

L'EFFICIENCE DE L'ARBITRAGE AU MAROC : ENTRE NORMATIVITE JURIDIQUE ET QUALITE INSTITUTIONNELLE - ANALYSE COMPARATIVE A L'AUNE DES STANDARDS INTERNATIONAUX

Khawla LAFGHIR

Laboratoire Intelligence Stratégique et Management Juridiques des Administrations,
Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain-Sebaâ,
Université Hassan II - Casablanca – Maroc

Farid KHALIDI

Laboratoire Intelligence Stratégique et Management Juridiques des Administrations,
Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain-Sebaâ,
Université Hassan II - Casablanca – Maroc

Résumé : L'arbitrage international connaît une expansion significative, positionnant la région du MENA comme un carrefour stratégique. Dans ce contexte, le Maroc, par sa loi n°95-17, a manifesté une ambition claire de moderniser son cadre juridique pour s'aligner sur les standards internationaux et renforcer son attractivité. Cependant, l'efficacité d'un système d'arbitrage ne saurait se mesurer à la seule aune de sa normativité. Cet article explore la tension fondamentale entre l'ambition réformatrice portée par le cadre légal et la maturité de l'écosystème institutionnel qui en conditionne l'application effective. En adoptant une approche qualitative et une analyse juridique comparative, nous examinons de manière critique les avancées et les lacunes de la loi marocaine, tout en évaluant la performance des centres d'arbitrage nationaux au regard des meilleures pratiques internationales. Nos résultats révèlent un décalage persistant entre une norme juridique théoriquement robuste et une pratique institutionnelle qui peine à garantir les standards de gouvernance, de transparence et de professionnalisation nécessaires. L'analyse met en lumière les défis liés à la gouvernance des centres, à la qualification des arbitres et à l'intégration des innovations technologiques comme l'intelligence artificielle et la digitalisation des procédures. En conclusion, nous soutenons que l'efficacité réelle de l'arbitrage marocain dépend d'une réforme holistique qui articule la modernisation normative avec le renforcement structurel de son architecture institutionnelle. Cet article contribue à la littérature sur l'arbitrage dans la région MENA et formule des recommandations concrètes pour les législateurs, les institutions et les praticiens afin de transformer le potentiel du Maroc en une réalité compétitive sur la scène internationale.

Mots-clés : Arbitrage international, Loi 95-17, gouvernance institutionnelle, efficacité, centres d'arbitrage, digitalisation, Maroc.

Abstract : International arbitration is experiencing significant growth, positioning the MENA region as a strategic hub. In this context, Morocco, through Law No. 95-17, has demonstrated a clear ambition to modernise its legal framework in order to align itself with international standards and enhance its attractiveness. However, the efficiency of an arbitration system cannot be measured solely by its normativity. This article explores the fundamental tension between the reformist ambition of the legal framework and the maturity of the institutional ecosystem that determines its effective application. Using a qualitative approach and comparative legal analysis, we critically examine the advances and shortcomings of Moroccan law, while assessing the performance of national arbitration centres against international best practices. Our findings reveal a persistent gap between a theoretically robust legal standard and institutional practice that struggles to guarantee the necessary standards of governance, transparency and professionalisation. The analysis highlights challenges related to the governance of centres, the qualification of arbitrators and the integration of technological innovations such as artificial intelligence and the digitalisation of procedures. In conclusion, we argue that the real efficiency of Moroccan arbitration depends on a holistic reform that combines regulatory modernisation with structural reinforcement of its institutional architecture. This article contributes to the literature on arbitration in the MENA region and makes concrete recommendations for legislators, institutions and practitioners to transform Morocco's potential into a competitive reality on the international stage.

Keywords : International arbitration, Law 95-17, institutional governance, efficiency, arbitration centres, digitalisation, Morocco.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17598977>



1. Introduction

L'arbitrage s'est imposé au cours des dernières décennies comme le mode privilégié de règlement des litiges du commerce international, offrant aux opérateurs économiques une alternative à la justice étatique, souvent perçue comme lente, coûteuse et manquant de la spécialisation requise. Cette dynamique a favorisé l'émergence de plusieurs places d'arbitrage compétitives à travers le monde, et plus récemment, dans la région Mena, qui aspire à capter une part croissante de ce marché [10]. Dans cette course à l'attractivité, le Royaume du Maroc a affiché des ambitions claires, portées par une série de réformes structurelles visant à moderniser son environnement des affaires. La promulgation de la loi n°95-17 relative à l'arbitrage et à la médiation conventionnelle en juin 2022 constitue le point d'orgue de cette volonté politique, cherchant à aligner le cadre juridique national sur les meilleurs standards internationaux pour renforcer la sécurité juridique et la confiance des investisseurs [8].

Cependant, l'adoption d'une législation moderne, bien que nécessaire, n'est pas une condition suffisante pour garantir l'efficacité d'un système d'arbitrage. Une tension fondamentale existe entre la normativité juridique, c'est-à-dire l'ensemble des règles formelles qui régissent la procédure, et la qualité institutionnelle, qui englobe la gouvernance, la transparence, la compétence et la performance des centres d'arbitrage chargés de mettre en œuvre ces règles. L'efficacité réelle, telle que perçue par les utilisateurs, naît de la symbiose réussie entre ces deux dimensions. Le cas marocain offre un terrain d'analyse particulièrement pertinent pour étudier cette dialectique. Malgré un cadre normatif largement inspiré de la Loi-type de la CNUDCI et des droits les plus avancés, des critiques persistantes émanant des praticiens et des observateurs soulignent un décalage entre les ambitions de la réforme et la réalité de sa mise en pratique [9].

La problématique centrale de notre recherche est donc la suivante : l'efficacité du système d'arbitrage marocain est-elle freinée par des défaillances institutionnelles qui neutralisent les avancées de son cadre normatif ? Cette question nous conduit à analyser si la simple transposition des standards juridiques internationaux peut porter ses fruits en l'absence d'un écosystème institutionnel mature, transparent et compétent, capable de les incarner et de les administrer efficacement.

Pour répondre à cette interrogation, notre article poursuit quatre objectifs principaux, il s'agit d'analyser de manière critique le cadre normatif marocain issu de la loi 95-17, en identifiant ses forces et ses faiblesses intrinsèques. Nous évaluerons la qualité de l'architecture institutionnelle de l'arbitrage au Maroc, en examinant la gouvernance et la performance de ses principaux centres. Nous mènerons une analyse comparative de ce système avec les standards appliqués par les institutions d'arbitrage internationales de premier plan (telles que la LCIA, la SIAC, l'HKIAC et l'ICC) ainsi que les tendances régionales (SCCA, DIAC). Sur la base de cette analyse, nous formulerons des recommandations concrètes visant à renforcer l'efficacité globale de l'arbitrage au Maroc.

Cette recherche revêt une pertinence à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle contribue à la littérature académique sur l'arbitrage dans la région Mena, en offrant une analyse approfondie et nuancée du cas marocain, souvent moins étudié que ses homologues du Golfe. Sur le plan pratique, elle fournit des éclairages précieux pour les investisseurs internationaux évaluant le Maroc comme place d'arbitrage, pour les praticiens locaux confrontés aux défis du système, et pour les décideurs politiques marocains en quête de leviers pour améliorer l'attractivité du pays. En définitive, cet article vise à dépasser une analyse purement legaliste pour proposer une lecture systémique de l'efficacité, articulant droit, institution et pratique.

Pour ce faire, notre réflexion s'articulera en plusieurs temps. Après avoir posé le cadre théorique et méthodologique de notre analyse, nous procéderons à un examen détaillé de la normativité issue de la loi 95-17. Nous nous pencherons ensuite sur la qualité de l'architecture institutionnelle marocaine, en la

confrontant aux modèles internationaux de référence. Une section sera dédiée à l'impact de la digitalisation et des technologies émergentes, avant de présenter une analyse comparative synthétique positionnant le Maroc dans son environnement régional. Nous concluons par une série de recommandations et des pistes pour de futures recherches.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1. L'efficacité à travers le prisme de la théorie néo-institutionnelle

L'analyse de l'efficacité d'un système d'arbitrage ne peut se limiter à un examen exégétique de ses normes ; elle impose de mobiliser un cadre théorique qui permette de saisir les interactions complexes entre le droit, les institutions et les pratiques des acteurs. Notre approche s'ancre ainsi dans la théorie néo-institutionnelle, complétée par une revue de la littérature spécifique à l'arbitrage international et à ses développements récents dans l'espace Mena. La théorie néo-institutionnelle, notamment développée par Douglass North, postule que les institutions sont les règles du jeu d'une société, ou plus formellement, les contraintes humainement conçues qui structurent les interactions politiques, économiques et sociales (North, 1990).

