.

Les entreprises marocaines de production de films marocains sont tenues d’engager des stagiaires marocains, à raison d’un (1) stagiaire pour huit (8) collaborateurs détenteurs de la carte d’identité professionnelle, toutes spécialités confondues³⁶.

3) Le privé dans le marché audiovisuel marocain

3.1 Les sociétés de production

Il en existe plus d’une centaine selon l’accréditation du centre cinématographique. Elles sont domiciliées sur toutes les régions du royaume, et leur champ d’action s’étale sur toute la zone géographique du pays. L’existence de la société dans une zone bien spécifique favorise néanmoins son rapprochement de sa clientèle cible (directe). Par exemple, une société qui existerait à Ouarzazate a plus de chances d’être choisie pour collaborer avec une production étrangère sur un film dont des parties se dérouleraient à Ouarzazate ou dans le désert, qu’une société basée à Casablanca ou Tanger, même si le siège social n’est pas l’unique critère de sélection. Les références et l’expérience en matière d’exécution de production restent le principal critère.

La majorité des sociétés de production sont gérées, ou cogérées par des réalisateurs ou des artistes maîtrisant le processus de fabrication des films ou des produits audiovisuels. Malgré la spécialisation de quelques sociétés en l’exécution du tournage des spots publicitaires, elles ne font pas de conseil en marketing et manquent même d’expertise de professionnels du marketing.

Avec les aides des fonds d’investissement marocains et les avancements technologiques, les prix du matériel audiovisuel (caméras, machinerie et lumières) sont des plus abordables pour les sociétés de productions marocaines par rapport à leur chiffre d’affaires.

³⁶ La page « Démarche » sur le site du CCM, consulté le 20 octobre 2012, <http://www.ccm.ma/inter/demarche.html>.

L'existence d'une société donnée dépend tout d'abord d'une structure juridique, d'une concrétisation administrative et légale, et d'une présence politique voire gouvernementale de cette société³⁷. Avant de procéder à l'étude du marché en général, commençons par comprendre comment se fait l'existence juridique et légale d'une société dans ce domaine-là.

3.2 Forces juridiques et légales

La société de production audiovisuelle doit nécessairement être sous la forme juridique d'une société à responsabilité limitée, ou d'une société anonyme. Toute autre forme juridique ne sera acceptée par le centre cinématographique marocain (l'organisme de tutelle) ni par le tribunal de commerce pour une inscription au registre de commerce, ni par l'administration fiscale. Le capital minimum pour une inscription à ces organismes cités ci-dessus est de 10 000 MAD. Après s'être présentée au centre cinématographique, et être autorisée à exercer la production cinématographique, la société pourra alors choisir de préparer ses propres films et les produire en interne, avec ses propres moyens ; ou demander l'autorisation de l'exécution de production afin d'avoir le droit d'exécuter la production de films ou autres produits audiovisuels pour le compte d'une tierce personne. Pour y avoir le droit, la société de production est obligée, vis-à-vis du centre cinématographique, à suivre les conditions expliquées dans la rubrique « société de production » ci-dessus.

3.3 Forces politiques et gouvernementales

Les forces positives

Plusieurs *push factors* ont été initialisés par le Gouvernement et le centre cinématographique marocain, essentiellement : l'avance sur recettes du fonds d'aide à la production de films cinématographiques, le fonds d'aide postproduction, la prime à la qualité, l'aide à l'écriture et la réécriture de scénario.

Les forces négatives

Beaucoup trop de contraintes pour pouvoir accéder au fonds cinématographique marocain, principalement être titulaire d'une carte de réalisation octroyée par le centre cinématographique.

Les principales autres forces négatives sont la réglementation fiscale. La réglementation fiscale actuelle ne tient pas compte de la durée de préparation d'un film qui est d'au moins trois ans entre l'écriture, la recherche de financement, la préparation des décors et costumes et

³⁷ L'implication de la société dans les sociétés professionnelles et son impact sur la profession.

accessoires, la répétition des acteurs, et la préparation logistique du tournage. En y ajoutant la durée du tournage et des travaux de postproduction, la durée de la réalisation d'un film peut arriver à 4 ans (voire 5 ans pour sa sortie). Une société de production nouvellement construite va commencer à payer les taxes avant même qu'elle puisse finaliser son premier projet de cinéma. Les sociétés de production ne sont pas exonérées des frais de douane. Ces frais qui restent relativement chers concernant les caméras et matériels de tournages importés (sachant qu'il n'existe pas de production à l'intérieur du Maroc de ce matériel).

