الاتحـــاد العـــام لمقـــاولات المـــغرب
ⵜⴰⵎⴰ ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵎⴰⵡⴰⵙⵉⵜⵉⵏ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
CGEM Confédération Générale des Entreprises du Maroc

LIVRE BLANC

VERS UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE SOUTENUE, RESPONSABLE ET DURABLE

الاتحـــاد العـــام لمقـــاولات المـــغرب
ⵜⴰⵎⴰ ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵎⴰⴳⵍⴷⵉⵜⵉⵏ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
Confédération Générale des Entreprises du Maroc

VERS UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE SOUTENUE, RESPONSABLE ET DURABLE

Octobre **2021**

SOMMAIRE

MOT DU PRÉSIDENT 6

SYNTHÈSE DES MESURES PROPOSÉES 8

- **Leviers de transformation transverses en 10 priorités** 8
- **Principales mesures sectorielles** 16

I. DES LEVIERS DE TRANSFORMATION TRANSVERSES 23

1. Orienter les acteurs économiques vers les activités productives 24
- Mécanismes de financement : les quasi-fonds propres, une solution pour la pérénnité 24
- Commande publique, levier de transformation pour un développement productif 27
- Made in Morocco : une production locale, gage de qualité et de compétitivité 32
- Small Business Act, cheval de bataille pour renforcer la TPME 36
- Le développement continental, hub entre l'Afrique et le Monde 40

2. Réaliser un choc de compétitivité 44
- 10 mesures pour une énergie à faible coût et bas carbone 44
- Réussir le défi de la logistique au profit de la compétitivité 51
- Refonte de la fiscalité, pour plus d'attractivité 55
- Pour des accords de libre-échange plus justes, plus puissants 60
- Recherche & Développement, le catalyseur de l'innovation 63
- Dialogue social, les codes à repenser 67

3. Renforcer le capital humain 70
- Formation Professionnelle, une refonte en profondeur 70
- L'avenir au féminin 75

4. Sécuriser l'initiative entrepreneuriale 80
- Éliminer les barrières administratives 80
- Favoriser l'entrepreneuriat et oeuvrer à l'essor des start-ups 83
- Entrepreneuriat social : concilier performance économique et intérêt général 88
- Changer de paradigme pour une intégration assumée au secteur formel 90

5. Favoriser l'inclusion sociale et territoriale 93
- Émergence des régions, vivier de richesses 93
- Marocains du monde, le pari gagnant 97

II. DES SECTEURS EN MOUVEMENT **101**

1. Agriculture : concilier productivité et pérennité 102
2. Aéronautique, les ailes de l'industrie marocaine 106
3. Automobile, moteur en marche 110
4. Agro-industrie, un essai à transformer 114
5. Textile : passer de la fabrication à l'industrie durable 120
6. Industrie pharmaceutique, plus de valeur ajoutée pour plus de souveraineté sanitaire 125
7. Santé, au cœur du Nouveau Modèle de Développement 129
8. Éducation, main dans la main pour notre jeunesse 134
9. Assurances, entre élargissement de la protection et soutien au développement économique 138
10. BTP, l'acteur incontournable de la reconstruction de l'économie 143
11. Tourisme, vers une relance durable 147
12. Artisanat, l'authenticité mondialisée 150
13. Culture, un bien économique en devenir 155
14. Externalisation des services, tremplin de développement 159
15. Médias privés, un catalyseur du Nouveau Modèle de Développement 163

CONCLUSION **166**

M. Chakib ALJ
Président de la CGEM

En octobre 2017, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'Assiste, a souligné, à l'occasion de l'ouverture de la session législative, la nécessité d'un nouveau modèle de développement pour notre pays.

Pour booster la confiance et réactiver les ressorts de l'économie, notre souverain a ainsi décidé de relancer la réflexion stratégique autour du développement du Maroc, à travers un mécanisme novateur et participatif. C'est ainsi que la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD), composée de compétences nationales de diverses disciplines issues des secteurs public et privé, a été créée.

Après plusieurs mois de travaux et de consultations, la CSMD a livré, en mai dernier, son rapport qui dresse un diagnostic précis des insuffisances du modèle actuel. Il apporte également des recommandations pour accélérer la marche vers le progrès et exploiter le plein potentiel de notre pays, en prenant en considération les enseignements tirés de la crise induite par la pandémie du Covid-19. Le cap fixé est clair : poser des bases solides pour le développement d'un Maroc meilleur.

Consciente du rôle central et de la responsabilité de l'entreprise dans le développement socio-économique et la construction d'une société prospère et solidaire, la CGEM s'est très tôt mobilisée pour élaborer la vision du secteur privé, présentée aux membres de la Commission en février dernier. Nous avons constaté avec satisfaction que la majorité des recommandations émises dans le cadre de cette perspective, ont été retenues.

Par ailleurs, la Confédération se sent fortement interpellée par le déploiement de ce nouveau modèle sur le terrain et souhaiterait contribuer activement, en partenariat avec les pouvoirs publics, pour garantir la réussite de ce chantier fondamental. En effet, la CGEM est appelée à jouer un rôle important dans la mise en œuvre du Pacte National pour le Développement (PND), qui constitue un engagement fort de toutes les parties prenantes.

C'est dans cette optique que nous avons lancé l'élaboration de ce Livre Blanc, qui représente une démarche positive, constructive et participative et une force de proposition des pistes de mise en œuvre du NMD. L'objectif étant de créer un élan de confiance et de placer l'entrepreneuriat au cœur de cette dynamique.

Il nous a semblé pertinent de construire ce Livre Blanc autour d'une compilation de réflexions et de points de vue émanant de l'ensemble des composantes de notre Confédération sur les thématiques exprimées dans le rapport du NMD telles que l'intégration du secteur informel et la généralisation de la protection sociale, l'augmentation de l'efficacité de l'investissement et la transparence, la transition vers une production propre, la promotion des opportunités et de la participation des jeunes et des femmes ou encore le renforcement du rôle de la culture.

Ce contenu servira ainsi de base pour le plaidoyer et les priorités que défendra, à l'avenir, notre institution auprès du Gouvernement, notamment dans le cadre de la plateforme CGEM-Gouvernement et du Conseil National de l'Environnement des Affaires. Il s'agit d'une feuille de route qui sera portée par toutes les forces vives du secteur privé pour bâtir une économie inclusive, équitable et génératrice d'opportunités pour tous.

J'aimerais, à ce titre, remercier l'ensemble des membres de la CGEM ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de fond qui, je l'espère, sera utile à toutes les parties prenantes.

LEVIERS DE TRANSFORMATION TRANSVERSES EN 10 PRIORITÉS

L'ambition du **Nouveau Modèle de Développement (NMD) pour le Maroc** à l'horizon 2035 vise à faire du Maroc une puissance pionnière, portée par les capacités de ses citoyens et au service de leur bien-être.

Ainsi, le NMD **invite l'ensemble des parties prenantes** à participer et à concrétiser sa stratégie de développement économique et social. La **vision de la CGEM est naturellement très alignée** aux préconisations de la Commission Spéciale sur le Modèle du Développement (CSMD). La CGEM a voulu, **à travers ce Livre Blanc, proposer des mesures concrètes de mise en œuvre du NMD,** touchant à l'ensemble du secteur privé.

Toutes les **forces vives de la CGEM se sont mobilisées** pour présenter les positions du secteur privé sur différentes thématiques développées dans le rapport du NMD et ont rédigé collectivement ce Livre Blanc comportant 34 articles. La vocation de ce Livre Blanc est de **communiquer les priorités de plaidoyer et d'actions du secteur privé** afin de **déployer le NMD avec efficience et succès.**

Le **NMD propose quatre axes stratégiques de transformation** portant sur l'économie, le capital humain, l'inclusion et le lien social, et les territoires. En tant que **voix du secteur privé,** la CGEM s'est naturellement penchée en particulier sur les thématiques qui interpellent les entreprises ou impactent leur capacité à contribuer au NMD. C'est pourquoi ce **Livre Blanc reprend en grande partie les axes 1 et 2 du NMD** (Économie et Capital Humain) et apporte un regard de manière plus sélective sur les axes "Inclusion et Solidarité" et "Territoire et durabilité".

Ainsi, les contributeurs apportent un éclairage sur (i) leur **vision commune des leviers de changement et chantiers transformateurs transverses** pour une économie productive d'avenir et (ii) les **principales mesures recommandées** pour une sélection de **secteurs en mouvement.**

La CGEM a consolidé ses perspectives sur le Nouveau Modèle de Développement dans un **format à la fois compact, innovant et partageable** à différentes parties prenantes, afin de servir de base de discussion pour le secteur privé. Si chaque thématique doit être traitée à l'aune de ses propres enjeux, **il ressort néanmoins de ce travail 10 priorités claires**, se retrouvant en fil rouge de façon explicite ou implicite, dans les différentes perspectives énoncées dans ce Livre Blanc. Ces 10 priorités, détaillées ci-dessous, représentent une **feuille de route à court et à moyen termes à la fois réaliste, concrète, ambitieuse et impactante** dans la stricte continuité du Nouveau Modèle de Développement. Elles permettraient de libérer les énergies productives de la Nation, de créer de nouvelles opportunités et d'initier concrètement la dynamique souhaitée par le NMD.

Dans ce sens, la CGEM affirme son ambition de contribuer, en collaboration avec l'État et l'ensemble des forces vives du pays, à l'implémentation rapide des 10 priorités suivantes.

1. METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES D'ACCOMPAGNEMENT INTÉGRÉS, DÉDIÉS AUX TPME

Les **Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) jouent un rôle essentiel** dans le développement et la cohésion sociale du Maroc grâce à leur contribution à la croissance économique et à la création d'emplois. Toutefois, comme souligné dans le rapport du NMD, **elles souffrent de nombreux maux**, notamment de sous-capitalisation, de difficultés d'accès aux financements et aux marchés publics, ou encore d'une législation du travail freinant leur croissance et leur compétitivité.

Pour opérationnaliser les orientations stratégiques du NMD relatives aux TPME, la CGEM propose plusieurs mesures, détaillées dans ce Livre Blanc, parmi lesquelles :

- Doter le Maroc d'un **Small Business Act (SBA),** cheval de bataille d'une **refonte du cadre juridique et institutionnel de la TPME**. Celui-ci assurera la mise en place de **structures en charge de la promotion de la TPME, l'octroi de mesures incitatives** ainsi que la **facilitation d'accès aux marchés publics**.
- Faire évoluer la CCG (actuellement SNGFE) **vers une banque publique d'investissement orientée TPME**, s'appuyant sur les mécanismes existants (p.ex. Finéa, Maroc PME) pour offrir des **solutions de financement innovantes et adaptées** aux besoins des différentes catégories de TPME (crédit, garantie, aides à l'innovation, fonds propres), ainsi qu'un **service d'accompagnement de proximité**.

Ces mesures constituent **l'outil central et déterminant pour atteindre les objectifs** du NMD en termes d'entrepreneuriat, notamment ceux **ciblant 12 000 entreprises exportatrices et 3 000 jeunes entreprises** à croissance rapide (« gazelle ») d'ici 2035.

2. METTRE EN PLACE UNE SOLUTION DE DISTRIBUTION DE QUASI-FONDS PROPRES, POUR RÉDUIRE LA SOUS-CAPITALISATION DES ENTREPRISES MAROCAINES DE MANIÈRE CIBLÉE

La crise économique liée au Covid-19 a entraîné une **dégradation majeure de la solvabilité du tissu entrepreneurial marocain,** les PME marocaines ayant eu à s'endetter lourdement pour traverser la crise (notamment via Damane Oxygène/ Relance). Les PME marocaines sont ainsi fragilisées et risquent fortement de ne pas disposer des capacités financières nécessaires pour se développer de manière pérenne post-Covid. Les **quasi-fonds propres,** produits financiers aujourd'hui largement utilisés à l'étranger pour recapitaliser les PME en temps de crise, sont une **option de financement pertinente** pour répondre, de façon proportionnelle, rapide et sélective au risque du surendettement.

Dans ce sens, **la CGEM préconise** d'allier les capacités de l'État, des investisseurs institutionnels et des investisseurs privés pour **injecter des quasi-fonds propres** via le **Fonds Mohammed VI pour l'Investissement** afin de rééquilibrer les bilans des PME et entreprises performantes affectées par la crise. Des **fonds sectoriels dotés de 2 à 3 milliards de dirhams pourraient être déployés** pour investir des obligations convertibles avec bons de souscription d'actions (OC-BSA) auprès des PME performantes opérant dans des secteurs stratégiques (p.ex. Tourisme, Industrie).

Ces mécanismes, explicités dans ce Livre Blanc, **en ligne avec l'appel du NMD à « diversifier le système financier, au service du financement de l'économie et des besoins des entreprises »,** permettraient ainsi de poser les bases nécessaires pour une dynamique de relance économique saine et pérenne grâce à des entreprises disposant des capacités financières pour investir et créer de la valeur ajoutée et des emplois de qualité.

3. CHANGER LES CODES DE LA COMMANDE PUBLIQUE DANS LES DEUX ANS, DE MANIÈRE À STIMULER LA DEMANDE ET PROMOUVOIR LE MADE IN MOROCCO

La **commande publique est un puissant outil** pour promulguer et déployer les orientations du Nouveau Modèle de Développement, en particulier celles ayant trait à l'initiative entrepreneuriale, à l'économie verte et durable, ou encore à **l'inclusion économique.** Celle-ci doit donc être mobilisée de manière cohérente face aux aspirations du NMD. Ce dernier préconise d'ailleurs « d'actionner la commande publique comme levier stratégique de développement productif ».

Pour la CGEM, une commande publique efficiente et transparente doit **permettre d'irriguer l'économie nationale,** de développer un renouveau du capitalisme marocain à travers de nouveaux types d'acteurs, de **favoriser l'émergence de nouveaux secteurs** stratégiques et d'optimiser l'allocation des ressources de l'État.

Pour cela, il s'agirait de **changer les codes de la commande publique,** pour les administrations ou les établissements publics afin de permettre de :

- **donner une chance aux entreprises jeunes et petites,** en supprimant, par exemple, les critères discriminants (p.ex. années d'expérience, taille de l'entreprise), omniprésents dans les appels d'offres publics ;

- **renforcer la préférence à l'intégration locale** dans la commande publique, tout en garantissant la compétitivité, notamment à travers la justification systématique et factuelle d'achats publics ne favorisant pas le développement de contenu local (p.ex. matière, main d'oeuvre).

4. TESTER UNE NOUVELLE APPROCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Le développement du **capital humain, abondamment évoqué par le NMD,** constitue l'une des clés de la réussite du Maroc.

Développées en détail dans les articles sur la formation professionnelle et l'éducation, ce Livre Blanc propose plusieurs mesures pour améliorer concrètement « l'adéquation des compétences avec les besoins de l'économie et de la transformation structurelle », ambition exprimée pour 2035 par le NMD. Le constat partagé est en effet **qu'il est temps d'expérimenter de nouvelles approches pour révolutionner la formation** des compétences et ressources humaines.

À court terme, deux mesures sont proposées :

- **Amender la Loi 60-17** qui ne fait que renforcer les dysfonctionnements chroniques dont souffre le dispositif de la formation continue. En effet, le NMD pointe la **gouvernance comme un frein à la réforme,** en raison de la position dichotomique de l'OFPPT, à la fois **allocataire de ressources et gestionnaire** de l'offre de FP. Il est urgent de (i) **simplifier et digitaliser les mécanismes des Contrats Spéciaux de Formation** dont la complexité ne permet qu'à 1% des entreprises assujetties à la TFP d'en bénéficier et (ii) de **mettre en place une gouvernance participative et cohérente** définissant clairement les rôles et les responsabilités des parties prenantes ;

- **Créer de nouveaux types de centres de compétences** alliant les forces du public et du privé. Au niveau de la formation professionnelle, **l'instauration d'Instituts à Gestion Déléguée (IGD)**,

cités par le NMD comme un modèle à succès, constitue une réponse pertinente au déficit de cohérence entre la formation et le marché du travail. Cela pourrait se traduire concrètement par **l'opérationnalisation d'ici 1,5 à 2 ans de centres publics-privés** d'un nouveau genre **pour couvrir progressivement l'ensemble des secteurs.**

5. ACCÉLÉRER LA LIBÉRALISATION MAÎTRISÉE DU SECTEUR ÉLECTRIQUE, POUR RÉDUIRE LES COÛTS ET PERMETTRE LA DÉCARBONATION DE L'INDUSTRIE

Le NMD pose l'objectif pour le Maroc de « devenir champion régional de l'énergie bas carbone » et **d'atteindre un coût de l'énergie électrique pour les industries énergivores de 0,5 dh/kWh à horizon 2035.** Dans cette optique, le rapport **rejoint la vision exprimée par la CGEM,** afin d'offrir des **facteurs de compétitivité importants** à nos industries (en termes de coûts et de limitation de la teneur en carbone), de **maximiser la valeur ajoutée locale** de ce secteur économique, et de bien positionner le Maroc dans certaines chaînes de valeur internationales **via la décarbonation de l'énergie,** aujourd'hui essentielle pour la survie de notre industrie.

Afin de concrétiser cette vision, ce Livre Blanc met **l'accent sur la réforme du secteur et de ses acteurs** et fait le plaidoyer d'une **libéralisation progressive du secteur, en intégrant la moyenne tension dans le périmètre libéralisé,** avec un régulateur fort, garant de la véracité des coûts et de la qualité des opérateurs.

Par ailleurs, il est également recommandé de **libérer le plein potentiel de la production décentralisée,** notamment en ce qui concerne l'**injection de l'excédent d'énergie avec contrepartie** et la **possibilité d'investissement par des tiers avec faculté de vente d'électricité à l'autoconsommateur.**

Le Maroc, fort de ses ressources naturelles, dispose d'une fenêtre d'opportunité unique pour maîtriser ce facteur de production essentiel, permettant ainsi de placer le développement industriel dans la trajectoire voulue par le NMD.

6. CONSOLIDER LE SECTEUR DE LA LOGISTIQUE POUR PLUS DE COMPÉTITIVITÉ ET ENCOURAGER LA PRODUCTIVITÉ DES RESSOURCES FONCIÈRES INDUSTRIELLES

Le secteur logistique constitue un **enjeu majeur du développement socio-économique du pays.** Comme le souligne le NMD, qui consacre tout un projet à la thématique, il « représente un facteur majeur de compétitivité et d'attractivité économique et une **condition nécessaire à la réalisation des plans de développement sectoriels** ».

Dans la lignée de la vision préalablement définie par la Stratégie Nationale de la Compétitivité Logistique, ce Livre Blanc propose, dans l'article dédié au secteur, plusieurs mesures pour atteindre l'objectif du NMD de **diminuer le coût du transport** et de la **logistique** à **12% du PIB** en 2035.

Parmi les enjeux clés du secteur figure sa structuration. En effet, la **fragmentation** et le manque d'optimisation du secteur entraînent un **renchérissement des prix et découragent les initiatives d'externalisation**. Dans ce sens, la CGEM recommande d'implémenter rapidement une mesure encourageant **l'agrégation des acteurs logistiques**, soit en proposant des incitations à l'investissement, soit en orientant les marchés publics vers des achats auprès d'agrégateurs logistiques structurés.

Par ailleurs, le NMD inscrit le **foncier parmi les coûts de production grevant le dynamisme entrepreneurial**, aux côtés de la logistique et de l'énergie. L'accès au foncier industriel reste en effet **entravé par plusieurs barrières**, dont l'étroitesse de la **réserve foncière**.

Or, l'amélioration de cette accessibilité représente un enjeu majeur pour le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale, tant pour **améliorer la compétitivité** individuelle des entreprises, notamment face aux concurrents étrangers, que pour **susciter d'avantages d'investissements productifs**, **créateurs d'emplois** durables.

La CGEM s'inscrit dans la lignée du NMD, qui appelle à « développer des zones d'activité de qualité et à prix compétitifs accessibles à toutes les entreprises » et préconise de **rendre le foncier industriel** (achat ou location) **plus accessible aux petites structures** en particulier. La CGEM propose également de privilégier la **location de longue durée** pour l'attribution du **foncier public à des activités économiques**, en favorisant des projets à forte valeur ajoutée locale.

A court terme, la CGEM préconise une **mesure forte et coercitive** visant à stimuler la valorisation du foncier existant : elle consiste en une **injonction légale qui donnerait un an, à partir du 1er janvier, aux détenteurs de foncier industriel inexploité** pour démarrer les investissements promis, sous peine d'être contraints de le remettre sur le marché au prix initial d'achat.

7. CHANGER DE PARADIGME SUR LA FISCALITÉ POUR RELANCER LA DEMANDE NATIONALE ET RENDRE LE SECTEUR FORMEL PLUS ATTRACTIF

La révision de la fiscalité est une nécessité rappelée par le NMD, qui appelle à «optimiser le plein potentiel fiscal de l'économie nationale». En effet, la fiscalité marocaine présente aujourd'hui plusieurs distorsions, et est marquée par une **pression élevée sur les opérateurs nationaux,** une **concentration des contribuables**, une **multitude de taxes locales,** un **vide autour de l'économie verte et sociale**, une **faible attractivité** au regard des investisseurs**,** et une **confiance limitée** entre les contribuables et l'administration.

La CGEM appelle de ses voeux une réforme fiscale capitalisant sur les travaux des dernières assises de la fiscalité tenues en 2019, pour atteindre une fiscalité **nationale** assurant son rôle de **levier de développement économique** et d'instrument de **redistribution** et de **justice sociale;** une fiscalité au service de la préservation de **la productivité nationale** soumise à la concurrence mondiale, permettant d'insérer **davantage d'opérateurs informels;** une fiscalité au service de l'émergence de nouveaux pans de l'économie, comme la transition énergétique et l'économie numérique**.**

Pour cela, 8 mesures, détaillées dans ce Livre Blanc, sont proposées, comme **l'initiation de la baisse de l'IS** afin de le ramener au **taux internationalement admis**, la **réduction progressive de la cotisation minimale** en vue de sa suppression (au plus tard en 2025), la **réforme de la TVA qui doit assurer la neutralité** de cette taxe pour les entreprises, et bien d'autres mesures.

La CGEM propose **davantage d'innovations** dans un but d'accélérer la formalisation de l'économie à travers des statuts spéciaux permettant un **mode de recouvrement de l'impôt et des cotisations sociales simplifié,** ou la mise en place d'une **fiscalité verte** pour accélérer la décarbonation de l'économie.

L'introduction d'une **TVA intermédiaire de 10% sur 2 ans pour les secteurs économiques les plus touchés par l'informel**

pourrait, par ailleurs, être une première mesure rapidement marquante pour réduire la part de l'informel.

La plupart de ces mesures peuvent être mises en place dès la Loi de Finances 2022.

8. METTRE À JOUR LE CODE DU TRAVAIL POUR LE METTRE EN ADÉQUATION AVEC LES ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DE L'ÉCONOMIE

Le **Code du travail, promulgué en 2004, est resté inchangé pendant ces 17 dernières années** alors que certains de ses articles sont devenus obsolètes ou sujets à différentes interprétations. Le rapport sur le Nouveau Modèle de Développement souligne, à ce titre, le **déphasage entre la législation du travail et les mutations économiques et sociales** en cours.

Un code du travail adapté à l'économie moderne et aux nouveaux modes de travail, ainsi qu'aux défis de l'emploi et de la justice sociale devient donc une nécessité et un outil incontournable pour le développement de notre pays.

En premier lieu, la **CGEM prône l'introduction de la flexibilité du travail** au niveau des dispositions du Code du travail, en conciliant compétitivité des entreprises et sécurité légitime des salariés. La CGEM considère en effet cette flexibilité comme une véritable solution pour contribuer à la baisse du chômage puisqu'elle procurerait aux entreprises les outils pour un **meilleur équilibre offre-demande,** qui prendrait en considération les fluctuations de leurs marchés et la conjoncture économique.

En deuxième lieu, la **CGEM recommande de réglementer les nouveaux modes de travail** comme le travail à distance et le travail à temps partiel, qui pourraient avoir un impact déterminant sur l'activité économique des femmes et des travailleurs en région, et participer fortement à la portabilité des droits des travailleurs (protection sociale, retraite, ...) et à la mobilité de l'emploi.

Enfin, la CGEM a proposé, dans le cadre du **dialogue tripartie, un certain nombre d'amendements** dont certains sont évoqués plus en détail dans ce Livre Blanc.

9. ENCOURAGER L'INNOVATION, FACILITER L'ACCÈS À LA R&D ET PROMOUVOIR LA TRANSFORMATION DIGITALE

Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) se fixe comme ambition de faire du Maroc une terre d'opportunités pour toute entreprise souhaitant engager une démarche novatrice, en développant un **système national d'innovation** qui permettrait de mobiliser l'ensemble des acteurs publics et privés autour de l'enjeu de la **montée en gamme** de l'économie marocaine et de **l'accès des entreprises à la R&D.**

Dans ce sens, ce Livre Blanc propose un certain nombre de mesures autour de la fiscalité, la gouvernance ou la structuration de l'écosystème national. Parmi celles-ci, **deux mesures prioritaires** pourraient être implémentées relativement rapidement. Il s'agit de :

- **labelliser des centres de recherche de qualité**, qu'ils soient universitaires, centres privés ou même intra-entreprise, et subventionner tout projet de R&D industriel réalisé par ces centres. Ces centres labellisés serviraient de catalyseur de l'innovation en permettant le **co-financement public-privé** de projets de recherche émanant d'entreprises privées et respectant des cahiers des charges prédéfinis.
- **procéder** à la **refonte du cadre réglementaire et à la levée des barrières** pour permettre aux acteurs porteurs d'innovations technologiques, notamment dans le domaine numérique, d'accéder aux marchés cibles (p.ex. fintechs).

Ces mesures constitueraient, ainsi, un

premier pas majeur pour initier la progression du Maroc **vers l'objectif du NMD de 1000 brevets déposés par an** en 2035, contre moins de 300 aujourd'hui.

Par ailleurs, il est tout aussi capital **d'accompagner les entreprises dans leur processus de transformation digitale** à travers des programmes de formation et/ou des subventions spécifiques. La crise du Covid-19 a amorcé le pas de la digitalisation. Il s'agit aujourd'hui de consolider ces avancées **pour accroître la compétitivité de nos entreprises.**

10. RENFORCER L'ÉTAT RÉGULATEUR ET PLANIFICATEUR, ET INNOVER DANS LA GOUVERNANCE LOCALE, DANS LE BUT DE SIMPLIFIER L'INITIATIVE PRIVÉE AU MAXIMUM

Le modèle de développement économique et social proposé par la Commission Spéciale du NMD repose sur le principe d'un État fort et une vision pragmatique du rôle de ce dernier. Le cœur du modèle de développement étant **d'accélérer l'entrepreneuriat et les initiatives privées,** les **prérogatives économiques de l'État** doivent évoluer et progressivement **se resserrer autour des fonctions de régulation** des marchés, pour permettre une **plus grande compétition** et une **protection des consommateurs,** ainsi qu'une **meilleure planification, y compris régionale.**

L'un des principes de la nouvelle administration doit également être **l'efficience des dépenses publiques**. L'État doit permettre de libérer des marges de manœuvre pour le recrutement d'une élite de l'administration intéressée et focalisée sur des problématiques de régulation (y compris sur les Accords de Libre-Échange) et de planification à très haute valeur ajoutée.

Concernant les **métiers traditionnellement considérés comme du service public, de nouveaux modèles publics-privés** doivent être explorés pour fournir aux entités en question l'autonomie nécessaire pour gérer leurs opérations et ressources humaines sur la base de la performance et ce, pour mieux répondre aux besoins des administrés et d'attirer davantage les talents. Cela permettra également de lancer des acteurs de référence dans l'économie sociale.

Pour faciliter le développement entrepreneurial et l'initiative privée en général, la **simplification des procédures et des formalités administratives** doit être accélérée, notamment en remplaçant au maximum les autorisations préalables par des contrôles à posteriori sur la base de cahiers des charges transparents. Pour cela, un **délai raisonnable mais ambitieux de 12-18 mois peut être accordé à toutes les administrations pour remplacer 80% des autorisations** par des cahiers des charges.

Enfin, plusieurs secteurs nécessitent une **gouvernance locale plus rapprochée** mais il est nécessaire de **doter les régions d'outils d'intervention flexibles et adaptés au contexte régional.** Il est possible, par exemple, de tester des **fonds d'investissement régionaux, abondés par le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement** ou d'autres institutionnels, pour développer l'entrepreneuriat local sur les secteurs adéquats. Ce modèle pourrait être **testé dans 1 ou 2 régions** dès l'année prochaine.

Les **chantiers du Nouveau Modèle de Développement** sont nombreux et constituent **autant de défis** qui nécessiteront à chaque fois une **grande détermination** et une **solide coordination de l'ensemble des forces vives** de la Nation.

Face à la multitude d'enjeux, **ces 10 priorités ont vocation à initier une mise en œuvre concrète et pragmatique** des grandes orientations économiques du NMD.

Elles ont en effet la particularité d'être **transverses à tous les secteurs** et les impacts qu'elles engendreraient seraient **au bénéfice de l'ensemble des acteurs économiques, des citoyennes et des citoyens.** Aussi importantes qu'elles soient, ces mesures **ne constituent pour autant qu'un début** pour le développement d'une économie productive, diversifiée, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois de qualité.

C'est pourquoi ce Livre Blanc présente des propositions concrètes pour décliner la vision du NMD au niveau de plusieurs secteurs et thématiques clés.

La mise en oeuvre de l'ensemble de ces propositions pourra **s'appuyer sur des «task-forces» public-privé**, tel que le préconise le NMD, avec une opérationnalisation pragmatique et rapide d'une sélection de pilotes sur les secteurs stratégiques prioritaires.