Ces institutions, qui comprennent à la fois les contraintes formelles (lois, règlements) et informelles (normes de comportement, conventions), déterminent les coûts de transaction et de production et, par conséquent, la performance économique. Une architecture institutionnelle de qualité réduit l'incertitude et les coûts de transaction, favorisant ainsi la coopération et l'investissement. Appliquée à notre objet d'étude, cette théorie suggère que la loi 95-17, en tant qu'institution formelle, ne peut produire les effets escomptés que si elle est soutenue par un ensemble d'organisations (les centres d'arbitrage) et de normes informelles (la culture de l'arbitrage, l'éthique professionnelle) qui en assurent l'application prévisible, impartiale et compétente. L'efficacité n'est donc pas une propriété intrinsèque de la norme, mais un résultat émergent de la qualité de l'ensemble du cadre institutionnel [7].

2.2. Fondements théoriques de l'arbitrage international et de son efficacité

L'arbitrage commercial international s'est développé sur le fondement de principes cardinaux, au premier rang desquels figure l'autonomie de la volonté des parties. Ce principe confère aux acteurs économiques le pouvoir de soustraire leurs litiges aux juridictions étatiques et de définir eux-mêmes le cadre de leur résolution. Cette liberté contractuelle est le socle d'un ordre juridique transnational, souvent désigné sous le nom de *lex mercatoria*, qui coexiste avec les ordres juridiques nationaux [15]. L'attractivité de l'arbitrage repose sur une promesse d'efficacité comparativement à la justice ordinaire.

Cette efficacité est traditionnellement mesurée à l'aune de la rapidité des procédures et de la réduction des coûts [3]. Cependant, une vision plus contemporaine, et plus complète, de l'efficacité y intègre une troisième dimension cruciale : la qualité et la prévisibilité de la décision rendue [4]. La question de la responsabilité de cette efficacité est également centrale. Si les parties et les institutions y contribuent, la charge en incombe en dernier ressort à l'arbitre, qui doit conduire la procédure de manière diligente et équitable [14, 6].

2.3. Revue de littérature sur l'arbitrage dans la région MENA

La littérature académique et professionnelle des dernières années témoigne d'une transformation profonde du paysage de l'arbitrage dans la région Mena. Des études récentes mettent en évidence une vague de réformes législatives visant à moderniser les cadres juridiques et à les harmoniser avec les standards internationaux [1, 10, 11]. Les Émirats Arabes Unis, avec les amendements de 2023 à leur loi sur l'arbitrage et la consolidation du DIAC comme centre principal, et l'Arabie Saoudite, avec son nouveau code civil et la montée en puissance du SCCA, sont souvent cités comme les chefs de file de

ce mouvement. Le Maroc, avec sa loi 95-17, est également identifié comme un acteur clé de cette dynamique réformatrice [8, 9].

Parallèlement, la littérature souligne le développement exponentiel des centres d'arbitrage régionaux (CRCICA en Égypte, QICCA au Qatar, BCDR-AAA à Bahreïn), qui rivalisent pour attirer les litiges internationaux [12]. Une tendance de fond, accélérée par la pandémie de COVID-19, est la digitalisation croissante des procédures, avec l'adoption généralisée des audiences virtuelles et le développement de plateformes de gestion de cas en ligne [17, 28, 29].

2.4 Vers un cadre conceptuel de l'efficience arbitrale

L'efficience globale du système est conçue comme le produit de l'interaction dynamique entre ces trois piliers. Une faiblesse dans l'un des piliers peut compromettre la solidité de l'ensemble de l'édifice. À la lumière de ces apports théoriques et de la littérature récente, nous proposons un cadre conceptuel pour analyser l'efficience de l'arbitrage marocain. Ce modèle repose sur trois piliers interdépendants :

- *La normativité juridique* : La clarté, la cohérence et la complétude du cadre légal (loi 95-17 et ses décrets d'application).
- *La qualité institutionnelle* : La gouvernance (indépendance, autonomie), la transparence (publication de données), la compétence (qualification et formation des arbitres) et la performance (gestion des délais et des coûts) des centres d'arbitrage.
- *L'innovation et la digitalisation* : La capacité du système à intégrer les technologies émergentes (plateformes en ligne, blockchain) pour améliorer l'accessibilité et l'efficacité des procédures [16, 23].

2.5. Lacunes identifiées et contribution de la recherche

Malgré l'abondance de littérature sur les réformes législatives dans la région Mena, peu d'études ont, à notre connaissance, entrepris une analyse systémique et critique du cas marocain en articulant de manière aussi étroite l'analyse normative et l'évaluation institutionnelle. La plupart des travaux existants se concentrent sur un commentaire de la loi 95-17 [8, 9] sans la confronter systématiquement à la réalité de sa mise en œuvre institutionnelle. Notre contribution vise à combler cette lacune en proposant une évaluation intégrée, qui ne se contente pas de décrire la norme, mais qui interroge sa capacité à transformer les pratiques et à générer une efficience tangible pour les utilisateurs finaux, à savoir les opérateurs économiques.

3. Méthodologie

3.1 Approche méthodologique

Pour répondre à notre problématique et atteindre les objectifs fixés, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative, qui se décline en une analyse juridique comparative et une analyse institutionnelle. Cette approche est la plus appropriée pour une recherche qui vise à comprendre en profondeur les dynamiques complexes entre un cadre normatif et son environnement organisationnel, plutôt qu'à mesurer des corrélations statistiques. Notre démarche est fondamentalement qualitative, car elle cherche à interpréter et à analyser de manière critique des textes juridiques, des rapports institutionnels et la littérature académique. Elle se décompose en deux volets complémentaires :

- *L'analyse juridique comparative* : Cette méthode consiste à examiner le contenu de la loi marocaine n°95-17, non pas de manière isolée, mais en la comparant systématiquement avec des référentiels internationaux pertinents. Ces référentiels incluent la Loi-type de la CNUDCI sur l'arbitrage commercial international, qui a servi de modèle à de nombreuses législations, ainsi que les cadres

normatifs d'autres pays de la région Mena (notamment les Émirats Arabes Unis et l'Arabie Saoudite) qui sont des concurrents directs du Maroc.

- *L'analyse institutionnelle* : En complément de l'analyse juridique, nous menons une analyse institutionnelle des principaux centres d'arbitrage marocains. Cette analyse s'inspire des cadres d'évaluation de la gouvernance et de la performance des organisations. Elle vise à évaluer la structure, le fonctionnement, la transparence et la performance des institutions arbitrales marocaines à l'aune des meilleures pratiques observées dans les centres de renommée mondiale [40, 41].

3.2 Sources de données

La présente recherche s'appuie exclusivement sur des sources de données secondaires, collectées et analysées de manière rigoureuse. Ces sources peuvent être regroupées en quatre catégories principales:

- *Sources normatives* : Le corpus principal est constitué de la loi marocaine n°95-17 et de ses textes d'application, notamment le décret n°2.23.1119. S'y ajoutent les textes de loi étrangers pertinents (EAU, KSA) et les instruments juridiques internationaux (Loi-type CNUDCI, Convention de New York de 1958).
- *Littérature académique et professionnelle* : Une revue de littérature extensive a été menée, aboutissant à la collecte et à l'analyse de 46 références bibliographiques (articles de revues indexées, ouvrages, chapitres de livres) publiées majoritairement entre 2020 et 2025 pour garantir l'actualité de l'analyse.
- *Rapports et documents institutionnels* : Nous avons collecté les règlements d'arbitrage, les rapports annuels (lorsqu'ils sont disponibles), les statistiques de cas et les communications publiques des principaux centres d'arbitrage internationaux (ICC, LCIA, SIAC, HKIAC) et régionaux (SCCA, DIAC, CRCICA) pour servir de base à notre analyse comparative.
- *Sources de presse spécialisée* : Les articles et analyses publiés dans des revues professionnelles et des blogs spécialisés (tels que Kluwer Arbitration Blog, Global Arbitration Review, etc.) ont permis de compléter l'analyse avec des perspectives de praticiens et des informations sur les tendances les plus récentes.