Afin de faire face à l'ensemble de ces forces, plusieurs coalitions et regroupements économiques ont été formés. En en faisant partie, une société de production peut avoir d'abord un organisme pour la défense de ses intérêts, en plus de la coopération que ces regroupements peuvent offrir. De ces regroupements, citons : chambre marocaine des producteurs, la chambre marocaine des réalisateurs, l'association nationale des petites et moyennes entreprises, le conseil des jeunes dirigeants...

La force de la technologie

Le développement technologique rapide ne fait qu'enchanter le domaine audiovisuel par des caméras, lumières et des machineries encore plus performantes. Concernant les caméras, avec la *Red One* (l'*Alexa*, la *Samantha*), la F35 Sony, la 35 fantôme, et les séries de Z, la qualité de l'image devient aussi parfaite qu'une image vue à l'œil nu. Malgré le coût relativement élevé de quelques caméras, plusieurs autres caméras des plus performantes ont un prix très abordable (en 2019, la caméra sony AXF, de résolution 4K est à 1750 euros).

La compétition

Il existe au Maroc plus de 160 sociétés de production (en annexe le listing des sociétés de production au Maroc), dont les plus féroces en matière d'exécution de production de films étrangers au sein du Maroc sont : Dune Film, Zak Production, Agora Films, K. Films, H. Films...

Les sociétés de production les plus en matière d'exécution de production pour le compte de chaînes télévisées sont : Ali'n Prod, Télécinéma, Sigma, Disconnected, M. Prod...

Parmi les sociétés les plus puissantes dans la production de films cinématographiques, on trouve : Bentaqerla, Art et techniques audiovisuelles, Bravo productions, Casablanca Films production...

Pour les sociétés spécialisées dans la location de matériels, citons : Morocco Movie Production, Ciné téléma, Douaa Production...

La compétition dans ce domaine reste féroce, malgré quelques coopérations entre les sociétés de production.

3.4 Les forces économiques

Les clients

Principalement les chaînes télévisées, qui sont au nombre de huit chaînes nationales et une chaîne privée ; et dont trois des neuf chaînes diffusent 24 heures sur 24.

Il s'agit de :

- la première chaîne : chaîne généraliste, étatique ;
- la deuxième chaîne : chaîne généraliste, semi-publique ;
- la troisième chaîne : chaîne sportive ;
- la quatrième chaîne : chaîne éducative ;
- la cinquième chaîne : chaîne d'information (Al Maghribia) ;
- la sixième chaîne : chaîne religieuse ;
- la septième chaîne : chaîne de films ;
- la huitième chaîne : la chaîne Amazigh.
- la neuvième chaîne : Medi 1 TV : chaîne généraliste privée.

Parmi les chaînes clientes des sociétés de production marocaines, nous trouvons également les chaînes françaises, anglaises, arabes, américaines qui ont besoin de tourner des parties de leurs produits dans un environnement (climat et degrés de lumière, paysages comme le désert...) comme celui du Maroc.

D'autres clients potentiels peuvent être les sociétés de production étrangères qui veulent tourner une partie de leurs films ou documentaires au Maroc.

Les salles de cinéma

Elles sont au nombre de 26 établissements représentant 61 écrans, dont 55 équipés en numérique en 2017 dans tout le Maroc, mais une grande partie des salles est en mauvais état.

Les publicités

Les spots publicitaires et les films publicitaires représentent un marché intéressant pour les sociétés de production, en termes d'abondance de la demande, et des prix variables pouvant laisser une marge de gain financier élevée.

Les partenaires

Les principaux partenaires sont le centre cinématographique marocain avec tous les fonds offerts par cet organisme de tutelle ; les organismes étrangers, qui offrent des fonds de pré production ou de préachat (contre une exclusivité de distribution dans une région déterminée dans le monde, ex. : le fonds suisse offre 50 000 euros contre une exclusivité de distribution en Suisse).

Les autres partenaires pour les produits télévisés sont les sponsors des émissions.

Les fournisseurs

Les principaux fournisseurs sont les écrivains, les scénaristes, les journalistes, les experts des différents domaines, les chercheurs...

Le domaine audiovisuel ne manque pas du tout de fournisseurs d'idées et de pensées à filmer ou à montrer en images. Souvent, vu l'objectif des chercheurs et experts de vulgariser ou transmettre au grand public l'information, le prix de ces prestations reste très abordable.