La CGEM mobilisera également ses ressources et ses forces vives pour faire avancer le **Maroc de Demain**, aux côtés de l'État et de la société civile, **vers un État fort et une Société forte.**

Principales mesures sectorielles

Secteur	Objectifs stratégiques	Principales mesures
Agriculture	1. Réorienter **la politique d'aides publiques** sur de nouvelles priorités, en phase avec la trajectoire de développement du secteur 2. Réussir **des réformes structurantes, transverses,** nécessaires au développement du marché local et à la facilitation de l'export 3. Se focaliser sur **l'élément humain et le conseil agricole**, afin d'améliorer la technicité et la productivité	**Axe 1 :** • Accélérer la **valorisation des produits agricoles** • Développer une **offre dédiée** pour les filières à fort potentiel comme l'agriculture bio ou les produits du terroir • Cibler et **adapter les incitations** aux enjeux spécifiques de chaque filière (p.ex. goutte-à-goutte) • Augmenter le **soutien à la compétitivité export** • Investir dans **l'efficacité hydrique et énergétique** • Poursuivre les programmes prioritaires nationaux de **mobilisation et d'économie de l'eau d'irrigation** **Axe 2 :** • **Structurer et moderniser les circuits de distribution** • **Moderniser et mettre à niveau les marchés de gros** • **Réhabiliter les souks** • Accélérer la **labellisation des produits marocains** et le déploiement des efforts marketing • **Développer le contrôle sanitaire**, avec le renforcement de l'ONSSA **Axe 3 :** • Mettre en place une stratégie de la **formation agricole** pour avoir une main d'œuvre de qualité • Renforcer les efforts et investissements sur la **R&D et l'innovation** • Diffuser des **techniques innovantes d'agriculture de précision** • Accompagner les agriculteurs dans la **transition vers les énergies renouvelables** • Diffuser des techniques de préservation des sols
Aéronautique	1. Stimuler **l'innovation** et **la R&D/R&T** pour permettre au secteur d'évoluer plus vite vers les activités à forte valeur ajoutée 2. Refondre **la fiscalité** afin de préserver la compétitivité internationale de l'industrie marocaine 3. Améliorer la politique de l'Etat en termes de **contractualisation** avec des acteurs privés 4. Améliorer les conditions d'accès au **foncier**	**Axe 1 :** • Mettre en place un **Crédit Impôt-Recherche** pour les secteurs avancés technologiquement **Axe 2 :** • Refondre la **réglementation actuelle de la TVA** pour en **exonérer les opérateurs MRO** **Axe 3 :** • Alléger **les conditions de bail** dans les domaines publics, notamment aéroportuaires **Axe 4 :** • Réduire les **coûts à l'acquisition et à la location** du foncier industriel
Automobile	1. Développer le niveau **d'intégration locale** en profondeur pour porter l'industrie automobile au plus haut niveau de sa compétitivité 2. Favoriser **l'industrie 4.0** à travers l'innovation, l'intelligence artificielle et la R&D afin de permettre une montée en gamme, en augmentant la valeur ajoutée locale et en développant les compétences locales 3. Réduire l'empreinte carbone dans le cadre du processus de **décarbonation** de l'industrie automobile, à travers l'utilisation des énergies renouvelables 4. Renforcer les normes marocaines ainsi que le **contrôle normatif**, notamment pour les pièces de rechange et l'après-vente.	**Axe 1 :** • Renforcer les **synergies métiers entre les différentes fédérations industrielles** en lien avec le secteur automobile • Créer un **mécanisme de notation** pour lier en partie les appels d'offres publics pour **l'achat** des voitures de service à un **niveau d'intégration** et de sourcing locaux • **Intégrer localement de nouvelles commodités** riches en technologies et à forte valeur ajoutée **Axe 2 :** • Octroyer une quote-part plus importante aux **programmes de formation** dans les écoles d'ingénieurs **en lien avec l'industrie 4.0** • Encourager **l'usage des droits de la propriété intellectuelle** • Créer au niveau de chaque région dédiée au développement de l'industrie automobile, **une cité de l'innovation automobile**

Secteur	Objectifs stratégiques	Principales mesures
Automobile		**Axe 3 :** • Lancer le **programme sur l'empreinte carbone à l'export avec les pouvoirs publics** • Intégrer des critères liés à l'empreinte carbone dans les appels d'offres : **acte d'achat public responsable** • Développer des **référentiels audits "carbone zéro"** • Mettre en place un **système de compensation « carbone neutre »** • Développer **la filière (amont/aval) de gestion des déchets industriels** • Octroyer des **financements** ou des **prêts bonifiés** au profit des entreprises pour **l'acquisition de moyens et installations performants énergétiquement** **Axe 4 :** • Mettre en place des **mesures de soutien aux PME** conditionnées par des engagements (CA, emploi, VA locale)
Agro-industrie	1. Regagner les **marchés** nationaux et internationaux 2. Améliorer la compétitivité systémique des **chaînes de valeur** 3. Améliorer la compétitivité des entreprises par la **réorientation**	**Axe 1 :** • Créer un **label Maroc** pour les produits fabriqués au Maroc • Réduire les obstacles locaux à l'exportation et renforcer le dispositif de régulation des imports • Rationaliser les **régimes fiscaux** • Appliquer le **principe de réciprocité** dans l'application des barrières non tarifaires • Optimiser la position du pays dans les accords de libre-échange et favoriser la **renégociation de certaines politiques de libéralisation** • Favoriser davantage les exportations de produits finis, pour encourager une transformation et valeur ajoutée locale • Soutenir les investissements dans des projets compétitifs de **substitution des importations** • Construire un **positionnement** fort sur les marchés internationaux • Développer un **réseau de fournisseurs de services d'internationalisation locaux** • Mettre en place des **plateformes numériques** (B2B) **Axe 2 :** • Soutenir **l'expansion de la production agricole primaire** et améliorer la **durabilité des intrants** produits localement ; • Soutenir le secteur informel dans la transition vers le **respect des réglementations et des normes.** • Améliorer la **gouvernance des chaînes de valeur** • Poursuivre le développement des principes de **production propre** et **d'économie circulaire dans les opérations sous-sectorielles** • Poursuivre **l'introduction de technologies à haut rendement énergétique** **Axe 3 :** • Soutenir **l'exploration de nouveaux marchés** • Encourager le **développement de nouveaux produits**, à travers le financement d'études • Créer des **centres de mise à niveau technologique et d'innovation**, incubateurs de nouvelles technologies • Promouvoir **l'industrie de l'emballage** par le biais d'un centre pilote • Développer un **partenariat public-privé** entre le monde universitaire, les départements ministériels concernés et les entreprises

SYNTHÈSE DES MESURES PROPOSÉES

Principales mesures sectorielles

Secteur	Objectifs stratégiques	Principales mesures
Textile	1. Améliorer le **positionnement** et le rapport qualité/prix de **l'offre Maroc** 2. Renforcer son positionnement dans ses **marchés traditionnels** 3. Conquérir de **nouveaux marchés**	**Choc de compétitivité :** • **Renforcer les capacités en amont,** en mettant en place une **offre de financement** à des taux préférentiels • **Accroître la demande adressée aux entreprises opérant dans l'amont** du secteur pour déplacer les préférences vers les intrants marocains • Encourager les investissements afin de **renforcer les capacités de production** • Créer un **centre de compétence**, en partenariat public-privé **Sourcing de proximité :** • **Assouplir les règles d'origine appliquées dans le cadre des accords de libre-échange** • **Réduire le risque marchés/clients** en mettant en place une **offre intégrée de financement des exportations** **Réappropriation du marché local et développement des compétences :** • Mettre en place un **dispositif d'aides directes** • Déployer **des mesures d'accompagnement** sous forme de préfinancements et de garanties, de normes et contrôles et de régulation des périodes de soldes/promotions • Instaurer une **obligation effective de sourcing local** pour les grandes enseignes de distribution **Actionner la commande publique** • Accélérer le projet de **dématérialisation** du processus d'achat • Assouplir, dans les secteurs à caractère stratégique, les **mécanismes d'achat** (nouveaux modes de consultation et d'acquisition) • Imposer un **niveau de valeur ajoutée locale minimum** pour pouvoir soumissionner à ces marchés **Labellisation** et **certification des entreprises** pour les inciter à utiliser les énergies propres **Intégration de l'informel de production** • Réduire **l'écart de compétitivité** entre producteurs formels et informels via une fiscalité rééquilibrée
Industrie pharmaceutique	1. **Renforcer la fabrication locale** pour atteindre une souveraineté sanitaire 2. **Eriger le Maroc au rang de champion continental** dans les 5 prochaines années 3. **Renforcer le cadre d'action** du secteur, y compris la gouvernance et les processus	• Soutenir la fabrication locale de médicaments, tests, équipements et autres consommables, y compris vaccins, à travers la **mise en application de la préférence nationale** • Soutenir le développement et la **co-production de génériques et bio-similaires**, tant pour le marché national comme à l'export, mettant à profit la ZLECAf • **Mettre en place l'Agence Nationale du Médicament** pour un meilleur accompagnement et régulation du secteur • **Mettre en place des PPP pour la création d'un écosystème de formation** dédié à l'industrie pharmaceutique, à l'échelle continentale • Clarifier les règles et processus liées à **l'octroi des AMM au Maroc** • **Accélérer l'effort national pour la reconnaissance des produits marocains et normes de production associées** par les autorités médicales étrangères, en particulier l'Europe et l'Amérique du Nord

Secteur	Objectifs stratégiques	Principales mesures
Santé	1. **Améliorer la couverture de la population,** à travers la refonte de l'Assurance Maladie Obligatoire, et par conséquent, le modèle de financement de l'ensemble du système 2. **Renforcer l'offre de soins** à l'échelle nationale, **augmenter les effectifs** médicaux et paramédicaux, et **lutter contre les inefficiences** 3. **Favoriser le déploiement de nouvelles technologies** pour le développement de la «Health Tech» (biotechnologie, MedTech, E-Santé, Recherche Biomédicale, Data Generation)	**Axe 1 :** • **Définir le produit assurantiel de base**, avec un paramétrage en collaboration avec les acteurs du privé, sans répercuter son coût sur une augmentation des cotisations sociales des entreprises • **Faciliter l'accès aux complémentaires par la réduction des taxes sur l'assurance maladie** et la digitalisation des parcours de soins, pour une baisse des coûts et donc des primes, **réduisant le reste à charge du patient** **Axe 2 :** • Mettre en place des **cartes sanitaires à un niveau régional** pour dresser un état des lieux • **Orienter et soutenir l'investissement privé** dans les régions où l'offre sanitaire est insuffisante par des aides à l'investissement, du foncier, une facilitation administrative et un appui à la formation • Revoir la fiscalité du secteur pour instaurer une **neutralité de la TVA** • **Développer des modèles PPP viables**, à l'instar de la dialyse, avec 2 axes à court terme : **ressources** (passerelles de formation et ouverture des infrastructures publiques sous-utilisées aux praticiens du privé) et **achat de services** **Axe 3 :** • **Alléger la réglementation** pour une meilleure accessibilité aux marchés • **Réorienter une partie des achats publics** vers des acteurs de la «Health Tech» • **Faciliter les procédures administratives** pour favoriser l'entrepreneuriat • **Mettre en place de programmes d'appui** à l'innovation et à l'investissement
Éducation	1. Réorganiser **et restructurer le système d'éducation**, de formation et de recherche scientifique et réviser les approches pédagogiques des programmes et des cursus 2. **Réformer l'enseignement supérieur** et encourager la **recherche scientifique et technique et l'innovation** 3. Adopter un **modèle pédagogique axé sur l'intelligence** 4. Adapter l'enseignement aux **besoins du marché de l'emploi** 5. Faire **coexister** intelligemment les **secteurs public et privé** dans l'éducation	• **Faciliter l'accès à la formation des jeunes** par une diversification des types de formations **en adéquation avec le besoin du marché du travail** • Prendre en considération les **spécificités de l'enseignement privé dans** la réforme de l'éducation • Mettre en place un **cadre contractuel stratégique global** qui détermine la contribution du secteur privé au développement du système d'éducation • **Renouveler les « programmes et contenus »** afin d'intégrer **les évolutions sociales, sociétales, technologiques et économiques** • Mettre en place un nouveau **système d'évaluation des acquisitions et d'orientation** • **Former des enseignants** motivés, compétents, maîtrisant leurs spécialités et les méthodes pédagogiques • Faciliter les **PPP,** avec un objectif correspondant à plus de 50% des investissements nécessaires
Assurance	1. Favoriser **l'assurance inclusive** et œuvrer à la **généralisation de la couverture sociale** 2. Protéger contre les **risques climatiques** et accélérer l'action du secteur en faveur d'un **développement durable** 3. **Soutenir les stratégies sectorielles** de la Nation par l'investissement	**Axe 1 :** • **Renforcer l'offre en couvertures complémentaires** pour accompagner la généralisation de l'assurance et **réduire le reste à charge des ménages** • **Lancer l'assurance Takaful** pour accroître le taux de pénétration de l'assurance auprès d'une frange de la population jusque-là en marge • **Revoir le cadre réglementaire et législatif** pour rendre obligatoires certaines assurances, notamment en matière de responsabilité civile • **Mettre en place une carte d'assurance maladie** unique acceptée par l'ensemble des prestataires • **Transformer les canaux de distribution par le digital** et la vente mobile pour l'élargissement de la couverture sur des produits à faible cotisations et à des **cibles difficilement accessibles**

Principales mesures sectorielles

Secteur	Objectifs stratégiques	Principales mesures
Assurance		**Axe 2 :** • Lancer la **mise en œuvre de la feuille de route** pour l'alignement du secteur financier marocain au développement durable • **Promouvoir l'investissement sur les projets énergétiques et/ou les valeurs écologiques** porteuses de valeur ajoutée • **Renforcer l'offre** en matière de protection face aux **risques climatiques** et développer des produits d'assurance liés aux **risques environnementaux** • **Renforcer le cadre réglementaire** pour accompagner l'émergence d'une véritable **finance verte** **Axe 3 :** • Mobiliser l'épargne longue dans le **soutien, par l'investissement, aux stratégies sectorielles** • **Dynamiser le marché des capitaux** par l'introduction de nouvelles valeurs de premier plan à la Bourse de Casablanca
BTP	1. **Relancer la commande publique**, levier stratégique du développement économique et **accélérer les réformes prévues dans le contrat-programme** 2. **Soutenir la relance** des acteurs du BTP, y compris à l'export 3. **Renforcer les capacités et accélérer l'inclusion des travailleurs** du BTP	**Axe 1 :** • **Impliquer davantage les opérateurs** du secteur dans la **planification stratégique des projets** envisagés par l'État • Finaliser **la réforme du Décret des Marchés Publics,** du **Cahier des Clauses Administratives Générales applicables aux Marchés de Travaux** et du **système de qualification et de classification des entreprises** • Mettre en place un **organe de recours et de régulation indépendant** en renforçant les prérogatives et les moyens de la Commission Nationale de la Commande Publique (CNCP) • Réformer et améliorer les **processus de l'administration** **Axe 2 :** • **Mettre en place un fonds** permettant de faire bénéficier aux entreprises marocaines de la **garantie de l'État** • **Capitaliser sur l'évolution des mécanismes existants** (p.ex. CCG) et sur les **nouveaux mécanismes PPP ou EPC&F** pour accompagner le développement des acteurs du BTP • **Favoriser l'accès à des financements innovants** permettant aux acteurs du BTP **d'exporter et remporter des marchés à l'étranger** (p.ex. banque d'import-export et assurances associées) **Axe 3 :** • Mettre en place une **carte professionnelle pour accélérer l'inclusion** de dizaines de milliers de travailleurs du secteur dans l'informel • Renforcer la formation professionnelle à travers la **délégation de la gestion de l'Ecole Mohammed VI de Formation aux Métiers du BTP aux professionnels du secteur**
Tourisme	1. **Stimuler la demande** nationale et internationale 2. **Soutenir les opérateurs** dans leurs efforts de relance et de développement 3. **Améliorer la compétitivité** des acteurs du secteur 4. **Renforcer la gouvernance** du secteur et la collaboration entre les pouvoirs publics et opérateurs	**Axe 1 :** • Au niveau international, reconstruire et **diversifier les autoroutes aériennes**, en partenariat avec les compagnies aériennes • Au niveau national, mettre en place des **mesures d'appui à la demande interne,** comme par exemple des chèques vacances défiscalisés **Axe 2 :** • Traiter les bilans des entreprises de façon intégrée, en **injectant des quasi-fonds propres** via un fonds sectoriel adossé au Fonds Mohammed VI, pour les entreprises performantes avant crise • **Stimuler l'investissement au niveau régional** à travers des fonds régionaux spécialisés, pour accompagner les porteurs de projet dans la création d'offres touristiques adaptées aux territoires et consommations

Secteur	Objectifs stratégiques	Principales mesures
Tourisme		**Axe 3 :** • **Créer des programmes d'accompagnement** adossés à des centres d'excellence, subventionnés par l'Etat pour les TPME touristiques, notamment **sur le volet transformation digitale** • Faire évoluer les cursus et méthodes d'évaluation de la formation pour **renforcer le capital humain** **Axe 4 :** • Mettre en place une **task-force public-privé dédiée**, et décliner ses prérogatives à l'échelle territoriale • Doter cette task-force **d'outils de pilotage et de monitoring**, et moyens nécessaires pour en assurer le succès, notamment à travers la refonte de l'Observatoire du Tourisme • Encourager une **gouvernance conjointe des pouvoirs publics**
Artisanat	1. **Améliorer** le cadre sectoriel 2. **Structurer** les acteurs économiques 3. **Moderniser** les filières et promouvoir l'offre 4. **Valoriser** le capital humain	**Axe 1 :** • Optimiser **l'organisation et le cadre réglementaire** et doter les intervenants du secteur d'une base de données d'artisans fiables **Axe 2 :** • Mettre en place des **programmes d'accompagnement** pour renforcer la compétitivité des entreprises et coopératives (p.ex. financement, promotion) **Axe 3 :** • **Contractualiser** les contrats-programmes filières • **Optimiser** l'accès à la matière première de qualité • Moderniser et **optimiser la production** à travers le **renforcement de designs et l'appui à la semi-industrialisation** • **Agréger plusieurs acteurs de petite taille** représentant toute la chaîne de valeur pour développer des entreprises intégrées • **Stimuler la commercialisation,** avec la modernisation des infrastructures et l'encouragement de la préférence nationale entre autres • **Renforcer le rôle de la maison d'artisan** (MDA) dans le ciblage de la promotion **Axe 4 :** • **Moderniser** la formation, en quantité et qualité • **Développer l'image de marque de l'artisanat marocain** • Faire bénéficier les artisans de la **couverture sociale** et favoriser **l'inclusion économique** et sociale des femmes artisanes.
Culture	1. Élaborer une **stratégie nationale relative à la culture et à la création** 2. **Développer un service public** en matière de culture en tant que droit 3. Améliorer le cadre dans lequel opèrent les entreprises culturelles 4. Élaborer un **statut adapté** à la situation sociale des professionnels du secteur	• Proposer une fiscalité plus incitative afin d'encourager l'investissement et l'initiative entrepreneuriale • **Enrichir le cadre législatif** et offrir une **protection sociale** adéquate • Renforcer la présence des ICC dans les priorités du Gouvernement • **Renforcer le budget de la culture** et les allocations de fonds publics et privés • **Remédier à l'absence de coordination entre les acteurs** officiels chargés des activités et domaines culturels à travers la création d'une cellule interministérielle dédiée • **Revoir le statut et les missions du Bureau Marocain des Droits d'Auteur** • **Développer de nouvelles filières universitaires** pour offrir une formation de qualité

Principales mesures sectorielles

Secteur	Objectifs stratégiques	Principales mesures
Externalisation des Services	1. Contribuer à l'amélioration des **bassins de l'emploi** en termes de ressources qualifiées 2. Contribuer au **maintien de la compétitivité** de la destination Maroc 3. Contribuer à **l'insertion durable** du Maroc dans l'économie du savoir 4. Mettre en place une politique volontariste de **développement du télétravail** 5. Faire contribuer le secteur de l'externalisation des services à l'amélioration du climat des affaires au Maroc	**Axe 1 :** • Mettre en place des **instituts de formation spécialisés** aux métiers de l'externalisation des services au niveau national • **Implanter des** centres de formation professionnelle **au sein des Universités** • **Revisiter** les plans de formation **aux métiers de l'offshoring actuels** **Axe 2 :** • **Réduire le** coût de la main d'œuvre, avec des **exonérations de charges sociales** • **Réviser le coût des télécoms**, avec une baisse des prix des liaisons louées internationales • **Revoir le coût du foncier**, avec une baisse des prix pratiqués dans les PII • **Soutenir les investissements** liés à la mise en place du télétravail **Axe 3 :** • **Encourager l'effort de R&D** des acteurs développant des solutions à valeur ajoutée • Attirer dans ces pôles de compétitivité un **écosystème de start-ups** œuvrant dans les métiers de l'externalisation des services **Axe 4 :** • Adopter le **principe de la liberté et du consensualisme** dans le télétravail • **Promouvoir l'égalité dans les droits et les devoirs** entre le salarié télétravailleur et le salarié en présentiel • Mettre en conformité **les règles spécifiques au télétravail,** aux principes édictés par la **réglementation en vigueur** **Axe 5 :** • Se mettre en conformité avec les standards internationaux de **protection des données personnelles**
Médias	1. **Accompagner le processus de mise en œuvre** de l'ensemble des chantiers stratégiques déterminés par le NMD, en assurant la **diffusion et la vulgarisation de la vision constructive** 2. Agir sur une **transformation des difficultés structurelles affectant le secteur**	**Axe 1 :** • Organiser des **campagnes massives de communication** pour sensibiliser, vulgariser et enrichir les débats • Elaborer des **publications thématiques spécifiques** ciblées, pour créer un espace de partage et accroître le sentiment d'appartenance à un projet collectif • Mettre en place des **canaux de communication fiables,** notamment pour prévenir et contrecarrer les fake news **Axe 2 :** • Réviser **le modèle économique** des médias qui connaît des contraintes inhérentes à l'incontournable intermédiation des agences de communication • **Mettre à niveau l'infrastructure des entreprises médiatiques** à travers, une baisse du taux de la TVA de 20% à 10% • **Défiscaliser** les subventions, **en particulier les subventions publiques** • **Adopter une stratégie multiplateforme** en se déployant vers d'autres outils de communication

DES LEVIERS DE TRANSFORMATION TRANSVERSES

MÉCANISMES DE FINANCEMENT : LES QUASI-FONDS PROPRES, UNE SOLUTION POUR LA PÉRÉNNITÉ

Pour faire face à l'impact économique du Covid-19, le Maroc a adopté très tôt une **politique de soutien forte et innovante** sur le modèle des grandes économies. Au niveau des entreprises, la réponse marocaine s'est focalisée avec un **relatif succès sur des prêts garantis** ('Damane Oxygène' et 'Damane Relance') permettant aux entreprises en réalité de **lisser les pertes subies** pendant la crise **sur plusieurs années** et de survivre dans l'immédiat. Cette réponse intervenue dès les premiers mois d'arrêt a été rendue possible grâce à la **rapidité des décisions politiques** et grâce à l'outil unique en Afrique qu'est la **CCG** (actuellement SNGFE).

La réponse à la crise du Covid-19 par l'endettement fragilise à moyen-terme un tissu de PME et ETI déjà sous-capitalisé.

Revers de la médaille, ce dispositif va toutefois **créer du surendettement et contribuer à une forte dégradation du bilan** des entreprises marocaines, alors que celles-ci sont déjà notoirement sous-capitalisées. Le risque est de créer d'ici 2 ans, une fois le **délai de grâce bancaire dépassé,** un tissu d'entreprises fragiles luttant pour rembourser leurs échéances. Des PME et ETI viables avant la crise deviendraient alors des 'entreprises zombies', consacrant la majeure partie de leur **trésorerie au remboursement de la dette,** au **détriment de la croissance** et du **paiement des fournisseurs.**

Pour éviter cette situation, nombre d'entreprises auront **besoin d'injecter des capitaux frais** pour gagner en marge de manœuvre et être en mesure d'investir, de recruter, de croître...

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le **Nouveau Modèle de Développement** a consacré la nécessité de **diversifier les mécanismes de financement** des entreprises marocaines et plaide pour plus d'innovation et d'imagination. La crise actuelle et les perspectives futures rendent ce besoin de diversification de plus en plus important, étant donné les bilans dégradés de plusieurs PME marocaines.

Confrontés à des situations similaires, certains pays ont favorisé des **mécanismes publics-privés d'injection de fonds propres et de quasi-fonds propres.** Dès la crise financière de 2008, plusieurs pays européens avaient mis en place des mécanismes de quasi-fonds propres, **comme le Royaume-Uni** qui avait par exemple créé le 'Capital for Entreprise Fund' et injecté plusieurs milliards de dollars dans ses PME. Cette logique se poursuit aujourd'hui, à l'image du **plan de relance français** lancé en Avril 2021 (Mobilisation de 6 milliards d'euros de garanties publiques pour injecter 20 milliards d'euros en quasi-fonds propres chez 20 000 PME) ou, dans un contexte émergent, de **l'annonce mauricienne**

portant sur la création d'un fonds de 2 milliards de dollars pour recapitaliser ses entreprises stratégiques.

Le **Maroc pourrait aujourd'hui s'inspirer** de ces exemples et **mettre en place des mécanismes publics-privés** de recapitalisation adaptés.

Des mécanismes d'injection de quasi-fonds propres : une solution pour soutenir la pérennité des PME et ETI marocaines.

Le **besoin en capital / quasi-fonds** propres

Les « quasi-fonds propres » sont une **option de financement intéressante** en cas de crise de solvabilité. Il s'agit de **dettes assimilées à des fonds propres,** car **remboursables sur le long-terme** et en dernier lieu. Les quasi-fonds propres présentent plusieurs avantages pour recapitaliser massivement un tissu fragilisé. Avantages **côté entreprise** : ils sont **non-dilutifs** (pas de débat sur l'ouverture du capital) et les **modalités associées sont souples** (durée longue, différé d'amortissement, absence fréquente de garantie). **Côté investisseur,** ces instruments sont indexés sur la **performance du bénéficiaire** et permettent d'améliorer la **rentabilité du produit** en cas de bons résultats.

du tissu économique marocain est estimé à **environ 20 MMDH**. Cette enveloppe permettrait, avec l'effet de levier bancaire, de combler les pertes en valeur ajoutée attendues dans les entreprises privées.

Au regard de la situation, il est toutefois impératif que le ou les mécanismes envisagés pour injecter ces capitaux respectent **4 critères essentiels** :

- Une **mise en place rapide** afin de répondre à l'urgence du besoin ;
- Une **capacité industrielle de traitement des dossiers** afin de pouvoir faire face à la demande en capital ;
- Une **offre simple et facile à comprendre** pour assurer une bonne lisibilité ;
- Une **viabilité économique** pour susciter l'intérêt des investisseurs privés.

En respectant ces critères, on peut imaginer un dispositif public-privé permettant de constituer **des fonds sectoriels, proposant des Obligations Convertibles avec Bons de Souscription d'Action (OC-BSA), gérés par des équipes spécialisées dans le capital-investissement.**

Ces fonds seraient dotés chacun de 2 à 3 MMDH, avec un **objectif de réaliser entre 40 et 80 transactions pour des tickets allant de 20 à 50 MDH**.

Les OC-BSA (Obligations Convertibles avec Bons de Souscription d'Actions) sont des obligations qui peuvent, sous certaines conditions, être converties en actions. Les **OC-BSA restent des produits financiers sophistiqués** qui nécessitent de sélectionner pour chaque fonds des **sociétés mandataires spécialisées dans le capital-investissement.**

En comparaison avec le private equity, les OC-BSA permettennéanmoins **d'obtenir des délais plus courts et des processus moins complexes** pouvant être conduits en plus grand nombre en même temps.

Les sous-fonds se focaliseraient sur des **secteurs stratégiques** : certains ont déjà été identifiés au niveau national comme le **tourisme, l'industrie, l'agriculture, le numérique et l'innovation.** Mais on peut imaginer aussi des fonds dans les **secteurs sociaux ou la construction**. La spécialisation sectorielle permettrait de se focaliser sur les entreprises « vitales », de construire des offres à la fois spécifiques et standardisées facilement déployables, et d'améliorer la lisibilité et la performance des fonds. En fonction du calibrage des BSA (outils de conversion de l'obligation en parts sociales), le produit peut proposer un rendement à même d'attirer des investisseurs privés aux côtés de l'État (entre 8 et 10%). La taille de ces fonds doit être suffisante pour attirer les meilleures gestionnaires et permettre la rémunération des meilleurs talents.

Côté entreprise, le bénéficiaire de l'investissement aurait le choix **au bout de 3-4 ans** entre **i. transformer les OC-BSA en dette de long-terme** (maturité au bout de 7 ans au plus tard), **ii. racheter sa dette** ou **iii. convertir sa dette en actions** dans son capital à une valorisation à négocier. La flexibilité du mécanisme permet ainsi de **définir la structure et le profil de remboursement** le plus adapté à la situation des sociétés cibles.

Des solutions pragmatiques répondant à un besoin urgent

Les solutions décrites ci-dessus permettraient de **répondre de façon proportionnelle** au **risque du surendettement** général à travers une injection de **quasi-fonds propres sélective, industrialisée et rapide**.

Ces mécanismes **complèteraient l'action du private equity** : les entreprises les plus dynamiques seraient servies par le private equity ; les ETI et PME à fort potentiel, solvables avant crise mais fragilisées par cette dernière auraient les compétences pour absorber les OC-BSA.

Ces mécanismes nécessiteront des **adaptations des dispositifs légaux et réglementaires :** notamment introduire les **BSA dans la loi sur la SA** et adapter les **textes sur le recouvrement**. Ils devront également être régulièrement **évalués** que ce soit dans leur **gestion** ou dans leur **mode de distribution**. Néanmoins, ils peuvent offrir un outil supplémentaire pour l'État afin d'orienter ses politiques publiques.

Le **Fonds Mohammed VI pour l'Investissement** est un outil qui a une vocation naturelle à **porter ces mécanismes** puisque ses **objectifs sont proches**. Il aurait pour rôle d'apporter les premiers fonds tandis que ses gestionnaires auraient pour mandat de lever, dans un second temps, des financements complémentaires auprès d'investisseurs institutionnels ou de bailleurs internationaux. En France, le fonds de prêts participatifs a été alimenté par 18 assureurs de la place. Le Fonds Mohammed VI, en mettant à profit des compétences sectorielles et des modes de distribution préexistants (le système bancaire), serait ainsi un **moyen naturel et rapide de déployer ces mécanismes.** Ce faisant, **le Maroc s'illustrerait alors en Afrique** à travers un modèle complet et novateur qui, à noter, pourrait certainement être exporté et reproduit sur le continent où des situations similaires appellent au même type de réponse.

COMMANDE PUBLIQUE, LEVIER DE TRANSFORMATION POUR UN DÉVELOPPEMENT PRODUCTIF

La commande publique comprend les **dépenses engagées par l'État,** les établissements publics et les collectivités territoriales. Elle est estimée à **environ 200 milliards de dirhams annuellement** pour l'acquisition de biens et la réalisation de services et travaux.

Des **secteurs entiers de l'économie dépendent** des commandes directes ou indirectes de l'État, comme **le BTP ou l'ingénierie,** dont une bonne partie du chiffre d'affaires est d'origine publique.

La commande publique recouvre une **notion très large** et utilise divers mécanismes contractuels tels que les marchés publics, les marchés passés par certains organismes publics ou privés non **soumis au Code des marchés publics**, les **délégations de service public,** les contrats de **partenariat public-privé**...

Ainsi, elle constitue un **puissant levier d'action** pour le développement économique, social et environnemental du Royaume. **La commande publique jouera assurément un rôle important en sortie de crise Covid-19.**

Les lois liées à la commande publique ont été promulguées principalement pour des **raisons de réduction de dépenses de l'État** et de **transparence de l'argent public,** au-delà de son objectif premier, qui est de **sous-traiter des projets d'envergure à des tiers professionnels.** Dans le cadre des réformes des marchés publics, des efforts ont été déployés par l'administration pour contribuer au redressement de la commande publique et **l'amélioration de la gestion des marchés publics** pour l'aligner aux standards internationaux.

Cependant, **malgré ces lois et ces réformes**, **la commande publique ne joue pas pleinement son rôle.** Elle ne contribue pas, en effet, à la croissance d'une PME à la taille d'une ETI et **ne participe pas suffisamment à l'émergence d'entreprises performantes**, notamment parmi les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dont la part dans le montant total de la commande publique peine à atteindre les 35%. Les indicateurs de la Banque Mondiale montrent que les investissements de l'État ont une faible productivité et que leur performance peut être améliorée.

Les défis à relever pour une commande publique efficiente sont intimement liés à la **nécessité de dépasser certaines contraintes réglementaires, juridiques et financières.** Les lois sur la commande publique ne facilitent pas toujours l'atteinte des objectifs fixés. Par exemple, **respecter, dans la forme, la passation des marchés publics,** peut induire des écarts, notamment dans l'application de la règle du **moins disant,** sans prendre en compte le **coût total pour l'État** ou encore **l'insuffisance flagrante de la co-participation des PME** voire des startups à des projets pilotés par une entreprise de référence. Ces textes et leurs modalités d'application semblent **réduire la capacité de décision**

des maîtres d'ouvrage et diluent les responsabilités des acheteurs publics, sans pour autant parvenir à assurer l'efficacité et la transparence de la commande publique.

> **Il est donc nécessaire, aujourd'hui, de mesurer l'efficacité de la commande publique et d'apporter des correctifs appropriés en vue de dépasser les constats éventuels de blocage pouvant entraver les objectifs de l'État en termes de rationalisation, de transparence et de bonne gouvernance.**

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Avec plus de 50% des investissements non liés à l'État ou à l'entreprise publique, réussir une approche de commande publique efficiente requiert une **nouvelle génération de réformes plus complexes** afin de déclencher une dynamique économique systémique mobilisant l'ensemble des acteurs.

Le rapport du **Nouveau Modèle de Développement en fait une priorité**, et propose un certain nombre d'orientations pour faire des achats publics un vecteur de transformation productive :

- Mettre en place un **cadre pour inciter et accompagner les acheteurs à se conformer à la préférence nationale ;**
- Mieux allotir les marchés de sorte à **encourager les soumissions des PME**
- Renforcer la **transparence des marchés publics ;**
- Dans les secteurs à caractère stratégique (défense, éducation, santé, digital…), mettre en place des **mécanismes d'achats plus souples** pour promouvoir l'innovation, notamment à travers de **nouveaux modes de consultation et acquisition** (par exemple: contrats d'expérimentation, contrats de progrès, commande de prototypes, offres spontanées).

Pour la CGEM, la thématique de la commande publique et du partenariat public-privé a toujours représenté **l'un de ses chantiers prioritaires** qui a fait l'objet de la création d'une **commission dédiée**.

Dans ce cadre, la CGEM recommande de **mettre en place une politique de commande publique plus efficiente et transparente** dans le but **d'atteindre 4 objectifs :**

- Irriguer l'économie nationale par des liquidités ;
- **Développer un nouveau capitalisme marocain** à travers un nouveau type d'acteurs ;
- **Favoriser l'émergence de nouveaux secteurs** stratégiques ;
- **Renforcer l'allocation** optimale des ressources de l'État.

1. **Irriguer l'économie nationale par des liquidités, en 3 mesures clés :**

   a. **Renforcer la préférence nationale dans la commande publique tout en garantissant la compétitivité par certains mécanismes :** Il faudra encourager plus de visibilité sur les budgets d'investissements et sur leur répartition afin que l'entreprise marocaine puisse se positionner et renforcer sa capacité de production et prétendre aux marchés. Un **quota permettrait d'élever le niveau de contenu local requis** (matière, main d'œuvre) pour chaque secteur, **et d'instaurer une** justification systématique et factuelle d'achats publics ne favorisant pas le développement de contenu local.

Il y a lieu d'aller plus loin dans cette logique de préférence nationale pour garantir son efficacité et dépasser certaines situations en cherchant toujours à **augmenter le taux d'intégration de l'ingénierie ou du savoir-faire marocain**, notamment par des **transferts de technologie et de formation adaptés** à chaque commande publique. Ce faisant, la commande publique fera émerger des entreprises de taille moindre dont les références seront attestées par la co-traitance dont elles auront bénéficié.

b. **Favoriser les achats auprès d'entreprises labellisées** pour créer plus de valeur ajoutée : Ce processus de normalisation est tout à fait envisageable dans la mesure où les **structures actuelles peuvent être renforcées comme l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR)** ou encore par des processus systématiques comme la délivrance **d'attestation de contenu local** ou de réussite suite à la finalisation d'une commande publique déterminée. D'autres propositions nouvelles pourraient être retenues comme le classement et le benchmark annuel des entreprises par secteur d'activité, consultable sur un site national dédié.

c. **Être intraitable sur les délais de paiement de l'État**. Tout l'effort voulu par la commande publique peut être anéanti par des **délais de paiement trop longs** faisant financer l'économie marocaine par des entreprises déjà sous capitalisées. Les **procédures de réception doivent être adaptées à la nature des prestations,** notamment pour les prestations de services, afin de permettre aux prestataires d'au minimum se faire financer par les banques en cas de retard de paiement de l'État.

2. **Développer un nouveau capitalisme marocain**, en 3 mesures clés :

   a. **Créer un small business act pour les PME afin d'améliorer leur accès aux marchés publics** : Il s'agit notamment de mieux allouer les marchés publics pour encourager la participation des PME, d'offrir aux TPME des opportunités de diversification et de montée en gamme et de ne pas exiger des attestations de référence pour les prestations courantes représentant un élément d'éviction pour les PME et start-up.

Compte tenu de leur contribution au développement du tissu économique et de l'emploi, les PME marocaines doivent bénéficier, plus facilement et dans de plus grandes proportions, de la commande publique pour permettre à cette dernière d'être un véritable levier stratégique de développement économique et social.

   b. **Alléger et simplifier les procédures pour les start-ups et les TPME, notamment en réduisant les références demandées par les institutions publiques** : Pour plus de souplesse, il faudrait introduire des rouages moins contraignants et moins sélectifs, qui reposent sur l'identification et la mise en œuvre de solutions. Ces dernières pourraient constituer une alternative prometteuse aux exigences parfois insoutenables de la procédure des appels d'offres. Sur le fond comme sur la forme, elles peuvent présenter des inconvénients et des obstacles certains, qui aboutissent à éliminer des entreprises ayant du potentiel comme les start-ups et les TPME.

c. **Créer des statuts comme les gazelles marocaines qui donneraient un accès privilégié à l'État ou aux entreprises publiques :** basé sur le potentiel de l'entreprise, ce statut transparent peut avoir un effet d'entraînement important pour le reste de l'économie. Les entreprises bénéficiaires pourraient avoir accès à des plateformes d'accompagnement de haut niveau et à un accès privilégié aux marchés publics.