3.3. Méthode d'analyse

L'analyse des données collectées a suivi un processus structuré. L'analyse de contenu des textes juridiques a permis d'identifier les innovations, les ambiguïtés et les lacunes de la loi marocaine. Pour l'analyse comparative institutionnelle, nous avons développé une grille d'évaluation s'inspirant des critères de performance des grands centres internationaux. Cette grille porte sur des indicateurs clés tels que l'indépendance de la gouvernance, la transparence des procédures et des coûts, les mécanismes de nomination et de formation des arbitres, et l'intégration des nouvelles technologies. En confrontant les institutions marocaines à cette grille, nous avons pu identifier les écarts et les domaines prioritaires d'amélioration.

3.4. Limites méthodologiques

Il convient de reconnaître les limites inhérentes à notre démarche. La principale limite réside dans l'absence de données empiriques primaires, telles que des entretiens avec des arbitres, des avocats ou des directeurs de centres d'arbitrage au Maroc, ou encore des enquêtes auprès des entreprises utilisatrices. De telles données auraient permis d'enrichir et de nuancer l'analyse. Cependant, leur collecte se heurte à la culture de la confidentialité qui prévaut dans le domaine de l'arbitrage. De plus, la disponibilité très limitée de statistiques publiques et fiables sur l'activité des centres d'arbitrage marocains constitue un obstacle majeur à une analyse quantitative rigoureuse des délais et des coûts.

Notre recherche, bien que fondée sur une analyse documentaire approfondie, reste donc une analyse externe du système, qui mériterait d'être complétée par des études de terrain plus poussées.

4. La normativité comme socle - Analyse de la loi 95-17

La promulgation de la loi n°95-17 en juin 2022 a été présentée comme une étape décisive dans la modernisation de l'environnement juridique des affaires au Maroc. Cette réforme, attendue depuis plus d'une décennie, visait à doter le Royaume d'un cadre pour l'arbitrage et la médiation qui soit à la fois unifié, moderne et aligné sur les standards internationaux, afin de renforcer son attractivité en tant que place d'arbitrage régionale. Cette section se propose d'analyser en profondeur ce nouveau socle normatif, en examinant sa genèse, ses innovations majeures, ses limites critiques, et son positionnement dans un contexte régional en pleine effervescence.

4.1. Contexte et genèse de la réforme

Avant 2022, le droit marocain de l'arbitrage était fragmenté et dispersé dans le Code de Procédure Civile, ce qui nuisait à sa lisibilité et à sa cohérence. La nécessité d'une réforme globale s'est imposée pour répondre aux exigences du commerce international et pour positionner le Maroc comme une alternative crédible aux places d'arbitrage établies. L'objectif principal était double : d'une part, regrouper l'ensemble des dispositions relatives à l'arbitrage interne et international au sein d'un texte unique et autonome ; d'autre part, moderniser ces dispositions en s'inspirant des instruments internationaux, principalement la Loi-type de la CNUDCI, et des législations étrangères les plus avancées [9]. La loi 95-17 est donc le fruit d'une volonté politique de faire de l'arbitrage un levier de la compétitivité économique du pays, un objectif qui s'inscrit dans la lignée des grandes stratégies nationales de développement.

4.2. Les innovations majeures de la loi 95-17

La loi 95-17 a introduit plusieurs innovations significatives qui témoignent d'une volonté de libéralisation et de modernisation. Parmi les plus notables, on peut citer :

- *Le renforcement du consensualisme et de l'autonomie de la volonté* : La loi consacre la primauté de la volonté des parties dans l'organisation de la procédure arbitrale, réduisant ainsi l'intervention du juge étatique aux seules fonctions d'appui et de contrôle *a posteriori*.
- *La reconnaissance de l'arbitrage électronique* : Les articles 33 et 35 reconnaissent explicitement la validité des communications électroniques et la possibilité de tenir des audiences virtuelles, une avancée cruciale à l'ère de la digitalisation des procédures [1]. Cette reconnaissance légale est une condition *sine qua non* pour l'adoption de plateformes d'arbitrage en ligne et l'intégration d'outils technologiques [17].
- *L'extension du domaine de l'arbitrage* : La loi élargit la possibilité de recourir à l'arbitrage, y compris pour certaines personnes morales de droit public, sous réserve des matières touchant à l'ordre public.
- *La consécration de principes modernes de l'arbitrage* : La loi intègre des principes bien établis dans la pratique internationale, tels que le principe de l'estoppel, qui interdit à une partie de se contredire au détriment de l'autre, ou encore la reconnaissance des clauses d'arbitrage blanches (par référence à un règlement d'arbitrage) et la possibilité d'organiser des arbitrages multipartites, reflétant la complexité croissante des transactions commerciales.

4.3. Analyse critique des dispositions - Entre avancées et ambiguïtés

Si la loi 95-17 constitue une avancée indéniable, une analyse critique révèle plusieurs faiblesses qui pourraient en freiner la portée. La doctrine a notamment souligné une rédaction parfois imprécise et un manque de cohérence systémique, résultant d'emprunts non toujours maîtrisés au droit français et à la

Loi-type de la CNUDCI [9]. Par exemple, la terminologie utilisée n'est pas toujours uniforme, créant des risques d'interprétation divergente par les juges. De plus, bien que la loi reconnaisse l'arbitrage électronique, elle reste silencieuse sur de nombreuses questions techniques cruciales, telles que la cybersécurité, la protection des données, la force probante des preuves numériques ou les standards applicables aux signatures électroniques, laissant un vide juridique qui pourrait être source d'insécurité pour les parties.

4.4. Positionnement dans le contexte régional MENA

La réforme marocaine s'inscrit dans un mouvement plus large de modernisation des droits de l'arbitrage dans la région Mena. La comparaison avec les législations récentes des Émirats Arabes Unis (loi de 2018 amendée en 2023) et de l'Arabie Saoudite (loi de 2012 complétée par le code civil de 2023) est instructive. Si le Maroc a rattrapé une partie de son retard, ces deux pays conservent une longueur d'avance, non seulement sur le plan normatif (avec des dispositions souvent plus détaillées et en phase avec la pratique), mais surtout grâce à un écosystème institutionnel beaucoup plus développé et dynamique (SCCA, DIAC) [1, 10]. La loi marocaine, bien que moderne, arrive sur un marché régional déjà très compétitif où la seule qualité de la norme ne suffit plus à attirer les flux d'arbitrage.

4.5. L'appropriation par les praticiens - Un défi persistant

Au-delà de sa qualité intrinsèque, l'efficacité d'une loi dépend de son appropriation par les praticiens (juges, avocats, arbitres) et de l'existence d'une infrastructure adéquate. Or, plusieurs obstacles semblent freiner la pleine application de la loi 95-17. Le contrôle judiciaire, bien que théoriquement limité, reste une préoccupation pour les parties qui craignent une immixtion excessive des tribunaux étatiques dans la procédure arbitrale. L'infrastructure technologique nationale est encore inégale, et il n'existe pas de plateforme nationale centralisée et sécurisée pour l'administration des arbitrages en ligne, contrairement aux initiatives vues dans d'autres pays [17]. Ces lacunes créent une incertitude qui peut dissuader les opérateurs de choisir le Maroc comme siège de leur arbitrage, malgré un cadre normatif attractif sur le papier. En somme, la loi 95-17 a posé un socle normatif nécessaire, mais sa transformation en une efficacité réelle et perçue dépend désormais de la capacité du Maroc à construire l'édifice institutionnel et technologique qui doit la soutenir.

5. La qualité institutionnelle - Condition essentielle de l'efficacité réelle

Si la loi 95-17 a érigé un socle normatif moderne, sa capacité à générer une efficacité tangible est intrinsèquement liée à la qualité de l'architecture institutionnelle chargée de son application. Comme le souligne la théorie néo-institutionnelle, des règles formelles, aussi parfaites soient-elles, restent lettre morte sans des organisations efficaces pour les administrer et en garantir le respect [7]. Dans le domaine de l'arbitrage, ces organisations sont les centres d'arbitrage, dont la gouvernance, la compétence et la performance constituent le véritable moteur de l'attractivité d'une place. Cette section analyse le paysage institutionnel marocain, en identifie les défis structurels et le confronte aux meilleures pratiques internationales, démontrant que la faiblesse de ce pilier constitue le principal frein à l'ambition du Maroc de devenir un hub régional de l'arbitrage.