Les employés

En général, les employés dans le domaine audiovisuel sont accrédités par le centre cinématographique pour exercer leurs fonctions. Ils sont par conséquent titulaires de cartes professionnelles, offrant une bonne qualité de prestations de service, en plus de leur propre inscription à la taxe professionnelle, permettant à la société de se libérer de ce fardeau.

Les salaires étaient, jusqu'en 2015, fixés par le centre cinématographique. Après cette date, il n'y a plus de barème, les salaires sont déterminés par le marché.

3.5 Les forces sociales, culturelles et environnementales

Selon les statistiques nationales des bilans cinématographiques, le nombre d'entrées en salles reste très faible. La culture de cinéphilie est de moins en moins propagée au sein de la société marocaine.

Le récapitulatif de l'analyse externe (du domaine audiovisuel)

Les opportunités d'une société de production :

1. Exécution de production pour le compte de chaînes étrangères.
2. Exécution de production pour le compte de sociétés de production étrangères.
3. Exécution de production pour le compte de chaînes marocaines.
4. Production de films avec des partenaires de fonds arabes, européens et marocains.

Les dangers d'une société de production :

1. Changement de loi (30 % des productions télévisées doivent être externalisées).
2. Perte du statut juridique d'exécution de production à la suite d'une faute professionnelle.
3. Perte des partenaires des chaînes télévisées.
4. Perte de l'image de sécurité du Maroc et donc perte l'attractivité par rapport aux partenaires étrangers.

4) Réglementation du PPP appliqué à la production cinématographique marocaine

Le texte réglementaire est un arrêté conjoint du ministre de la Communication, porte-parole du Gouvernement, et du ministre des Finances et de la Privatisation modifiant l'arrêté conjoint du 7 novembre 2003 fixant les modalités d'application du décret n° 2.87.749 du 30 décembre 1987, qui institue au profit du centre cinématographique marocain une taxe parafiscale sur les spectacles cinématographiques. (Modifié par le décret n° 2.93.963 du 16 juin 1994). Ce texte parle du fonds d'aide, de son organisation et de son mode de gestion. Le fonds d'aide inclut plusieurs aides autres que l'avance sur recettes du fonds d'aide à la production cinématographique nationale, notamment l'aide à l'écriture ou la réécriture des scénarios, l'aide à la production de documentaires...

Concernant l'avance sur recettes du fonds de soutien à la production cinématographique, l'arrêté note ce qui suit :

L'organisation du fonds d'aide :

Les ressources financières du fonds d'aide pour la production cinématographique (qui prend 50 % du fonds d'aide attribué à la production et exploitation) sont distribuées comme suit :

- 94 % vont vers le fonds de soutien aux films avant production et après production, et documentaires ;
- 6 % vont vers les frais de gestion du fonds. Le programme d'emploi de ces frais est soumis par le directeur du CCM au ministre de tutelle (ministre de la Communication) pour approbation.

La commission du fonds d'aide est composée de onze membres dont trois représentants des ministères de tutelle (ministère de la Communication), ministère des Finances, et du centre cinématographique. Trois autres membres doivent avoir les compétences requises pour évaluer

le budget d'un film choisi parmi les professionnels. Et cinq autres membres appartiennent au monde de la culture et de l'art, ayant une affinité certaine avec le domaine cinématographique. Cette commission est désignée par le ministre de tutelle pour un mandat de deux ans. Cette désignation est effectuée après concertation avec les organismes professionnels dans le domaine de la production cinématographique à l'exception des représentants qui sont désignés directement par leurs ministères. La commission a pour mission d'étudier les scénarios qui sont soumis, de sélectionner ceux qui sont éligibles, et de les classer par ordre de mérite. Ils doivent suivre les critères suivants : l'originalité du scénario, sa cohérence et sa faisabilité ; la qualité, la dramaturgie et la narration du scénario ; la compétence professionnelle du réalisateur ; et la compétence professionnelle du producteur.