3. **Favoriser l'émergence des nouveaux secteurs stratégiques** en ayant des **plans de commande publique sectoriels,** où la commande publique serait une source de demande importante pour structurer le secteur. À titre d'exemple, dans un objectif de modernisation, de diversification, de montée en gamme et d'exportation du secteur de l'artisanat, l'État pourrait **encourager les artisans locaux** et se donner les moyens d'équiper toutes les mosquées marocaines de tapis marocains. En cas de non atteinte de ces objectifs, il convient de **diagnostiquer systématiquement les raisons d'un choix différent** et de développer une intelligence économique à même de trouver des solutions à court et moyen termes pour éviter les prochaines occurrences.

   Pour ce faire, il faudrait prévoir dans chaque plan sectoriel, une **enveloppe et un cadre clair de commandes publiques**, permettant de donner de la visibilité aux acteurs ou aux entrepreneurs du secteur et d'apporter un modèle de financement par les marchés capable de faire émerger un secteur. Le **Digital** peut d'ailleurs être un secteur pilote de cette approche.

4. **Renforcer l'allocation optimale des ressources de l'État** pour en tirer un maximum de productivité : le code des achats publics offre peu de latitude par rapport à cela. Il est donc urgent de prévoir **5 types de mesures majeures :**

   a. **Revoir le Code des achats publics** pour permettre de calculer, dans les propositions, un **total cost of ownership** plutôt que de rester focalisé sur le **moins disant.** Aussi, la proposition de **variants à l'appel d'offres** doit être systématisée pour que les opérateurs et acteurs du privé puissent proposer des solutions à plus forte valeur ajoutée et plus d'efficience pour l'État.
   b. Mettre en place une **structure unique pour la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'État** pour ses infrastructures, avec les meilleures compétences en suivi de projet et de Value Engineering, dans un objectif de mutualiser la compétence, partager les bonnes pratiques et réduire le coût et les délais de construction.
   c. **Favoriser les différentes formes de PPP** face aux contraintes budgétaires et au poids de la dette publique, pour remplir des missions d'investissement et de prestations de service d'utilité publique (Transport, énergie, santé, éducation, et autres), entraînant un essor socio-économique direct à travers la création d'emplois et l'accès aux services de base. Cela peut également toucher des grands programmes sociaux territoriaux en mettant en place des PPP sociaux à large échelle avec des acteurs spécialisés.
   d. **Renforcer le rôle de la Commission Nationale de la Commande Publique (CNCP)** pour la transformer en une agence de régulation et étendre ses prérogatives à la médiation.
   e. **Remédier à la problématique de casse des prix** en légiférant et en établissant un système de contrôle et de suivi.

En somme, la CGEM appelle à revoir les codes des achats publics pour plus de flexibilité et de responsabilité.

Pour la réussite de ces actions, il y a lieu de mettre en place des moyens pour renforcer l'efficacité de la commande publique comme la **participation active de la CGEM dans la Commission Nationale de la Commande Publique** aux côtés du Ministère des Finances, de la DEPP et de la TGR, pour le suivi du cadre législatif et du taux d'exécution de la commande publique dans le cadre des marchés et appels d'offres lancés par l'Administration, et de réfléchir à leur amélioration. Cela permettra de s'assurer que ces 4 objectifs soient systématiquement respectés et mis en avant.

> **La Commission Nationale de la Commande Publique devra être dotée de prérogatives plus larges, lui permettant d'accélérer l'examen, par le législateur, des projets, amendements, et autres concernant ses compétences. Par ailleurs, celle-ci devra se réunir autant que cela est nécessaire pour veiller au suivi de l'exécution des marchés publics et à l'application du cadre juridique y afférent, tout en étant une force de proposition pour d'éventuels assouplissements afin de faciliter davantage l'accès des TPME aux marchés publics.**

Par ailleurs, afin de disposer des informations pour le pilotage de ce chantier stratégique, il est nécessaire d'activer la **mise en place de l'observatoire de la commande publique** qui sera **chargé d'évaluer l'impact** de la commande publique **par catégorie d'entreprises et par région,** tout en donnant un maximum de latitude aux différentes institutions dans la planification de leurs commandes, dans le respect de ces grands principes. La **responsabilisation des départements face à leurs achats** (sans recours systématique à des autorisations préalables) est un prérequis important dans un modèle responsabilisant et tourné vers l'efficience.

MADE IN MOROCCO : UNE PRODUCTION LOCALE, GAGE DE QUALITÉ ET DE COMPÉTITIVITÉ

Le Maroc a pu, grâce à sa stratégie industrielle, développer en un temps record des **écosystèmes industriels** de rang mondial très compétitifs et avec une **qualité Made in Morocco** reconnue à l'échelle internationale. On peut citer à titre d'exemple les industries automobile et aéronautique.

Les **acquis industriels réalisés** ces dernières années grâce à ces écosystèmes se présentent comme suit :

- **565 483 emplois créés** dans le cadre du PAI 2014-2020 ;
- **50 écosystèmes performants** regroupés en 14 secteurs structurés ;
- **34 milliards de dirhams de substitution** identifiés dans le cadre de la Banque de projets industriels ;
- **25,3% de valeur ajoutée industrielle** par rapport au PIB en 2020, comparé à 14% en 2013 ;
- **28% de valeur ajoutée industrielle de moyenne et haute technologie** en 2019.

Malgré toutes ces réalisations, le nombre **d'entreprises exportatrices** marocaines reste **en deçà des attentes**.

Les efforts déployés par les différents acteurs publics-privés ont permis au Maroc de développer sa propre autonomie et souveraineté durant la crise Covid-19 (production de masques sanitaires, gel hydroalcooliques, respirateurs artificiels, ...), ce qui a révélé en interne un **potentiel important pour développer davantage le Made in Morocco**.

C'est dans cette dynamique que la **création d'une banque de projets industriels** a vu le jour, initiée par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie Verte et Numérique visant à substituer des importations de produits finis ou semi-finis par des produits fabriqués au Maroc, un des axes du plan de relance industrielle post Covid-19. A date, **523 projets d'investissement** ont été retenus totalisant un **potentiel de substitution de 34 milliards de DH** (chiffres annoncés en juin 2021).

Le Made in Morocco constitue la **future locomotive** qui permettra au Maroc d'asseoir ses acquis industriels, de développer un **marché domestique fort et compétitif** (rapport qualité/prix), et d'étendre sa position de **pays exportateur de premier rang.**

La CGEM adhère pleinement à cette initiative qui a pour objectif **d'encourager l'entrepreneuriat industriel** et le Made in Morocco dans le cadre du plan de relance industrielle 2021-2023.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) fait le **pari de faire du Made in Morocco un gage de qualité et de compétitivité de rang mondial**, accélérant son intégration dans les chaînes de valeur mondiales et régionales.

Quatre chantiers doivent être priorisés pour renforcer le développement de l'économie nationale et la faire converger vers la structure des économies les plus avancées :

- La **modernisation du tissu économique existant** afin qu'il soit plus formalisé, concurrentiel et productif ;
- La **diversification industrielle** pour introduire de nouvelles activités et de nouveaux savoir-faire ;
- La **montée en gamme** pour augmenter la valeur ajoutée et le taux d'intégration locale dans nos industries ;
- Le **renforcement des exportations** marocaines.

Cet enjeu doit permettre au Maroc de réaliser un bond significatif en compétitivité notamment par **l'accès à une énergie bas carbone compétitive**, une **logistique à coûts attractifs** et aux meilleurs standards internationaux.

Ceci appelle également à **investir dans le capital humain, l'industrie 4.0 et le développement des secteurs productifs** dans le but de contribuer à la valorisation des potentialités sectorielles du Maroc et à la montée en gamme de son tissu productif.

Objectifs chiffrés du Nouveau Modèle de Développement à l'horizon 2035 :

- Valeur ajoutée industrielle de moyenne ou haute technologie : de 28% à 60% ;
- Classement dans l'indice de complexité économique : parmi les 50 premiers pays ;
- Doubler le nombre d'entreprises exportatrices de 6 000 aujourd'hui à 12 000 ;
- Tripler le nombre de jeunes entreprises à croissance rapide « gazelles » de 1 000 aujourd'hui à 3 000 ;
- Tripler le nombre de brevets déposés de moins de 300 à 1 000 par an.

Pour une opérationnalisation efficace, nous proposons de décliner ces différentes priorités **autour d'un ensemble de mesures concrètes** autour de 4 volets :

1. **Lier les programmes de financement et de subvention de l'État à un niveau d'intégration locale :**

   a. **Conditionner les subventions octroyées** par exemple dans le cadre des conventions de logements sociaux et du plan Maroc Vert **à un niveau de sourcing local** (serrures de portes, système d'irrigation, …) ;
   b. **Faire de l'intégration locale une obligation lors de la passation des marchés** par les administrations, les collectivités locales et territoriales, les grandes entreprises publiques et semi-publiques ;
   c. **Exiger la compensation industrielle dans le cadre de la passation des grands chantiers publics**, si cela n'est pas possible, il conviendrait de profiter de ces chantiers structurants pour lancer des écosystèmes associés innovants ;
   d. Mettre en place un processus de **référencement des produits locaux**, notamment auprès des grands donneurs d'ordres publics ;
   e. **Faciliter l'accès aux marchés publics et semi-publics pour la PME productive**, en créant des synergies et/ou groupements entre les PME par secteur d'activité afin de se positionner sur des appels d'offres publics ;

2. **Développer le niveau d'intégration locale et accélérer notre politique d'import-substitution :**

   a. Afin de renforcer la compétitivité des écosystèmes industriels existants, l'objectif est de développer l'intégration de bout-en-bout, **partant de la matière première** jusqu'au produit fini
   b. **Accélerer notre politique ambitieuse de substitution** par la production locale afin de réduire notre dépendance aux importations et promouvoir les produits locaux. A cet effet, il conviendrait de soutenir davantage les projets s'inscrivant dans le cadre de la **stratégie d'import-substitution**, notamment sur le volet expertise technique. Cet effort renforcera notre capacité à revoir les accords de libre-échange en notre faveur.
   c. Accélérer la **mise en place des normes des produits industriels marocains** et les rendre obligatoires pour lutter contre des importations massives et sans contraintes de l'étranger ;
   d. Soutenir le produit national par l'utilisation de mesures telles que l'application de la **réciprocité des barrières non tarifaires** liant le Maroc avec les autres pays, la **surveillance des marchés**, le **contrôle aux frontières** … ;
   e. Encourager le **"Made with Morocco" en renforçant les synergies entre entreprises marocaines et étrangères** dans un esprit de co-développement et co-investissement

3. **Mettre en place une politique de valorisation et de rayonnement du Made in Morocco :**

   a. Mener une étude pour l'élaboration d'une **stratégie nationale de valorisation** et de promotion **des marques marocaines** (Communication, influence des consommateurs…) à l'instar du modèle turc "TURQUALITY" en vue d'encourager la fabrication de produits marocains et de mettre en place un label du produit fabriqué au Maroc. Cette étude permettra également de déterminer quelle valeur ajoutée peut conférer le Made in Morocco par secteur ;
   b. Mener des **campagnes de communication et de sensibilisation auprès de nos citoyens** pour expliquer que l'acte d'achat d'un produit local déclenche des opportunités d'emploi ;
   c. Développer **un label "contenu marocain certifié"**. Il s'agirait **d'opérationnaliser la préférence des produits marocains dans la commande publique**. La mise en place de ce label devra suivre une démarche qualité pour son obtention, basée sur la valeur ajoutée locale. La certification du label serait mise en place par un organisme spécialisé réunissant le secteur public, la CGEM, les associations des consommateurs et des experts en matière de certification.

4. **Mettre en place un système national d'innovation au bénéfice du Made in Morocco :**

   a. Instaurer des **mesures fiscales incitatives**, notamment le crédit d'impôt recherche afin d'aider les entreprises à investir dans les technologies avancées pour permettre au Maroc de rattraper son retard :

      i. **Mettre en place un Crédit d'Impôt Recherche (CIR)** en fonction du volume annuel de dépenses relatives aux activités de recherche et développement, aux frais engagés pour la protection de la propriété industrielle, la normalisation et la veille technologique. Les entreprises industrielles qui engagent ces dépenses pourront **bénéficier du CIR en les déduisant de leur impôt**. Le taux du CIR pourrait varier selon le montant des investissements, et pourrait se matérialiser sous forme de remboursement ou de réduction d'impôt.

      ii. **Verrouiller l'octroi de cette incitation fiscale**, par la **labellisation des entreprises industrielles** investissant dans la recherche et développement, conformément à un cahier de charges prédéfini par des instituts de recherche et d'innovation reconnus au Maroc telles que la Fondation MAScIR et l'Université Mohammed VI Polytechnique en partenariat avec la CGEM.

   b. Encourager l'**usage des droits de la propriété intellectuelle** ;

   c. Créer des **cités d'innovation ou encourager des initiatives privées** similaires au niveau de chaque région en favorisant des synergies entre les start-ups et les entreprises industrielles pour développer des solutions innovantes futures ;

   d. Renforcer les programmes de formation dans les **écoles d'ingénieurs en lien avec l'industrie 4.0** avec des investissements technologiques et pédagogiques conséquents.

SMALL BUSINESS ACT, CHEVAL DE BATAILLE POUR RENFORCER LA TPME

Les **Très Petites et Moyennes Entreprises** (TPME) jouent un rôle essentiel dans le développement et la cohésion sociale du Maroc grâce à leur **contribution à la croissance économique et à la création d'emplois**. Il est ainsi nécessaire d'avoir une économie forte et résiliente qui promeut le développement des TPME. Notant qu'à ce jour, celles-ci pèsent pour près de **73% de l'effectif déclaré à la CNSS** et contribuent de façon significative dans le PIB du Maroc.

La TPME marocaine souffre de nombreux maux, notamment de **sous-capitalisation**, de **difficultés d'accès aux financements** et **aux marchés publics** ; d'une concurrence déloyale de la part du secteur **informel** ; d'une **législation du travail** freinant sa croissance et sa compétitivité, mais aussi la prise de risque nécessaire au développement de toute entreprise.

Pour faire face à cela, il y a lieu d'agir sur les **facteurs endogènes** et **exogènes** à leur écosystème :

- Les TPMEs sont appelées à contribuer à l'essor de secteurs d'avenir à très forte valeur ajoutée, d'ordre stratégique pour notre pays (par exemple le fret maritime, les énergies, l'industrie pharmaceutique, l'agro-alimentaire, la sécurité informatique ou les datas centers), requérant ainsi une main d'œuvre qualifiée et des compétences pointues. Comme soulevé dans le rapport sur le Nouveau Modèle de Développement, **de nombreux axes sont à développer** tels que la **formation, le financement, la réglementation**, la **relation avec l'administration**, etc…

- La TPME est par définition une entreprise confrontée en permanence aux lois et aléas des marchés nationaux et internationaux, une concurrence au gré des accords internationaux et des défis constants pour sauvegarder leur compétitivité. Pour cela, **par sa taille, sa fragilité structurelle et financière, elle reste très sensible aux impacts de son environnement, et de son écosystème.** Preuve en est, la pandémie du Covid-19, qui a impacté les marchés et remis en cause des **accords bien établis**, ou encore **affecté davantage les trésoreries des TPMEs** avec l'augmentation distinctive des **délais de paiement** pour cette catégorie d'entreprises.

Un nouvel échiquier économique mondial se met en place et ne cesse d'être en mutation. Nous continuerons à voir des **politiques protectionnistes et des barrières non tarifaires** apparaître. Face à cette situation, **les TPME marocaines ont besoin d'être accompagnées, défendues et protégées contre ces facteurs exogènes**.

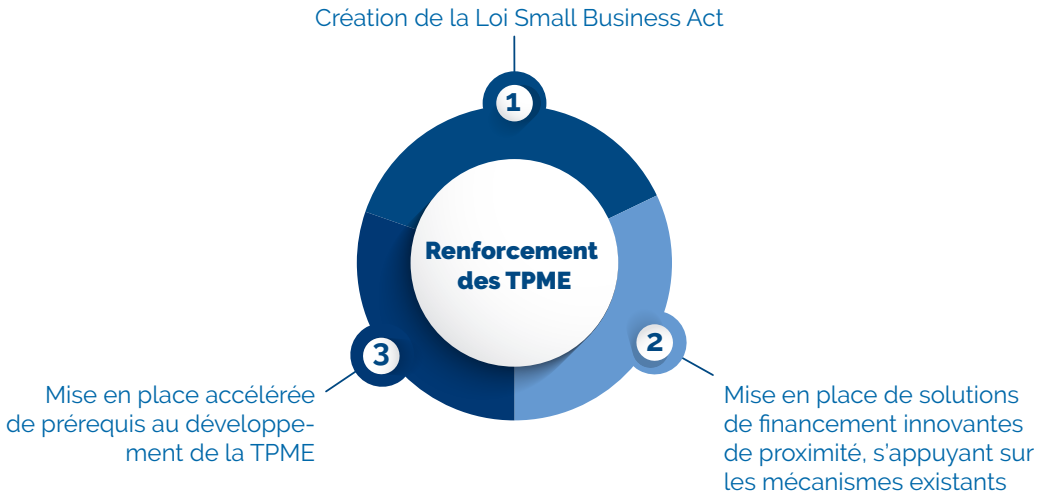
DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

La réussite de la transformation de l'économie marocaine et la construction d'un environnement économique incitant à des comportements plus vertueux impose la **libération de l'initiative privée et des politiques publiques favorables à l'essor de TPMEs** productives et innovantes.

Cela nécessitera une **nouvelle génération de réformes plus complexes**, inscrites sur le long terme et portées par un **soutien politique fort**. Afin de déclencher une dynamique économique en faveur du secteur privé et en particulier des TPME, le NMD propose une feuille de route fondée sur cinq **leviers stratégiques** :

1. La sécurisation de l'initiative privée pour **éliminer les entraves réglementaires**, les barrières administratives et l'économie de rentes. Ainsi, améliorer le climat des affaires ;
2. L'orientation des **acteurs économiques vers les activités productives à forte valeur ajoutée** à travers un dispositif complet d'appui et d'incitations ;
3. Un choc de compétitivité pour **réduire les coûts des facteurs de production** et améliorer leur qualité ;
4. Un **cadre macroéconomique** au service des PME ;
5. La **réintégration du secteur informel** dans l'économie nationale.

Les mesures concrètes proposées pour atteindre la vision du NMD sont les suivantes :



1. Loi Small Business Act

Le Maroc doit être doté d'un Small Business Act (SBA), cheval de bataille d'une refonte du cadre juridique et institutionnel de la TPME. Celui-ci assurera la mise en place de structures en charge de la promotion de la TPME, ainsi que l'octroi de mesures incitatives ainsi que la facilitation d'accès aux marchés publics.

Le SBA doit être un **document législatif exhaustif** rassemblant des mesures favorables aux TPME avec un objectif de réduire considérablement le poids des procédures administratives dans l'établissement et la gestion des TPME. Cette loi Small Business Act doit contenir les axes suivants :

- Promouvoir la TPME marocaine en assurant des **moyens de financement**, et en réorientant une **quote-part considérable de la commande publique vers la TPME ;**
- Assurer un **cadre réglementaire et juridique** en faveur de la TPME nationale ;
- Garantir un **service public de meilleure qualité** en vue d'encourager la création et le développement des TPME ;
- Mettre en place un **système fiscal** favorisant la TPME ;
- Développer un **système d'incitations** pour soutenir la TPME selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ;
- Encourager la **compétitivité** via des mesures variées avec un accent sur des éléments de facilitation pour favoriser l'innovation.

2. Solutions de financement innovantes de proximité, s'appuyant sur les mécanismes existants

Une nouvelle approche pour l'accompagnement public des TPME de qualité et opérationnelle doit être appréhendée par **l'évolution de mécanismes existants vers une banque publique d'investissement dédiée à la TPME**, mieux adaptée à la prise de risque ainsi qu'au caractère innovant de certains projets.

Cette banque aura pour mission de **financer et d'accompagner les entreprises**, à chaque étape de leur développement, en crédit, en garantie, en aide à l'innovation et en fonds propres, avec des solutions d'accompagnement adaptées. Cette banque pourra **accompagner les entreprises sur les marchés intérieurs mais aussi à l'export**, à l'image de BPI France.

La constitution de cette banque pourrait s'appuyer sur la **transformation en cours de la CCG** (actuellement SNGFE), ainsi que sur **d'autres mécanismes existants** tels que Finéa (pour les solutions de financement - dette) et Maroc PME (pour leur accompagnement de proximité).

Des **programmes d'appui spécifiques à chaque catégorie de PME** pourraient être développés comme par exemple à une **centaine de "gazelles"** qui permettra de booster une nouvelle génération d'**entrepreneurs à fort potentiel**; **l'essaimage** (conversion de salariés expérimentés à l'entrepreneuriat), **l'exportation** (incitation et accompagnement à l'exportation), **l'innovation** (startups, R&D, assistance technique, dépôts de brevets) et **l'intégration locale** (mise en relation des fournisseurs et des donneurs d'ordre).

3. Mise en place accélérée de prérequis au développement des TPMEs

a. Acter une définition pour la TPME

La définition actuelle de la Petite et Moyenne Entreprise ne reflète plus la réalité économique de ces dernières. Il est devenu nécessaire de mettre en adéquation le cadre légal de la définition de la PME en vue de renforcer sa compétitivité et d'intégrer les nouveaux dispositifs et mesures d'accompagnement en vigueur et les meilleures pratiques internationales.

Dans ce contexte, un projet de loi portant sur la définition de la PME a été élaboré en concertation entre Maroc PME et la CGEM, qui tient compte de l'évolution de l'économie nationale et des seuils adoptés par les partenaires commerciaux et concurrents internationaux.

Cette nouvelle définition de la PME permet une segmentation des catégories d'entreprises avec un élargissement du champ d'action aux Entreprises de Taille Intermédiaires (ETI) :

Micro-entreprise	CA inférieur ou égal à 2MDH
Très-petite	CA entre 2MDH et 10MDH
Petite	CA entre 10MDH et 50MDH
Moyenne	CA entre 50MDH et 200M
Moyennes émergentes	CA entre 200MDH et 500M

b. Accélérer le déploiement des amendements à la loi sur les délais de paiement

Les TPE ont connu une dégradation notoire des **délais de paiement** sur les dernières années, accrue par la crise Covid-19, conséquences de **trésoreries mises à mal** pour la plupart des structures, un **faible pouvoir de négociation** des TPEs en particulier, et d'un **cadre légal peu coercitif**.

La CGEM, en collaboration avec le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique ont **apporté des modifications à la loi** sur les délais de paiement, et sont dans l'attente de la promulgation d'une nouvelle loi, qui prévoit, entre autres, des dispositions pour **remplacer les indemnités de retard par des sanctions pécuniaires**, incitant à un meilleur respect des délais de paiement par l'ensemble des acteurs économiques.

c. Amender le Code du Travail

La réforme du Code du Travail est urgente pour l'adapter aux réalités du marché, d'en rendre l'intégralité des dispositions applicables, si nous voulons créer des emplois stables.

La **flexibilité du travail**, imposée par la dynamique actuelle de l'économie mondiale, peut être une **véritable solution pour baisser le chômage** et ce, en procurant aux entreprises un **meilleur équilibre offre-demande**, prenant en considération les **fluctuations de leurs marchés** et la conjoncture économique.

Ci-après **quelques propositions** relatives à la flexibilité du travail :

- **Élargir la durée des missions d'intérim** de 3 à 6 mois avec une possibilité de renouvellement de 2 fois au lieu d'une seule fois ;
- **Simplifier la complexité de la procédure de licenciement** sur le plan des délais et étapes ;
- Réglementer le **recours au travail à temps partiel ;**
- Faciliter le recours à **l'annualisation du temps de travail** en levant les conditions de consultation des partenaires sociaux et d'établissement du planning prévisionnel ;
- **Augmenter le plafond des heures de travail supplémentaires** à 200 heures par an et par salarié (au lieu de 80 actuellement), sans conditions de consultation des partenaires sociaux.

LE DÉVELOPPEMENT CONTINENTAL, HUB ENTRE L'AFRIQUE ET LE MONDE

Le Maroc a engagé, depuis une vingtaine d'années, une **politique structurée d'arrimage de son économie au continent**.

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu l'Assiste, à travers ses nombreuses tournées continentales, les entreprises marocaines ont emboîté le pas et tissé un **réseau de développement continental**.

La dynamique, qui a été portée au départ par les **banques et les entreprises de services** (assurances, télécoms, technologies, transport...) et qui s'était **focalisée sur les pays de proximité** (Afrique de l'Ouest et Centrale), s'est progressivement structurée à partir des premières success stories, pour devenir **une réelle dynamique** et s'élargir à l'ensemble des régions du continent.

Aujourd'hui, le **Maroc est devenu un des premiers investisseurs en Afrique** et plusieurs **secteurs de notre économie ont trouvé, sur le continent, leur relais de croissance** par excellence. Parmi ceux-là, certains avec plus de succès que d'autres, notamment le **secteur bancaire** avec trois banques, qui ont au moins **25% de leur PNB en provenance des filiales africaines**, le secteur des **télécoms**, les **BTP** où certains groupes leaders ont pu traverser les périodes de crise grâce à leurs activités continentales, le secteur **immobilier** qui, après des débuts poussifs, a trouvé sa voie, les **technologies de l'information et les métiers de l'Offshoring**, le secteur **agroalimentaire**, les **engrais**, les **cimenteries...**

Ce positionnement pris par le Maroc est aussi devenu un atout clé pour l'attraction des Investissements Directs Étrangers (IDE). En effet, les nombreux groupes internationaux, qui lorgnent le Maroc, ne voient plus le pays comme un marché local et sont plutôt attirés par son positionnement et sa forte connectivité au continent.

> **Aujourd'hui, après vingt années d'exercice de développement continental, notre enjeu pour le futur est d'ériger le développement en Afrique en véritable stratégie nationale, de refondre les outils et mécanismes d'accompagnement des entreprises, et de se positionner, sur le plan institutionnel, dans les mutations profondes du continent, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la Zone de Libre Échange Continentale Africaine (ZLECAf) et dans le développement des Communautés Economiques Régionales (CER)**

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

La Commission sur le Nouveau Modèle de Développement (CSMD) a réaffirmé **l'importance de l'Afrique dans le cadre des partenariats internationaux**.

Si le rapport ne consacre pas l'Afrique comme axe stratégique majeur de développement de notre économie, la Commission fait le **pari d'un Maroc acteur essentiel de la relation Europe-Afrique**, qui constitue **l'espace naturel de projection du Maroc à l'international**. Cette relation, qui est centrale sur les plans géopolitique et géoéconomique, n'est toutefois pas exclusive. La CSMD recommande de poursuivre les efforts pour assurer la **diversification des partenariats internationaux du Maroc** qui permet de renforcer son ambition de hub régional au service du développement.

Le Nouveau Modèle de Développement ambitionne également de **faire du "Made in Morocco"** un marqueur de qualité, de compétitivité et de durabilité afin qu'il puisse représenter un **levier substantiel d'approfondissement de nos partenariats internationaux**. Le positionnement stratégique du Maroc à l'échelle régionale et internationale est fondamental en Afrique et ouvre **des perspectives prometteuses de coopération**, notamment grâce à un réseau dense d'accords de coopération.

Notre vision, en tant que CGEM, mobilisée dans la dynamique de coopération continentale, est totalement alignée avec le Nouveau Modèle de Développement. Nous considérons l'**Afrique comme un axe stratégique à la fois pour la relance et le développement de notre économie, avec une opportunité inédite offerte par le lancement de ZLECAf, mais également en termes de diplomatie économique** en accompagnement de notre politique étrangère nationale.

Nous considérons que le Maroc doit renforcer et affirmer de manière visible l'ancrage de son économie sur le continent. Cela devrait se traduire à différents niveaux :

- Dans la **définition d'une stratégie Afrique** claire et transversale intégrée au NMD, et qui irrigue l'ensemble des secteurs prioritaires identifiés ;
- Dans l'accompagnement des entreprises et des différents secteurs dans l'**entrée en vigueur de la ZLECAf** où le Maroc doit jouer un rôle de locomotive pour le renforcement du commerce intra-africain ;
- Dans la **mise en œuvre des différents accords bilatéraux et multilatéraux** que ce soit de protection des investissements ou de non double imposition.
- Dans le **renforcement de l'intégration économique** régionale et continentale ;
- Dans le **développement de chaînes de valeurs complémentaires sectorielles** avec différents pays du continent pour une meilleure complémentarité entre le secteur privé marocain et le secteur privé continental ;
- Dans la refonte des **mécanismes d'accompagnement des entreprises** marocaines dans leur dynamique de développement en Afrique ;
- Dans la construction de la région **Dakhla Oued Eddahab comme hub africain** et épine dorsale de l'axe Tanger-Dakar.

Orienter les acteurs économiques vers les activités productives

Afin de mettre en œuvre notre vision, en phase avec les préconisations du NMD pour une « approche de nature à favoriser une relation renouvelée avec l'Afrique, une relation gagnant-gagnant qui mobilise les complémentarités, **impulse les profils de spécialisation économiques et concourt à l'édification de chaînes de valeurs régionales dans des secteurs à fort potentiel** (l'agro-industrie, le textile, l'industrie automobile, le tourisme, l'enseignement supérieur, l'innovation, l'industrie culturelle et le développement durable, l'industrie pharmaceutique) », nous proposons les mesures suivantes :

- **Élaboration d'une stratégie Afrique transversale monitorée et évaluée annuellement**

  La CGEM préconise la mise en œuvre, dans le cadre de la stratégie de développement et de la vision à horizon 2035, d'une **stratégie Afrique claire et lisible, portée par une structure institutionnelle dédiée,** transversale et faisant l'objet d'un suivi et d'une évaluation annuels, à travers des **Assises de la Coopération Maroc-Afrique** par exemple. En cohérence avec cette approche, la CGEM continuera de **renforcer la stratégie de développement de ses entreprises membres** sur le continent, sa **coopération avec les patronats africains**, et lancera un **forum annuel de la PME africaine**, qui servira de relais à la mise en œuvre de cette vision.

- **Intégrer la ZLECAf avec une offre de valeur permettant de construire une véritable intégration régionale et continentale**

  Le Maroc doit jouer, dans le cadre de la ZLECAf, un rôle à la dimension de son positionnement continental, c'est-à - dire être **un catalyseur du « Made in Africa » et du « Made with Africa ».**

  À cet effet, notre pays doit trouver **des chaînes de valeur complémentaires industrielles sur le continent pour tous les secteurs où le Maroc a pu s'arrimer aux chaines de valeur mondiales,** afin d'augmenter le taux d'intégration continentale et d'améliorer la compétitivité de nos propres industries. Des secteurs comme l'automobile, le textile ou l'agroalimentaire pourraient être les locomotives de cette dynamique.

  La CGEM lancera les études nécessaires pour identifier les zones de complémentarité potentielles et tentera, dans le cadre du forum de la PME africaine, de concrétiser des projets dans ce sens.

- **Œuvrer pour la redynamisation de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) et une plus grande intégration avec la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)**

  Pour que la ZLECAf soit une réussite, elle a besoin de trouver son terreau sur les Communautés Économiques Régionales Africaines. Nous devons donc nous **mobiliser pour une redynamisation de notre Union maghrébine**. Dans ce cadre, la CGEM continuera à œuvrer avec l'union Maghrébine des Employeurs (UME) pour renforcer la coopération économique entre les entreprises du Maghreb et trouver des secteurs de création de valeur complémentaires.

  Par ailleurs, nous estimons qu'il est important de **bénéficier d'accords privilégiés avec nos partenaires de la CEDEAO**. Dans ce cadre, nous ne manquerons pas non plus de continuer nos investissements dans la région, mais également de renforcer nos liens avec les patronats ouest-africains.

- **Réformer et innover en matière de mécanismes d'accompagnement des entreprises dans leur développement en Afrique**
  Afin d'accompagner de manière plus efficace et pertinente nos entreprises dans leur développement en Afrique, une refonte de nos mécanismes existants s'impose avec une recherche de solutions innovantes. Ainsi, les efforts doivent être plutôt orientés vers l'apport d'outils de business intelligence sur les marchés et les projets, l'accompagnement ciblé et personnalisé, la structuration d'offres consortiales, les missions de promotion de la Marque Maroc...

- **Harmoniser et gérer la promotion de la Marque Maroc sur le continent**

  Un « Made in Morocco marqueur de qualité, de compétitivité et de durabilité » nécessite également une **stratégie de gestion de la Marque Maroc** afin d'en assurer une **cohérence du message, une promotion structurée et harmonisée** et le suivi du respect, par les différents acteurs, de la qualité du label. L'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) pourrait être le dépositaire de la coordination de la Marque Maroc.

- **Structurer une synergie et dynamique de veille au profit du développement de nos entreprises sur le continent**

  Souvent, nos entreprises ne tirent pas le meilleur profit des opportunités continentales en raison de l'absence de données ou de leur non fiabilité. Dans ce contexte, il est important que notre **stratégie africaine soit accompagnée par des outils et des dispositifs de veille** à même d'apporter des informations privilégiées à nos entreprises.

  Dans ce cadre, la CGEM poursuivra l'étroite collaboration avec le Ministère des Affaires Étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résidant à l'Étranger, pour **maximiser les synergies Ambassades-Entreprises.**

  Par ailleurs, le **modèle de la banque de projets,** élaboré par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, **devrait être maintenu et développé**. La CGEM, en collaboration avec le Ministère, pourrait en être le dépositaire pour l'avenir.

- **Faire de la région Dakhla Oued Eddahab un réel hub pour le développement en Afrique**

  Le Maroc a engagé, depuis quelques années, sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu l'Assiste, un ensemble d'investissements, qui a pour vocation de faire de Dakhla un hub d'investissement et de connexion pour l'Afrique. Cette dynamique doit être renforcée dans le cadre de notre **politique d'attraction des IDE pour que Dakhla serve aussi de hub africain** pour les entreprises internationales s'installant au Maroc.