5.1. Cartographie du paysage institutionnel marocain

Le paysage de l'arbitrage institutionnel au Maroc se caractérise par une certaine fragmentation. On peut classer les centres existants selon plusieurs critères. Sur le plan géographique et professionnel, la plupart des centres émanent des chambres de commerce, d'industrie et de services, ce qui leur confère une assise régionale mais peut également soulever des questions quant à leur indépendance vis-à-vis des milieux d'affaires locaux. Le centre international de médiation et d'arbitrage de Casablanca (CIMAC), créé en 2014, fait figure d'exception et constitue l'institution la plus visible sur la scène nationale,

affichant une vocation internationale. À côté de ces acteurs généralistes, on observe l'émergence d'initiatives plus spécialisées. Cependant, force est de constater qu'aucun centre marocain n'a encore atteint la masse critique et la notoriété internationale de ses homologues régionaux comme le SCCA à Riyad ou le DIAC à Dubaï. Cette multiplicité d'acteurs sans véritable chef de file nuit à la lisibilité de l'offre marocaine et disperse les ressources au lieu de les concentrer sur la construction d'une institution phare de classe mondiale.

5.2. Les défis structurels des centres d'arbitrage Marocains

Ces défis cumulés expliquent en grande partie pourquoi, malgré un cadre normatif réformé, le Maroc peine à s'imposer comme une place d'arbitrage de premier plan. La section suivante mettra en perspective ces faiblesses en les comparant aux modèles institutionnels qui ont fait leurs preuves sur la scène internationale. L'analyse des centres d'arbitrage marocains, y compris le CIMAC, au regard des standards internationaux, révèle plusieurs défis structurels qui entravent leur montée en gamme et, par conséquent, l'efficacité globale du système.

- *Gouvernance et indépendance* : L'un des principaux sujets de préoccupation réside dans la gouvernance des centres et leur indépendance perçue. La plupart étant des émanations de structures consulaires ou professionnelles, leur autonomie décisionnelle et financière peut sembler limitée. Les organes de gouvernance et les commissions de nomination des arbitres ne présentent pas toujours la diversité et le pluralisme international qui caractérisent les cours d'arbitrage de l'ICC ou de la LCIA. Cette absence d'indépendance structurelle est un handicap majeur, car la confiance des utilisateurs repose avant tout sur la certitude que l'institution est à l'abri de toute influence, qu'elle soit politique ou économique [35, 40].
- *Transparence et publication de données* : Le manque de transparence constitue sans doute la faiblesse la plus criante. Contrairement aux grands centres internationaux qui publient des rapports annuels détaillés et des statistiques précises sur leurs activités (nombre de cas, montants en litige, origine des parties, durée et coûts moyens des procédures, etc.) [10, 11], les centres marocains se caractérisent par une grande opacité. Cette absence de données rend impossible toute évaluation objective de leur performance et crée une incertitude pour les entreprises qui ne disposent d'aucun indicateur fiable pour éclairer leur choix. La transparence n'est pas une simple option, mais un pilier de la gouvernance moderne et un facteur clé de confiance et de prévisibilité [34, 37].
- *Qualification et formation des arbitres* : La qualité de la sentence arbitrale dépend en dernier ressort de la compétence de l'arbitre. Or, les critères d'inscription sur les listes d'arbitres des centres marocains apparaissent souvent peu exigeants, se limitant parfois à des conditions de diplôme généralistes sans requérir une spécialisation avérée en arbitrage ou dans un domaine technique particulier. De plus, il n'existe pas de système structuré et obligatoire de formation continue et de certification professionnelle, à l'image de ce que propose le *Chartered Institute of Arbitrators* (CIArb) au niveau international [44, 46]. Si des initiatives privées louables, comme l'Académie d'Arbitrage International (AAI) lancée à Casablanca en 2024, émergent, elles ne sauraient remplacer une politique institutionnelle systémique visant à garantir un haut niveau de qualification de l'ensemble du corps arbitral.
- *Capacités organisationnelles et technologiques* : L'efficacité administrative des centres est une composante essentielle de l'efficacité globale. La gestion de procédures arbitrales complexes requiert des équipes permanentes, qualifiées et multilingues, ainsi qu'une infrastructure technologique robuste. Les centres marocains souffrent souvent d'un manque de ressources humaines et financières pour se doter de secrétariats et de *case managers* de haut niveau. Sur le plan technologique, malgré la reconnaissance de l'arbitrage électronique par la loi 95-17, l'offre de plateformes de gestion de cas en ligne sécurisées et performantes, comparables à *ICC Case Connect*

ou aux systèmes développés par la SIAC et le HKIAC, reste quasi inexistante [17, 23]. Ce déficit de capacité organisationnelle et technologique place les centres marocains en décalage par rapport aux attentes d'une clientèle internationale habituée à des standards de service élevés.

5.3. Les modèles internationaux de référence - Un miroir pour la réforme

L'analyse des défis institutionnels marocains gagne à être éclairée par l'examen des modèles qui ont fait leurs preuves et qui dominent aujourd'hui le marché mondial de l'arbitrage. Des institutions comme la Cour Internationale d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale (ICC), la *London court of international arbitration* (LCIA), le *Singapore international arbitration centre* (SIAC) et le *Hong Kong international arbitration centre* (HKIAC) ne doivent pas leur succès au hasard, mais à une adhésion rigoureuse à des principes de gouvernance et de performance qui constituent des standards de fait.

La première caractéristique de ces institutions est une gouvernance indépendante et pluraliste. Leurs organes de décision, qu'il s'agisse de la Cour de l'ICC ou du Conseil d'administration de la SIAC, sont composés de praticiens de renommée internationale, issus d'une grande diversité de systèmes juridiques et de nationalités. Cette composition garantit non seulement une expertise de haut niveau, mais aussi et surtout une indépendance à l'égard des pouvoirs politiques et des milieux d'affaires locaux, renforçant ainsi la confiance des utilisateurs dans l'impartialité du processus [35].

La deuxième clé de leur succès est une transparence quasi-totale. Ces centres publient des statistiques annuelles exhaustives, des guides sur leurs pratiques procédurales, et des informations détaillées sur les délais et les coûts. La SIAC, par exemple, a été pionnière en publiant dès 2016 un rapport sur la durée et les coûts de ses arbitrages. Cette transparence permet aux parties de prendre des décisions éclairées et exerce une pression positive sur les arbitres et l'institution elle-même pour maintenir des standards élevés d'efficacité [10, 11].

Le troisième pilier est l'innovation technologique constante. Bien avant que la pandémie ne la rende indispensable, la digitalisation était au cœur de la stratégie de ces centres. La SIAC a lancé sa propre plateforme de gestion de cas dès 2017, et l'ICC a déployé sa nouvelle plateforme *case connect* en 2025 pour fluidifier les échanges et la collaboration [17]. L'intégration de l'intelligence artificielle pour optimiser la gestion des procédures ou assister dans la recherche de preuves est également une tendance de fond [23]. Ces outils ne sont pas des gadgets, mais des multiplicateurs d'efficacité qui répondent aux attentes d'une clientèle globale.

Ces institutions accordent une importance capitale à la qualification et à la spécialisation des arbitres. Les critères de nomination sont extrêmement sélectifs et reposent sur une expérience avérée et une réputation irréprochable. De plus, elles développent des panels d'arbitres spécialisés dans des secteurs complexes (construction, énergie, finance, etc.), garantissant ainsi une expertise technique pointue qui est souvent la raison même du choix de l'arbitrage. La formation continue est encouragée, voire exigée, pour rester sur les listes de ces institutions prestigieuses [44].

En miroir, ces meilleures pratiques mettent en lumière les axes de réforme prioritaires pour le Maroc. L'enjeu n'est pas de copier-coller un modèle, mais de s'inspirer de ces principes de gouvernance, de transparence, d'innovation et de professionnalisation pour construire un écosystème institutionnel qui soit non seulement conforme à la loi 95-17, mais qui la transcende pour offrir une efficacité réelle et compétitive sur la scène internationale.

6. Digitalisation et technologies émergentes - Vers un arbitrage plus intégratif

La transformation numérique qui traverse l'ensemble des secteurs économiques n'épargne pas le monde du droit et de la justice. L'arbitrage, par sa nature flexible et consensuelle, est particulièrement

propice à l'intégration des innovations technologiques. Cette vague de digitalisation, souvent désignée sous le terme d'arbitrage 4.0, représente à la fois une opportunité majeure pour améliorer l'efficacité des procédures et un défi pour les places d'arbitrage qui doivent adapter leurs cadres normatifs et institutionnels. Pour le Maroc, l'appropriation de ces technologies est une condition indispensable pour combler son retard sur les hubs concurrents et pour donner sa pleine mesure à la modernisation affichée par la loi 95-17.