Après la sélection des projets de films, l'évaluation de leurs budgets est confiée à une sous-commission issue de la commission du fonds d'aide, dite « sous-commission d'évaluation ». Cette dernière est composée par trois membres choisis parmi les professionnels et les représentants du ministère des Finances et du centre cinématographique qui doivent évaluer les critères suivants : crédibilité du budget ; concordance entre les coûts présentés avec le contenu du scénario ; faisabilité du projet ; montage financier du projet ; et apport d'engagements fermes en cas de coproduction au Maroc ou à l'étranger. La commission se réunit sur convocation du président, avec au moins trois sessions par an : janvier, mai et septembre de chaque année. Les films candidats sont réceptionnés par le secrétariat du fonds d'aide avant le 5 janvier pour la première session, avant le 5 mai pour la deuxième session, et avant le 5 septembre pour la troisième. Le dossier du film postulant doit comporter les éléments suivants : formulaire de demande de l'avance sur recettes, rempli et signé par le producteur ; note d'intention du réalisateur ; scénario en continuité dialogué ; formulaire du budget estimatif du projet rempli et signé par le producteur ; déclaration sur l'honneur signée par le producteur qu'il est en règle avec tous ses collaborateurs avec une attestation de régularité fiscale ; engagement écrit de la société de production pour mentionner dans le générique que : « Ce film a bénéficié de l'avance sur recettes à la production cinématographique nationale du Maroc. »

La société de production dont le projet de film a réussi à bénéficier de l'avance sur recettes du fonds de soutien à la production nationale dispose de 30 mois pour achever la production du film, ces délais comprennent : 18 mois pour commencer le tournage et 12 mois après le début du tournage pour présenter la copie standard du film au secrétariat du fonds d'aide. En cas de dépassement de ces délais, et sauf en cas de force majeure justifié, le producteur perd automatiquement le bénéfice des tranches restantes.

Les droits de diffusion télévisuelle d'un film ayant bénéficié de l'avance sur recettes ne peuvent être cédés qu'au moins six mois après la première sortie en salles.

Une société de production peut se désister d'un projet de film ayant obtenu l'avance sur recettes au profit d'une autre société de production sur présentation d'une lettre de désistement. L'autre société qui accepte de produire le film doit s'engager à suivre toutes les conditions de recevabilité d'un dossier au fonds d'aide que la société ayant auparavant porté le projet avait signées, incluant le même scénario, le même réalisateur, et l'acceptation expresse du même montant de l'avance sur recettes, déjà fixé par la commission. Lorsque le film n'est pas conforme aux engagements du producteur (scénario présenté...), le directeur du centre cinématographique marocain en informe le ministère de tutelle, et propose des sanctions applicables.

Le producteur d'un film est tenu de verser au compte du fonds d'aide la part du fonds sur chaque recette lors de la commercialisation du film, ce qui correspond au pourcentage de la contribution du fonds au budget du film. En effet, le contrat entre le centre cinématographique et la société de fonds d'aide stipule dans son article 3 que :

Les recettes générées par le film sont réparties entre le fonds d'aide et les autres financiers du projet au prorata des apports de chacun par rapport au coût définitif du film tel qu'arrêté par les deux parties. Le remboursement de la part fonds d'aide se fera comme suit :

- si la part du fonds d'aide est inférieure à 50 % du coût définitif du film, le remboursement se fera selon le pourcentage qu'elle représente ;
- si la part du fonds d'aide est supérieure ou égale à 50 % de ce coût, le remboursement est plafonné à 50 %³⁸.

Le protocole d'accord établi le 2 septembre 2004 entre le directeur du CCM, la Chambre des producteurs et le président de l'Union nationale des auteurs-réalisateurs marocains vient compléter l'arrêté précédent en précisant les modalités suivantes :

- 25 % du montant de l'avance sont débloqués quatre semaines avant le début du tournage du film sur présentation d'une copie de l'autorisation de tournage, un plan de tournage, une copie des contrats de coproduction s'il y a lieu, et copies de contrats établis avec des techniciens et comédiens et autres ;
- 25 % du montant de l'avance à la moitié du tournage sur présentation d'un état de dépenses et des documents justifiant la consommation du montant de la première tranche ;

³⁸ Cahier des charges de l'avance sur recettes à la production cinématographique, 2 septembre 2004.

- 25 % du montant de l’avance sur recettes au cours de la première semaine de postproduction sur présentation d’un état des dépenses et des documents justifiant la consommation du montant de la deuxième tranche ;
- 25 % restant ne sont versés au producteur que sur visionnage d’une copie du film par la commission du fonds d’aide³⁹.