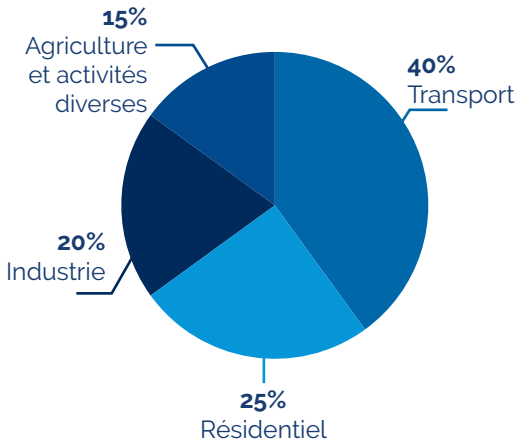
  La CGEM a lancé, il y a quelques années, un vaste programme d'investissement dans les provinces du Sud et continuera à faire la promotion, auprès de ses membres, de cette vocation africaine de la Région Dakhla Oued-Eddahab.

10 MESURES POUR UNE ÉNERGIE À FAIBLE COÛT ET BAS CARBONE

L'énergie est fondamentale au fonctionnement de l'économie et se trouve au cœur des problématiques de compétitivité des entreprises.

Au Maroc, l'énergie consommée est pour près de **90% fossile et importée**. Cette situation préjudiciable aux ambitions climatiques du Royaume est de nature à **entraver son processus de développement économique et à exposer sa balance des paiements** au vu des fluctuations des cours internationaux et des approvisionnements externes.

Consommation d'énergie au Maroc par secteur



L'électricité représente environ 20% de l'énergie consommée et reste essentiellement produite à partir de sources fossiles pour 80%, induisant de **fortes émissions de gaz à effet de serre** (plus de 25% des émissions).

L'énergie électrique demeure relativement coûteuse pour l'entreprise avec un écart de l'ordre de 20% avec les pays compétiteurs (Turquie, Egypte, Tunisie, etc.). Cependant, la dépense énergétique ne constitue pas un coût fixe pour l'entreprise et peut être réduite si des changements sont opérés en adoptant des **mesures d'efficacité énergétique** et en recourant massivement aux énergies renouvelables ou à d'autres sources d'énergies propres et décarbonées.

L'ambition du Maroc a été portée par un objectif de **part des capacités EnRs dans la production nationale fixée à 52%** et de **réduction de la consommation d'énergie de 15%** à l'horizon 2030. De même, le pays s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 44,5% d'ici là. **Sur la période 2020-2030, la production d'énergie est le principal secteur concerné par la réduction des émissions avec un taux de 34,5%.**

Le Nouveau Modèle de Développement positionne l'objectif de « **devenir champion régional de l'énergie bas carbone** » parmi les cinq paris d'avenir pour un Maroc audacieux et leader régional dans des activités ciblées. Dans le cadre du choix stratégique 3 consistant à réaliser un choc de compétitivité, une des quatre actions préconisées concerne le secteur de l'énergie, en fixant un objectif de **réduire les coûts de l'énergie par la réforme du secteur** et le recours aux **énergies renouvelables** et à bas carbone.

Le rapport est relativement explicite sur la **structure cible du secteur** et des grands programmes et préconise une **réforme profonde du secteur de l'électricité** à travers notamment :

- La mise en place d'une nouvelle architecture institutionnelle autour d'un **régulateur fort, indépendant et transparent** pour l'ensemble du secteur, couvrant également le gaz naturel ;
- La **séparation du rôle des acteurs** (producteurs, transporteurs, distributeurs) et la **libéralisation responsable du secteur**, notamment à travers l'ouverture effective de la production d'énergie verte à la concurrence ;
- La **restructuration des entreprises publiques du secteur**, et notamment l'ONEE pour lui permettre d'assurer sa fonction stratégique de modernisation du réseau de transport d'électricité et d'accompagnement de la réforme du secteur ;
- **L'encouragement de la production** décentralisée pour donner un accès à une électricité compétitive dans les territoires et ;
- La mise en place d'un cadre propice pour le **développement de la mobilité électrique**.

Cette réforme structurante doit s'accompagner d'un **effort à court terme pour améliorer la compétitivité de l'industrie nationale**, en impactant la baisse des coûts de production déjà engagée sur les industries énergivores et en leur donnant accès à **des solutions pour les approvisionner en gaz naturel** afin de produire de l'énergie calorifique à bas coût. La mise en œuvre de ces actions permettra de construire un **positionnement international distinctif** pour le Maroc en tant que partenaire éco-responsable compétitif et neutre en carbone.

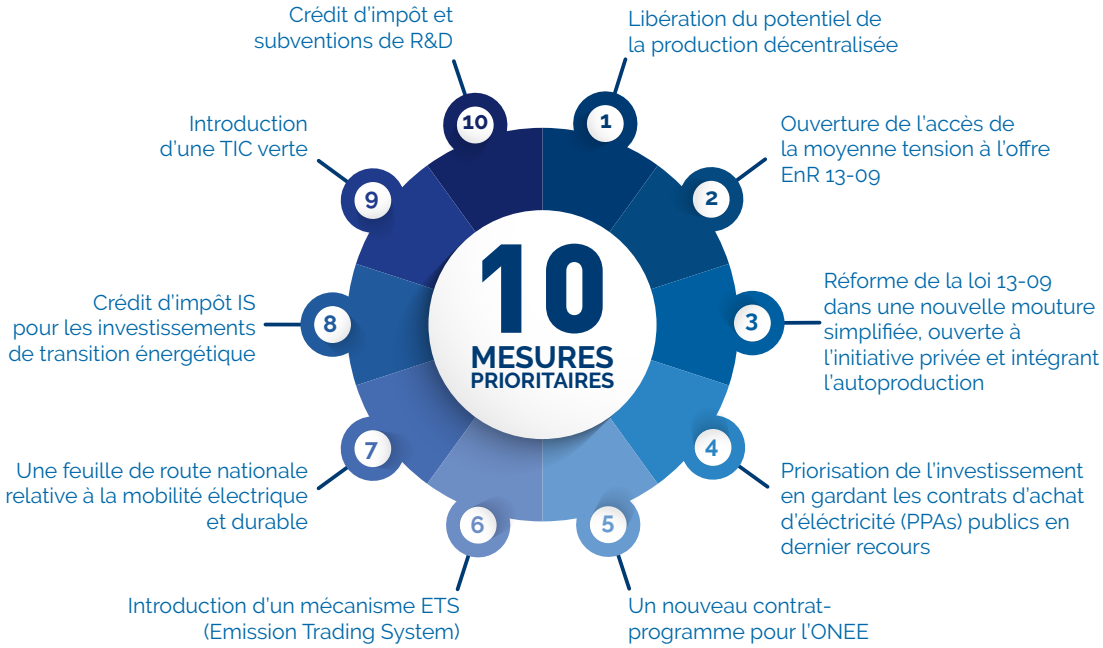
Enfin, un indicateur de résultat portant sur la **part des EnRs dans l'énergie totale consommée** a été explicitement défini par le Nouveau Modèle de Développement, avec un **objectif ambitieux de 40% en 2035 vs 11% actuellement.**

Dans cette optique, **le rapport rejoint la vision exprimée de la CGEM,** afin d'offrir des **facteurs de compétitivité importants à nos industries** (en termes de coûts et de limitation de la teneur en carbone), ainsi que de maximiser la valeur ajoutée locale de ce secteur économique.

Cette vision s'articule autour de **5 objectifs mesurables :**

1. **Accélérer le développement des EnRs** en adoptant comme principal indicateur leur part **dans le mix de consommation électrique** (et non de capacité de production). Partant de 20% en 2020, l'objectif serait de 50% en 2030 puis 60% en 2035, pour tendre vers le quasi-tout renouvelable à l'horizon 2050 ;
2. **Par les leviers de l'efficacité énergétique**, **de la production décentralisée et de l'accès à l'offre du marché libre** (régi par la loi 13-09), permettre à l'entreprise marocaine entreprenante de **réaliser une baisse de son coût d'électricité de 20 à 30%** sur les 3 à 5 prochaines années ;
3. **Faire évoluer le taux d'électrification de l'économie de 20% en 2020 à plus de 30% en 2035** en accélérant dans un premier temps le **développement de la mobilité électrique** et, dans un second temps, le **basculement progressif de la cuisson au gaz notamment vers l'électricité** ;
4. Positionner le Maroc comme leader régional de la **production des molécules vertes (filière hydrogène) ;**
5. Réussir l'aboutissement de ces développements de manière inclusive en **maximisant la valeur ajoutée locale en phase d'investissement (plus de 70%)**.

Dix mesures prioritaires concrètes pour une énergie à faible coût et bas carbone



DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Afin de concrétiser cette vision, et d'opérationnaliser les grands principes énoncés dans le Nouveau Modèle de Développement, la CGEM propose **dix mesures prioritaires concrètes** à mettre en place sur les 5 prochaines années :

1. **Libération du potentiel de la production décentralisée**

La production décentralisée représente une des tendances mondiales lourdes du secteur de l'électricité: près de 40% des capacités renouvelables installées en Allemagne, 30% en Espagne. Au Maroc ce mode de production reste encore à ses débuts. Les capacités décentralisées offrent **plusieurs avantages : coûts compétitifs ; pertes en ligne évitées ; besoin réduit** en infrastructure électrique ; potentiel de **création d'emploi** et de développement de PME et TPE ; financement entièrement pris en charge par le privé.

Le projet de loi sur l'**autoproduction**, introduit dans le processus d'adoption, **vise à attirer des investissements privés dans des projets de petite taille**, créant des **sources d'énergies vertes de proximité** pour les entreprises. Malgré les avancées reflétées par ce texte, la CGEM considère, en cohérence avec les orientations du NMD, que cette démarche mérite d'être amplifiée notamment en ce qui concerne la faculté d'**injection de l'excédent d'énergie avec contrepartie** et la possibilité d'investissement par des tiers avec faculté de **vente d'électricité à l'autoconsommateur**. L'autoproduction en EnRs étant déjà autorisée dans le cadre des dispositions de la loi 13-09, il est dans ce sens proposé d'y **intégrer les dispositions visant la libération du potentiel du décentralisé** et de surseoir à l'adoption d'une loi spécifique.

2. **Ouverture de l'accès de la moyenne tension à l'offre EnR 13-09**

La Loi 13-09 sur les énergies renouvelables offre aux entreprises raccordées aux réseaux de haute tension (HT) et de très haute tension (THT) la possibilité de se fournir en électricité verte auprès d'opérateurs privés. L'**extension de cette disposition aux entreprises raccordées à la moyenne tension (MT)**, permettra d'assurer une **baisse du coût de l'électricité** aux entreprises, comme préconisé par le rapport du NMD, d'**améliorer leur compétitivité** et d'**augmenter la pénétration des énergies renouvelables** auprès de ces entreprises et enfin de **réduire leur empreinte carbone**.

Étant déjà prévue par la Loi 13-09, **l'ouverture de la MT** pourra se faire à travers :

i. une prise d'arrêtés pour les flux MT à MT,
ii. une décision de l'ONEE pour les flux HT à MT,
iii. et une décision de régulation des tarifs de passage par les réseaux MT.

3. **Réforme de la Loi 13-09 dans une nouvelle mouture simplifiée, ouverte à l'initiative privée et intégrant l'autoproduction**

Le projet de loi n° 40.19 modifiant et complétant la Loi n° 13.09 relative aux énergies renouvelables a été approuvé par le Conseil de gouvernement le 1er juillet 2021.

Les modifications apportées par ce projet de loi visent à **faciliter l'accès à l'information liée aux opportunités d'investissement** et **simplifier les procédures d'agrément** en réduisant les délais légaux liés au traitement des demandes, afin de **renforcer l'attractivité du secteur** pour les investissements privés locaux et internationaux.

Toutefois, ce texte gagnerait à être simplifié et devrait prévoir une plus grande ouverture à l'initiative privée pour les nouveaux marchés de capacité et de service système. Il conviendrait, en outre, que cette loi énonce clairement le **principe de transparence des prix de transport**, **service système et capacité de secours** en adéquation avec les services réellement rendus. Cela permettra de rendre le marché plus efficient et d'inciter les producteurs indépendants d'électricité (IPP) à mieux concevoir leurs installations par rapport à l'intermittence et aux services de soutien au réseau. Le régulateur national veillera alors à la bonne mise en œuvre de ces principes.

Les autres cas minoritaires d'autoproduction autrement que par les EnRs pourront continuer à être adressés par la loi ONEE.

4. **Priorisation de l'investissement en gardant les contrats d'achat d'éléctricité (PPAs) publics en dernier recours**

Les **capacités de production des EnRs** sont généralement montées dans le cadre de schémas de type PPP, où la partie publique s'engage à l'achat de toute la production sur une longue durée **dans le cadre de contrats dits PPA** avec la partie privée qui prend en charge l'investissement et l'exploitation de l'actif. Ces montages sont aujourd'hui de moins en moins requis au regard de l'engouement des acteurs privés marocains et internationaux pour l'investissement dans les EnRs.

Prioriser l'effort d'investissement privé dans l'énergie permettra à l'État de se concentrer sur l'impulsion de la stratégie du secteur et sa régulation, tout en réduisant son exposition à long terme et libérant des ressources financières pour d'autres engagements prioritaires de l'État.

Par conséquent, il est proposé de **revoir la planification des projets EnRs** de façon à **n'actionner le recours aux PPAs** avec les utilités publiques (ONEE/Masen) **que dans le cas d'investissements insuffisants** du secteur privé dans la production décentralisée et les autres moyens de production encadrés par La loi 13-09.

5. Un nouveau contrat-programme pour l'ONEE

Afin de **réussir la transition énergétique du Maroc**, l'ONEE doit rester un acteur central, fort et financièrement équilibré, qui facilite le développement de l'initiative privée. Les engagements antérieurs de l'ONEE dans le cadre des PPAs de long terme ne sauraient constituer un frein à l'ouverture du marché. A l'instar des propositions avancées par le NMD, il conviendra de **mettre en place des mécanismes visant l'atténuation ou l'absorption des engagements antérieurs de l'ONEE,** tels que :

- **la prise en charge** par l'État **de l'impact financier** de l'ouverture durant une période transitoire ;
- l'incitation des opérateurs d'installations de production dans le cadre de PPP **à proposer des solutions de transformation** permettant de réduire le coût de l'énergie produite ;
- l'incitation des opérateurs de centrales non EnRs à la **réduction de l'empreinte carbone électrique** (hybridation, cofiring, captation CO2 etc.).

Par ailleurs et dans l'objectif d'accompagner l'effort considérable d'investissement à consentir par le secteur privé dans les EnRs, il sera essentiel de **garantir la disponibilité à temps de toutes les infrastructures électriques nécessaires**. Afin d'éviter tout goulot d'étranglement d'ordre financier, il est donc suggéré d'**introduire des schémas PPP** pour la réalisation des infrastructures de transport d'électricité, des grandes infrastructures de stockage (STEP) et des autres infrastructures électriques lourdes.

6. Introduction d'un mécanisme ETS (Emission Trading System)

Le Maroc pourrait **introduire un mécanisme de carbone pricing afin d'accélérer sa transition énergétique**. En signalant clairement le coût pour la collectivité des émissions carbone, ces instruments permettent de **réduire l'augmentation des émissions en CO2**, de **favoriser les investissements** dans les nouvelles technologies vertes tout en stimulant la coopération internationale et l'accès à de nouveaux marchés. Cette initiative de carbone pricing pourrait prendre la forme d'une **taxe carbone directe** (qui fixe un prix de la tonne de CO2 mais ne prédéfinit pas d'objectif de réduction), soit d'un ETS, qui permet à l'inverse de déterminer une trajectoire de réduction d'émissions de CO2 mais laisse le marché déterminer le prix de la tonne de CO2.

Un ETS marocain aurait les faveurs de la CGEM. Son implémentation au Maroc pourrait être déployée par phases.

Premièrement, il s'agira de :

i. identifier les **secteurs couverts ;**
ii. mettre en place un **système déclaratif** pour les entreprises de ces secteurs de leurs émissions ;
iii. déterminer avec l'État des **plafonds d'émissions à atteindre.**

Deuxièmement, **distribuer des allocations d'émissions aux entreprises concernées.** Un marché de trading de ces quotas, et une mise aux enchères graduelle des allocations et une réduction progressive des plafonds sectoriels, dans une troisième étape.

7. Une feuille de route nationale relative à la mobilité électrique et durable

Le **secteur du transport** joue un rôle clé pour le développement économique et social. Il **compte pour près de 40% de la consommation finale** du pays en produits pétroliers et génère **20,6% du total des émissions de GES**.

L'accélération de la transition vers un système de transport privilégiant **les solutions à bas carbone permettra de réduire la dépendance aux énergies fossiles** tout en contribuant à un modèle économique de forte croissance, en cohérence avec les tendances internationales des politiques de mobilité durable.
Plusieurs projets ont été initiés par les acteurs publics et privés, qu'il serait pertinent de faire converger à travers une **stratégie nationale de la mobilité durable à l'horizon 2030** qui aurait comme objectifs :

i. d'encourager la mobilité bas carbone ;
ii. de **développer des infrastructures modernes** et résilientes pour une mobilité urbaine et rurale efficaces et accessibles ;
iii. de permettre le **déploiement de nouveaux modèles de partage et de transport** ;
iv. d'encourager l'émergence de nouvelles filières industrielles ;
v. et de structurer des modèles d'affaires minimisant la contribution publique et facilitant l'accès aux financements.

La CGEM a initié dans ce sens, en collaboration avec les parties publiques concernées, une étude visant à définir une **feuille de route nationale pour la mobilité électrique et durable**. Celle-ci servira également à **préparer les entreprises aux mutations en cours** à contribuer à atteindre l'objectif de part des EnRs sur l'énergie totale fixé par le NMD à 40% à l'horizon 2035.

8. Crédit d'impôt IS pour les investissements de transition énergétique

Afin d'encourager la transition écologique et de faciliter les investissements de transformation verte des entreprises, il est proposé d'instaurer une contribution de l'État au financement de tels investissements sous forme d'un **crédit d'impôt sur l'IS, matérialisé par une provision pour investissement déductible dont les reprises seraient rapportées au résultat fiscal, suivant un certain nombre de conditions**. Cette disposition concernerait les sociétés existantes et disposant de capacités financières pour engager de tels investissements, dans la mesure où elles dégageraient un bénéfice fiscal conséquent en rapport avec les investissements considérés. Elle **pourra être constituée par l'entreprise dans la double limite de 50% du montant de l'investissement et de 50% du bénéfice fiscal après report déficitaire et avant impôt.**

Il est proposé que ce **mécanisme de crédit d'impôt puisse concerner une liste d'investissements éligibles définie et mise à jour** chaque année au titre de la Loi de Finances dont notamment (i) la réduction des émissions de gaz à effet de serre (ii) l'autoproduction d'électricité (iii) le stockage d'électricité (iv) l'efficacité énergétique (v) l'acquisition de flottes de véhicules électriques (vi) les bornes de chargement de véhicules électriques dans les parkings (vii) la production de molécules vertes (Power to X).

9. Introduction d'une TIC verte

La CGEM propose un mécanisme permettant de **lever les fonds nécessaires pour une transition écologique** réussie à travers de nouvelles ressources fiscales, notamment un concept de **Taxe Intérieure de Consommation** « TIC » verte fondé sur le **principe du pollueur-payeur** dans l'optique de (i) financer un programme de

stimulation de transition écologique et de levée des obstacles y afférents, (ii) mettre en place le principe de responsabilité élargie tenant compte des contraintes de fin de vie des produits et basée sur des éco-contributions et/ou (iii) instaurer le principe d'une taxation de produits en fonction de leur impact sur l'environnement.

La TIC verte serait **applicable à des produits de consommation** et définie au cas par cas en **fonction des prix de vente de ces produits**, ou sous forme unitaire et serait due à la livraison **par les producteurs locaux ou à l'importation.** Pour garantir sa neutralité vis-à-vis de l'entreprise, ces nouvelles TIC **devront être déductibles à l'instar de la TVA**. Les lignes d'imposition TIC et les destinations précises des taxations levées seront mises à jour chaque année par la Loi de finances.

La TIC Verte créerait un **double dividende** : **environnemental** en rationalisant l'utilisation de produits polluants et économique en dégageant de nouvelles ressources fiscales pour l'État.

10. Crédit d'impôt et subventions de R&D

Il est proposé d'instaurer une **aide de l'État sous forme de provision pour la recherche et le développement (« Provision R&D »)** pour tout projet R&D ayant trait à la transition écologique ou au développement de l'économie verte, et ce y compris les investissements dans des projets pilotes. Cette déduction d'impôt serait **matérialisée par une provision égale à 25% des dépenses de R&D, dans la limite de 30% du résultat fiscal de la société.** Cette provision pourra être déduite de l'impôt dû au titre de l'exercice d'engagement des dépenses. Au cas où l'impôt dû par l'entreprise serait inférieur au crédit d'impôt, la possibilité existerait d'imputer la part non déductible de cette provision R&D sur les exercices suivants.

Ce crédit d'impôt permettra d'inciter les entreprises en développement à engager des projets d'innovation. Il sera nécessaire de maintenir des leviers de subvention qui concernent essentiellement les PME-TPME ou les entreprises nouvellement créées.

La **CGEM et l'ensemble de ses forces vives** restent engagées auprès des acteurs du secteur et institutions publiques pour **accompagner cette transformation fondamentale**. L'atteinte des objectifs ambitieux fixés de **réduction du coût de l'énergie** et de **recours aux énergies renouvelables et bas carbone** devient une **nécessité** et non un choix, dans la quête d'une meilleure compétitivité pour nos entreprises.

RÉUSSIR LE DÉFI DE LA LOGISTIQUE AU PROFIT DE LA COMPÉTITIVITÉ

Le **transport et la logistique** au Maroc représente un secteur clé du développement socio-économique et social du pays et constitue un **levier déterminant de l'amélioration de la compétitivité** des différentes branches de l'économie nationale, de par son positionnement au coeur des plans stratégiques et sectoriels : Halieutis, Generation Green, Rawaj, Artisanat...

Ce secteur **participe à hauteur de 6% au PIB**, contribue au **budget de l'État aux environs de 15% et emploie 10% de la main d'œuvre active urbaine** (500.000 emplois). Il est le premier **consommateur d'énergie** au Maroc avec 40% de la consommation finale des produits pétroliers**.**

Un Contrat-Programme a été signé en avril 2010, devant Sa Majesté le Roi, que Dieu l'assiste, **pour structurer le secteur.** Depuis, beaucoup d'efforts ont été déployés, mais sans pour autant arriver au résultat escompté, car **la stratégie n'a pu enregistrer que 14% des objectifs réalisés, 9 ans après sa signature.**

En effet, la stimulation de la demande de la part des chargeurs n'arrive pas à atteindre le niveau souhaité pour différentes raisons: le **manque de confiance dans l'externalisation, la structuration de la demande** et sa mauvaise répartition sur les régions, la **faible performance des acteurs** présents sur le marché, **l'indisponibilité des infrastructures** nécessaires au développement de la logistique, la **prédominance de l'informel** intervenant dans les différents maillons de la chaîne logistique, qui s'accapare une part du marché de plus de 50%, la **faible digitalisation des services logistiques, l'absence du multimodal** ou encore la **gouvernance limitée** du secteur.

Les **coûts élevés de logistique, pesant autour de 20% du PIB en comparaison avec une moyenne internationale qui se situe autour de 13%** et la performance du secteur pénalisent la logistique de notre pays, le plaçant ainsi parmi les derniers pays sur la liste des indicateurs de la Banque Mondiale en la matière. En 2018, le Maroc est classé au 109ème rang mondial selon l'indice de performance logistique, sur une liste de 160 pays.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

La CGEM partage l'affirmation relative à la nouvelle géographie de la croissance, soulignée dans le rapport de la CSMD et appuie fortement la **nécessité de la refonte du secteur du transport et de la logistique en tant que secteur stratégique et de souveraineté**. Tous les efforts doivent être consentis pour assurer la mise en œuvre de cette recommandation, en priorité et de façon urgente.

Elle s'inscrit également dans l'ambition de placer le Maroc en tant que hub multisectoriel, à travers, notamment la **mise en place**

d'un hub logistique au carrefour des trois continents : l'Afrique, l'Europe et l'Asie. Elle s'aligne également sur la nécessité pour le secteur du transport et de la logistique de contribuer, à l'instar du secteur de l'énergie notamment, à la **création d'un choc de compétitivité** par la réduction de coûts logistiques et l'amélioration de la qualité des services par la restructuration du secteur.

À cet effet, et afin de positionner le transport et la logistique en tant que secteur stratégique dont le modèle économique, il doit être repensé pour plus de résilience, d'agilité et de capacité d'adaptation. La CGEM s'appuie sur la vision définie préalablement lors de l'établissement de la Stratégie Nationale de la Compétitivité Logistique, tout en repensant le contenu de ses axes stratégiques avec un complément sur la base des acquis et des défaillances enregistrées tout au long de sa mise en œuvre durant ces dix dernières années.

Il s'agit plus précisément de permettre aux chargeurs de trouver l'offre idoine à leurs besoins en termes de qualité de service, de compétences, d'infrastructures, de garantie des droits et de réglementation. Il est également question de disposer d'une chaîne logistique performante, permettant au secteur de l'export d'être plus compétitif face à la concurrence étrangère.

L'amélioration de l'offre de la logistique au Maroc aurait, in fine, des retombées positives sur la **stimulation de la demande**. Pour ce faire, elle devra **s'appuyer sur un certain nombre de mesures :**

- Structurer les acteurs du secteur à travers **l'encouragement de l'agrégation des petits opérateurs, l'émergence de logisticiens performants** et d'acteurs d'envergure internationale et ce, y compris dans les services de transport de marchandises, dans les services d'entreposage et de livraison de bout en bout, nécessaires au développement du e-commerce.

- Poursuivre l'accompagnement de la **mise à niveau des TPE et PME**, à travers la **reconduction du programme PME LOGIS** en l'étendant au transport routier de marchandises et de la prime à la casse pour le renouvellement du parc des véhicules dans le cadre d'un programme spécifique aux entreprises structurées et organisées opérant dans le transport routier de marchandises. **Les procédures d'octroi de cette prime sont également à alléger et à simplifier**, en baissant notamment l'âge des véhicules à 12 ans et en élargissant le budget pour permettre à toutes les entreprises d'en bénéficier.

- Moderniser les pratiques de la conduite pour encourager **l'instauration de la conduite professionnelle** auprès des conducteurs des entreprises de Transport Routier de Marchandises (TRM), privilégiant ainsi la réduction des accidents de la circulation routière et la préservation de l'environnement.

- **Renforcer la capacité financière des opérateurs**, par un allègement des coûts de structure à travers la réduction des coûts d'autoroute, l'instauration du gasoil professionnel et la diminution du coût de la vignette pour des camions propres type euro 5 ou 6. De même que la **mise en place de mécanismes de financement** intéressants auxquels les entreprises du transport et de la logistique pourront accéder à des coûts raisonnables.

- **Mettre en œuvre le contrat de transport :** La stimulation de la demande suivra si le cadre juridique et professionnel offre toutes les garanties nécessaires aux acteurs de la logistique et permet de régir les relations entre les chargeurs et les opérateurs.

- **Renforcer la gouvernance du secteur,** à travers la mise en place d'une **«task-force» public-privé**, qui traitera, tous les dossiers relatifs à la logistique. Cette unité devra être dotée de tous les outils et les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie logistique et dont les missions seraient la :

  - **supervision de la régulation du secteur ;**
  - **mise en synergie de toutes les actions logistiques** prévues dans les autres stratégies nationales ;
  - **facilitation des opérations logistiques ;**
  - **relais entre l'ensemble des acteurs intervenant dans la chaîne logistique** en termes de communication et de coordination ;
  - développement du secteur logistique à travers, notamment la **définition de nouvelles lignes stratégiques** (aériennes et maritimes) pour le commerce international, et leur montage financier (subvention et accompagnement) jusqu'à leur autosuffisance.

Cette «task-force» aura également comme mission de réduire le coût de fret qui connaît, depuis 2020, une hausse exorbitante, freinant la compétitivité des entreprises marocaines :

- **Assurer la compétitivité économique globale des flux logistiques**, tant à l'import qu'à l'export, **par la maîtrise des coûts du fret** maritime à l'international de et vers la destination Maroc - pour un meilleur développement de la logistique internationale. Cette mesure est motivée par le fait que les gains réalisés en interne sont susceptibles d'être annihilés par une augmentation des coûts logistiques à l'international liés au renchérissement du fret maritime.

- Étudier la possibilité de **l'institution d'un cadre de régulation du fret maritime**, à l'instar de ce qui existe au niveau de l'Union européenne ou des États-Unis. Une autre approche pourrait être tentée, à travers la mise en place d'un tel cadre en coopération avec les pays africains intéressés, notamment ceux de l'Afrique de l'ouest.

- **Examiner les coûts logistiques de manière à approfondir la problématique des surestaries** en vue de réduire sérieusement leur impact sur le renchérissement des coûts logistiques. La stratégie logistique présente des enjeux économiques importants, elle ambitionne de :

  - **réduire le poids des coûts logistiques en interne par rapport au PIB** pour passer **de 19,6 % à 16%** en 2026 et à 12,5% en 2035, soit un gain de 0,7 point du PIB par an ;
  - contribuer au développement durable par la réduction des émissions de CO_2 liées au transport routier de marchandises de 35% et ainsi **contribuer aux objectifs de décarbonisation des exportations marocaines ;**
  - **mettre en place des alliances visant à limiter l'impact des fluctuations des prix** et de l'offre du transport international origine/destination Maroc et ainsi maintenir la compétitivité des exportations.

- Afin de concrétiser la vision du NMD, la CGEM recommande **en matière de développement des zones logistiques** de :

  - **déterminer les surfaces à aménager** sur la base des schémas régionaux déjà approuvés ou en cours de validation ;
  - **identifier et prioriser les besoins** selon une approche tirée par la demande économique et non par l'opportunité foncière ;
  - **assurer la connectivité des sites** à aménager et la réalisation des infrastructures hors sites et in-situ ;
  - **arrêter un modèle de gestion** des zones logistiques impliquant fortement la **participation du secteur privé** ;
  - **envisager l'instauration de prix compétitifs** encourageant l'accès des entreprises aux services des plateformes logistiques ;
  - **doter ces zones d'un cadre de vie adéquat** (ravitaillement, restauration, ateliers de réparation, salle de prière...).

- Concernant **l'optimisation et la massification des flux**, la CGEM préconise de :

  - **décongestionner les routes**, les autoroutes et les villes à travers la **mise en place des plateformes par flux au niveau des périphéries des villes** ainsi que par le développement et l'organisation de la logistique urbaine ;
  - **étendre le transport ferroviaire aux territoires**, pour en faire le noyau dur de la massification des flux et du développement du transport multimodal.

L'amélioration de la performance logistique au Maroc a été initiée par la Stratégie Nationale de la Compétitivité Logistique au Maroc. A présent, il est du ressort de toutes les parties prenantes d'accélérer les réalisations et de mutualiser les efforts pour réussir le défi d'une logistique au profit de la compétitivité de l'Entreprise.

REFONTE DE LA FISCALITÉ, POUR PLUS D'ATTRACTIVITÉ

Le cadre fiscal marocain a beaucoup évolué depuis les années 80 et la première réforme fiscale opérée, qui en a fixé les principes, a précisé les objectifs et a institué un système fiscal autour notamment de la **TVA**, **l'IS**, **l'IR** et les droits d'enregistrement.

Depuis, plusieurs ajustements ont marqué la scène économique avec l'avènement de chaque Loi de Finances, mais surtout depuis les trois **Assises**[1] tenues spécialement pour mener la réflexion collective nécessaire à **l'amélioration du système fiscal au Maroc dans son ensemble**, et auxquelles la CGEM a fortement contribué.

Les dernières Assises de la Fiscalité ont permis de **définir une Loi-Cadre de la programmation de la fiscalité** (69-19), dont l'objectif serait de mener une véritable réforme de la fiscalité d'Etat et des collectivités territoriales et de **constituer un cadre de référence,** fixant les principes et les règles à respecter dans l'élaboration des prochaines lois des finances.

Cette dynamique a été rappelée dans le rapport de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD) qui appelle à "**optimiser le plein potentiel fiscal de l'économie nationale** en vue de corriger les inégalités de répartition primaire des richesses et des revenus, de soutenir le pouvoir d'achat des marocains, de favoriser la compétitivité des entreprises et de réorienter massivement l'épargne nationale privée et institutionnelle vers l'économie productive et les filières d'avenir, tout en assurant une gouvernance efficace et transparente qui consolide la confiance dans le système fiscal".

Plusieurs enjeux sont inscrits sur la liste des priorités devant conduire à moderniser et **améliorer le cadre général de la relation avec les contribuables** en simplifiant particulièrement la fiscalité de **la TPME** tout en comblant le **vide fiscal autour de l'économie verte** et de l'économie sociale. Un autre enjeu est celui de la **faible attractivité de la fiscalité marocaine** au regard des investisseurs étrangers en raison des faibles incitations fiscales (plus-values à la sortie, régimes fiscaux dérogatoires nombreux et pas toujours pertinents,...réseau conventionnel couvrant un nombre limité de pays africains (marchés d'avenir pour nos entreprises,....) et enfin **une confiance limitée entre les contribuables et l'administration** ce qui décourage fortement l'acte d'entreprendre.

1. 1999, 2013 et 2019,

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Ainsi, la CGEM estime qu'une **réforme de la fiscalité** est **indispensable** pour permettre à l'économie marocaine de se hisser au rang des économies compétitives émergentes. La fiscalité nationale devra :

- veiller à **préserver la compétitivité** des entreprises soumises à la concurrence mondiale;
- **permettre l'émergence** d'une économie verte et digitalisée ;
- transférer les prélèvements sociaux de solidarité du travail vers la consommation et le profit.

L'élargissement de l'assiette fiscale passera nécessairement par **l'utilisation de nouveaux moyens technologiques pour identifier les contribuables potentiels** qui échappent encore à l'impôt ou qui minorent leurs déclarations et assurer leur traçabilité.