6.1. L'arbitrage électronique et les audiences virtuelles - Vers une nouvelle norme

La crise sanitaire mondiale a agi comme un catalyseur, transformant les audiences virtuelles d'une exception à une pratique courante dans l'arbitrage international [28]. La loi marocaine 95-17 a opportunément intégré cette évolution en reconnaissant, dans ses articles 33 et 35, la validité des communications électroniques et la possibilité pour le tribunal arbitral de décider de tenir des audiences par des moyens de communication modernes [1]. Cette consécration légale est une avancée positive, car elle fournit une base normative claire.

Cependant, la pratique internationale montre que l'efficacité des audiences virtuelles ne dépend pas seulement de leur autorisation légale, mais aussi d'un cadre procédural détaillé et d'une infrastructure technologique fiable [29, 30]. Les grands centres d'arbitrage ont développé des protocoles et des guides de bonnes pratiques pour encadrer ces audiences (gestion des fuseaux horaires, soumission des preuves électroniques, interrogatoire des témoins à distance, etc.). Au Maroc, l'absence de tels guides et de plateformes institutionnelles dédiées laisse les praticiens dans une relative incertitude, reportant la charge de l'organisation technique sur les parties et les arbitres, ce qui peut être source d'inefficacité et de contestations.

6.2. L'intelligence artificielle - Entre assistance et substitution

Les solutions technologiques est sans doute la technologie la plus disruptive pour l'avenir de l'arbitrage. Ses applications potentielles sont vastes : analyse prédictive de l'issue d'un litige, recherche et classification automatisée de milliers de documents de preuve, assistance à la rédaction de sentences, etc. [23]. De nombreux acteurs voient dans l'IA un moyen de réduire drastiquement les délais et les coûts des procédures [20]. Conscients de ces enjeux, les institutions avant-gardistes commencent à encadrer son usage. Le *Chartered Institute of Arbitrators* (CIArb) a publié en 2025 des lignes directrices sur l'utilisation de l'IA, insistant sur le fait que l'arbitre ne doit jamais déléguer son pouvoir décisionnel à la machine et doit rester maître du processus [21].

L'American Arbitration Association (AAA-ICDR) a même annoncé le lancement d'un arbitre Deep-natif fonctionnant sur un principe de human-in-the-loop, propose des solutions qui sont validées par un arbitre humain [22]. Pour le Maroc, le défi est double : il s'agit non seulement d'intégrer ces outils dans la pratique, mais aussi de former les arbitres et les avocats à leur utilisation critique et éthique, afin qu'il soit un outil d'aide à la décision et non une boîte noire qui substituerait son opacité à la transparence du raisonnement juridique.

6.3. La blockchain et les contrats intelligents - Vers une justice automatisée ?

La technologie de la blockchain et les contrats intelligents (*smart contracts*) ouvrent des perspectives encore plus radicales, notamment celle d'une justice décentralisée et automatisée. Un *smart contract* pourrait, en cas de litige, déclencher automatiquement une procédure d'arbitrage prédéfinie, et la sentence pourrait être exécutée de manière quasi-instantanée sur la blockchain [26, 32]. Cette approche promet une efficacité et une sécurité d'exécution inégalées. Cependant, elle soulève des questions juridiques et pratiques redoutables : comment garantir le respect des principes fondamentaux du procès équitable (contradictoire, motivation) dans une procédure automatisée ? Quelle est la loi applicable à un

contrat décentralisé sur une blockchain mondiale ? Comment articuler ces mécanismes privés avec l'ordre public et le contrôle du juge de l'annulation ? [33]. Des institutions spécialisées commencent à proposer des règles d'arbitrage adaptées à ces litiges technologiques [24]. Si le Maroc veut se positionner sur ce segment d'avenir, une réflexion prospective est indispensable pour adapter son cadre normatif et développer une expertise spécifique qui fait aujourd'hui défaut.

6.4. Le potentiel des Legaltechs marocaines - Cas de Mizan

Face à ces tendances mondiales, l'écosystème marocain n'est pas totalement inactif. Des initiatives de *Legaltech* émergent, à l'instar de la plateforme Mizan, lancée en 2021. Présentée comme une solution de justice prédictive s'appuyant sur l'IA pour analyser la jurisprudence marocaine, elle illustre le potentiel d'innovation existant dans le pays. De telles plateformes pourraient être des outils précieux pour les arbitres et les avocats, en améliorant l'accès à l'information juridique et en renforçant la prévisibilité des décisions. Cependant, le succès de ces initiatives dépend de leur adoption par la communauté juridique et de leur intégration dans les pratiques professionnelles. Pour que l'Arbitrage 4.0 devienne une réalité au Maroc, il est impératif de créer des synergies entre les institutions arbitrales, les développeurs de technologies et les pouvoirs publics, afin de construire un écosystème numérique cohérent, sécurisé et accessible à tous les acteurs de la chaîne de l'arbitrage.

7. Analyse comparative et positionnement du Maroc

Après avoir analysé le cadre normatif marocain et les défis de son architecture institutionnelle, il est essentiel de situer le Maroc dans son environnement concurrentiel. L'attractivité d'une place d'arbitrage est une notion relative, qui se mesure autant par ses qualités intrinsèques que par sa performance comparée à celle de ses voisins. Cette section propose une analyse comparative synthétique du système marocain face à ses principaux concurrents régionaux, en s'appuyant sur une grille d'évaluation multicritères, afin de dégager ses forces, ses faiblesses, et ses perspectives stratégiques.

7.1. Grille d'évaluation comparative

Pour mener cette analyse de manière structurée, nous utilisons une grille d'évaluation qui reprend les piliers de l'efficacité identifiés dans notre cadre conceptuel. Chaque place d'arbitrage sera évaluée selon les six critères suivants :

- *Cadre normatif* : Modernité, clarté et complétude de la législation sur l'arbitrage.
- *Gouvernance institutionnelle* : Indépendance, pluralisme et efficacité administrative des principaux centres d'arbitrage.
- *Transparence* : Publication de statistiques, de rapports annuels et d'informations sur les coûts et les délais.
- *Qualification des arbitres* : Rigueur des critères de sélection, existence de formations certifiantes et de panels spécialisés.
- *Innovation technologique* : Intégration de plateformes numériques, d'audiences virtuelles.
- *Attractivité internationale* : Volume de cas internationaux, reconnaissance par les praticiens et partenariats stratégiques.

7.2. Benchmarking régional - Le Maroc face à la concurrence Mena

L'application de cette grille aux principales places d'arbitrage de la région Mena révèle un paysage contrasté où le Maroc occupe une position intermédiaire, prometteuse mais encore fragile. Ce tableau synoptique met en évidence le positionnement du Maroc. Sur le plan normatif, le pays a fait un bond en avant significatif et n'a plus à rougir de la comparaison. Cependant, sur tous les autres critères, qui relèvent de la qualité institutionnelle et de l'innovation, l'écart reste considérable avec les deux leaders que sont les Émirats Arabes Unis et l'Arabie Saoudite [1, 10, 11]. Ces derniers ont compris que la

compétition se joue désormais sur le terrain de l'excellence opérationnelle, de la transparence et de la technologie, et y ont investi des ressources considérables. L'Égypte, avec l'antériorité et la réputation du CRCICA, conserve une position solide, notamment sur le continent africain.

Critère	Maroc (CIMAC)	EAU (DIAC/ADGM)	Arabie Saoudite (SCCA)	Égypte (CRCICA)
Cadre Normatif	Moderne mais perfectible (Loi 95-17, 2022)	Très moderne et pro-business (Loi 2018 amendée 2023)	Moderne et en évolution rapide (Loi 2012, Code Civil 2023)	Établi et respecté (Loi 1994, modernisé)
Gouvernance	En développement (Dépendance CCIS, gouvernance peu internationalisée)	Très professionnelle et internationale (Cours indépendantes)	Très professionnelle et internationale (Cour SCCA, soutien étatique fort)	Établie et indépendante (Longue tradition)
Transparence	Faible (Absence de statistiques et rapports publics)	Élevée (Publication de rapports et statistiques)	Croissante (Rapports annuels, statistiques détaillées)	Moyenne (Publication de statistiques de base)
Qualification Arbitres	Peu exigeante (Critères larges, formation non standardisée)	Très exigeante (Critères sélectifs, panels spécialisés)	Très exigeante (Critères sélectifs, partenariats CI Arb)	Élevée (Panel d'arbitres expérimentés)
Technologie	Faible (Peu de plateformes, adoption limitée)	Très élevée (Métavers, IA, plateformes intégrées)	Élevée (Plateforme SCCA, audiences virtuelles)	En développement (Modernisation en cours)
Attractivité	Limitée (Principalement domestique/régional francophone)	Très élevée (Hub global, grand volume de cas)	En forte croissance (Hub régional majeur, RIDW)	Élevée (Hub historique pour l'Afrique et le Moyen-Orient)

7.3. Forces et faiblesses du système Marocain

De cette analyse comparative découlent clairement les forces et les faiblesses du Maroc en tant que place d'arbitrage.