Les réglementations de la production cinématographique marocaine

Il est important de noter que durant cette période, le directeur du centre cinématographique marocain, en consultation avec les professionnels, a implanté de plus en plus de textes structurant de manière très concrète et pragmatique le quotidien des productions marocaines ou étrangères sur le sol marocain. Grâce à des notes circulaires, les modalités de dépôt de demande d’autorisation de tournage, les quotas des postes et cadres des ressources humaines à respecter ont été écrites et instaurées. Celui du 11 mars 2004 a instauré l’obligation de se munir d’une autorisation de tournage, avant le tournage, pour la location de matériel et pour la postproduction⁴⁰. La note circulaire du 18 mars 2004 exige la présentation des contrats avec les techniciens, acteurs, et équipe technique au CCM pour avoir une autorisation de tournage⁴¹. Et la note du 19 juillet 2004 oblige la présence d’un planning de tournage avec les dates et les lieux précis de tournage⁴².

Pour faire suite à la demande de la Chambre des producteurs et de la Chambre marocaine des techniciens de films, la note du 20 décembre 2004 précise les quotas de techniciens marocains chefs de poste présents obligatoirement sur un tournage étranger au Maroc, et les techniciens et stagiaires sur un tournage marocain⁴³.

L’évaluation de ce système de partenariat public-privé appliqué à la production cinématographique marocaine

L’intérêt de cette évaluation

Ce dispositif de PPP au cinéma au Maroc a été instauré par Nour-Eddine Sail comme un système économique qui permettrait l’émergence du cinéma marocain. Dix ans après, il est

³⁹ Le protocole d’accord établi le 2 septembre 2004 entre le directeur du CCM, la Chambre des producteurs et le président de l’Union nationale des auteurs-réalisateurs marocains.

⁴⁰ Nour-Eddine Sail, note circulaire du 11 mars 2004.

⁴¹ Nour-Eddine Sail, note circulaire du 18 mars 2004.

⁴² Nour-Eddine Sail, note circulaire du 19 juillet 2004.

⁴³ Nour-Eddine Sail, note circulaire du 20 décembre 2004.

impératif d'évaluer son application afin de connaître les résultats et mettre l'accent sur les obstacles qui entravent sa réussite. Les objectifs d'avoir des images cinématographiques reflétant l'identité marocaine, traiter les problèmes de société permettant une prise de conscience nationale, et arriver à exporter ces images, tel qu'exprimé par les parlementaires des différents partis politiques dans la séance du 23 avril 2018, sont clairement une volonté nationale. C'est cette volonté nationale qui oblige le CCM à travailler pour produire des films nationaux. L'évaluation de cette structure nous permettra dans un premier temps de faire un diagnostic de la situation de la production cinématographique nationale depuis 2004 et jusqu'en 2013, et surtout de voir plus clairement dans les points d'échec de cette structure, des obstacles à sa réussite et surtout de trouver les ressources pour éliminer ces entraves. Le résultat final de cette étude sera alors d'élaborer une modification de cette structure permettant une meilleure réussite de ces PPP, selon les objectifs cités.

Critères de cette évaluation

Afin d'évaluer le travail de production cinématographique marocaine effectué durant ces dix ans, il est impératif de le mettre dans son contexte politique et social. Il est important de comprendre le contexte politique vu que la commission du fonds d'aide qui décide de l'octroi de l'avance sur recettes à un film est choisie par le ministre de tutelle (ministre de la Communication), en concertation avec le directeur général du CCM. Une présentation de cette commission et une biographie de ses membres montreraient le cadre social, idéologique et politique prédominant dans la commission et par conséquent influençant le choix des scénarios.

L'évaluation des films choisis passerait par la détermination de leurs facteurs intrinsèques tels que : le genre, le thème, la qualité de développement de l'histoire, des acteurs, et le travail de l'équipe technique en matière de prise d'images, de son et du montage.

Cette évaluation intègre également les facteurs extrinsèques indispensables à la réussite de la sortie d'un film qui sont : le doublage, la communication, la présence d'éventuels litiges, et le piratage. Elle intègre les facteurs financiers importants tels que l'obtention de l'avance sur recettes, et aussi d'autres fonds internationaux, d'un préachat diffuseur, d'un distributeur national ou international, des ventes aux diffuseurs ou de vente en ligne. Les calculs financiers du partenariat établi entre le CCM et la production sur chacun des films sont importants afin de comprendre quel impact financier mais aussi social le film a pu avoir lors de sa sortie.