Aussi, le **réaménagement des taux d'impôts et la baisse projetée ne devront pas être traités de manière conditionnelle.**

> **La relation entre le contribuable et l'administration fiscale devra être fondée sur la logique de la responsabilité, la citoyenneté, le civisme, le respect de la loi, mais aussi sur la logique de l'efficacité, l'efficience et de la performance. Le renforcement des moyens de détection du fisc seront nécessairement accompagnés par ceux de la protection du contribuable et la préservation de ses droits.**

Le poids de la fiscalité locale sur l'entreprise obère sa compétitivité sur le plan international et rend le Maroc peu attractif pour les investisseurs tant étrangers que nationaux. La refonte de la **fiscalité locale doit veiller à ne plus taxer l'investissement productif et à garantir la neutralité des moyens de financement.**

Le financement de la généralisation des prestations sociales à l'ensemble de la population devra passer par un élargissement de l'assiette fiscale, ce qui nécessitera, à terme, un quasi doublement des recettes fiscales sans obérer, par des prélèvements fiscaux inadéquats, la compétitivité des entreprises soumises à la concurrence internationale. **La mise en place d'une TVA (et/ou d'une TIC) sociale permettra de déplacer le financement de la solidarité nationale de la production vers la consommation** (prélèvements sur les produits finis de consommation locaux ou importés).

Enfin, l'entreprise mérite la prise en compte de certaines spécificités visant à la création de la richesse et de l'emploi. Le système fiscal doit permettre un traitement différent pour les plus-values de long terme, la réévaluation des bilans, l'assouplissement des règles de reports déficitaires, l'encouragement de la recherche et développement, la créativité, l'innovation et surtout, la prise en compte d'une **meilleure répartition des prélèvements** entre l'entreprise, en tant que personne morale, l'État et les actionnaires.

La réforme de la fiscalité, déjà entamée, pourrait être complétée par un **ensemble de mesures concrètes** à mettre en œuvre :

- La baisse de la pression fiscale ne pourra être réalisée que si **tous les contribuables adhèrent au principe premier de l'impôt qui est un prélèvement universel pour le financement des commodités collectives :** Santé, Transport et Education. La participation de tout un chacun, en fonction de sa capacité contributive, est l'image d'un système fiscal sain, productif et équitable. Les entreprises, quelle que soit leur taille, leur lieu d'exercice ou leur activité sont appelées à contribuer à l'effort national.

  L'Impôt sur les Sociétés devra assurer cette contribution dans la limite d'une pression acceptable. En effet, **le taux de l'IS devrait tendre vers les taux pratiqués au niveau international d'ici 2030. En outre, il ne faudra pas conditionner la baisse du taux de l'impôt par l'élargissement de l'assiette fiscale simultanée.** L'élargissement demeure toutefois un objectif indispensable à la réussite de la réforme. Les deux projets doivent être mis en œuvre concomitamment mais sans conditions. L'aboutissement de ces objectifs aura comme impact l'insertion d'un pan important de l'économie dans le secteur organisé.

  La cotisation minimale, impôt injuste, décorrélée des revenus, doit être supprimée à l'horizon de 2025 car elle constitue un frein à l'investissement et ne doit en aucun cas être le moyen privilégié pour assurer un minimum de ponction sur les mauvais contribuables ou fraudeurs au détriment des bons contribuables,

- La préservation du **secteur productif** est rappelée à juste titre sur plusieurs tribunes. Il serait opportun de **définir le secteur productif et de mettre en place un corpus législatif et réglementaire par métier qui permettra, entre autres, de tracer les produits commercialisés (imports inclus) et de définir le cadre normatif** concurrentiel pour le marché national.

  Certains métiers l'ont déjà parfaitement intégré (les matériaux de construction par exemple). La normalisation des produits aura également pour objectif d'approcher leur empreinte carbone.

  Le **choc de compétitivité** auquel appelle le NMD est tributaire du renforcement de la capacité productive des entreprises et de son amélioration. Dans ce sens, il serait nécessaire d'accompagner les unités industrielles dans leurs efforts de développement à travers notamment : i) **un Crédit d'Impôt Recherche (CIR)** en fonction du volume annuel de dépenses relatives aux activités de recherche et développement, aux frais engagés pour la protection de la propriété industrielle, la normalisation et la veille technologique. Celui-ci constituera un outil d'incitation aux investissements industriels innovants aidant à la différenciation du produit et à l'amélioration de la productivité. ii) **un crédit d'impôt en matière d'IS en faveur des entreprises investissant dans le secteur des énergies renouvelables** et dans toutes les actions favorisant la création d'emploi et de valeur ajoutée. iii) une **défiscalisation des ouvertures de capital non distribuées pour le secteur industriel**.

- **L'amélioration de la compétitivité** des entreprises fait l'objet d'un consensus au niveau de toutes les institutions ayant contribué à la réalisation des travaux sur la réforme de la fiscalité. Il est primordial d'accélérer la **mise en place d'une fiscalité compatible avec la compétitivité industrielle du Made in Morocco :**

- Instaurer la **production sous douane** ;
- Défiscaliser les **intrants et les moyens de production** ;
- Mettre en place une **taxe verte équitable** entre importation et production locale.

- **La réforme de la TVA** est une réforme urgente à mener en vue de **restaurer sa neutralité effective**. Cela devrait passer par un réaménagement des taux (3 au lieu de 5) et un élargissement de l'assiette, ce qui induirait une suppression du butoir.

- **L'instauration d'une TVA sociale** et/ou d'un prélèvement social sur la consommation: la réforme sociale dans laquelle s'est engagé notre pays devra puiser dans une taxe spéciale supportée par tous les contribuables. Il nous paraît logique de :

  - Supprimer la superposition des impôts et taxes qui pèsent notamment sur la production et la consommation. Dans une économie ouverte à la concurrence mondiale, multiplier la taxation du capital, du travail et de la consommation impacte considérablement la compétitivité ;
  - Définir un pourcentage de la recette de la TVA à dédier au financement des actions sociales ;
  - Mettre en place une TIC sur les produits non susceptibles d'être fabriqués au Maroc, afin que les importations contribuent à l'effort national de solidarité.

- **L'instauration d'une fiscalité verte comme suit :**

  - Instaurer un **crédit d'impôt** à titre de contribution de l'État au financement d'investissements de transition écologique ;
  - **Encourager l'économie circulaire:** Suppression de la TVA pour les déchets destinés au recyclage à l'instar de la pratique internationale dans ce domaine ;
  - Instaurer une **provision pour la recherche-développement** dans le cadre de la transition écologique (Provision R&D) ;
  - Mettre en place une **taxe intérieure de consommation verte** (TIC verte) sur des articles définis en commun accord avec les fédérations et la société civile, qui permettrait entre autre de financer la transition écologique ;
  - Accompagner la mise en place d'une **taxe carbone** qui devra toutefois être compatible avec les enjeux commerciaux du Maroc, et notamment ses échanges avec ses principaux partenaires.

- **La réforme de la fiscalité locale** : la multitude des taxes et des redevances grève le développement des unités industrielles ou commerciales. Il est évident que la réforme rapide de cette fiscalité engendrerait des retombées positives sur les recettes de l'État, à travers notamment :

  - la fusion de la dizaine de taxes de même nature relatives à l'occupation du sol et à l'activité économique **en deux taxes : (1) une taxe foncière et (2) une taxe sur l'activité économique ;**
  - la mise en place des transferts de recettes de l'IS et de l'IR vers les collectivités territoriales, comme mécanismes d'incitation et de responsabilisation de celles-ci ;
  - l'amélioration de la **gouvernance de la fiscalité locale.**

La bonne **gouvernance** est certainement le seul moyen de réussir cette ambition nationale pour la **modernisation de la fiscalité**. Nous avons appelé, lors des Assises de la Fiscalité de 2019, à la **création d'un Conseil National de la Fiscalité** qui aura pour missions de :

- fournir au Chef du Gouvernement un rapport annuel sur les lois et réglementations fiscales, leur mise en œuvre et leur efficacité ;
- fournir des renseignements utiles aux pouvoirs publics, mais aussi aux contribuables sur la charge fiscale ainsi que l'impact économique, social et budgétaire des différents prélèvements fiscaux.
- être un espace permanent de débats approfondis et plus particulièrement entre les professionnels et les experts de la matière fiscale ;
- formuler des recommandations et exprimer des avis sur les questions d'ordre fiscal.

Ce Conseil pourrait être composé de représentants des pouvoirs publics, de représentants des entreprises, de représentants des organisations professionnelles, des experts et de personnalités connues pour leur compétence dans les domaines ayant trait à la fiscalité.

Les missions de ce Conseil sont complémentaires à celles de l'Observatoire de la fiscalité prévu au niveau de la Loi-Cadre de programmation de la fiscalité. A terme, les deux institutions devront garantir l'émergence d'un système fiscal juste et efficace et une bonne application de la loi fiscale.

La volonté positive qui marque le paysage économique de notre pays depuis la tenue des dernières assises en 2019 et les **engagements pris par le Gouvernement** pour mettre en œuvre toutes les mesures convenues, devra permettre **rapidement la réforme de la fiscalité** pour la rendre plus attractive aux investisseurs potentiels marocains et étrangers.

POUR DES ACCORDS DE LIBRE-ÉCHANGE PLUS JUSTES, PLUS PUISSANTS

À partir des années 90, le Maroc a opté pour une **stratégie d'arrimage** de son économie au commerce international et à la mondialisation. Cette stratégie d'ouverture a commencé par **l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce** (OMC) et la **signature d'accords de libre-échange avec 56 pays** représentant plus du tiers du commerce mondial, avec, comme socle, les accords de libre-échange avec **l'Union européenne (UE), principal partenaire économique du royaume.**

Cette dynamique se poursuit, ces dernières années, dans le cadre de la **stratégie d'ouverture sur le continent africain**, avec la volonté de se développer au sein des regroupements régionaux en Afrique.

La stratégie d'ouverture du Maroc est un pari irréversible dont l'équation est d'insérer le tissu économique national dans la compétition internationale avec ce que ceci implique comme **challenges pour les entreprises nationales, en termes de capacité d'adaptation, de transformation et de compétitivité** et ce, en contrepartie de la **création d'un potentiel important d'opportunités commerciales et industrielles pour nos opérateurs économiques,** du renforcement de l'offre productive, de l'amélioration du bien-être social et de la qualité de vie des citoyens et du rayonnement touristique et culturel de notre pays.

Au-delà des opinions et des analyses sur les évaluations d'impact de cette stratégie sur le tissu économique en général et industriel en particulier, et des controverses sur le processus de mise en place et de négociation de ces accords, il existe un **consensus** : **notre économie ne tire pas plein profit du potentiel qu'offrent les accords de libre-échange**. La dégradation continue de la balance des paiements avec les pays avec lesquels nous avons signé les accords de libre-échange et l'évolution des importations à un rythme plus important que les exportations en sont des preuves.

Les différents acteurs économiques convergent ainsi sur le fait que le Maroc doit se doter des moyens pour exploiter au mieux le potentiel qu'offrent les accords de libre-échange.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) a adressé le sujet des accords de libre-échange au niveau des sections Cadres Macroéconomiques, Partenariats Internationaux et Thèmes Transverses des Annexes. La formulation est ainsi présentée :

« Du fait de ses chantiers transformateurs, le NMD devra induire une forte impulsion du système productif, renforçant autant les capacités à l'export que l'éventail des produits fournis localement. L'élargissement

des débouchés et la réduction significative de la propension à importer impacteront positivement les équilibres extérieurs. Ce schéma vertueux requiert, toutefois, de consolider le profil de spécialisation de l'économie nationale et l'approfondissement de son insertion dans les chaînes de valeur mondiales. Les accords de libre-échange devraient être réévalués régulièrement dans une perspective de co-développement et d'exploitation de toutes les opportunités qu'ils comportent. Le Maroc devra également continuer à déployer, en conformité avec les règles de l'OMC, les dispositifs de défense contre les pratiques de concurrence déloyale (dumping, sous-facturation, subventions…) auxquels ont recours certains opérateurs étrangers. »

Le rapport du NMD insiste également sur l'orientation des ressources publiques sous forme de dispositifs ou de **soutien budgétaire aux activités innovantes et sur le renforcement des capacités à l'export et sur l'internationalisation de notre tissu productif.**

Pour la CGEM, il convient de **définir deux grands axes d'actions** à entreprendre sur les accords de libre-échange. Ces deux axes sont symbolisés par :

- « **Des accords plus justes** » : doter les organes publics de gouvernance et de pilotage des moyens d'exécution, d'information, de suivi et de réévaluation pour une opérationnalisation plus juste vis-à-vis des acteurs nationaux ;
- « **Des accords plus puissants** » : octroyer les outils et les moyens nécessaires et appropriés pour accompagner l'internationalisation des entreprises nationales.

Ces deux axes sont le résultat d'une conviction que **l'internationalisation de l'économie nationale** et la transformation qui en découle **ne peuvent se faire,** au stade actuel, par une posture des pouvoirs publics qui se limite à **mettre en place des accords** commerciaux et de réglementations **cadres** et ensuite **demander au secteur privé de prendre le relais** pour traduire ces dispositions en développement économique à l'international.

En effet, l'exemple de **tous les pays** (Chine Turquie, etc.), qui ont **réussi leur internationalisation** ces dernières décennies, et jusqu'à aujourd'hui pour beaucoup d'entre eux, montre que les **pouvoirs publics** ont une **approche très « active » voire « agressive »**. Non seulement des **ressources budgétaires**, **fiscales** et financières importantes sont mises à disposition des entreprises souhaitant s'internationaliser, mais **ces pays accordent**, dans l'autre sens, une **vigilance systématique pour défendre leurs entreprises** contre des agressions externes, aussi bien sur leurs marchés nationaux que sur leurs marchés cibles.

Cette posture active et dynamique, qui se résume dans les deux axes précités, rejoint plusieurs recommandations du NMD.

- Sur le premier axe, à savoir, « **Des accords plus justes** », la CGEM préconise :
  - **la mise en place de structures de contrôle des importations** aussi bien au niveau de la provenance que des prix de référence. Le dispositif doit être en mesure de disposer de l'expertise nécessaire pour contrôler les prix, les marchandises, l'origine et les fausses déclarations. **Un partenariat public-privé peut être envisagé pour se doter des expertises sectorielles nécessaires**.

- pour les secteurs les plus sensibles et à risque, prévoir des structures dédiées qui pourraient capitaliser sur une expertise sectorielle bien précise à même de **déceler les pratiques anti-concurrentielles**. Ces structures doteront l'administration marocaine de l'expertise technique nécessaire pour négocier, renégocier ou réévaluer les accords de libre-échange.

- Concernant le deuxième Axe : « **Des accords plus puissants** », la CGEM recommande l'octroi d'outils et moyens nécessaires et appropriés pour accompagner l'internationalisation des entreprises nationales. L'objectif étant de **mobiliser des ressources publiques pour aider les entreprises marocaines à conquérir des marchés étrangers** et réduire notre déficit commercial.

  Aujourd'hui, les **opérateurs économiques se retrouvent souvent seuls face à des entreprises concurrentes soutenues par des institutions nationales de leur pays d'origine**, dotées de moyens financiers considérables. À titre d'exemple, il est quasiment impossible pour des entreprises marocaines de remporter des marchés publics sur le continent face à des entreprises turques ou chinoises, qui sont aidées par leurs banques d'import-export, qui financent les donneurs d'ordre à des taux subventionnés.

Il convient de distinguer **deux propositions de mobilisation** de ressources publiques :

- « D'abord, capitaliser sur l'évolution des mécanismes existants vers une banque publique d'investissement orientée TPMEs, qui offrirait des solutions de financement aux exportations (p.ex. financement de donneurs d'ordres, croissance à l'international) - cette banque serait dotée de moyens à la hauteur des ambitions économiques et régionales du Royaume, permettant aux entreprises nationales positionnées sur des secteurs stratégiques de décrocher des marchés étrangers. Il est également impératif de redimensionner l'assurance à l'export en capital et en moyens, en s'appuyant sur la structure nationale existante (SMAEX) ».

- La deuxième proposition est **la refonte du cadre juridique et fiscal** pour favoriser l'export et le compléter par des **mécanismes de subvention intelligents**. Le Maroc est passé, ces dix dernières années, d'une logique de subvention de la consommation (caisse de compensation) à la subvention des investissements (foncier de l'État et Plans sectoriels etc…). Il est nécessaire, aujourd'hui, de **mettre l'export en priorité macroéconomique** de manière à ce qu'on réalloue les ressources de l'État vers **l'export et l'innovation** comme **seuls moteurs pour une croissance soutenable**.

En conclusion, il apparaît que les ALE doivent être mis en place dans un cadre de négociation défendant les intérêts nationaux et s'inscrivant dans les enjeux du pays que sont l'emploi et le développement économique.

Tenant compte des impératifs d'insertion dans les chaînes de valeur mondiales et de renforcement de la compétitivité du tissu industriel marocain, il est également important de rationaliser le processus de conclusion des nouveaux ALE ou leur révision et de doter le Maroc d'une vision globale et intégrée en matière de pilotage de sa stratégie d'ouverture commerciale.

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT, LE CATALYSEUR DE L'INNOVATION

La R&D est au **cœur des développements technologiques** et source d'innovations industrielles dans les pays ayant connu une croissance économique importante.

La **transformation appelée «industrie 4.0", la robotisation et l'intelligence artificielle** représentent des tendances qui feront diminuer l'intervention humaine et la main-d'œuvre dans de nombreux secteurs. Cela impose à des pays comme le Maroc de **placer la formation du capital humain, la R&D et l'innovation** au rang de ses priorités de développement et d'accélérer sa mise à niveau, en termes d'infrastructures technologiques, pour **renforcer sa compétitivité et poursuivre son développement.**

Indépendamment de leur taille, l'innovation reste relativement limitée au sein des entreprises marocaines, qui continuent, de manière générale, à se spécialiser dans des activités traditionnelles, peu porteuses de valorisation industrielle. Cela est **dû aux moyens financiers et humains relativement limités** alloués par les secteurs public et privé à la R&D.

Les outils d'intervention publics n'atténuent pas suffisamment les **risques élevés** auxquels sont exposés les entrepreneurs souhaitant créer de la valeur, notamment quand une entreprise souhaite **investir dans l'innovation** pour explorer de nouvelles activités productives mais qui comportent des risques importants susceptibles de la décourager. Il en résulte que la **montée en gamme de l'économie nationale est plus lente** que celle des autres pays émergents.

Aussi, les **universités marocaines ne sont pas suffisamment en lien** avec le tissu industriel et ne répondent pas aux besoins des entreprises alors que l'économie est soumise aux effets de la globalisation en raison notamment, d'un manque de productivité locale.

Il est clair que **l'évolution du système universitaire marocain demeure la clé de voûte du développement de la R&D,** qui se fera par une **coopération entre les universités et les entreprises** et par une qualification des ressources humaines. Les réalisations de R&D prennent appui sur une collaboration bien établie entre le monde de l'entreprise et le monde académique, pour trouver auprès de l'université et des organismes de recherche, ce futur technologique indispensable au développement.

> **"La recherche doit être mise au service du tissu industriel et ceci n'exclut en rien l'importance de la recherche fondamentale en amont, qui doit être également développée au sein des universités."**

Ainsi, pour effectuer de la recherche et de l'innovation, leviers pour renforcer la compétitivité des entreprises marocaines, il est **indispensable de concentrer les efforts sur les activités phares** des organismes de recherche par :

- des **grands projets structurants** de R&D parfaitement **intégrés dans la stratégie de l'État ;**
- des études de **mise en application des résultats des projets innovants** aux spécificités sectorielles et des expérimentations mutualisées ;
- un soutien au **système normatif et pré-normatif ;**
- un **financement des études technologiques** d'appui aux organisations professionnelles répondant aux intérêts stratégiques des professions ;
- un **pilotage technologique précis des travaux de R&D,** qui donne de la visibilité aux investissements à réaliser par le milieu économique ;
- des **dispositifs réglementaires et fiscaux** qui incitent à la recherche collaborative entre secteur privé, universités publiques et instituts de recherche.

Il est important également de souligner que le **retard pris pour que l'Université ait son autonomie et le statut des chercheurs** sont autant de facteurs qui freinent considérablement la capacité d'innover au Maroc.

Quelques chiffres sur la R&D au Maroc en 2020 :

- **0,8% du PIB du Maroc** (incluant salaires, primes, assurances, charges fiscales et sociales, frais divers...) **contre 2,3% en moyenne** pour les pays de l'OCDE (pour la seule activité de recherche) ;
- **22,5 MDH** alloués au Fonds National de Soutien à la Recherche Scientifique et au Développement Technologique (équipement, programmes et projets de recherche scientifique) ;
- **83,3 MDH** dédiés aux Appels à Projets Nationaux ;
- **11,2 MDH** en amélioration des études doctorales ;
- **10 MDH** alloués au Programme de soutien à la RST en lien avec la pandémie Covid-19

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) se fixe comme **ambition de faire du Maroc une terre d'opportunités** pour toute entreprise souhaitant engager une démarche d'innovation. À cet effet, il est proposé de **développer un système national d'innovation permettant de mobiliser l'ensemble des acteurs publics et privés** autour de l'enjeu de la montée en gamme de l'économie marocaine. Ce système national d'innovation s'appuierait notamment sur le pilier du **renforcement de l'accès des entreprises à la R&D et à l'innovation**.

Dans l'ensemble des pays avancés et émergents, les activités de recherche et développement sont **fortement soutenues par des aides publiques** compte tenu de leur caractère risqué et leur **retour sur investissement qui ne s'apprécie qu'à long terme,** et qui est peu accessible pour les entreprises de moyenne taille en particulier. Pour faire du Maroc une nation innovante, dotée de fortes capacités technologiques, il est nécessaire de **renforcer l'effort public consacré à la promotion de la R&D** au profit des universités, des entreprises et des centres de recherche spécialisés.

À cet égard, il est proposé de mettre en place des instruments de soutien financier à l'innovation, dont :

i. **un mécanisme de Crédit Impôt-Recherche (CIR) ou subvention équivalente au profit de l'ensemble des entreprises**, en fonction du volume annuel de dépenses relatives aux activités de recherche et développement, aux frais engagés pour la protection de la propriété industrielle, la normalisation et la veille technologique.

   Les entreprises industrielles qui engagent ces dépenses peuvent **bénéficier du CIR en les déduisant de leur impôt.** Le taux du CIR peut varier selon le montant des investissements, et peut être **sous forme de pré-financement partiel** (pouvant aller jusqu'à 80%) ou de **réduction d'impôt.**

   Afin de garantir le bon usage de cette aide publique, quel que soit son modèle, il est critique de **s'appuyer sur des centres de recherche de qualité, labellisés** selon leur proportion à attirer des chercheurs de talents et le matériel à disposition, qui seraient en charge de sélectionner les projets des industriels selon le meilleur retour sur investissement attendu. Ainsi, toute entreprise avec un projet de recherche nécessitant l'accès à ces centres mutualisés, peut avoir accès à un cofinancement public, variable selon la taille, et fléché vers une utilisation industrielle.

   Par ailleurs, nous **proposons de labelliser les entreprises industrielles qui investissent dans la recherche et développement en interne**, conformément à un cahier de charges prédéfini, par des instituts de recherche et d'innovation reconnus au Maroc, telles que la Fondation MAScIR et l'Université Mohammed VI Polytechnique en partenariat avec la CGEM.

ii. **un programme d'innovation technologique, éventuellement financé par le Fonds Mohammed VI**, dont la mission consisterait à subventionner des projets de recherche technologique et scientifique à fort potentiel économique et des innovations de rupture, dans le cadre d'un mécanisme d'appel à projets ouverts aux entreprises et aux centres de recherche. Il s'agira également de **mettre la commande publique au profit de l'innovation** à travers l'intégration de composantes R&D dans les grands projets d'investissement, la promotion d'une logique expérimentale et la mise en place de procédures adaptées aux jeunes entreprises innovantes.

Le Maroc ambitionne également de devenir un pôle de formation supérieure et de recherche attractif sur le continent. **Cela passera par l'émergence d'une nouvelle génération d'universités**, opérant selon les critères d'excellence, avec des modes de gouvernance rénovés, assortis de moyens adéquats pour accomplir leurs missions, profondément reformés et autonomisés, ainsi que des établissements nouveaux, portés par des fondations à but non lucratif, comme certaines grandes universités au niveau mondial.

- En **plaçant l'université au cœur de l'écosystème territorial,** le Maroc vise à développer une nouvelle approche de la formation supérieure, axée sur la **recherche étroitement liée au terrain** et dont les thèmes sont indexés sur les enjeux de développement national et local, avec l'appui et **en collaboration avec le secteur privé**. Ce pari devrait permettre un **saut qualitatif dans le domaine de la formation, de la recherche scientifique et de l'innovation** en les installant dans une dynamique continue de progrès.

> **De ce fait, Il est essentiel que l'État parachève la réforme de l'université et encourage les entreprises à investir dans la recherche et développement, tout en créant le cadre réglementaire permettant aux universités et aux entreprises d'opérer ensemble avec l'efficience qui s'impose.**

- Il est indispensable de **mettre en place un processus collaboratif** et un continuum **entre les industriels et les acteurs du monde académique** pour assurer une parfaite assimilation des résultats de recherche et les mettre en œuvre dans les travaux applicatifs répondant aux besoins des entreprises.
- Il faudra, par ailleurs, que l'université jouisse d'une **plus grande autonomie et ouverture** pour intégrer le monde de l'entreprise dans sa vision stratégique et avoir une **autonomie financière issue du mécanisme de cofinancement de la recherche.** Pour cela, elle pourrait accueillir des chefs d'entreprises dans sa gouvernance pour encadrer cette autonomie et diffuser les bonnes pratiques de gestion.

Des mesures à court, moyen et long terme doivent être mises place dans un esprit de **partenariat fort entre les parties prenantes** : l'État, les régions et le secteur privé. La liste ci-dessous résume les **6 actions prioritaires :**

1. Structurer le système de recherche scientifique à travers la **mise en place d'un mécanisme d'évaluation scientifique** rigoureux qui repose sur un **Conseil Scientifique National Indépendant ;**
   Ce Conseil sera au cœur du système de **financement de la recherche fondamentale**, à travers des appels à projets annuels, couvrant des thèmes alignés sur les **priorités stratégiques de notre pays**. Il agira en tant qu'agence de moyens permettant de mobiliser les financements disponibles à l'échelle nationale et internationale ;
2. **Mettre en place un dispositif incitatif par l'Impôt-Recherche** ou un **cofinancement** pour des projets menés dans des **structures labellisées**, permettant de faire des universités et les centres de recherche, l'instrument principal d'innovation à disposition des entreprises ;
3. Procéder à la **refonte du cadre réglementaire et à la levée de barrières** pour permettre aux acteurs porteurs d'innovations technologiques, notamment dans le domaine numérique, **d'accéder aux marchés cibles** (p.ex. fintechs) ;
4. Renforcer l'ouverture sur l'international en **coopération avec les grandes universités internationales ;**
5. **Instaurer un crédit-d'impôt en matière d'IS** ou un **cofinancement** en faveur des entreprises investissant dans le secteur des énergies renouvelables et des technologies avancées de l'industrie 4.0 ;
6. **Créer des Groupements d'Intérêt Public (GIP) constitués par l'État/Régions/Privé,** pouvant être un nouveau cadre à explorer pour faciliter la réalisation de projets prioritaires de recherche appliquée collaborative et pallier au déficit de collaboration entre les différents acteurs. Ceci lèvera les difficultés liées à l'orientation, à la mobilisation des chercheurs et à la gestion des fonds alloués aux projets.

Doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, **chaque GIP sera construit autour d'une ou plusieurs grandes entreprises leader et locomotive** et associera d'autres entreprises ainsi que des structures de recherche (universités et centres publics de recherche). Le GIP pourra **mobiliser des financements internationaux, en plus des fonds nationaux,** provenant des entreprises, de l'État et des régions.

DIALOGUE SOCIAL, LES CODES À REPENSER

Notre pays a connu de profondes mutations, notamment en ce qui concerne le travail. Les opportunités qu'offrent ces changements doivent être saisies pour mettre en place une **législation du travail capable de contribuer à la modernisation de notre économie**, d'améliorer le climat des affaires et de garantir visibilité, flexibilité, sécurité et sérénité aux investisseurs marocains et étrangers.

La **promulgation du Code du travail** en 2004 a constitué une **avancée majeure dans l'arsenal juridique national** puisqu'elle a permis de regrouper dans un seul document une multitude de textes éparpillés. Néanmoins, ce code, que nous pouvons qualifier d'épais et de rigide, est resté **inchangé pendant les 17 dernières années**.

Fruit de négociations et de concertations préalables, le Code du travail en vigueur est loin d'être un texte abouti. Certains articles peuvent en effet être qualifiés de morts nés, d'autres sont devenus obsolètes, et certains restent sujets à différentes interprétations créant d'importantes **tensions sociales**.

Sur le volet des recrutements en l'occurrence, **la législation actuelle limite**, de manière significative, les très petites, petites et moyennes entreprises (**TPME**). Inapplicables sur le terrain, **certaines dipositions** pénalisent systématiquement les acteurs économiques et freinent toutes leurs perspectives de développement et d'emploi, notamment de la femme et des jeunes. Elles contribuent aussi au renforcement de l'informel.

Considéré comme un coût entravant le bon fonctionnement de l'entreprise, **le Code du travail doit aujourd'hui jouer son rôle de levier** pour renforcer la productivité et améliorer la compétitivité du secteur privé. À la loi de fixer les grands principes du travail et de l'emploi, aux accords de branche de fixer l'ordre public conventionnel et aux accords d'entreprises de définir en priorité le droit conventionnel du travail sur tous les sujets qui ne relèvent pas de l'ordre public.

> **Un Code du travail adapté à l'économie moderne, aux défis de l'emploi et de la justice sociale, devient donc une nécessité et un outil incontournable pour le développement de notre pays.**

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le rapport sur le Nouveau Modèle de Développement souligne clairement le **déphasage entre la législation du travail et les mutations économiques et sociales** en cours. La législation actuelle est jugée incomplète et à l'origine de rigidités, qui s'avèrent contre-productives pour la protection des employés. Le Code du travail ne tient pas non plus compte des

nouveaux modes de travail. Par conséquent, le dialogue social reste peu fructueux et souvent lié aux aspects matériels, les **conventions collectives** du travail étant aussi **peu répandues**.

Les conclusions du rapport sur le NMD ont aussi révélé l'opacité et **la complexité des procédures administratives**, l'imprévisibilité des **délais de traitement** et l'excessivité de la **bureaucratie**. Pour y remédier, une **mise à niveau du cadre juridique** est primordiale, afin qu'il intègre, de manière claire, **les principes généraux, les droits et devoirs fondamentaux** des salariés envers les entreprises. Les questions plus spécifiques seraient gérées au niveau des conventions collectives pour plus de souplesse et d'adaptabilité.

Par ailleurs, **un dialogue social actif et efficace** permettra de se mettre au diapason de ces nouvelles tendances et des besoins qui en émanent. Dans ce sens, il est fortement recommandé de **règlementer les nouveaux modes de travail** comme le travail à distance et le travail à temps partiel, qui peuvent avoir un impact déterminant sur l'activité des femmes et participer fortement à la **portabilité des droits des travailleurs** (Protection sociale, retraite...) et à la mobilité de l'emploi.

Globalement, l'amendement du Code du travail suppose d'instaurer auprès de l'ensemble des acteurs concernés, tant du côté syndical que du côté des employeurs, les conditions d'optimisation de la négociation, afin que les **espaces ouverts aux accords collectifs soient investis et source d'innovation.**

La **flexibilité du travail**, imposée par la dynamique actuelle de l'économie mondiale, est aussi au cœur du débat lié à la révision du Code du travail. La CGEM considère cette flexibilité comme une véritable **solution pour baisser le chômage** et ce, en procurant aux entreprises un **meilleur équilibre offre-demande**, prenant en considération les fluctuations de leurs marchés et la conjoncture économique. La Confédération prône son introduction au niveau des dispositions du Code du travail, qui doit suivre une stratégie intégrée conciliant la **garantie de la compétitivité des entreprises mais aussi la sécurité des salariés.**

Par ailleurs, la CGEM a proposé, dans le cadre du **dialogue tripartite**, un certain nombre d'**amendements au Code du travail,** qui délimitent un cadre général en phase avec les évolutions de l'économie mondiale, la trajectoire de développement de notre pays et les orientations relatives à la protection sociale. Ces propositions d'amendements touchent différents domaines comme la **flexibilité du travail, les mesures disciplinaires, la médiation sociale ou encore la médecine du travail**.

Exemples à titre indicatif et non exhaustif, de différentes propositions d'amendement du code du travail :

1. **Flexibilité et nouveaux modes de travail**
   - Élargir la durée des missions d'intérim de 3 à 6 mois avec une possibilité de renouvellement de 2 fois au lieu d'une seule fois ;
   - Simplifier la complexité de la procédure de licenciement sur le plan des délais et étapes ;
   - Réglementer le recours au Travail à Temps Partiel (TTP) ;
   - Réglementer le recours au télétravail;
   - Faciliter le recours à l'annualisation du temps de travail en levant les conditions de consultation des partenaires sociaux et d'établissement du planning prévisionnel ;

- Augmenter le plafond des heures de travail supplémentaires à 200 heures par an et par salarié (au lieu de 80 actuellement), sans conditions de consultation des partenaires sociaux.

2. **Mesures Disciplinaires**
   - Remplacer le principe de graduation par celui de la proportionnalité en matière de mesures disciplinaires ;
   - Clarifier le principe de non-cumul des indemnités en cas de licenciement.
3. **Médiation Sociale**
   - Renforcer les dispositifs de résolution des conflits sociaux en légiférant le recours à la médiation sociale comme mode alternatif de résolution des conflits collectifs au travail.
4. **Médecine de travail**
   - Relever le seuil d'effectif pour la mise en place de service médical autonome ;
   - Promouvoir les services médicaux inter-entreprises, notamment dans les zones industrielles de manière à ce que ça devienne une obligation lors de la création ou de la délivrance de l'attestation d'exercice.

Ces amendements ne sont que des mises à jour des principes généraux, la problématique étant que la **Loi 65.99 déborde sur les champs, qui relèveraient de la responsabilité des acteurs économiques et sociaux.** Pour garantir l'efficacité économique, il faut impérativement favoriser le dialogue social et la négociation au niveau de l'entreprise, de la branche et du secteur.