- Un cadre normatif récent et moderne, qui constitue un atout de base solide.
- Une position géographique stratégique, à la croisée de l'Europe, de l'Afrique et du Moyen-Orient.
- Un environnement bilingue (arabe/français) et une culture juridique civiliste qui peuvent en faire une porte d'entrée naturelle pour les litiges impliquant des parties francophones en Afrique.
- Un coût de l'arbitrage potentiellement plus compétitif que dans les grands centres du Golfe.
- Une faiblesse institutionnelle structurelle : manque d'un centre d'arbitrage phare, indépendant et de renommée internationale.
- Un déficit criant de transparence, qui nuit à la prévisibilité et à la confiance.
- Un retard technologique important, à l'heure où la digitalisation est devenue un standard.
- Un corps arbitral encore en voie de professionnalisation, manquant de spécialisation et de visibilité internationale.

7.4. Opportunités et Menaces - La voie à suivre

Le Maroc se trouve à un carrefour. Plusieurs opportunités s'offrent à lui. La dynamique de la zone de libre-échange continentale Africaine pourrait générer un contentieux commercial pour lequel le Maroc pourrait se positionner comme un centre de résolution naturel. Les partenariats stratégiques, comme celui signé entre le CIMAC et le CIRDI, sont également une voie à explorer pour gagner en crédibilité et en expertise. L'écosystème dynamique des Legaltechs marocaines pourrait être un levier pour accélérer la transformation numérique.

Cependant, les menaces sont tout aussi réelles. La principale est la concurrence régionale exacerbée des centres du Golfe (SCCA, DIAC) qui, forts de leurs moyens et de leur stratégie agressive, captent l'essentiel des litiges à forte valeur ajoutée. Le risque pour le Maroc est celui d'une marginalisation, où sa réforme normative resterait un succès d'estime sans se traduire par une augmentation significative de son attractivité. La fuite des litiges importants impliquant des parties marocaines vers des sièges étrangers (Paris, Genève, Dubaï) est une réalité qui pourrait perdurer si la qualité de l'offre institutionnelle locale ne s'améliore pas de manière drastique. Cette analyse, il apparaît clairement que la stratégie marocaine ne peut plus se contenter de la seule modernisation de sa loi. L'enjeu est désormais de construire, avec ambition et méthode, un écosystème institutionnel qui soit à la hauteur de son cadre normatif. Les recommandations formulées dans la section suivante viseront à dessiner les contours d'une telle stratégie.

8. Recommandations pour une réforme ambitieuse

L'analyse comparative a mis en évidence le décalage entre le potentiel normatif du Maroc et la réalité de sa performance institutionnelle. Pour transformer l'ambition en attractivité réelle, une série de réformes audacieuses et coordonnées est indispensable. Ces recommandations s'articulent autour de quatre axes stratégiques : normatif, institutionnel, technologique et international. Il ne s'agit pas d'une liste de souhaits, mais d'une feuille de route cohérente visant à construire un écosystème de l'arbitrage efficient et compétitif.

8.1. Axe normatif : Consolider et clarifier

Bien que la loi 95-17 soit une base solide, des ajustements sont nécessaires pour la parfaire et renforcer la sécurité juridique.

- *Clarification terminologique* : Il est souhaitable de procéder à une révision ciblée du texte pour unifier la terminologie, lever les ambiguïtés rédactionnelles et assurer une cohérence parfaite avec les concepts de la Loi-type de la CNUDCI. Cela limiterait le risque d'interprétations divergentes par les juges et renforcerait la prévisibilité.
- *Encadrement technique de l'arbitrage électronique* : La loi devrait être complétée par un décret d'application détaillé sur l'arbitrage électronique, définissant des standards techniques pour les plateformes, la signature électronique des sentences, la protection des données et la cybersécurité. S'inspirer des protocoles internationaux en la matière (comme le *Seoul protocol on video conferencing in international arbitration*) serait une démarche pertinente.

8.2. Axe institutionnel : Le cœur de la réforme

C'est sur cet axe que les efforts les plus importants doivent être consentis. Il s'agit de repenser en profondeur l'architecture institutionnelle de l'arbitrage au Maroc.

- *Création d'une autorité de régulation indépendante* : Sur le modèle de ce qui existe dans d'autres secteurs, la création d'une haute autorité de l'arbitrage serait une avancée majeure. Cette autorité, indépendante des pouvoirs publics et des organisations professionnelles, aurait pour mission de

réguler le secteur. Ses prérogatives incluraient l'accréditation des centres d'arbitrage, le contrôle de leur respect des standards de gouvernance et de transparence, et la publication d'une statistique nationale annuelle sur l'arbitrage. Une telle institution serait un gage de sérieux et de crédibilité pour la place marocaine.

- *Accréditation obligatoire des centres d'arbitrage* : La prolifération de centres de qualité inégale nuit à la lisibilité de l'offre. L'autorité de régulation devrait mettre en place un système d'accréditation transparent et exigeant, fondé sur des critères objectifs (indépendance de la gouvernance, qualification du personnel, infrastructure technologique, etc.) [38, 40]. Seuls les centres accrédités seraient autorisés à administrer des arbitrages, ce qui assainirait le marché et garantirait un standard de qualité minimum.
- *Professionnalisation et certification des arbitres* : Il est impératif de rompre avec une approche laxiste de la qualification des arbitres. Il convient de mettre en place un système de certification professionnelle, potentiellement en partenariat avec une organisation internationale comme le CI Arb [39, 46]. Cette certification serait conditionnée à une formation spécialisée et à une expérience pratique avérée. La création de panels d'arbitres spécialisés par secteur (construction, énergie, banque, etc.) au sein des centres accrédités serait également un gage de compétence.
- *Exigence de gouvernance et de transparence* : Les centres accrédités devraient être contraints d'adopter des statuts garantissant l'indépendance et le pluralisme international de leurs organes de gouvernance. Ils auraient également l'obligation de publier un rapport annuel détaillé incluant des statistiques précises sur leurs activités, conformément aux meilleures pratiques internationales [34, 37].

8.3. Axe technologique - Vers l'Arbitrage 4.0

Le Maroc ne peut se permettre de manquer la révolution numérique de l'arbitrage.

- *Développement d'une plateforme nationale d'e-arbitrage* : L'État, en partenariat avec les centres accrédités et l'écosystème Legaltech, devrait soutenir le développement d'une plateforme nationale de gestion des procédures d'arbitrage en ligne. Cette plateforme mutualisée, sécurisée et multilingue, offrirait à tous les acteurs un outil performant et accessible, réduisant ainsi la fracture numérique.
- *Intégration responsable des solutions technologiques* : Il faut encourager la recherche et le développement d'outils d'IA d'aide à la justice arbitrale, dans le respect des principes éthiques et des lignes directrices internationales [21]. La formation des arbitres à l'utilisation de ces outils est un prérequis indispensable.

8.4. Axe international - Promouvoir la marque Maroc

La mise en œuvre de ces recommandations requiert une volonté politique forte et une collaboration étroite entre tous les acteurs : pouvoirs publics, communauté juridique, universités et secteur privé. C'est le prix à payer pour que l'arbitrage au Maroc ne soit plus seulement une promesse normative, mais une réalité efficiente et reconnue. Une fois la qualité de l'offre améliorée, une stratégie de promotion active doit être déployée.

- *Marketing de la place* : Mener des actions de communication ciblées auprès des cabinets d'avocats internationaux, des directions juridiques d'entreprises et des organisations internationales pour faire connaître les atouts de la place marocaine réformée.
- *Renforcement des partenariats stratégiques* : Multiplier les accords de coopération entre les centres marocains accrédités et les grandes institutions internationales (ICC, LCIA, SIAC, etc.) pour favoriser les échanges de bonnes pratiques et l'organisation d'événements communs.

- *Organisation d'un événement international de référence* : Créer une Morocco Arbitration Week sur le modèle de la *riyadh international disputes week* pour attirer la communauté internationale de l'arbitrage et positionner le Maroc comme un lieu de débat et d'innovation dans le domaine.