L'évaluation des facteurs a été faite en s'appuyant d'abord sur ce qui a été écrit sur l'affiche du film, dans les recueils et archives du CCM, mais aussi sur une évaluation des films en

s'appuyant sur des normes académiques internationales, sur un retour de la part des responsables marocains qui sont des références au Maroc surtout pour avoir l'information concernant des faits sur la sortie des films. Par conséquent l'évaluation des différents critères fut organisée comme suit.

Facteurs intrinsèques

L'histoire : l'évaluation de l'histoire a été faite selon son adhésion au modèle classique comme expliqué par Robert McKee dans son livre *Story*⁴⁴, et Syd Field dans son livre *Comment reconnaître, identifier et définir les problèmes liés à l'écriture de scénario*⁴⁵. Cette évaluation détecte l'adhésion de l'histoire à ce modèle dans ses normes les plus déterminantes : introduction des personnages, du lieu et de la problématique, le développement des personnages dans l'histoire, le climax, le dénouement... Seuls les films de Hisham El Asri sortent de ce modèle classique. Les histoires sont alors classées selon des histoires écrites selon les normes classiques, ou des histoires simples (respectant moins les exigences des normes établies par les deux auteurs Syd Field et Robert McKee).

Le genre : en général, il est annoncé sur l'affiche du film et dans les recueils du CCM.

Le thème : son évaluation est faite selon s'il fait partie des thèmes présents dans les débats et discussions des Marocains durant cette période ou non. Si le thème répond positivement à cette question, il est noté comme positif, sinon, il est noté comme négatif.

Casting : l'évaluation du casting dépend de la présence de Têtes d'affiche connues, d'artistes peu connus, ou bien d'artistes qui ont déjà eu quelques présences dans les médias.

Technique : il s'agit d'une évaluation du travail du réalisateur et de son équipe technique, surtout du chef opérateur, du preneur de son et du monteur. Il est important de noter qu'un projet de film ne peut déposer sa candidature au fonds de soutien à la production cinématographique que si son réalisateur est confirmé, donc détenteur d'une carte professionnelle de réalisateur. Un réalisateur confirmé est un réalisateur qui a été approuvé par le CCM pour son aptitude à réaliser des films. Une carte de réalisateur lui est par conséquent octroyée. Pour ceci, le réalisateur doit réaliser plusieurs films : un minimum de trois, mais dans les faits, un minimum de cinq films est nécessaire. Il doit les déposer pour qu'ils soient étudiés dans un premier temps par un service du CCM. Ensuite, les films acceptés passent devant une

⁴⁴ Robert Mc Kee, *The Story*, Dixit Edition, 1998, 415 p.

⁴⁵ Syd Field, *Comment reconnaître, identifier et définir les problèmes liés à l'écriture de scénario*, Dixit Edition, 2000, 256 p.

commission constituée de représentants des différentes chambres professionnelles (réalisateurs, producteurs, distributeurs, exploitants, distributeurs VOD) qui vont décider si le candidat est artistiquement apte à devenir un réalisateur confirmé de films cinématographiques. Aussi, le CCM n'octroie d'autorisation de tournage à un film que si les collaborateurs des chefs de poste (chef opérateur, ingénieur son, et chef monteur) sont confirmés. Cela veut dire que le CCM demande les cartes professionnelles des collaborateurs pour pouvoir autoriser ou non l'exercice de leur fonction dans le film. Un technicien chef de poste doit d'abord avoir un diplôme dans la discipline choisie, et il doit passer par tous les postes hiérarchiques dans la discipline (assistant caméra, cadreur, puis chef opérateur), et avoir effectué au moins cinq films dans chaque poste pour obtenir la carte professionnelle. Pour passer d'un grade à un autre, il doit passer par la même commission que les réalisateurs. Pour un collaborateur étranger, le CCM demande à voir sa carte professionnelle délivrée par son pays. À la suite de toutes ces procédures administratives très sélectives pour assurer la qualité technique du film tourné au Maroc, les prestations techniques dans la majorité des films ayant bénéficié de l'avance sur recettes offrent des images réussies, une prise de son et un montage de qualité. Dans d'autres cas, ces prestations peuvent être même de haute qualité selon l'utilisation d'ombres et de lumières adaptées à la vision de réalisation du film, des plans justifiés, un montage expressif de l'état de développement de l'histoire, et une ambiance sonore exprimant parfaitement les sentiments dans chaque scène. La maîtrise parfaite de ces facteurs justifie l'évaluation du travail de l'équipe technique en tant que « hauts talents ».