Le Code du travail devrait, dans ce sens, **offrir un champ d'action plus large et une souplesse** plus accentuée au droit conventionnel, qui a la capacité et la responsabilité de prendre en compte les spécificités de l'entreprise, de la branche et du secteur, au moment où il légifère.

Le Livre VI du Code du travail institue, à travers les articles 551 à 585 qui le composent, une procédure de règlement des conflits collectifs du travail par la conciliation et l'arbitrage. **L'arbitrage n'étant encore pas mis en pratique, plus de 200 conflits collectifs au Maroc restent sans issue.** Ces modes de règlement peuvent être complétés par les partenaires sociaux, à travers la **mise en place de dispositifs conventionnels de règlement des litiges sociaux**, donnant ainsi naissance aux Modes Alternatifs de Résolution des Conflits (MARC).

Parmi ces mécanismes figure la **médiation sociale** initiée par la CGEM dans le cadre de son **académie sociale**, en partenariat avec les organisations syndicales les plus représentatives. Cette nouvelle technique, ayant fait ses preuves dans d'autres pays, devrait être privilégiée. Son intégration permettra aussi de **promouvoir une culture de dialogue et de concertation,** et de relever les défis de la compétitivité, d'une part, et de **la promotion sociale,** d'autre part.

Il existe d'autres actions à mettre en place, à savoir **l'activation de l'adoption de la Loi sur les syndicats, la promulgation de La loi organique sur la grève et le renforcement du contrôle du respect des droits fondamentaux dans le travail**. Il faudra également instaurer un **cadre juridique** en vue de **structurer et de formaliser la relation entre le stagiaire et l'entreprise**, mesure essentielle au développement des stages comme première étape de préparation des jeunes à la vie active.

Pour conclure, le **dialogue social est un processus continu et sain** qu'il faut privilégier et renforcer pour que employeurs et salariés affrontent ensemble un monde en plein changement, en assumant chacun sa responsabilité, en faveur d'une économie et d'un Maroc prospère.

FORMATION PROFESSIONNELLE, UNE REFONTE EN PROFONDEUR

S'il y a un enseignement à retenir de cette pandémie pour tous les acteurs publics et privés, c'est bien la **nécessité d'investir, de manière plus forte, dans le capital humain**.

Au Maroc, la **formation professionnelle continue** n'a pas réussi à se développer au bénéfice des entreprises pourtant pourvoyeuses de la Taxe de la Formation Professionnelle, **en raison des lourdeurs administratives dont souffre le dispositif des Contrats Spéciaux de Formation (CSF).**

En effet, de **2012 à 2020, l'entreprise a injecté 19 milliards de dirhams** dans le système de la formation professionnelle, participant à plus de **80% du financement de la formation initiale** qui a consommé **plus de 16 milliards de dirhams**. La PME n'en a consommé que **461 millions pour la formation de ses collaborateurs**.

Cette forte **pression sur les fonds de la Taxe de la Formation Professionnelle (TFP)** n'a pas permis à la **formation continue de se développer.** Plusieurs **tentatives de réforme** ont été enclenchées sans succès à ce jour. La **dernière en date, portée par la Loi 60-17**, n'a fait que réitérer, voire **renforcer, les dysfonctionnements chroniques dont souffre le dispositif** de la formation continue, principalement au niveau des modes de gouvernance et de financement. Un système qui a perdu toute crédibilité auprès des entreprises en raison de sa complexité, rendant les **budgets alloués aux contrats spéciaux de formation** non consommables.

En effet, **seul 1% des entreprises bénéficient du dispositif des contrats spéciaux de formation** (soit 1514 entreprises sur près de 188 000 assujetties à la TFP). Au titre de l'exercice 2019, par exemple, la **quote part des 30% réservée à la formation continue s'élevait à 767 MMDH.** La **TPME n'en a consommé que 12,2%** contre **11,6% pour les grandes entreprises** qui, à contrario, bénéficient de procédures simplifiées. La TPME, force vive de l'économie marocaine, est la moins servie de ce système.

Aujourd'hui, tout le monde est perdant dans cette équation : l'entreprise, le salarié et l'État. L'entreprise a été dépossédée d'un atout majeur de compétitivité depuis plusieurs années et fait face à une situation d'obsolescence massive des compétences sur le marché du travail, qui ne peut perdurer.

La **Formation Professionnelle Initiale (FPI) n'a pas non plus été au rendez-vous de l'insertion professionnelle.**

Son **pilotage émietté entre différents opérateurs publics et privés**, et reposant sur une **logique de quantité au détriment de la qualité**, ainsi qu'une **offre de formation nationale prédominée par un acteur unique**, ont engendré une **dissonance avec les besoins** du marché du travail : en attestent le taux de chômage de 24,5 % des lauréats de la FPI en 2017. Pour faire converger l'offre et la demande, un système d'information prospective des compétences

par branche couplé au système d'observation du marché du travail est nécessaire.

La **formation en milieu de travail reste très peu déployée** en raison des difficultés d'ordre **organisationnel, pédagogique et financier.**

La **formation qualifiante est moins investie par les opérateurs de formation,** avec un effectif de seulement **140 000 stagiaires en 2020** à travers **l'Entraide Nationale,** alors que l'OFPPT, premier opérateur national, n'en accueille que **17 819.**

Enfin, la **formation professionnelle privée** ne dispose pas d'un véritable contrat-programme lui permettant de jouer pleinement son rôle de partenaire de l'État et de contribuer, de manière forte, au développement de la Formation Professionnelle (FP).

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le rapport sur le NMD confirme le rôle central de la Formation Professionnelle dans l'économie marocaine, "en matière de préparation des compétences pour accompagner les besoins des différents secteurs de l'économie nationale et offrir des perspectives d'emploi aux jeunes." Ce dernier offre un certain nombre d'orientations autour de la **gouvernance du secteur**, **son offre de formation** ou encore la **restructuration d'acteurs centraux** au sein de ce dispositif.

La CGEM a été confortée dans sa vision par les recommandations du NMD. Elle propose 4 principaux axes stratégiques pour son opérationnalisation, à savoir (i) un **accès facilité à la formation continue** ; (ii) la **montée en qualité de la formation initiale**; (iii) la généralisation de la formation en milieu de travail et (iv) la promotion des PPP dans la formation professionnelle.

I. **Une réforme en profondeur de la formation continue** doit être opérée en urgence dans le sens de **l'efficacité, de la simplification et de l'inclusion, en augmentant le nombre de salariés bénéficiaires**. Il est essentiel de rompre avec les lourdeurs administratives qui plombent le système et d'adopter la digitalisation pour un processus d'accès aux entreprises simplifié.

   Deux éléments centraux nécessitent un traitement de fond pour garantir à cette réforme les moyens de sa réussite, à savoir **la gouvernance et le financement**.

   La CGEM a toujours plaidé pour une **gouvernance claire** en maintenant l'OFPPT comme opérateur au même titre que tous les autres opérateurs de la FP, qu'ils soient publics ou privés et **en externalisant la gestion de la formation continue**. C'est en effet, ce que recommande le rapport sur le Nouveau Modèle de Développement par la mise en place d'une gestion renouvelée de la formation continue en la séparant des missions de l'OFPPT et en la confiant à un organe dédié, chargé également de la certification des compétences et de la validation des acquis professionnels. Cette entité doit être mise en place d'urgence. Les dispositifs de formation continue qu'elle aura à gérer doivent être conçus de manière simple, pratique et accessible au plus grand nombre d'entreprises.

   Le **financement de la formation continue doit être aussi clarifié davantage**. Si la Loi 60-17 a permis d'élargir les catégories de bénéficiaires de la formation continue aux travailleurs indépendants et aux personnes ayant perdu leur emploi, elle a malencontreusement omis de préciser les sources de financement de ces deux catégories qui ne

doivent pas être prises en charge par l'entreprise dans le cadre de la TFP à l'instar de la formation initiale qui, de prime abord n'est pas de son ressort.

II. La multitude d'acteurs au sein de la FPI est source de difficultés, voire d'inefficacité, dans la gouvernance du système Éducation-Formation. Celle-ci doit être améliorée en **définissant clairement les rôles et les responsabilités des différents intervenants** tout en rétablissant la synergie vitale, créatrice de valeur entre la formation professionnelle et l'emploi.

En cohérence avec la logique de performance préconisée par le NMD, l'offre de formation professionnelle de l'OFPPT et de tous les établissements professionnels privés et publics **doit faire l'objet d'un pilotage quantitatif et qualitatif permanent et rigoureux,** à l'instar de ce qui se pratique au niveau de l'enseignement supérieur avec la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur.

III. La **formation professionnelle en milieu de travail (FPMT)** représente une étape clé dans le processus d'apprentissage. Les avantages de la FPMT sont indéniables puisqu'elle permet aux apprenants d'améliorer leur technicité et renforcer l'aspect pratique de leur formation. **L'entreprise devient un espace privilégié de formation** qui assure le rapprochement avec les réalités terrain du métier et permet d'évaluer une compétence dans le milieu du travail. L'objectif est de développer une approche innovante et pragmatique permettant aux entreprises de s'approprier ce mode de formation par la **mise en place de dispositifs de soutien et d'accompagnement pour renforcer leur capacité d'accueil.**

IV. L'implication effective du secteur privé sera un atout majeur pour l'amélioration de l'adéquation formation-emploi ainsi que l'insertion professionnelle. L'instauration d'Instituts à Gestion Déléguée (IGD), telle que préconisée par le NMD et qui a montré son efficacité en termes d'insertion professionnelle avoisinant les 90 %, constitue une réponse pertinente au déficit de cohérence entre la formation et le marché du travail. Les prérequis fondamentaux sont une gouvernance rénovée des établissements de formation professionnelle, une pédagogie innovante via l'approche par compétences, une ingénierie en phase avec les besoins des entreprises, la promotion de formations en milieu de travail, ainsi que les soft skills.

Enfin, le déploiement de la feuille de route royale relative aux Cités des Métiers et Compétences (CMC), prévu dans les 12 régions, est un chantier majeur dans lequel la CGEM doit être fortement impliquée. Ces nouveaux centres d'excellence d'une nouvelle génération seront gérés par une société anonyme de gestion, à l'instar du modèle des IGD.

Ces objectifs stratégiques **représentent des chantiers structurants pour la formation professionnelle,** avec des engagements à tenir sur la durée. À court terme, des **mesures concrètes** ont été identifiées pour amorcer le changement :

1. **Revoir le cadre institutionnel et juridique encadrant la formation continue**

   La révision de la Loi 60-17 doit adopter la vision qui s'articule autour des actions suivantes :

- **Sécuriser la quote-part des 30% pour le financement uniquement des salariés des entreprises** et définir les sources de financement pertinentes pour les autres catégories (travailleurs indépendants, personnes en perte d'emploi)
- **Confier le recouvrement de la TFP à la DGI et à la TGR,** à travers un **compte d'affectation spécial** dédié au Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle qui est déjà prévu ;
- **Digitaliser et simplifier tout le process** via une plateforme informatique ;
- **Externaliser la structure de gestion de la formation continue de l'OFPPT** afin de séparer son rôle de stratégie de pilotage du secteur et celui d'opérateur ;
- Opérer une **réforme profonde des GIAC** en précisant leur mission et leur rôle ;
- **Encourager la formation groupée** par rapport à la formation individuelle ;
- **Généraliser la procédure du tiers payant.**

2. **Renforcer la gouvernance du système**

Il est primordial de **pallier le déficit de coopération et de complémentarité entre les différents acteurs** institutionnels tout au long de la chaîne de production des compétences et mettre en place un **système de pilotage efficace.**

- La première phase consiste en la planification par l'identification, de manière fine et systémique, de la **demande de travail et l'élaboration d'un répertoire des métiers et des compétences** dans une approche anticipative par les Branches Professionnelles. L'actualisation en permanence de ce répertoire qui exprime la prescription détaillée des besoins en formation des entreprises à court et moyen termes doit permettre de produire une **cartographie des emplois et des compétences à l'échelle sectorielle et territoriale.**
- La seconde étape passe par la production, à travers le développement d'une analyse de **conciliation entre la demande et l'offre de travail** avec pour objectif la conception et la production de **Programmes Actifs d'Emploi**. Ces programmes peuvent être de nature diverse : formation professionnelle, conseil, information, intermédiation, appui au secteur privé... Tout cela, dans un cadre logique et cohérent qui garantit la coopération et la complémentarité des différents acteurs du dispositif Emploi-Formation.
- **L'évaluation intervient en dernier lieu** et se matérialise par la mise en place d'un système intégré capable d'évaluer l'efficacité des Programmes Actifs d'Emploi et de proposer les ajustements nécessaires du dispositif emploi-formation. Il est important aussi d'instituer les instruments de régulation de la formation qui visent à réguler la production des certifications professionnelles par la reconnaissance de la qualité de leur comportement sur le marché du travail. L'opérationnalisation du Cadre National de Certification est une urgence capitale.

3. **Consacrer l'entreprise en tant que lieu de formation**

   Pour consacrer l'entreprise en tant que lieu de formation, il est indispensable de :

   - définir de manière claire les **financements de la FPMT ;**
   - clarifier les **financements et les incitations aux entreprises** pour une mise en œuvre effective de ce mode complexe ; répartir les financements en tenant compte du temps de formation en entreprise et dans l'établissement, déduire fiscalement les frais de formation réalisée en entreprise (salaire, temps du tuteur...), financer la mise à niveau des équipements de l'entreprise... ;
   - **mettre en place des structures d'appui** qui seront des émanations des fédérations sectorielles, pour soutenir l'action des secteurs et des entreprises. Ces structures vont assurer la **coordination, la cohérence et l'harmonisation** nécessaires entre le triptyque -entreprise/tuteur-, -apprenant/établissement- et -secteurs/associations professionnelles-. En l'absence de ces structures, la formation professionnelle en milieu de travail restera un vœu pieux et une doctrine sans lendemain. Ce modèle est **inspiré de ce qui est pratiqué dans d'autres pays où la FPMT fonctionne convenablement ;**
   - **garantir le financement des structures d'appui** qui seront en charge de l'organisation, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la FPMT. Les structures d'appui seront parties prenantes de la Gouvernance de la FPMT dont les commissions nationale et régionale font partie.

4. **Développer les PPP au service de la formation professionnelle initiale**

   - Développer davantage le partenariat public-privé dans la gouvernance et la gestion des établissements de formation ;
   - Créer ou réadapter plus de 100 Instituts sectoriels d'ici 2035 ;
   - Revoir le modèle actuel de gouvernance des établissements sectoriels de l'OFPPT et se diriger vers un modèle de gestion déléguée progressive ;
   - Créer 12 Instituts pour la promotion de l'entrepreneuriat et le management des TPME.

L'AVENIR AU FÉMININ

L'emploi des femmes et l'égalité des chances demeurent un **sujet d'actualité** à l'échelle nationale et internationale. En milieu économique, un nombre croissant d'études prouve que l'utilisation des compétences et des talents des hommes et des femmes est **bénéfique pour les entreprises, engendrant un gain en compétitivité et générant un intérêt économique supplémentaire**. Par ailleurs, il est démontré que la participation des femmes au marché du travail et à des activités rémunératrices a un **impact positif** certain **sur la société** dans son ensemble en termes de développement humain et de droits des femmes.

Ainsi, le prisme de l'égalité homme/femme n'est pas seulement une issue sociale mais une réelle question économique et de développement durable d'une société égalitaire et inclusive, comme préconisé par les **Objectifs de Développement Durable, à travers les Objectifs n° 5 "Égalité de Genre" et n° 8 "Croissance Économique et accès aux marchés de l'emploi"**.

Selon la récente étude publiée par ONU Femmes Maroc, en collaboration avec la Direction des Études et des Prévisions Financières, il a été estimé qu'une réduction de 25 % des niveaux d'activité entre les hommes et les femmes conduirait à une hausse du PIB par tête variant entre 5,7% et 9,9%.

Pourtant, la situation de la femme au Maroc connaît **quelques obstacles**, notamment :

- **le taux d'emploi des femmes est en nette détérioration**, passant de 26% en 1999 à 16,7% en 2020. Ces dernières souffrent de marginalisation et d'une **faible participation économique** faute d'accès à des opportunités d'autonomisation et d'accompagnement ;
- **le poids des contraintes socioculturelles et des stéréotypes** encore très présents, la **pauvreté**, **l'exclusion**, la marginalisation des femmes, la **déperdition scolaire** des filles et leur mariage à un âge précoce… La femme est considérée d'abord à travers son **rôle de mère ou d'épouse,** tandis que sa capacité et son droit à **réaliser ses ambitions et à participer à la création de la richesse** ne lui sont pas pleinement reconnus ;
- **le conflit entre le travail et la famille et les difficultés à trouver un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle** concerne principalement les femmes et les pénalise ;
- à l'école et à l'université en milieu citadin, **les majors de promotion sont souvent des jeunes filles**. Cette quasi-parité s'amenuise dans le monde du travail, dans les postes de responsabilité et dans le monde de l'entrepreneuriat ;
- **le chômage frappe davantage les femmes que les hommes**, y compris chez les diplômés, impactant de fait leur

situation économique. Le salaire des femmes est toujours considéré comme un salaire d'appoint pour les familles et la société ;

- le plafond de verre dont font l'objet les femmes dirigeantes dans leur ascension professionnelle les empêche de s'impliquer activement. **Leur faible représentativité dans les instances dirigeantes limite leur influence sur les décisions** ;
- les parois verticales et les **préjugés cultivés des métiers "féminins" ou "masculins"**, empêchent et occultent une partie des postes à l'emploi des femmes.

Les chiffres renvoient à la triste réalité : moins d'1% des postes de responsabilité sont occupés par des femmes au sein des entreprises privées et moins de 5% dans les entreprises publiques. De même, seules 7% de femmes sont présentes dans les Conseils d'Administration ou de surveillance de grandes entreprises publiques et 11% dans les Conseils de sociétés cotées.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le renforcement de l'inclusion économique et la participation des femmes est au cœur des choix stratégiques pour le Nouveau Modèle de Développement (NMD) à **travers l'accessibilité des femmes aux opportunités économiques,** un environnement sécurisant endiguant toute forme de violence et un renforcement des dispositifs d'éducation, de formation et de financement.
Selon le rapport de la CSMD, **l'égalité des genres et la participation de la femme dans la société sont aujourd'hui des marqueurs importants de développement.** Leur renforcement constitue l'un des enjeux majeurs du Maroc moderne et permettrait **d'impacter positivement la croissance du PIB**. Au-delà des retombées économiques, l'égalité des genres et la participation des femmes sont des conditions nécessaires pour une **société ouverte, cohésive et solidaire**. L'ambition de développement du pays, tel que défini au niveau du NMD, intègre un certain nombre de partis-pris projettant le Maroc dans l'avenir, notamment "l'attachement à l'égalité femmes-hommes et à la consécration de la place et du rôle de la femme dans l'économie et dans la société". Ce **nouveau modèle aspire également à atteindre un taux d'activité des femmes de 45 % à l'horizon 2035, contre 22 % en 2019.**

Le nouveau modèle vise ainsi à **élargir,** de manière substantielle**, la participation des femmes dans les sphères économique, politique et sociale**. Cette meilleure intégration, basée sur le développement et le renforcement des capacités, ainsi que la promotion des droits, permettront aux femmes d'être plus autonomes et mieux outillées afin de consolider leur rôle social.

Le principe de l'égalité des chances homme-femme est central et historique dans la réflexion et l'action de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc. En effet, la Charte RSE de la CGEM, mise en place en 2006, place la question de la diversité et de l'égalité homme/femme expressément parmi ses objectifs. L'élection d'une femme à la Présidence de la Confédération (2012-2018) a également été un signal fort envoyé au monde des affaires et aux différentes parties prenantes.

Dans ce sens, la CGEM, à travers sa Commission Entreprise Responsable et Citoyenne, œuvre pour la promotion de la diversité, l'égalité des chances et de traitement au sein des entreprises. En effet, la diversité, sous toutes ses formes, constitue une source de cohésion sociale, d'acceptabilité sociétale et de performance économique pour les entreprises.

Pour ce faire, **la CGEM s'est fixée des objectifs afin de mener à bien sa mission** dans ce sens :

- **Oeuvrer pour renforcer la représentativité des femmes** aux postes de responsabilité et des organes de gouvernance ;
- **Promouvoir la diversité des chances** et une discrimination positive ;
- **Sensibiliser les entreprises** pour réduire les contraintes limitant l'évolution professionnelle des femmes et favoriser leur employabilité.

Cet engagement historique de la Confédération a été **renforcé** et consacré par les **conclusions du rapport de la CSMD** stipulant, notamment "qu'au-delà des retombées économiques, l'égalité des genres et la participation des femmes sont des conditions nécessaires pour une société ouverte, cohésive et solidaire".

De **nombreuses initiatives peuvent être mises en place** afin de favoriser l'emploi des femmes et de renforcer l'égalité des chances tout en **garantissant leur évolution tout au long de leur carrière professionnelle**.

A. Des textes législatifs à la hauteur des ambitions de la Constitution

Le principe d›égalité entre hommes et femmes au Maroc a été institué dans la constitution de 2011 et plus précisément au niveau de son article 19. C'est pourquoi tout texte législatif doit s'assurer du respect de ce principe fondamental. Dans ce sens, la CGEM préconise la mise en place des actions suivantes :

- **Harmoniser l'arsenal juridique national avec les conventions internationales** et la constitution de 2011 qui stipule que le Maroc s'engage à "accorder aux conventions internationales dûment ratifiées par lui, dans le cadre des dispositions de la Constitution et des lois du Royaume, dans le respect de son identité nationale immuable, et dès la publication de ces conventions, la primauté sur le droit interne du pays, et harmoniser en conséquence les dispositions pertinentes de sa législation nationale" *;*
- **Amender toutes les dispositions juridiques impactant négativement la participation des femmes au marché du travail.** Nous pouvons citer à titre d'exemple le **code de la famille** (inégalité successorale, mariage des mineurs, droits des mères célibataires…) ou encore la **Loi 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes** ;
- S'assurer que **tout projet de loi intègre la dimension genre et des dispositions paritaires avantageuses** (le succès de cette recommandation reste quelque peu tributaire d'une participation politique plus importante des femmes) ;
- **Définir le harcèlement moral et promouvoir sa reconnaissance par le législateur**. En effet, ni le code du travail marocain ni le code pénal ne citent expressément le harcèlement moral ;
- **Introduire l'aménagement du temps de travail dans la législation et dans la pratique** (télétravail, temps partiel, souplesse des horaires…) ;
- **Participer à l'autonomisation de l'APALD** (Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination), créée en 2017 par Dahir, qui n'est toujours pas opérationnelle et ne peut donc pas réaliser les différentes missions qui lui ont été dévolues, notamment l'encouragement et l'incitation

à la mise en oeuvre des **principes de parité** ou encore la **consécration de la culture d'égalité dans les programmes de formation, d'éducation et d'enseignement**.

B. Des entreprises gérées par des femmes

Il s'agit de promouvoir et de développer l'**accès des femmes aux postes à responsabilité** et au sein des instances de gouvernance des entreprises à travers les mesures suivantes :

- **Atteindre la parité à l'horizon 2035** dans les organes directeurs des entreprises **grâce à des quotas** (loi n°19-20 modifiant et complétant la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes) et à l'inclusion de dispositions dans ce sens au niveau des codes de gouvernance d'entreprise. Il convient de rappeler que la CGEM co-préside la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise ;
- **Participer au développement du vivier d'administrateurs féminins au Maroc**, notamment à travers la mise en place de **formations et d'actions de sensibilisation** en collaboration avec l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA) et le Club des Femmes Administrateurs au Maroc (CFA) ;
- Rechercher et documenter les initiatives du secteur privé en matière **d'égalité hommes-femmes** au sein des instances de gouvernance des entreprises et leur donner plus de visibilité pour permettre un effet d'émulation ;
- Sensibiliser les entreprises **au gain de performance avéré de la parité** au sein des organes de gouvernance ;
- Développer un programme de **mentorat** permettant d'échanger avec d'autres femmes administrateurs afin de mieux cerner les réalités de la fonction.

Il convient de noter que les **mesures de discrimination positive** proposées sont transitoires, sachant qu'elles dérogent au principe constitutionnel d'égalité. Elles permettront de promouvoir une plus grande participation des femmes dans la gouvernance des entreprises et d'initier un **changement des mentalités consacrant la méritocratie**.

C. Un environnement propice pour une pleine participation à la vie économique et sociale

La contribution effective des femmes à la société reste **hautement tributaire des représentations mentales** qu'elles peuvent avoir d'elles-mêmes et ce, dès le plus jeune âge : il y a lieu de **sortir de ce paradigme traditionnel** qui met l'accent sur le rôle familial des femmes. Dans ce sens, afin de permettre aux femmes de contribuer efficacement au développement économique du pays, il est préconisé de mettre en place les actions suivantes :

Éducation et sensibilisation :

- **Intégrer le principe de l'égalité** entre les hommes et les femmes en tant que fondement de la citoyenneté marocaine au **niveau des programmes éducatifs** pour permettre un changement des mentalités dès le plus jeune âge ;
- Opérer un important travail de sensibilisation et de communication, en collaboration avec les parties prenantes

idoines, pour **agir sur les représentations mentales réductrices** qui freinent l'épanouissement social et professionnel des femmes ;
- **Sensibiliser les jeunes filles à l'entrepreneuriat** à travers des événements et des rencontres annuelles englobant toutes les régions du Royaume (semaine de l'entrepreneuriat, tournées régionales dans les écoles primaires, compétitions inter-lycées…).

Recrutement et conditions de travail :
- Mettre en place des **modalités de recrutement favorisant l'égalité des chances** à travers la rédaction d'offres d'emploi ne comportant aucun critère discriminant (sexe, situation familiale…). À titre d'exemple, il serait judicieux de sensibiliser mais également de **féminiser le corps d'inspection du travail** pour garantir une meilleure application des législations du travail.
- Promouvoir une plus grande **participation des femmes au dialogue social**, ce qui permettra, notamment de conclure des conventions collectives renforçant leur autonomisation économique.
- Mettre en place des **moyens d'encouragement** permettant l'**autonomisation des femmes** et la complète expression de leurs compétences : création de crèches d'entreprises ou inter-entreprises, flexibilité horaire, transport…Les mesures et aménagements décidés par les entreprises seront, par ailleurs, liés et contrebalancés par des objectifs de performance.

Financement et accompagnement :
- Encourager les femmes entrepreneurs en **facilitant l'accès aux services financiers** et en simplifiant, dans la mesure du possible, les procédures d'accès aux crédits. Il y a lieu de rappeler que 16 % seulement des bénéficiaires du programme Intelaka sont des femmes.
- Communiquer plus largement autour des **nombreuses structures d'aide à la création d'entreprise** qui existent au Maroc et les différentes prestations proposées.
- Améliorer la mise en synergie des **réseaux de femmes créatrices d'entreprises** pour améliorer l'accès à l'information et la diffusion de bonnes pratiques.

ÉLIMINER LES BARRIÈRES ADMINISTRATIVES

Le Maroc a fait, depuis la fin des années 1990, le choix stratégique de miser sur la **simplification des procédures et formalités administratives comme véritable levier de croissance économique et sociale.** Les modalités de mise en œuvre de ce chantier ont été définies par la circulaire du Premier Ministre n°31/99 novembre 1999 relative à la simplification des procédures et des circuits administratifs.

Parmi les objectifs de ces stratégies, nous identifions notamment : le développement accéléré de **l'économie digitale,** le **développement humain à travers la réduction de la fracture numérique** et enfin, la **transformation digitale de l'administration marocaine**.

Cette transformation constitue d'ailleurs l'un des piliers de mise en œuvre de la Loi n°55.19 relative à la simplification des formalités et des procédures administratives. Simplifier les procédures administratives et réglementaires signifie aussi **contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires**, à la **modernisation de l'économie marocaine**, à **l'augmentation de sa productivité et de sa compétitivité**, au renforcement de la qualité et de la **transparence des services publics** et à la réduction des inégalités sociales**.**

À date, une **multitude de réalisations** a vu le jour et nous notons parmi elles :

- l'adoption de la Loi n°55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives ;
- l'adoption de la Loi n°43-05 portant sur les services de confiance pour les transactions électroniques ;
- l'amélioration de la plateforme de simplification des procédures de gestion des réclamations émanant des opérateurs (et-régulation) ;
- la mise en place de la plateforme dématérialisée rokhass.ma ;
- la création d'une base de données des procédures et des formulaires administratifs les plus utilisés par les usagers (860 procédures et 84 formulaires et imprimés) ;
- la simplification de plus de 630 procédures administratives qui concernent aussi bien l'usager que l'entreprise et leur mise en ligne sur le portail de l'administration www.service-public.ma ;
- la mise en place d'un service d'orientation et d'information administrative, (08200 37 37 ou la rubrique « posez une question » du portail service-public), pour accompagner les usagers dans l'accomplissement de leurs démarches ;
- l'organisation d'une formation des formateurs au profit des cadres et responsables relevant des différents départements ministériels et de certains établissements publics, sur les techniques de simplification et d'élaboration des manuels des procédures ;

- l'organisation de journées de contacts sur la simplification des procédures administratives, avec la participation des représentants des départements ministériels.

Bien que le Maroc ait entrepris ces réformes et initiatives, **la lourdeur administrative et la lenteur des démarches bureaucratiques persistent. Cette situation est d'autant plus néfaste pour la compétitivité et l'attractivité de l'économie de notre pays**.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le Rapport sur le NMD exprime l'ambition de procéder à une refonte globale des procédures administratives en vue d'alléger les lourdeurs qui pèsent sur les entreprises et de suppléer aux rigidités et aux distorsions qui en découlent. Il propose, dans ce sens, quelques recommandations et orientations stratégiques concrètes. Tout d'abord, le rapport sur le NMD stipule de conduire, dans un délai court, une opération de large envergure pour la **refonte des procédures administratives existantes** tout en amorçant le **chantier de leur digitalisation complète**. Cette initiative s'inscrirait à la fois dans une logique territoriale, mais elle serait également à l'origine de l'accélération du chantier de digitalisation, aujourd'hui stratégique dans l'amélioration du Doing Business national.

Sur le plan territorial, les autorisations en relation avec des projets de grande envergure et d'importance stratégique devraient être traitées au niveau de la région plutôt que de la commune. Les **capacités et moyens des collectivités locales** doivent, quant à eux, être **renforcés à travers des programmes de formation** continue aux technologies de l'information.

Le rapport stipule également de procéder à une **réduction/suppression des autorisations**, voire une abolition des procédures obsolètes pesant sur les entreprises, et pouvant freiner la dynamique entrepreneuriale. La **multitude de demandes d'autorisations foncières et financières représente aujourd'hui, entre autres, un facteur limitant à la création d'entreprises**. Ces mesures de simplification impliqueraient enfin d'être regroupées dans des lois de simplification et de modernisation dont l'adoption permettrait de réformer plusieurs dispositions en un seul texte.

Les **conditions de succès de ce chantier de simplification** seraient d'une part liées au degré **d'interopérabilité effective** et de **cohésion entre les administrations** ; et, d'autre part à l'accès aux **procédures à travers un portail unique** et **l'opposabilité des informations** affichées qui permettront de suivre et de s'assurer de la qualité des services publics. Un calcul rigoureux du **coût financier des procédures pesant aujourd'hui sur les entreprises s'avère être un point de départ probant dans l'amorçage de cette refonte**.

La perspective de la CGEM, depuis plusieurs années, est parfaitement alignée à la vision du NMD, et la Loi 55.19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives est à ce titre exemplaire. Mais il s'agit désormais de l'activer et de la rendre opérationnelle.

La CGEM est prête à être impliquée dans un processus pilote, dans la revue des procédures à simplifier, voire à éliminer. Maintenant que la Loi est promulguée, il s'agit désormais de forcer son application dès le prochain mandat gouvernemental, en commençant par les administrations qui touchent à l'acte d'entreprendre. Pour cela, **une approche**

par objectif peut être mise en place à deux niveaux :

- **un objectif en termes de délais** pour que les administrations s'engagent ;
- **un objectif en termes de nombre d'autorisations** ou de procédures à réduire voire à éliminer.

Certains pays comme la Géorgie ont fixé un objectif de 80% de procédures à éliminer en 6 mois.

Par ailleurs, un large chantier de digitalisation des procédures doit être lancé selon les mêmes principes. Pour cela, un appel à manifestation de solutions ou d'idées nationales peut être lancé. Il serait aussi judicieux d'accélérer le déploiement à travers des conventions avec des entreprises ou start-ups marocaines, elles-mêmes concernées par ces changements.

Quelques prérequis sont nécessaires et la CGEM préconise plusieurs recommandations permettant d'accélérer ces chantiers à savoir :

1. La **focalisation autour de l'interopérabilité entre les administrations**, dans le cadre de l'accélération de la Simplification des procédures administratives. La **création d'un comité de pilotage du digital**, visant à élaborer une feuille de route commune et partagée des différents départements ministériels et administrations publics concernant les chantiers de digitalisation, permettrait de faciliter cette interopérabilité entre les différentes parties prenantes de l'écosystème et de faciliter la communication entre toutes les parties prenantes, tout en s'assurant de la sécurité et de la fiabilité des données.
2. Une seconde recommandation consiste à **légiférer sur la reconnaissance électronique des signatures et des actes légaux, administratifs et bancaires**.
3. Il serait également opportun d'adopter rapidement les **décrets d'application concernant la Loi n°43-20** relative aux services de confiance pour les transactions électroniques.
4. La quatrième recommandation rejoint la troisième dans la mesure où elle incite à **institutionnaliser la déclaration sur l'honneur** et à **installer le principe de confiance** d'application de la Loi n°43.20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques.
5. Il est aussi préconisé d'**accélérer le chantier de la dématérialisation des tribunaux** afin de garantir la liberté d'entreprendre et de protéger l'entreprise.
6. Enfin, la sixième et dernière recommandation consiste à **mettre en place un cadre légal pour des services publics** co-réalisés avec des entreprises digitales pour répondre aux besoins des entreprises et des citoyens. Certaines expériences existent déjà à petite échelle, il s'agit désormais de systématiser et de démocratiser ce type d'interactions, symboliques de notre Nouveau Modèle de Développement.