9. Discussion

9.1. Synthèse des résultats

Au terme de cette analyse croisée de la normativité juridique et de la qualité institutionnelle de l'arbitrage au Maroc, plusieurs points de discussion émergent. Cette section vise à synthétiser les principaux résultats, à en examiner les implications théoriques et pratiques, à reconnaître les limites de notre étude et à ouvrir des perspectives pour de futures recherches. Notre analyse confirme l'hypothèse centrale d'une tension significative entre un cadre normatif modernisé et un écosystème institutionnel qui peine à suivre le rythme de la réforme. Le principal résultat de cette recherche est la mise en évidence d'un décalage structurel : la loi 95-17 a doté le Maroc d'une carrosserie juridique moderne, mais le moteur institutionnel qui doit la propulser manque de puissance, de fiabilité et de transparence.

Nous avons démontré que les faiblesses ne résident pas tant dans la loi elle-même, malgré ses quelques imperfections, que dans l'architecture organisationnelle chargée de la mettre en œuvre. Les centres d'arbitrage marocains, y compris le plus visible d'entre eux, souffrent de déficits en matière de gouvernance indépendante, de transparence statistique, de standards de qualification des arbitres et d'intégration technologique. Ce constat, étayé par la comparaison avec les places d'arbitrage régionales et internationales les plus performantes, conduit à la conclusion que l'efficacité de l'arbitrage est une construction systémique. La norme juridique n'est qu'une des composantes, et son potentiel ne peut se réaliser pleinement sans le soutien d'institutions fortes, crédibles et efficaces.

9.2. Implications théoriques

Ces résultats ont des implications théoriques notables, ils valident et enrichissent l'approche néo-institutionnelle de Douglass North en l'appliquant au champ spécifique de la justice commerciale. Notre étude de cas illustre de manière concrète comment des institutions formelles (la loi) et des organisations (les centres d'arbitrage) interagissent pour déterminer la performance d'un système. Elle montre que la simple importation de normes juridiques issues d'environnements institutionnels différents (le *legal transplant*) ne suffit pas si les organisations locales ne disposent pas de la capacité et de la culture nécessaires pour se les approprier. Notre recherche contribue à la littérature sur l'arbitrage international en proposant un modèle d'analyse de l'efficacité qui va au-delà des critères traditionnels de temps et de coût, pour y intégrer de manière centrale la qualité de la gouvernance institutionnelle et l'innovation technologique. Elle invite à une lecture moins légaliste et plus managériale de la performance des places d'arbitrage.

9.3. Implications pratiques

Sur le plan pratique, nos conclusions s'adressent à plusieurs catégories d'acteurs. Pour les législateurs et les pouvoirs publics marocains, elles soulignent l'urgence de déplacer le focus de la réforme : après le temps de la loi doit venir celui des institutions. Nos recommandations (création d'une autorité de régulation, accréditation des centres, etc.) constituent une feuille de route opérationnelle en ce sens. Pour les centres d'arbitrage marocains, notre analyse est une invitation à un examen de conscience critique et à l'adoption volontariste des meilleures pratiques internationales en matière de gouvernance et de transparence, seule voie possible pour gagner la confiance des utilisateurs. Pour les investisseurs et les praticiens du droit, cette étude fournit une grille de lecture pour évaluer de manière plus fine les risques et les opportunités liés au choix du Maroc comme siège d'arbitrage, en l'incitant à regarder au-delà de la lettre de la loi pour sonder la qualité réelle de l'offre institutionnelle.

9.4. Limites de l'étude

Nous sommes conscients des limites de notre travail. Comme mentionné dans la méthodologie, notre analyse repose exclusivement sur des données secondaires. L'absence d'entretiens avec les acteurs clés du système (directeurs de centres, arbitres, avocats, juges d'appui) et d'enquêtes auprès des entreprises utilisatrices nous prive d'une perspective interne et de données de première main sur la perception de l'efficacité. De plus, notre approche est principalement juridique et institutionnelle, et pourrait être enrichie par une analyse plus économique des coûts et des bénéfices de la réforme, ou par une analyse sociologique des réseaux d'acteurs qui structurent le champ de l'arbitrage au Maroc.

9.5. Pistes de recherche future

Ces limites ouvrent naturellement des pistes pour de futures recherches. Des études empiriques quantitatives, si l'accès aux données venait à s'améliorer, pourraient mesurer de manière plus précise l'impact de la loi 95-17 sur la durée et les coûts des procédures. Des études qualitatives fondées sur des entretiens permettraient de comprendre les stratégies des acteurs et les freins culturels à la réforme. Des analyses comparatives plus larges, incluant d'autres pays africains francophones, pourraient permettre de déterminer si les défis institutionnels identifiés au Maroc sont spécifiques ou s'ils relèvent d'une problématique plus générale dans la région.

10. Conclusion

Au terme de ce parcours analytique au cœur du système d'arbitrage marocain, il est temps de rassembler les fils de notre argumentation pour en tirer les conclusions qui s'imposent. Notre démarche visait à dépasser une lecture purement normative pour évaluer l'efficacité de l'arbitrage au Maroc à l'aune de l'interaction complexe entre sa législation et son architecture institutionnelle. En confrontant l'ambition réformatrice de la loi 95-17 à la réalité de sa mise en œuvre et aux standards internationaux, nous sommes parvenus à des conclusions nuancées mais claires sur les défis et les perspectives de la place marocaine.

Le principal apport de cette recherche est d'avoir objectivé et analysé le paradoxe de l'arbitrage marocain : celui d'un pays qui s'est doté d'un des cadres juridiques les plus modernes de la région, mais dont l'attractivité internationale reste entravée par des faiblesses institutionnelles structurelles. La loi 95-17, avec ses avancées en matière de consensualisme, d'arbitrage électronique et d'alignement sur les principes de la CNUDCI, a incontestablement fourni le socle nécessaire à la construction d'une place d'arbitrage compétitive. Cependant, notre analyse a démontré que ce socle normatif, bien qu'indispensable, demeure insuffisant. L'efficacité, telle que recherchée par les opérateurs du commerce international, ne se décrète pas par la loi ; elle se construit par la preuve, au quotidien, de la crédibilité, de la transparence et de la performance des institutions qui animent le système.

C'est là que réside le cœur du défi marocain via le manque de transparence statistique, la gouvernance encore perfectible des centres d'arbitrage, l'absence de standards exigeants pour la qualification et la certification des arbitres, et le retard dans l'appropriation des technologies de l'Arbitrage 4.0 sont autant de freins qui empêchent le Maroc de capitaliser pleinement sur sa réforme législative. La compétition internationale, particulièrement vive dans la région Mena, ne se joue plus sur la simple qualité de la loi, mais sur l'excellence de l'écosystème institutionnel dans son ensemble.

La contribution originale de cet article est d'avoir proposé une analyse intégrée de cette problématique, en articulant la théorie néo-institutionnelle, une revue de littérature actualisée et une analyse comparative rigoureuse. Ce faisant, nous avons formulé une série de recommandations concrètes et systémiques, dont la pierre angulaire est la création d'une autorité de régulation indépendante chargée d'impulser une montée en gamme de l'ensemble de l'écosystème par le biais de

l'accréditation, de la standardisation et de la transparence. C'est en passant d'une logique de réforme normative à une logique de management de la qualité institutionnelle que le Maroc pourra espérer transformer son potentiel en une réalité.

Le message final de cette étude est un appel à l'action lucide et ambitieux. Le Maroc dispose d'atouts indéniables une stabilité politique, une position géostratégique, une communauté juridique compétente et un cadre légal moderne pour devenir un hub régional de l'arbitrage, notamment tourné vers l'Afrique. Cependant, la fenêtre d'opportunité ne restera pas éternellement ouverte. La réalisation de cette ambition exige désormais une volonté politique forte pour engager la phase 2 de la réforme : celle de la construction d'institutions fortes, indépendantes et transparentes. C'est en relevant ce défi que le Maroc pourra enfin offrir aux investisseurs nationaux et internationaux non plus seulement la promesse d'une justice arbitrale moderne, mais la garantie de son efficience.