Litige : chaque tournage a des hauts et des bas, mais un litige est déclaré comme tel lorsqu'il handicape la fin du tournage du film, son accomplissement ou sa sortie, tel que rapporté par son réalisateur, producteur et confirmé par la direction du département de production du CCM ou par le bureau de promotion qui accompagne les sorties de films.

Doublage : c'est un facteur important permettant la sortie du film en dehors des frontières marocaines.

La communication : l'évaluation de la communication se fait en vérifiant la présence effective de trois types de communication : affiches, articles de presse et spots publicitaires à la télévision et la radio. Concernant les spots publicitaires, leur présence est confirmée conjointement par le réalisateur, le producteur et par le responsable administratif de la commission de lecture des projets de fiction au sein d'une des chaînes : 2M ou bien la Société nationale de radiotélévision (SNRT) et par le retour du préparateur de l'émission cinématographique à la télévision nationale. Les articles de presse sont considérés comme

existants quand ils sont cités comme tels par le réalisateur, le producteur et par le responsable du bureau de promotion du CCM qui est également responsable de l'organisation des conférences de presse lors du festival national du film de Tanger. Ce dernier fut pendant ces années le principal lieu pour visionner les productions nationales en avant-première en présence de la presse, des professionnels et des cinéphiles. Les affiches sont considérées comme existantes quand il y a une grande présence médiatique autour ces affiches du film, comme rapporté par le réalisateur, le producteur, et confirmé par le bureau de promotion des films. Par conséquent, dans cette thèse, j'ai évalué la communication d'un film comme suit :

La communication d'un film qui dispose de spots publicitaires, d'affiches en dehors de la salle de cinéma, et d'une présence quantitative d'articles de presse à la suite de sa diffusion au festival de Tanger, est évaluée au niveau 1.

La communication d'un film qui a seulement des affiches en dehors de la salle et une présence quantitative d'articles de presse, est évaluée au niveau 2.

La communication d'un film qui n'a que des affiches en dehors de la salle de cinéma est évaluée au niveau 3.

La communication d'un film qui n'a pas d'affiches en dehors des affiches mises devant la salle de cinéma est considérée comme absente, et évaluée au niveau 4.

Le piratage est un des principaux dangers qui guettent les productions marocaines. Pour la réussite et la continuité d'une vie commerciale d'un film, la vérification qu'un film a été piraté ou non entre considérablement dans son évaluation.

Plusieurs éléments financiers sont importants pour l'évaluation d'une production. Parmi ces principaux facteurs dans une production marocaine il y a : l'obtention de l'avance sur recettes du fonds d'aide, l'obtention d'un préachat par la télévision, l'obtention d'autres fonds internationaux.

Toute information financière n'est considérée dans cette thèse que si elle est confirmée par le CCM que ce soit dans les bilans, archives ou retour de mail de la part du département informatique et statistique du CCM. Les coproductions internationales, les autres fonds obtenus, collaborateurs, diffuseurs et distributeurs sur une production marocaine sont considérés si le département de production du CCM le confirme. La principale raison est que le CCM ne considère une coproduction, ou tout autre type de collaboration, qu'après réception du contrat.

Après réception de ces données concernant chacun des films, il est important de les traiter statistiquement afin de comprendre quel est le pourcentage de films dans chacun des genres qui ont obtenu l'avance sur recettes, et surtout le pourcentage de ces films qui ont pu obtenir des fonds internationaux, des préachats de la part de diffuseurs, ou au moins une sortie en salles avec un retour financier satisfaisant.

Un retour financier satisfaisant est en fonction du résultat du calcul suivant :

$$\frac{\textit{recette} - \textit{avance sur recettes}}{\textit{avance sur recettes}}$$

Ce ratio est considéré comme tel selon les critères du CCM qui est une entité étatique, les fonds qu'il investit dans les films n'ont pas principalement pour but un retour financier pour lui-même, il est intéressé par un retour financier positif considérant toute la chaîne intervenant dans l'industrie cinématographique : de la salle de cinéma, aux ayants droit en passant par les distributeurs.

Cette compréhension de l'état du développement du cinéma marocain et du partenariat public privé appliqué à la production cinématographique au Maroc en 2004, nous permet d'avancer vers l'évaluation de ce PPP durant la période de 2004 à 2013 qui correspond à la période de son application par son initiateur Nour-Eddine Sail, Directeur du centre cinématographique marocain de 2003 à 2014.