FAVORISER L'ENTREPRENEURIAT ET OEUVRER À L'ESSOR DES START-UPS

« **Devenir une nation numérique**, où le potentiel transformationnel des technologies numériques est pleinement mobilisé » est l'un des 5 leviers pour un avenir prospère qui place **l'économie numérique au cœur du Nouveau Modèle de Développement du Maroc**. L'objectif de ce levier est de rejoindre le premier tiers des classements mondiaux en termes d'infrastructures numériques, de formation de compétences dans les métiers du digital à horizon 2030, avec la création **de 3000 startups à horizon 2035** et le dépôt de **1000 brevets.**

Cette ambition, clairement affichée, doit être portée par une volonté forte de **faire du numérique et des technologies un moteur puissant de croissance**, de développement économique et d'inclusion sociale, en mettant en place une **stratégie d'urgence à 360 degrés** pour rattraper le retard accumulé cette dernière décennie. Cette stratégie doit être pensée et conçue, de manière volontariste, pour s'attaquer aux problématiques structurelles qui empêchent l'éclosion d'une économie digitale au Maroc. La crise du **Covid est venue souligner le caractère indispensable** d'une économie numérique dynamique et inclusive. Cette crise a aussi mis sous tension nos infrastructures numériques et a aggravé la **fracture numérique**.

Nous avons tous été obligés de nous engager dans une **transformation digitale dictée par l'urgence de cette crise.** Il s'agit à présent de **consolider ces avancées** pour se projeter dans notre vision d'une « Digital Nation » entrepreneuriale.

> **L'enjeu de la « Digital Nation » est triple : il s'agit d'abord (i) de renforcer la résilience de notre tissu économique face à des crises futures, (ii) d'accroître la compétitivité de notre économie dans un contexte de repositionnement de notre pays dans les chaînes de valeur mondiales et enfin (iii) de créer une économie nouvelle dont la genèse repose sur la mise en œuvre d'une infrastructure numérique génératrice d'emplois et d'expertises.**

Quelques **chiffres et statistiques** permettent de mesurer pleinement l'impact et **l'ampleur de la révolution numérique** que nous vivons :

- L'économie numérique représente **15,5% de l'économie mondiale** et se développe à un rythme effréné. Il est prévu qu'elle atteigne **25% du PIB mondial** à **horizon 2025** ;
- **Défi de la compétitivité de l'économie marocaine :** Selon l'ONUDI, le passage à l'industrie 4.0 au Maroc permettra un gain de productivité de l'ordre de 25% ;

- **Défi de la création d'emplois et l'insertion des jeunes en l'occurrence :** Les pays engagés dans la transformation numérique de leurs économies ont réussi à créer massivement de l'emploi (ex : Digital India avec la création de 50 millions d'emplois et la formation de 10 millions de jeunes aux métiers du digital) ;
- **Défi de l'inclusion financière :** Au Kenya, le développement du Mobile Money avec le succès de la fintech M-Pesa a contribué à une inclusion financière générale et a créé près de 10% des emplois dans le pays ;
- **Défi de l'attractivité de la place Maroc :** Une économie numérique dynamique et prospère pour faire du Maroc un hub pour l'Afrique et attirer les talents et les investisseurs.

À cela s'ajoutent des défis structurels liés au **développement de la fibre entrepreneuriale :**

- D'un côté, il est essentiel que dès les bancs des écoles nous **formions des entrepreneurs**. Un entrepreneur c'est d'abord un **état d'esprit** tout en faisant la distinction entre le profil d'un entrepreneur dirigeant et celui d'un développeur d'idées.
- D'un autre côté, l'entrepreneuriat marocain a besoin de son propre écosystème en accompagnement des différentes phases allant de la création jusqu'à l'atteinte d'un rythme de croisière. Cet écosystème doit intégrer de manière significative les aspects d'incubation/mentorat, financement, R&D et formation.
- Enfin, la complexité des procédures administratives et le nombre élevé d'autorisations requises entravent la prise d'initiative, au regard du coût de transaction élevé qu'elles génèrent.

La réalisation de l'objectif de transformation digitale requiert un secteur privé entrepreneurial innovant, capable de prendre des risques, d'explorer de nouvelles opportunités et de se lancer à la conquête de nouveaux secteurs et marchés à l'international.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le Nouveau Modèle de Développement a identifié, en ce qui concerne l'axe de Digital Nation, **quatre priorités sur la période 2021-2025,** à savoir (i) **l'ancrage et le pilotage d'une stratégie de transformation numérique**, (ii) la **digitalisation de bout en bout des services administratifs**, (iii) la **mise à niveau des infrastructures numériques** et (iv) la massification de la **formation numérique.**

Les objectifs du « Pari Digital Nation » ont été définis comme suit :

- Classement dans les infrastructures numériques : **rejoindre le top 50 à horizon 2030 ;**
- Classement dans l'Indice Mondial des Données Ouvertes **: De 76ème au Top 30 à horizon 2030 ;**
- Nombre de compétences en numérique : **de 11000/an à 50 000 d'ici 2025.**

L'enjeu de transformation de notre pays en Digital Nation étant de taille, il est **crucial de poser les bases et les principes clés** pour une transformation réussie :

Principes clés pour transformer notre pays en Digital Nation

1. **Faire évoluer les mentalités, une transformation humaine** : Le succès de la vision repose sur l'adoption du numérique par le citoyen, l'entreprise et l'État. Il s'agit avant tout d'une transformation humaine avant d'être technologique et elle doit être pensée, conçue en tant que telle et tournée vers les usages.

   Notre tissu économique est majoritairement composé de TPME qui, bien que sensibilisées au potentiel du numérique, se retrouvent impuissantes lorsqu'il s'agit d'engager cette transformation digitale. La demande de ces TPME a fortement augmenté, dans un contexte de crise liée au Covid-19, pour des programmes d'accompagnement pragmatiques, centrés sur les outils et leurs besoins pour réussir leur transformation digitale et optimiser leurs performances.

   Dans ce contexte et conformément aux aspirations du NMD, il s'agit de mettre le citoyen et les agents économiques au cœur du modèle. **Cette transformation ne saurait être possible sans un changement de "mindset" de l'Administration et de nos administrateurs qui devraient s'ouvrir sur les besoins des administrés** et restaurer la confiance entre l'Administration et les usagers.

2. **Investir dans les talents :** Il est important d'accompagner la transformation numérique du pays par l'accélération et le déploiement à grande échelle de dispositifs et cadres adaptés visant à **former, retenir et attirer les talents à la fibre entrepreneuriale dans le numérique**. Cela passe par l'**introduction des formations entrepreneuriales,** dans les cursus scolaires et post Bac accentuant la démystification de la peur de « l'échec » qui reste culturelle; ou encore le **lancement prochain de l'Académie de l'Entrepreneur au niveau régional et de sa plateforme digitale "INTALIQ"**, qui permettront d'accompagner les entreprises, avant et après création, Dans le cadre du Partenariat Public-Privé, il est important de mettre en place des **incubateurs d'entreprises au sein de nos universités et écoles supérieures**, pour accompagner les porteurs de projets, de l'idée à sa concrétisation. Enfin, il faudra également **attirer des compétences depuis les hubs d'excellence du numérique** afin d'émuler nos talents et de construire un écosystème dynamique, exportateur, ouvert sur les usages dans le monde.

   Il est aussi question de mettre en place un cadre incitatif favorable et compétitif par rapport aux autres places pour **attirer et retenir les entrepreneurs à**

fort potentiel, permettant ainsi d'ériger le Maroc en hub digital du continent.

3. **Investir dans l'infrastructure numérique :** Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a construit une **infrastructure technologique** (accès à internet, taux de pénétration du mobile, Cloud...) capable d'accompagner la montée en charge d'une **transformation numérique massifiée** et la généralisation des services dématérialisés. Afin de convertir cette capacité technologique statique en infrastructure numérique dynamique et inclusive, **il est nécessaire de parachever le cadre légal et réglementaire pour assurer la souveraineté numérique** (cybersécurité, protection des données, etc.) et d'**améliorer la confiance** de l'ensemble des acteurs et utilisateurs. Parmi les principaux éléments fondateurs d'un cadre réglementaire accélérant la transformation numérique et favorisant l'émergence et la pérennité de l'économie numérique, nous soulevons : (i) la **mise en place d'une identité numérique** pour l'ensemble des citoyens, (ii) la **reconnaissance de la signature électronique**, (iii) la mise en place d'une **plateforme d'Open Data**, vecteur de transparence et ressource clé pour le secteur public et privé dans le dimensionnement et le lancement de services digitaux, (iv) la mise en place d'**espaces de sandboxing** pour les sujets dont la régulation est complexe.

Ainsi, des **chantiers sont à prioriser** pour permettre l'émergence **d'un écosystème entrepreneurial innovant et performant** :

- **Définition claire de la start-up, préalable nécessaire :**
  Une première ébauche de cette définition pourrait être "Toute société commerciale de droit marocain, qui répond aux critères cumulatifs suivants :
  - Moins de 8 ans d'existence ;
  - Un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 100 millions de dirhams ;
  - Un modèle économique innovant selon les critères de l'OCDE définissant l'innovation comme un nouveau produit, ou un nouveau concept, ou une nouvelle méthode de commercialisation ou de production par rapport au territoire assujetti ;
  - Un fort potentiel de croissance (scalabilité) mesuré par une croissance de 20% en moyenne minimum sur 3 ans, les détails relatifs aux paliers de croissance étant définis par voie réglementaire."

- **Accès aux talents à travers une fiscalité du travail adaptée et efficiente à l'image du statut de JEI (Jeune Entreprise Innovante) en France par exemple :**
  - **Plafonner l'IR :** Il est nécessaire et vital de soulager la charge sociale des start-ups marocaines et des structures d'accompagnement en leur permettant d'accéder à une ressource qualifiée avec une expertise pointue à un coût allégé ;
  - **Mettre en place un système de stock option incitatif.** Revoir la législation relative à l'imposition des stock options en intégrant un cadre fiscal simple et clair, prévoyant une exonération ou un abattement de l'imposition sur la plus-value.

- **Accès aux financements :**
  - Encourager l'investissement des **"business angels" avec des dispositifs fiscaux incitatifs** ou encore en favorisant le

développement d'une industrie de capital risque, capable d'attirer des investisseurs internationaux en créant les conditions nécessaires pour ériger la destination Maroc en véritable Hub financier continental ;

- **Exonérer de la TVA sur les frais de gestion pour les fonds d'investissement** afin d'être en ligne avec les pratiques internationales ;
- **Augmenter le plafond d'investissement « défiscalisé »** à un minimum de 2 millions de dirhams. En effet, le plafond actuel est beaucoup trop faible et le mécanisme de mise en œuvre beaucoup trop compliqué pour attirer des capitaux privés sur cette classe d'actifs.

- **Accès aux commandes**

  - **Commande publique** : prérequis pour le développement du secteur. Les départements ministériels et offices publics doivent évoluer dans leur mode d'achat pour donner plus de chance aux initiatives entrepreneuriales, Cela ne passera que par une **revue du code des achats publics** pour instaurer la possibilité de proposer des innovations digitales ou en prévoyant des quotas aux entreprises à fort potentiel ;
  - **L'accès au marché des grandes entreprises GE** peut être stimulé par des incitations fiscales, notamment le **crédit-impôt recherche** qui viendrait impulser un nouveau souffle à l'innovation collaborative et favoriser les partenariats « gagnant-gagnant » TPE Start up/ GE.

En conclusion, le Maroc doit **engager des réformes à la hauteur de ses ambitions** et nous avons la conviction que la révolution numérique ne peut aboutir qu'à travers trois éléments déclencheurs clés que sont (i) la **sécurisation et l'empowerment des entrepreneurs** à travers un cadre incitatif par exemple, (ii) **l'éducation et la rétention des talents** et (iii) **l'ouverture du marché via une régulation adaptée** et privilégiant l'émergence de modèles numériques disruptifs pouvant apporter une création de valeur économique exponentielle.

ENTREPRENEURIAT SOCIAL : CONCILIER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET INTÉRÊT GÉNÉRAL

L'Entrepreneuriat Social (ES) regroupe **l'ensemble des activités** portant un **projet économique viable,** qui satisfait des finalités d'intérêt général (social et/ou environnemental).

L'ES est aujourd'hui reconnu mondialement pour sa **contribution au développement des richesses**. Dans certains pays, comme la France, l'ES est un acteur économique de taille, participant à hauteur de 10% du PIB et 14% des emplois privés [1].

L'ES est également **un vivier d'emplois dans les territoires**, permettant de **créer de la valeur ajoutée** au-delà des centres économiques, et de **répondre aux enjeux liés à l'ancrage des populations**, aux **inégalités régionales** et à la **préservation du patrimoine.**

A cet effet, l'ES sera déterminant pour construire un Nouveau Modèle de Développement (NMD) solide sur les plans économique, social et environnemental.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le NMD donne une place importante à l'Économie Sociale, l'érigeant en **troisième pilier de développement, aux côtés de l'État et des entreprises**. Dans ce sens, le NMD vise à **rompre avec une vision** de l'économie sociale et solidaire **dominée par les activités de subsistance** à faible valeur ajoutée, pour en faire un **contributeur économique à part entière**, porté par des **entrepreneurs dynamiques, structurés et innovants,** agissant sur l'ensemble des secteurs d'activité.

Le programme du NMD s'articule autour de **deux composantes principales**, et émet les orientations stratégiques suivantes :

- **Un cadre de référence et des dispositifs pour favoriser l'émergence d'une économie sociale nouvelle**
  - Mettre en place des organes de gouvernance transverses au niveau national ;
  - Consacrer l'ancrage local de l'économie sociale par un pilotage adéquat au niveau territorial ;
  - Mieux catégoriser et qualifier les différents types d'acteurs de l'économie sociale ;
  - Mettre en place un cadre incitatif attractif ;
  - Ancrer le projet de transformation dans une loi-cadre dédiée à l'économie sociale.
- **Assurer les conditions propices à la professionnalisation des acteurs et à l'émergence d'un secteur structuré et moderne de l'économie sociale**
  - Mettre en place un cadre incitatif pour la professionnalisation et la structuration des acteurs de l'économie sociale ;
  - Dédier des fonds publics suffisants à la mise à niveau des acteurs et à l'impulsion de projets stratégiques ;

1. https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire

- Améliorer la visibilité sur les projets futurs et favoriser une approche de partenariat sur le long terme ;
- Promouvoir le salariat et orienter les compétences vers l'économie sociale ;
- Tirer profit de la digitalisation pour faciliter l'interaction avec l'administration et améliorer la transparence des activités.

Le NMD recommande également **"une méthode expérimentale pour développer de nouvelles activités de l'économie sociale**" à travers la mise "en place de projets pilotes en prenant appui sur les émergences" pour impulser le changement.

La CGEM ne peut qu'abonder dans le sens des recommandations émises par la CSMD, et adhère à ces orientations stratégiques.

Ces **orientations oeuvreront toutes à l'atteinte des objectifs fixés**, à savoir :

- Augmentation de la **part de l'économie sociale dans le PIB à 8%** ;
- Augmentation de la **part de l'économie sociale dans les emplois**, avec une création de **50,000 nouveaux emplois par an.**

Afin de permettre une opérationnalisation efficace, la **Confédération appuie et complète les mesures concrètes proposées par la CSMD à court terme :**

- Favoriser le **développement d'entreprises à mission**, qui au-delà de leur vocation économique portent une **mission sociale, œuvrant pour l'intérêt commun général.** Pour ce faire, une piste serait de mettre, également, à contribution les **Établissements Publics et Privés** dans le développement d'écosystèmes locaux de fournisseurs œuvrant dans l'économie sociale, au sein de leur zone d'implantation. Cela pourrait se faire à travers la **réservation d'une quote-part de leurs achats aux entreprises sociales** entre autres ;
- **Mettre en place des formes innovantes de financement de l'ES**, en l'occurrence: le Crowdfunding et les Social Impact Bonds (obligations financières émises par le secteur public auprès d'acteurs privés pour financer des projets sociaux) ;
- Lancer une **concertation d'envergure nationale, pour établir un "Social BusinESS Act"** qui rassemblera l'ensemble des mesures d'ordre fiscal, réglementaire et législatif permettant d'accélérer la performance économique, et l'impact social et environnemental des entreprises de l'ES, quel que soit leur statut ;
- Simplifier les **procédures administratives** pour l'essor de l'entrepreneuriat au sein de l'économie sociale ;
- Mettre en place des **instances de pilotage dédiées** au sein des Régions, et mobiliser les CGEM Régions pour **accompagner le développement de l'entrepreneuriat social** à l'échelle nationale, notamment à travers la mise en relation des porteurs de projets avec des clients/investisseurs potentiels et mentors au sein des membres de la CGEM ;
- Développer les **plaidoyers pertinents** pour accompagner le changement que suppose la création d'un **nouveau modèle d'affaires entre des entreprises "classiques" et de l'économie sociale**

La CGEM, de par ses actions, vise à **co-construire un modèle de société inclusif et créateur d'opportunités**, tout en étant centré sur les citoyens, les jeunes et les femmes, notamment en région. Dans ce sens, la CGEM est convaincue du potentiel de **l'entrepreneuriat social** en tant que **véritable levier de croissance**, permettant, par ailleurs, de répondre aux défis en termes **d'insertion et d'employabilité des jeunes**, de **lutte contre l'illettrisme et le décrochage scolaire,** de **soutien à l'autonomie** des personnes en situation de handicap, de **réduction de la fracture territoriale** et in fine, de **cohésion sociale.**

CHANGER DE PARADIGME POUR UNE INTÉGRATION ASSUMÉE AU SECTEUR FORMEL

Estimée à 30% du PIB selon Bank Al Maghrib (activités agricoles y compris), **l'économie informelle** comprend plusieurs composantes, à savoir, la **production informelle**, l'économie souterraine et les **activités illégales**.

L'informel **génère de fortes distorsions économiques,** qui ont pour impact un **manque à gagner fiscal** et en termes de **cotisations sociales** pour l'État. Pour les entreprises marocaines, cela crée un **différentiel de compétitivité-prix important entre un acteur formel et informel**, traduit, notamment, par le **non-paiement des impôts et charges**, le faible respect de la réglementation et une **pression négative sur les prix**.

L'informel se caractérise également par la **faiblesse des revenus, leur instabilité** et donc par la **précarité des travailleurs.** Les personnes qui y exercent ne bénéficient pas de **protection sociale,** ce qui représente un réel danger, comme a pu le mettre en évidence la tragédie survenue récemment dans une unité de production informelle à Tanger qui a causé le décès de 29 personnes. Ce drame a rappelé le danger qu'encourent les travailleurs informels se trouvant dans une situation de grande vulnérabilité.

Il est important de souligner que **le Maroc mène des actions pour lutter contre la contrebande** en raison des pertes économiques et sociales. Il reste, toutefois, à accélérer les projets afin de trouver de réelles alternatives pour le développement, notamment des **zones adjacentes aux villes de Sebta et Melilla.**

L'informel doit être appréhendé à travers une approche qui ne s'intéresse pas uniquement à **l'informel social** mais également à **l'informel de production.** Il existe une **forte imbrication des économies formelles et informelles,** que ce soit au niveau de **l'approvisionnement des industriels** chez les grossistes pratiquant dans l'informel ; de la **sous-traitance de certaines activités** formelles à des acteurs informels ou du **recours aux circuits de distribution** informels pour écouler une partie de la production formelle.

En synthèse, l'informel organisé constitue une zone de non-droit, où les règles ne s'appliquent pas et laissent place aux arrangements interpersonnels et aux pratiques de corruption. Il détruit de la valeur en générant de fortes distorsions économiques à travers la concurrence déloyale qu'il exerce sur le secteur formel et le manque à gagner fiscal qu'il induit pour les finances publiques. Il prive les employés de toute protection sociale et pose, dans certains cas, de sérieux problèmes de santé publique par manque de conformité aux normes sanitaires.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) **préconise d'intégrer l'informel par une logique incitative, progressive et adaptée** à la nature des acteurs. Concernant l'informel organisé, **l'application effective de la loi** doit être assurée en ménageant, lorsque nécessaire, une **période de transition,** en fonction des spécificités sectorielles, pour une **mise en conformité graduelle** avec la réglementation, à travers, notamment, des contrats de formalisation entre les entreprises concernées et l'État.

Pour **l'intégration de l'informel social** (petits commerçants, artisans...) qui concerne plusieurs millions de marocains, il est recommandé de mettre en place un système de **carte professionnelle** ouvrant des droits, tels qu'un **accès à la formation professionnelle** et aux **marchés publics,** des facilitations administratives et fiscales, ainsi que l'accès à la **protection sociale.**

Le Nouveau Modèle de Développement propose **d'accélérer les efforts de formalisation du travail et de lutter contre la fraude sociale**, en vue d'élargir la couverture sociale. L'insertion par le travail formel est un levier majeur de l'inclusion et une condition nécessaire pour un système pérenne et durable de la protection sociale.

Le Nouveau Modèle de Développement vise à assurer que tout travail et toute activité professionnelle **soit déclaré et qu'il donne droit à une protection sociale** financée par la cotisation. Cela implique de **lutter vigoureusement contre la fraude sociale,** qui recouvre l'emploi non déclaré autant par les entreprises que par les particuliers et d'intégrer progressivement le petit informel (artisans, commerçants, agriculteurs...) à travers des statuts **professionnels spécifiques et la mise en place d'une cotisation professionnelle unifiée** par laquelle ces **travailleurs seront acquittés de l'impôt** et auront accès à des prestations de protection sociale. Cela appelle également à encourager le **statut d'auto-entrepreneur** et à **revaloriser le statut d'employés domestiques,** notamment à travers la contractualisation et la déclaration avec des procédures simplifiées et digitalisées.

Ce chantier **ne peut se faire sans un dialogue social dynamique et efficace,** capable de faire évoluer les droits sociaux et le droit du travail en lien avec les changements de la société et de l'économie, dans le cadre de conventions collectives en l'occurence.

Le Nouveau Modèle de Développement propose également d'avoir une **politique fiscale plus efficace,** à même de permettre la mobilisation de ressources supplémentaires, dont le potentiel est estimé entre 2 et 3% du PIB.

La position de la CGEM est alignée avec celle du Nouveau Modèle de Développement par rapport à **l'accompagnement de l'informel en rendant le secteur formel plus attractif.** Cela implique **l'amélioration de l'équité fiscale, l'élargissement de l'assiette fiscale, l'intégration assumée** du secteur informel, sans oublier l'optimisation des dépenses fiscales au sens large, notamment les **niches d'exonération fiscale** qui ne sont plus justifiées, tout en évitant les mauvais symboles comme l'amnistie. Il est impératif de lancer une véritable **stratégie nationale d'intégration de l'informel,** qui tient compte de la dimension sociale, mais également de la dimension économique.

Pour atteindre cette vision, un ensemble de **mesures concrètes** est proposé :

- Tout d'abord, il s'agira de **réduire**, quand c'est possible, le **différentiel de compétitivité fiscale** entre les secteurs formel et informel et renforcer l'attractivité du formel. A travers l'extension de la lutte contre la contrebande et la normalisation des taxes douanières. La CGEM appelle à **appliquer les mêmes règles** sur tous les points d'entrée au territoire, éliminer des catégories à la douane et **simplifier des droits** afin de réduire l'arbitraire ;
- Par ailleurs, en ciblant les secteurs sur la base d'études de structure de coût avec la CGEM, **l'introduction d'une TVA intermédiaire de 10% sur 2 ans pour les secteurs les plus touchés** par ce différentiel de compétitivité encouragerait la formalisation du secteur ;

Ensuite, la CGEM préconise de **faciliter et d'encourager la formalisation de l'économie par des offres simplifiées** grâce à :

- la **création d'un produit de base CNSS**, à 2 500 dirhams par an, obligatoire pour **toute la population avec le panier AMO actuel,** des **allocations familiales réduites** et une **retraite minimale** tout en gardant la possibilité de complémentaire ;
- la **création d'un statut micro-entreprise** (sur le modèle auto-entrepreneur) avec des accès à des avantages pour des **structures ayant moins de 5 employés** et avec un **chiffre d'affaires de moins de 2 millions de dirhams**. Une contribution forfaitaire annuelle (incluant IS-IR-CNSS et taxes locales) pourrait être mise en place. La création et l'accès au secteur bancaire/financier seraient également facilités ;
- la **liaison entre toute aide publique à l'inscription à la CNSS** qui agirait comme levier pour les employés et principe de solidarité à travers une **subvention de la sécurité sociale** selon le Registre Social Unifié (RSU).

Enfin, la CGEM s'impliquera activement pour la **création d'un cadre contraignant sur 2 ans pour la formalisation de l'économie** (« forcing device ») en suivant les mesures subséquentes :

- **Mise en place de l'ICE obligatoire et connexion à la DGI** : 2 ans pour rendre les factures/tickets de caisse obligatoires et subvention des équipements (y compris le crédit d'impôt pour certaines catégories) ;
- **Accélération de la bancarisation et inclusion financière** pour plus de traçabilité en mettant l'accent sur le déploiement du mobile payment et de la banque en ligne et en renforçant l'éducation financière ;
- **Sévérité** pour rappel aux comportements d'aubaine (notamment par rapport aux aides directes) avec un remboursement doublé en cas de fraude avérée et un contrôle à posteriori.

Au-delà du plaidoyer, la CGEM est partenaire de **toutes les parties prenantes** dans la concertation pour la **mise en œuvre de la stratégie d'accompagnement des unités informelles vers l'économie formelle.**

ÉMERGENCE DES RÉGIONS, VIVIER DE RICHESSES

La régionalisation avancée est un choix royal énoncé au début du règne de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, Que Dieu l'Assiste, pour une **territorialisation des politiques publiques** dans l'objectif d'assurer un **meilleur développement du Royaume** et de **lutter contre les disparités territoriales et sociales,** tout en optimisant la répartition de l'effort de l'État sur l'ensemble des territoires.

Cette démarche vise une **décentralisation et une déconcentration complètes** afin de doter les régions de réelles prérogatives et d'autonomie dans les prises de décision, ce qui leur permettrait d'exercer efficacement leurs attributions. Cet objectif ne pourrait être atteint qu'avec des moyens humains, une autonomie financière et une participation des régions à la mise en œuvre de la politique générale de l'État et à l'élaboration de politiques territoriales.

La **décentralisation** est un déplacement géographique du pouvoir qui vise à **donner aux collectivités locales des compétences distinctes de celles de l'État**. L'objectif de la décentralisation est de transférer des compétences propres à l'État jusque-là afin de partager le pouvoir et la prise de décision, et donc, par là, de proposer des solutions au plus près des territoires.

La **déconcentration** est un transfert de pouvoir qui consiste à **donner davantage de pouvoir de décision aux agents du pouvoir central répartis sur le territoire**, autrement dit à transférer certaines compétences au profit de fonctionnaires nommés par l'État et agissant dans le cadre d'une circonscription locale. Concrètement, la déconcentration est le déplacement géographique du pouvoir central (État-Gouvernement) vers la périphérie (déplacement du pouvoir du centre vers la province).

À rappeler que la **régionalisation avancée est régie par la Loi organique** (n° 111-14 du 7 juillet 2015). **Elle fixe les conditions** de gestion démocratique par la région de ses affaires, **les conditions d'exécution,** par le Président du Conseil de la Région, **des délibérations et des décisions** dudit conseil, les **conditions d'exercice,** par les citoyennes et les citoyens et les associations du droit de pétition. Par ailleurs, plusieurs lois et décrets sur la décentralisation et la déconcentration ont été adoptés pour **renforcer les capacités et les moyens d'action des collectivités territoriales** (Charte de déconcentration administrative, réforme pour renforcer le rôle des Centres Régionaux d'Investissement…)

À ce jour, la **décentralisation et la déconcentration peinent à atteindre leur plein potentiel,** malgré la déconcentration de l'acte d'investissement et la création des CRI en 2002 et le lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) en 2005.

Enfin, **l'intégration des politiques publiques** constitue un objectif à atteindre et un grand challenge pour les pouvoirs publics. En effet, ces politiques restent souvent prisonnières des **visions sectorielles** mises en œuvre par de multiples intervenants, **sans pilotage ni coordination suffisants,** ce qui conduit à des différences d'approche dans la conception des solutions et à un espacement temporel dans leur mise en œuvre, limitant l'efficacité de ces politiques et minimisant leur impact sur le citoyen.

Les principaux défis à relever pour remédier à toutes ces problématiques sont la **définition des compétences et des prérogatives de la région,** la définition de sa **gouvernance financière, l'opérationnalisation** de la charte de **décentralisation** et l'activation de la **contractualisation**.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le **Nouveau Modèle de Développement** proposé par la CSMD positionne la région comme une priorité et confère une **place centrale aux territoires** comme source de création de richesses matérielles et immatérielles, d'éclosion de la démocratie participative et d'ancrage des principes de durabilité des ressources et de leur résilience face aux effets du changement climatique. Depuis l'annonce Royale du choix de la régionalisation avancée, la **CGEM s'est inscrite dans ce grand chantier,** considéré comme une voie incontournable pour moderniser l'appareil économique et les institutions de l'État. Ainsi, la vision et les **grands objectifs de la CGEM** sur la régionalisation avancée **convergent à plus d'un égard** et **s'alignent sur ceux du Nouveau Modèle de Développement.**

> **La CGEM a toujours défendu des principes forts visant le développement de la compétitivité et l'attractivité des régions dans le but de promouvoir l'investissement. De la convergence des stratégies nationales et leur déclinaison régionale, à l'implication effective du secteur privé dans l'élaboration des Plans de Développement Régionaux (PDR).**

Ces PDR devraient optimiser l'investissement public et accroître son impact socio-économique.

Stratégie de la planification régionale

Dans ce sens, la **planification régionale et la priorisation sectorielle** doivent incomber à la région et celle-ci devrait être outillée pour monitorer son développement.

1. Ainsi, **les partenariats public-privé se présentent, de nos jours, comme un outil innovant** pour le financement de l'économie et peuvent s'imposer comme une solution de choix pour la relance économique en limitant le recours à l'endettement. Aujourd'hui, le **PPP s'impose aux collectivités territoriales.** Étant donné la complexité des projets à exécuter sur les plans juridique, technique et financier, les collectivités territoriales ont besoin de **l'intervention d'un partenaire privé qualifié.**
2. Par ailleurs, la CGEM a toujours plaidé pour la **définition d'une « Offre Globale Région »** qui présenterait les potentialités de la région, les secteurs prioritaires et les mesures d'accompagnement. Cette offre doit être soutenue par la **mise en place d'une stratégie de « Marketing territorial » agressive et cohérente** et par la réactivation des **Comités Régionaux pour l'Environnement des Affaires** (CREA). Leur rôle est d'accompagner les investisseurs, d'améliorer la fiscalité régionale, de positionner la région en tant que maître d'ouvrage pour la gestion et l'affectation du foncier, de créer et gérer des zones à vocation économique et d'encourager des initiatives régionales en faveur du développement durable.
3. **L'amélioration du Business Model des Zones Industrielles** est également nécessaire étant donné leur **faible taux d'exploitation.** D'une part, il est important que l'État mette à la disposition des Régions, une **assiette foncière suffisante** et adaptée à leurs potentialités d'investissement et d'autre part, qu'il **encourage l'investissement productif** par une offre de bâtiments industriels clés en main et de terrains industriels à la location.
4. Le développement des territoires passera également par le **développement de l'Entrepreneuriat Social (ES) en région**, avec la **promotion d'un cadre juridique incitatif** pour donner une nouvelle impulsion à l'économie sociale et assurer sa pérennité. Au demeurant, l'entrepreneuriat social, à travers le monde, a montré un **potentiel de développement incontestable** qui prend souvent en charge des problématiques sociales et environnementales que les acteurs publics ou privés n'ont pu solutionner. La réflexion sur l'évolution du statut de l'ES favorisera l'émergence des Entrepreneurs Sociaux à travers un statut juridique et fiscal permettant de pérenniser le modèle et de le rendre plus rentable.

Pour atteindre ces objectifs, il y a lieu d'opérer d'importants changements:

- En premier lieu, le **transfert et l'amélioration des compétences dans toutes les régions devrait passer par une opération pilote**. Ceci nécessite d'adopter un texte réglementaire pour encadrer les opérations de transfert des compétences sur la base d'une grille d'évaluation des régions et d'accompagner ce transfert par une valorisation de la fonction publique territoriale. L'adoption d'un statut de la fonction publique locale moderne et motivant et le développement de la « mise à disposition » pour une période déterminée de hauts cadres expérimentés de l'administration ou d'établissements publics en qualité de conseillers est également nécessaire.
- Ensuite, il est tout aussi **essentiel de doter les régions d'outils flexibles** qui leur permettraient de s'impliquer dans les projets économiques régionaux moyennant, d'une part, la **mise en place d'agences d'exécution flexibles** avec un contrôle a posteriori, et d'autre part, des **moyens de financement variés**

(bancaire ou obligataire). Les **PPP sociaux, particulièrement pour les secteurs névralgiques tels que la santé ou l'éducation,** sont attendus pour améliorer la gestion du service public. Ainsi, **un fonds régional,** abondé par la Région et des institutionnels marocains ou étrangers, peut être mis systématiquement en place. Géré par des équipes de gestion locale, il pourra proposer des solutions de financement en capital ou en dettes à des projets stratégiques régionaux, sur les secteurs les plus adéquats, et favoriser ainsi l'entrepreneuriat local.

Depuis le lancement de la régionalisation au Maroc, la CGEM a montré son **engagement indéfectible en faveur de la réussite de ce chantier royal.** Elle a, en ce sens, créé des **CGEM-Régions** pour prendre en main, entre autres, les problématiques spécifiques des régions et accompagner les mutations et les dynamiques que produisent leurs territoires. Son engagement se poursuit aujourd'hui avec son implication dans toutes les instances régionales (CREA, CRI, …).