Références

1. Madkour, M., Rizk, G., Ajami, S., & Karam, N. (2025). *Arbitration developments in the MENA region*. Daily Jus.
2. White & Case. (2025). *2025 international arbitration survey: Efficiency and effectiveness*.
3. Burford Capital. (2024, 14 novembre). *Reducing time and costs in international arbitration*.
4. Nairobi Centre for International Arbitration. (2024, 29 août). *Arbitration efficiency unpacked: Weighing cost, time and quality*.
5. Brooklyn, C., & Tioluwan, R. (2025). The impact of institutional arbitration rules on corporate dispute resolution efficiency. *Preprints*.
6. Fortese, F., & Hemmi, L. (2015). Procedural fairness and efficiency in international arbitration. *Groningen Journal of International Law*.
7. Enriquez-Perales, S., & García-Gómez, C. D. (2023). Formal institutions, ICSID arbitration and firm performance: Evidence from Latin America. *Eurasian Business Review*.
8. Segame, I. (2024). La nouvelle réforme de l'arbitrage au Maroc: Analyse critique. *Revue de l'arbitrage*, 2024(3).
9. Boukhima, A., & Ouhssaine, L. (2023). Quelques réflexions sur la nouvelle loi 95-17 relative à l'arbitrage au Maroc. *Revue Internationale du Chercheur*.
10. Hogan Lovells. (2025, 6 février). *MENA arbitration survey 2024*.
11. Covington & Burling LLP. (2025, 21 janvier). *International arbitration in the Middle East: 2024 in review and what to expect in 2025*.
12. San Rhodes-Vivour, A. Dedoyin. (2025). The evolving nature of energy arbitration in africa: recent trends and issues arising. *Exchange*, 12, 13th.
13. Powell, E. J., & Pérez-Liñán, A. (2025). Compliance with decisions of the Permanent Court of Arbitration. *The Review of International Organizations*, 1-33.
14. Arbitration Lab. (2024). *World arbitration caseload 2024: Mapping the terrain*.
15. Kirby, J. (2015). Efficiency in international arbitration: Whose duty is it? *Journal of International Arbitration*, 32(6).
16. Jemielniak, J. (2018). Comparative analysis as an autonomization strategy in international commercial arbitration. *International Journal for the Semiotics of Law*, 31(3).
17. Sivadas, H. (2025). Technology and arbitration: transforming dispute resolution.
18. Gupta, T. (2025). Dispute Resolution in a Digital Age: Challenges and Opportunities. Available at SSRN 5339274.
19. Bosman, L., & Adams, F. (2024). UCT Arbitration and Dispute Resolution Unit (ADRU) Collected Paper Series.
20. White & Case. (2025, 2 juin). *2025 international arbitration survey: Arbitration and AI*. Dentons. (2025, 25 avril). *Generating efficiencies: The new CI Arb guidelines on the use of AI in arbitration*.
21. Zekos, G. I. (2022). AI in Arbitration and Courts. In *Advanced Artificial Intelligence and Robo-Justice* (pp. 321-345). Cham: Springer International Publishing.
22. Pietzcker, C. (2025). *Three common misunderstandings about arbitration in the blockchain ecosystem*. Harvard International Arbitration Law Student Association.
23. Transnational Matters. (2024). *Smart contract execution: The impact of international arbitration*.
24. Ngo, S. (2022). Appraising Remote Arbitrations Arising from the Pandemic: Reality Check and Thoughts on Keeping Arbitration Going. *Ind. Arb. L. Rev.*, 4, 109.
25. Łągiewska, M. (2024). New technologies in international arbitration: a game-changer in dispute resolution?. *International Journal for the Semiotics of Law-Revue internationale de Sémiotique juridique*, 37(3), 851-864.

26. Gómez-Moreno, J. P. (2024). Advocacy for online proceedings: features of the digital world and their role in how communication is shaped in remote international arbitration. *International Journal for the Semiotics of Law-Revue internationale de Sémiotique juridique*, 37(3), 865-885.
27. Scherer, M. (2019). Artificial Intelligence and Legal Decision-Making: The Wide Open?. *Journal of international arbitration*, 36(5).
28. Ortolani, P. (2019). The impact of blockchain technologies and smart contracts on dispute resolution: arbitration and court litigation at the crossroads. *Uniform law review*, 24(2), 430-448.
29. Buchwald, M. (2019). Smart contract dispute resolution: The inescapable flaws of blockchain-based arbitration. *U. Pa. L. Rev.*, 168, 1369.
30. Beaumont, B., Brodlija, F., & Foucard, A. (2022). *International Arbitration*.
31. Wong, J. (2025). Transparency, accountability, and influence in arbitration institutions. *Michigan Journal of International Law*.
32. Arb, J. W. C., & AO, D. J. Transparency and Efficiency in International Commercial Arbitration.
33. Li, F. (2025). Transparency as a pathway to align ICSID arbitration with sustainable development. *Journal of International Dispute Settlement*, 16(3), idaf035.
34. International Federation of Arbitration. *Accreditation of arbitration centers*.
35. International Federation of Arbitration. *Accreditation of arbitrators*.
36. Les enjeux juridiques, d. N., & de la soie, r.o.u.t.e.s. *Revue de droit des affaires*.
37. Kidane, W. (2017). *The culture of international arbitration*. Oxford University Press.
38. Ishwar, A. (2021). Accreditation of Arbitrators: A Synonym for Quality in India?. *RGNUL Fin. & Mercantile L. Rev.*, 80.
39. Vigrass, B. W. (1980). The Training of Arbitrators. *Arbitration: The International Journal of Arbitration, Mediation and Dispute Management*, 46(3).
40. Bittar, L. (2021). Are You Qualified? A Process to Certify Labor Arbitrators as Qualified. *Geo. J. Legal Ethics*, 34, 731.
41. Iraqi, G. (2025), « Investment and arbitration : A legal overview of mechanisms for the protection of international investments in Morocco », *CIFILE Journal of International Law (CJIL)*, vol. 5, No. 11.
42. Lalive, P. (1999), « Towards a Decline of International Arbitration ? », *Journal of the Chartered Institute of Arbitrators, Blackstone*, Vol. 65, N° 4.
43. Boukhima, A. & al. (2023), « Quelques réflexions sur la nouvelle loi 95-17 relative à l'arbitrage au Maroc », *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 4, n° 3.
44. Ismail, M. (2023), « L'arbitrage en matière des litiges contractuels : Étude comparative franco-jordanienne », *International Multilingual Journal of Science and Technology (IMJST)*, vol. 8, issue 3.
45. *Revue de l'arbitrage arabe*, vol. 3, octobre 2000.
46. El Chazli, K. (2019). « L'impartialité de l'arbitre », *Revue de droit international d'Assas / Assas International Law Review*.
47. Łagiewska, M. (2024). « New technologies in international arbitration : a game-changer in dispute resolution? », *International Journal for the Semiotics of Law*, vol. 37.

Textes législatifs/ réglementaires :

- Traduction du Dahir n° 1-22-34 du 23 chaoual 1443 (24 mai 2022) portant promulgation de la loi n° 95-17 relative à l'arbitrage et à la médiation conventionnelle, publié au BORM n° 7099 du 13 kaada 1443 (13 juin 2022), en langue arabe.
- Décret n° 02.23.1119 réglementant les modalités d'inscription et de radiation des arbitres sur une liste officielle au Maroc.
- Loi n° 65-99 relative au code du travail marocain.
- Loi n° 28-08 relative à la profession d'avocat au Maroc.
- Loi n° 30-09 relative à l'arbitrage sportif au Maroc
- Directive 93/13/CEE du Conseil, du 15 avril 1993, concernant les clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs.
- Directive 97/7/CE du Parlement européen et du Conseil, du 20 mai 1997, concernant la protection des consommateurs en matière de contrats à distance.
- CIMANORD, Arbitration rules of procedures.
- Code de procédure civile français.

Textes internationaux et conventions :

- Convention CIRDI sur le règlement des différends relatifs aux investissements entre États et ressortissants d'autres États.
- Convention de New York de 1958 sur la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères.
- Règles d'arbitrage UNCITRAL (version 2021).
- UNCITRAL, Loi type sur l'arbitrage commercial international, 1985, amendée en 2006.
- Règlement de la Cour d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale (CCI).
- CIRDI & CIMAC. (2018, 29 novembre). Accord de coopération.

Rapports officiels :

- Commission spéciale sur le modèle de développement. (2021, avril). Le nouveau modèle de développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous – Rapport général. Royaume du Maroc.
- Cour internationale d'arbitrage de la CCI (2020).
- International Chamber of Commerce (ICC). (2021). ICC Dispute Resolution Statistics.
- United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL). (2016). Notes on organizing arbitral proceedings.
- CIMAR. (2016-2019). Rapport résumé des activités et statistiques des litiges arbitrés, médiation et conciliation.
- Singapore International Arbitration Centre. (2017). Annual Report.
- Hong Kong International Arbitration Centre (HKIAC). (2020). Annual Report on Digital Arbitration Initiatives.

Jurisprudence :

- Cour de justice de l'Union européenne, affaire Achmea (C-284/16, 6 mars 2018).
- Methanex Corporation v. United States of America, UNCITRAL, 2005.