Notre forte conviction est que ce n'est qu'en dotant les régions d'une administration régionale ayant un réel pouvoir de décision, capable d'attirer des talents, de planifier et de monitorer, et qu'en prévoyant des évolutions graduelles (mais dès aujourd'hui) de prérogatives secteur par secteur, de façon **structurée et coordonnée,** que **nos régions deviendront viables, autonomes et en phase avec le Nouveau Modèle de Développement.**

MAROCAINS DU MONDE, LE PARI GAGNANT

Quelques décennies après la **signature des premiers accords bilatéraux de main-d'œuvre,** qui ont initié en 1963, le processus d'émigration de jeunes travailleurs, la communauté des **marocains résidant à l'étranger compte aujourd'hui environ 5 millions d'individus** et présente un profil socio-démographique ayant fortement évolué. Ce profil tend vers une structure en termes d'âge et de genre beaucoup plus équilibrée à la faveur notamment, d'une féminisation et d'un rajeunissement de la population, et affiche un niveau d'instruction des marocains résidant à l'étranger relativement élevé, en comparaison au niveau relevé au Maroc.

En effet, depuis la fin des années 90, des **cohortes de quelques 600 ingénieurs** formés au Maroc et **plus de la moitié des 60.000 étudiants marocains** poursuivant leurs études supérieures à l'international, viennent grossir les rangs des marocains hautement qualifiés travaillant à l'étranger. On dénombre aujourd'hui, **près de 500.000 profils de haut niveau au sein de la communauté.**

L'attachement indéfectible des marocains de l'étranger des premières générations à leur pays d'origine les a incontestablement motivé à mobiliser l'essentiel de leur épargne au bénéfice du progrès social et économique du Maroc. Les **73 milliards de dirhams de transfert d'argent** qu'ils envoient annuellement au pays pour soutenir leurs familles, **viennent doper la demande intérieure** de biens de consommation et d'équipement courants. Les **180 milliards de dépôts** qu'ils détiennent au niveau du système financier national, **contribuent indirectement au financement des entreprises marocaines** dans le cadre du processus classique d'intermédiation bancaire.

Néanmoins, force est de constater que les **nouveaux profils de la communauté** marocaine à l'étranger affichent, par rapport à leurs aînés, de **nouvelles attentes** vis-à-vis du Maroc. En dépit de toutes les initiatives visant à capter, de manière significative, leur attention pour les intéresser aux multiples opportunités qu'offre l'économie marocaine, les **entrepreneurs et les investisseurs aguerris de la diaspora demeurent dans l'expectative**.

Malgré les pénuries relevées en matière de compétences et d'expertises pointues dans des métiers sur lesquels le Maroc se positionne en champion régional, le flux de fuite des cerveaux continue à progresser, et aucun début de retour significatif des nombreuses compétences et expertises marocaines de l'étranger n'est amorcé.

Soucieuse de contribuer à l'élaboration de solutions qui adressent convenablement les enjeux cités, et d'œuvrer en permanence à l'émergence d'une société marocaine entreprenante, qui met l'initiative individuelle et privée au cœur de ses valeurs sociales, et consciente qu'elle doit contribuer non seulement à l'élargissement du

tissu des entreprises privées, mais également au renforcement de ses compétences et de sa compétitivité à l'échelle mondiale, la **CGEM a enrichi, en 2017, ses structures organisationnelles par la création d'une 13ème région** exclusivement dédiée aux compétences et entrepreneurs marocains de l'étranger.

La mission principale de cette structure, dénommée **MeM by CGEM**, est d'une part, de promouvoir auprès de ces deux communautés toutes les potentialités et perspectives de l'économie nationale, et d'autre part, d'accompagner leurs membres qui souhaitent investir ou donner corps à leurs initiatives entrepreneuriales au Maroc.

Le but ultime étant de **contribuer à l'émergence d'une diaspora solidaire et active** à travers le globe, au bénéfice de ses membres et du pays.

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Cette **vision de la CGEM a été confortée par le rapport de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD)**. En effet, cette dernière a identifié les compétences marocaines de l'étranger comme **levier fort pour l'accélération du déploiement et de la mise en œuvre** des nouvelles orientations de développement du pays : "Le NMD souligne la place de choix des Marocains du Monde (MdM), qui constituent une force et un atout précieux dans le processus de développement du pays. La Commission réitère, dans ce sens, l'importance de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles, pour une meilleure représentation de notre diaspora, plus particulièrement à travers le renforcement du CCME. Elle invite à mettre également l'accent sur la mise en œuvre de politiques rénovées et adaptées aux besoins et attentes de cette frange importante de la population marocaine et à la défense de ses intérêts auprès des pays de résidence."

Dans ce sens, la vision de la CGEM est alignée **à l'ambition du Nouveau Modèle de Développement** et s'articule autour de 3 champs d'actions :

1. **Encourager l'investissement des Marocains du Monde au Maroc**, à travers :

   - **Le renforcement des dispositifs d'incitation à l'investissement** dédiés aux MdM : Dans ce sens, le **mécanisme du fonds "MdM Invest"**, proposant du cofinancement entre le fonds MdM Invest et les banques marocaines pour la création ou l'extension d'entreprises, **mérite d'être aménagé pour une meilleure attractivité**. En effet, ce fonds, lancé il y a plus de 10 ans, n'a jamais rencontré le succès escompté. **Quatre changements structurants** doivent y être apportés :

     - Supprimer l'obligation d'investissement **minimum de 1,000,000 DH**
     - Revoir la quotité de l'apport en **fonds propres à 10%** vs. 25% actuellement, avec la possibilité que cet apport se fasse également en dirhams (vs. en devises actuellement)
     - Réhausser la **contribution du fonds MdM Invest à plus de 20%** vs. 10% actuellement
     - **Élargir le champs de secteurs éligibles** aux secteurs d'avenir (p. ex. l'économie verte, les nouvelles technologies)

- Le développement d'une **plateforme de mise en relation des investisseurs MdM avec des porteurs de projets au Maroc,** pour une meilleure transparence sur les opportunités d'investissement. Dans ce sens, la CGEM, à travers son programme MeM by CGEM, oeuvre à ce qu'une **équipe qualifiée et des entreprises expertes** se tiennent à la disposition des investisseurs pour les accompagner, et à ce que chaque investisseur MdM bénéficie, **dans le cadre du corridor de l'investissement, d'un accueil** dans la région d'implantation et d'un arrimage sectoriel à la fédération idoine ;
- Enfin, **comme le préconise le NMD,** il est essentiel d'accompagner ces mesures par une **action forte et régulière de communication pour promouvoir les dispositifs d'accompagnement,** expliciter le **cadre réglementaire et procédural national** et fournir des informations utiles sur les **modalités d'investissement au Maroc,** par région et par secteur.

2. **Mobiliser davantage les compétences des MdM au service du développement du pays,** à travers :

   - **la création, tout d'abord, d'une base de données référentielle** permettant une meilleure **cartographie de la diaspora marocaine** et de ses champs d'expertise - Cet effort conséquent, prérequis à l'attrait des compétences sur des sujets économiques stratégiques pour le pays, doit s'inscrire dans une **démarche mobilisant l'ensemble des parties prenantes concernées** (notamment le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Étranger (CCME), le Ministère des Affaires étrangères, de la coopération africaine et des Marocains résidant à l'Étranger, ainsi que les chancelleries du Royaume à travers le monde), et la mise à disposition de **moyens humains et financiers** à la hauteur de nos ambitions ;
   - La définition de mesures incitatives et la mise en place d'un cadre de collaboration adapté (p. ex. conseils scientifiques thématiques) favorisant la participation et le retour d'expérience des MdM aux profils hautement qualifiés opérant dans les secteurs de pointe, stratégiques pour le Royaume (p. ex. énergies renouvelables, applications industrielles du chanvre).

3. **Renforcer le flux de transfert et d'épargne des MdM au sein du circuit formel :**

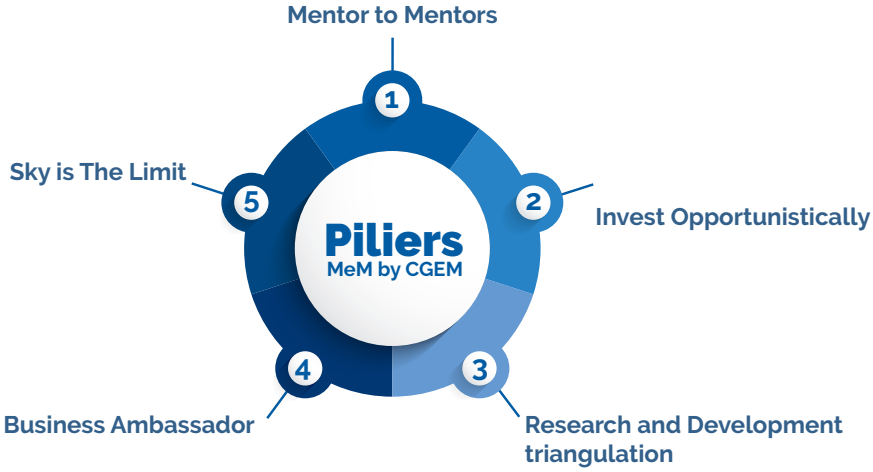
   - Promouvoir la **bibancarisation des MdM** à travers la **signature d'accords bilatéraux** entre banques marocaines et étrangères, appuyés par une diplomatie économique
   - Dans le cadre de ces accords bilatéraux, oeuvrer à la **réduction massive des coûts de transferts internationaux** (parfois atteignant 15% de la valeur des transferts) et proposer des produits d'épargne plus attractifs ;
   - Oeuvrer, dans le cadre d'une **collaboration étroite État-Banques**, à ce que le **cadre réglementaire** des principaux pays d'accueil pour les MdM, **permette au réseau des banques marocaines** d'agir en tant qu'intermédiaire en **opérations bancaires** - à titre d'exemple, aujourd'hui, aux Pays-Bas, les réseaux des banques marocaines ne peuvent proposer à leurs clients que des transferts de cash.

DES LEVIERS DE TRANSFORMATION TRANSVERSES

Favoriser l'inclusion sociale et territoriale

La CGEM, à travers sa **structure dédiée MeM by CGEM**, s'engage à contribuer, aux côtés de ses partenaires, au **succès de ces chantiers.**

En marge de ces chantiers, MeM by CGEM inscrit dans ses priorités **5 piliers d'actions** visant à insuffler une **nouvelle dynamique** au sein de la communauté des MdM, à savoir :



1. **Mentor to Mentors :** Création d'une dynamique de mentorat sans frontières, mobilisant les moyens nécessaires pour le développement d'une plateforme digitale aux standards internationaux pour la création d'un réseau de mentors-experts entre entrepreneurs de la CGEM au Maroc et entrepreneurs marocains de l'étranger

2. **Invest Opportunistically :** Accompagnement des investisseurs marocains de l'étranger et participation à la création de véhicules financiers et dispositifs d'incubation

3. **Research & Development Triangulation :** Création et animation d'un réseau étendu de chercheurs marocains à travers le monde, à travers la plateforme de networking MyCGEM

4. **Business Ambassador :** Soutenir l'amélioration de la compétitivité et des exportations des entreprises marocaines pour faire émerger des champions régionaux, voire internationaux, s'appuyant sur les réseaux des marocains à l'étranger

5. **Sky is the limit :** Mise en avant de l'entrepreneur marocain de l'étranger à travers la plateforme de networking MyCGEM et le concept de réseau des réseaux, pour faire rayonner le Maroc partout dans le monde, via ses citoyens entrepreneurs et hauts potentiels

Une telle architecture d'orchestration d'ensemble empreinte de beaucoup de **pragmatisme, totalement orientée résultats,** cherche à faire jouer, à **chacune des parties prenantes** (Compétences et entrepreneurs marocains de l'étranger, bureau exécutif de MeM by CGEM, partenaires de la CGEM…), **la partition qui lui revient**.

Elle vise également à **produire**, par un **effet cumulatif et coordonné**, des impacts suffisamment significatifs et visibles à l'effet d'**induire les tendances du changement escompté,** notamment en termes d'**investissements des MeM dans l'économie nationale**, et enfin, à s'adapter en permanence à la dynamique de groupe et en anticipant tout changement tant structurel que conjoncturel qui pourrait intervenir dans les contextes national et international.

DES SECTEURS EN MOUVEMENT

AGRICULTURE : CONCILIER PRODUCTIVITÉ ET PÉRENNITÉ

1. POIDS ET ENJEUX DE L'AGRICULTURE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Au Maroc, l'agriculture est un secteur économique très important générant environ 125 milliards de dirhams, soit **11% du PIB national,** et exportant près de 30 milliards de dirhams, soit **20% des exportations du pays**. Il est également le premier pourvoyeur d'emplois. Plus de **35,1% de la population active** marocaine vit de ce secteur.

Il existe près de 1,8 millions d'exploitations agricoles dans notre pays. La surface utile est estimée à 9 millions d'hectares, mais **seules 20% de ces terres sont irriguées** alors que les 80% restants sont des zones d'agriculture pluviale (dites zones bour).

Au cours des dix dernières années, le secteur agricole a connu, avec la mise en œuvre du **Plan Maroc Vert,** une forte évolution et ce, grâce à l'amélioration de la production et à la réduction de la volatilité de la pluviométrie donnant ainsi lieu à une **croissance du PIB agricole 2,5 fois plus rapide** que lors de la décennie précédente (6,4% vs 2,5%). Le plan Maroc Vert a également permis le **doublement des exportations** contribuant à diviser par 5 la balance commerciale agricole, à l'émergence de filières performantes et à forte valeur ajoutée (comme les fruits rouges), ou encore à une **meilleure mobilisation et valorisation des ressources hydriques** (triplement de la superficie micro-irriguée et développement de ressources hydriques renouvelables).

Cette accélération a été rendue possible, notamment grâce à la **mobilisation des pouvoirs publics**, qui ont fait de l'agriculture une priorité nationale en triplant le budget des investissements et en mettant en place des réformes institutionnelles profondes. L'accroissement significatif des investissements marocains et étrangers dans le secteur indique le grand potentiel que présente l'agriculture et les nombreuses opportunités qu'elle recèle.

Fort de ces acquis, **le secteur doit, aujourd'hui, relever plusieurs challenges**, notamment le défi d'accéder à un nouveau stade de développement **plus inclusif des petits exploitants et des jeunes** en particulier, permettant l'émergence d'une classe moyenne agricole, comme l'appelait de ses vœux, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu l'Assiste, dans son discours d'ouverture de la session parlementaire d'octobre 2018. Cette ambition implique à la fois de donner la priorité au développement humain et d'assurer la pérennité du développement agricole.

Cependant, l'agriculture fait face aujourd'hui à des **enjeux majeurs au niveau économique et stratégique** compte tenu du poids que ce secteur représente dans l'économie nationale et de celui des secteurs qui lui sont associés, en particulier celui de l'agro-industrie, mais aussi compte tenu de l'importance de son **impact macro-économique, puisqu'il représente 14% du déficit** dans la balance commerciale et assure la **sécurité alimentaire** du pays.

L'agriculture fait face à des **enjeux sociaux-territoriaux,** puisqu'elle permet la **stabilisation et la lutte contre la pauvreté** en faisant vivre 72% des 13 millions d'habitants en milieu rural, où les indicateurs de développement socio-économique sont largement en-deçà des moyennes nationales.

Cet enjeu, en matière de développement humain, concerne 36 millions de consommateurs, et impacte directement le « panier de la ménagère » à cause de la volatilité des prix.

Autres enjeux à prendre en considération : la **soutenabilité environnementale** et le développement territorial. Sur le plan de la durabilité hydrique, la **situation de stress hydrique** reste très préoccupante. Actuellement, 6 bassins sur 8 sont en situation de déficit et les écosystèmes fragiles, notamment les montagnes et les zones semi-arides, ce qui provoque un déséquilibre sur 10 ans.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

L'agriculture tient une **place importante dans le Rapport Général** sur le NMD. Citée 29 fois, elle est mentionnée principalement dans l'Axe sur l'économie productive, diversifiée, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois de qualité pour son rôle économique et dans l'Axe sur les territoires résilients, lieux d'ancrage du développement pour son impact sur le développement durable et son rôle social.

L'ambition économique du NMD pour le secteur agricole, dans toute ses composantes, est essentiellement résumée dans l'encadré 14 du Rapport Général : **"Pour une souveraineté alimentaire portée par une agriculture moderne, à forte valeur ajoutée, inclusive et responsable".**

> **À l'horizon 2035, l'objectif du Nouveau Modèle de Développement est d'accroître la part de l'économie verte et de l'économie bleue dans le PIB.**

Dans le "Recueil des notes thématiques, des paris et projets du Modèle de Développement", le **capital agricole et forestier est cité comme un gisement de prospérité** de l'économie marocaine.

Le Rapport Général contient une **liste d'orientations** "pour une souveraineté alimentaire portée par une agriculture moderne, à forte valeur ajoutée, inclusive et responsable", à savoir : **accroître la valorisation locale** de la production agricole, développer une **agriculture moderne,** socialement et écologiquement **responsable** mettant la **technologie au service de la durabilité**, **renforcer les compétences** humaines, encourager la **recherche et**

l'innovation en agriculture et agro-industrie et enfin, **renforcer une gouvernance** du secteur plus systémique et coordonnée dans les territoires.

En ce qui concerne l'impact de l'agriculture sur les ressources hydriques, la Commission Spéciale pour le Modèle de Développement (CSMD) appelle à **"réduire les pressions des activités agricoles sur les ressources hydriques"**. La CSMD recommande également de limiter l'extension des surfaces irriguées afin de la consacrer essentiellement aux cultures assurant la sécurité alimentaire nationale, plutôt qu'aux cultures exportatrices non essentielles dont le coût indirect, pour l'État et la collectivité, est très élevé.

La crise induite par le Covid-19 a prouvé à toutes les nations l'importance des secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire pour les impératifs de sécurité alimentaire, de développement durable, mais aussi de développement socio-économique. Cependant, le terme "souveraineté alimentaire" utilisé dans le Rapport du Nouveau Modèle de Développement nous interpelle. Cette terminologie a été lancée par la vague protectionniste de certains pays européens en mai 2020, au début de la pandémie du Covid-19, et va **à l'encontre du développement de l'agriculture marocaine, qui est portée essentiellement par sa composante exportatrice**. En effet, le Maroc s'est inscrit très tôt dans une approche économique d'ouverture, tirant profit de ses atouts naturels en termes de conditions climatiques et en total respect de la biodiversité.

Toutefois, pendant les mois de mars, avril et mai 2020, plusieurs exportateurs de fruits et légumes marocains sur le marché européen se sont vu refuser l'accès à ce marché en raison de velléités de "souveraineté alimentaire".

A contrario, et dans le cadre des céréales, envisager une autosuffisance dans la production de blé ou même de maïs, est impensable, ni de par les besoins importants ni de par les conditions pluviométriques du pays.

> **"Il nous semble donc essentiel de revoir ce concept, car même si l'expression "souveraineté alimentaire" peut être politiquement attirante, elle est particulièrement destructrice pour l'agriculture marocaine, créatrice d'emplois et de richesse durable dans le monde rural marocain et nous exposerait à des ruptures dans la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de nos besoins en céréales."**

Il nous semble donc plus pertinent de parler de **maîtrise des chaînes de valeurs alimentaires et de sécurité alimentaire**. Le pourtour méditerranéen est une zone de croissance qui est au cœur du développement agricole marocain.

Pour l'agriculture nationale, il est important et stratégique d'arriver à une vraie **zone de libre-échange Maroc-UE** sans aucune barrière au commerce, avec une vision ambitieuse sur la **durabilité**, en phase avec la **stratégie de développement agricole du Maroc**, d'un côté, et du **Green Deal européen** de l'autre. Cette zone représenterait une réelle opportunité de construction de chaînes de valeurs communes entre le Maroc et l'UE.

Pour soutenir le développement du secteur agricole marocain sur les dix prochaines années et permettre de maintenir un rythme de croissance, la Confédération Marocaine de l'Agriculture et du Développement Rural (COMADER) préconise un **ensemble de mesures articulées autour de trois axes** :

Axe I : La **réorientation de la politique d'aides publiques** sur de nouvelles priorités pour le secteur, en phase avec la trajectoire de son développement, à savoir :

- l'accélération de la **valorisation des produits agricoles** ;
- le développement d'une **offre dédiée** pour les filières à fort potentiel, en phase avec l'émergence des **nouvelles tendances de consommation** : agriculture biologique, produits du terroir, halal, beldi… ;
- le ciblage et **l'adaptation des incitations** aux enjeux spécifiques de chaque filière ; la rationalisation des efforts sur les plantations, l'équipement, le goutte-à-goutte ;
- l'augmentation volontariste du **soutien à la compétitivité export** ;
- l'investissement dans **l'efficacité hydrique et énergétique** afin de préserver les ressources naturelles et de créer de nouvelles activités génératrices de revenus et d'emplois ;
- la poursuite des programmes prioritaires nationaux de **mobilisation et d'économie de l'eau d'irrigation**.

Axe II : La réussite de **quelques réformes structurantes, transverses,** nécessaires au développement du marché local et la facilitation de l'export, et ceci par :

- la **structuration et la modernisation des circuits de distribution** pour maximiser la valeur captée par les agriculteurs et améliorer la qualité des produits vendus aux consommateurs finaux ;
- la **modernisation et la mise à niveau des marchés de gros** à travers, notamment, une mise en gestion déléguée ;
- la **réhabilitation des souks** dans les bourgs ruraux et les villes moyennes ;
- la structuration et la **diversification des canaux de distribution** ;
- l'accélération de la **labellisation des produits marocains** et le déploiement des efforts marketing ;
- le **développement du contrôle sanitaire,** à travers le renforcement des moyens et des capacités de l'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA).

Axe III : Une focalisation sur **l'élément humain et le conseil agricole**, afin d'améliorer la technicité et la productivité de nos exploitations grâce à :

- une stratégie de la **formation agricole** pour avoir une main d'œuvre de qualité. Cette mesure pourrait améliorer la qualification et le **potentiel d'insertion des jeunes**. Ceci pourrait être en particulier déployé sur le million d'hectares de terres collectives, en cours de mobilisation par le Ministère de l'Intérieur ;
- le renforcement des efforts et investissements sur la **R&D et l'innovation** ;
- la diffusion des **techniques innovantes d'agriculture de précision** (notamment via des plateformes digitales) ;
- l'accompagnement des agriculteurs dans la **transition vers les énergies renouvelables** (solaire, biomasse, …) et l'encouragement de nouvelles activités génératrices d'emplois dans ces filières ;
- la diffusion des **techniques de préservation des sols** (cartographie, analyse, conseil, optimisation d'engrais…).

AÉRONAUTIQUE, LES AILES DE L'INDUSTRIE MAROCAINE

1. POIDS ET ENJEUX DE L'AÉRONAUTIQUE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

L'industrie aéronautique fait partie des **succès de l'histoire de l'industrie marocaine**. Qui aurait pu imaginer, il y a plus de 20 ans, que le Maroc deviendrait une base reconnue dans le monde aéronautique ? Cette histoire commence en 1957 avec la création de Royal Air Maroc, qui a favorisé le développement de capacités MRO (Maintenance Repair Overhaul) pour sa propre flotte. En 1999, Royal Air Maroc et Safran ont lancé une Joint-Venture pour la maintenance et la réparation des moteurs, soulignant alors le potentiel du Maroc en termes de développement d'un savoir-faire propre et de capacité à former des techniciens qualifiés et certifiés.

En 20 ans seulement, le **Royaume s'est positionné comme l'une des destinations les plus compétitives** et les plus attractives de la carte mondiale de la construction aéronautique. Le Groupe Safran, qui a installé sa première usine en 1999, possède aujourd'hui 8 filiales dans le Royaume, employant environ 4500 personnes. Outre ce Groupe, plus de 142 entreprises opérant dans l'industrie aérospatiale se sont implantées au Maroc depuis l'an 2000, employant 17 500 salariés qualifiés, dont 40,6% de femmes, et représentant 1,9 milliards de dollars USD à l'export avec plus de 38% de taux d'intégration locale. Notre pays est également devenu le premier et principal exportateur d'équipements, pièces et composants aéronautiques du continent africain et du monde arabe.

L'une des **clés de cette réussite** a clairement été la **mise en place de centres de formation dédiés** dans le modèle de partenariat public-privé initié par le Pacte Emergence. L'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) en a par exemple été le premier modèle réussi. La formation des opérateurs et techniciens pour le secteur a, en effet, été un des leviers d'attractivité des investisseurs, dans un secteur où les talents et leurs compétences sont essentiels.

Cette **réussite, fondée sur une coopération renforcée entre les différentes parties prenantes,** démontre la capacité du Maroc à relever le défi du développement technologique quand les forces vives qui le composent sont mobilisées et unies. La CGEM a toujours œuvré dans ce sens, en fédérant et en rassemblant ses forces pour permettre la réalisation des grands chantiers qui conditionnent la réussite des projets industriels. Cela a nécessité également un alignement et une coopération forte avec l'Administration, les investisseurs et les instituts de formation.

Annoncé en **Novembre 2016**, le partenariat stratégique avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et numérique, renforcé par la signature d'un **Plan d'Accélération Industrielle**, a permis à l'aéronautique de s'engager dans sa **nouvelle phase de développement** avec des **objectifs ambitieux** à l'horizon 2020 : tripler le nombre d'employés, doubler le nombre d'entreprises et réaliser 42% d'intégration locale.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Aujourd'hui, des ruptures sont attendues au niveau de la stratégie du secteur. La plus importante est la transformation en profondeur de l'industrie avec le projet de l'avion vert, qui consiste à construire des avions n'émettant pratiquement pas de CO_2. C'est une transformation lourde avec des ruptures technologiques majeures et un virage à ne pas rater. Il est impératif d'aller plus vite, de manière plus intégrée et plus loin en matière de recherche et de technologie.

Le rapport sur le NMD inscrit avec justesse l'industrie **aéronautique parmi les «gisements de prospérité** de l'économie marocaine» et comme un pilier du positionnement géostratégique du Maroc. Le secteur de l'aéronautique peut jouer un **rôle modèle pour constituer les «task-force»s** recommandées dans le NMD pour chaque secteur économique à fort potentiel. L'aéronautique doit donc servir de modèle en termes de mentorat, modélisation et coaching. La **vision de la CGEM** à travers le **Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS) abonde dans ce sens** puisqu'elle consiste à sauvegarder ce qui a mis 20 ans à être construit, et continuer à développer le secteur.

Sauvegarder 20 ans d'acquis

Il est d'abord nécessaire de **consolider les acquis**, qui ont permis au secteur de réaliser une croissance organique de 20% par an avant le COVID-19 et qui ont fait du Maroc l'un des écosystèmes les plus résilients au monde, notamment celui de l'aéronautique, face à la pandémie. Cela passe aussi par un **effort continu de développement et de renouvellement de la formation** des marocains et marocaines.

Le succès de l'industrie aéronautique repose en effet en grande partie, sur ses compétences. Dans ce sens, le secteur s'inscrit totalement dans les orientations et la philosophie du Nouveau Modèle de Développement, en termes de formation, d'intégration et de développement du capital humain marocain. Par exemple, en matière **d'inclusion des femmes**, le secteur dépasse le taux de 40%, une prouesse en comparaison aux pays européens ou nord-américains. Par ailleurs, l'industrie propose une **réelle possibilité d'ascenseur social** pour un bon nombre de jeunes qui ont pu bénéficier de formation aéronautique, leur permettant, in fine, de prendre des postes à plus grandes responsabilités. Enfin, étant donné que le secteur est mondialisé et soumis au strict respect des procédures, normes et standards très contraignants de l'aviation, les entreprises du secteur sont intégrées de fait dans un système productif, managérial et éthique qui forme au quotidien ses collaborateurs.

Dans la continuité des efforts fournis durant ces deux dernières décennies, le GIMAS s'associe, notamment à l'OFPPT pour **ériger l'ISMALA en centre de formation dédié à la maintenance et réparation**, en renouvelant son modèle de gestion public-privé, clé du succès de la formation. Un **plan de relance dédié à l'aéronautique** a également été élaboré par le secteur en collaboration avec l'ensemble de ses membres industriels et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique et la CGEM, qui consiste, prioritairement, à **sauvegarder les emplois et préserver les acquis** de 20 ans de succès industriel dans un domaine hautement technologique.

Continuer à développer le secteur

Outre la consolidation des acquis, préserver et renforcer l'importance de la place marocaine passe également par **l'investissement dans l'avenir**. Le secteur a identifié **4 nouvelles orientations stratégiques** pour le secteur : **décarbonation, digitalisation, Industrie 4.0** et **conquête de nouveaux marchés.**

Toute crise est, en effet, synonyme d'opportunités : 2021 et 2022 seront deux années de mutations car il est évident que les cartes de la chaîne de valeur mondialisée de l'aéronautique seront redistribuées différemment, notamment en raison de l'impératif de la transition écologique et de la décarbonation de la production. Auparavant, les investisseurs se renseignaient sur le régime fiscal, le contexte politique, l'application des lois… avant d'opter pour une installation dans un pays. Aujourd'hui, ils s'enquièrent de la **capacité de produire «décarboné»**. Une approche qui s'explique par le fait qu'à partir de 2023, l'UE appliquera, pour la première fois, et de manière progressive, des taxes carbone à ses importations. Ces dernières seront généralisées à compter de 2026.

C'est, pour le Maroc, l'occasion rêvée de démontrer encore plus sa compétitivité et sa résilience pour attirer et relocaliser dans le Royaume, au plus près des constructeurs et équipementiers européens, les capacités excentrées en Asie. Pour cela, les entreprises du secteur ont besoin d'un réel accompagnement pour positionner le Maroc comme base décarbonée.

Dans ce cadre, le **secteur a lancé plusieurs actions pour accompagner les entreprises du secteur à se décarboner**, dont la réalisation d'un état des lieux au Maroc et d'un benchmark auprès de pays modèles, l'élaboration de recommandations stratégiques à partager avec la tutelle concernant le processus à mettre en œuvre et le dispositif associé, la préparation d'un dispositif complet « prêt à être actionné », englobant les aspects environnementaux et humains (RSE), le « soutien de l'économie verte » pour accompagner les industriels au passage à une production décarbonée et l'utilisation des énergies renouvelables et la création d'une commission ad-hoc pour l'ensemble des industriels.

De plus, le Groupement a lancé le **programme « Le Maroc Aéronautique 4.0 »** décliné en 3 phases :

1. Créer un **projet d'accompagnement Industrie du futur 4.0**, pratique et terrain, différencié par un projet « Scalable » en fonction des enjeux des entreprises ;
2. Capitaliser sur les savoir-faire et les méthodes déployées dans les différentes entreprises afin de **créer un écosystème complet** permettant la formation, l'échange et le benchmark inter-sociétés ;
3. **Déployer des synergies** entre experts technologies, offreurs de solutions, Fablab sur un principe de « local to local », **centrées sur les besoins de la PME**.

En ce qui concerne la digitalisation, le secteur compte mener une action avec l'Agence Maroc PME pour le déploiement du Programme "TATWIR" qui comprend l'appui à l'investissement, le conseil et l'assistance technique afin de favoriser l'innovation au sein des entreprises.

La 4ème orientation stratégique du secteur représente la conquête de nouveaux marchés. A ce niveau, un Roadshow a été mené en août 2021 par le Ministre de l'Industrie, l'AMDIE et le GIMAS pour promouvoir la plateforme aéronautique auprès des in-

dustriels américains. D'autres actions sont prévues avec les industriels du secteur aéronautique japonais et canadien ainsi que l'organisation de la convention d'affaires internationale pour l'industrie aéronautique, spatiale et de défense "AEROSPACE MEETINGS" à Casablanca ayant pour objectif la dynamisation de la plateforme de production du Maroc.

Si le secteur privé se met d'ores et déjà en voie de positionnement sur les gisements d'avenir, **certaines dispositions,** relevant des **prérogatives des autorités publiques**, sont, toutefois, **nécessaires** pour permettre aux entreprises de réaliser leur plein potentiel. Il s'agit, en particulier, de :

Axe I : Stimuler l'innovation et la R&D/R&T pour permettre au secteur d'évoluer plus vite vers les activités à forte valeur ajoutée

En termes d'innovation et de Recherche et Technologie (R&T), il faut **s'inspirer du Crédit Impôt-Recherche** appliqué en France. Une applicabilité sans risque peut être valable pour les secteurs avancés technologiquement, avant d'envisager son élargissement. Il est primordial d'emprunter la voie de l'innovation pour atteindre les objectifs que nous nous fixons et être de vrais acteurs industriels qui peuvent participer à la transformation de l'économie du Maroc.

Axe II : Refondre la fiscalité afin de préserver la compétitivité internationale de l'industrie marocaine

Le développement de l'activité "Maintenance et Réparation Avions et Moteurs", qui intervient sur les avions en activité ou en fin de vie, est un sujet stratégique, qui représente, en termes de coût, pratiquement l'équivalent du prix de l'avion. Le Maroc peine à **se positionner comme un réel hub MRO** malgré le grand potentiel qu'il représente, notamment à cause de la **réglementation actuelle de la TVA**, qui nécessite une refonte pour permettre à tous les opérateurs de bénéficier de son exonération, privilège accordé seulement aux compagnies aériennes à ce jour.

Axe III : Améliorer la politique de l'État en termes de contractualisation avec des acteurs privés

La **réglementation concernant le bail** dans les domaines publics, aéroportuaires notamment, devrait également être modifiée. En effet, aucun investisseur ne peut s'implanter sur une **durée de bail de 10 ans renouvelable une fois**. Il s'agit **d'investissements lourds**, qui nécessitent des garanties longue durée, à l'instar de ce qui se fait ailleurs.

Axe IV : Améliorer les conditions d'accès au foncier

Quant au foncier, les conditions d'accès doivent également être améliorées. Malgré les grands chantiers réalisés, **le coût en location ou en acquisition est toujours largement supérieur** à ce qui se pratique en Europe du sud et est rédhibitoire pour massifier les investissements industriels. Quant au prix d'acquisition des bâtiments, il reste très élevé et n'encourage pas les PME à s'implanter au Maroc. Des **actions volontaristes** des régions et de l'État sont nécessaires **pour lever ces freins.**

AUTOMOBILE, MOTEUR EN MARCHE

1. POIDS ET ENJEUX DE L'AUTOMOBILE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Depuis 2017, le Maroc est le **premier producteur de voitures en Afrique** et s'est hissé au rang de **deuxième exportateur de voitures** vers l'Union Européenne au cours de l'année 2021. A date d'aujourd'hui, le secteur compte **plus de 250 équipementiers** installés au Maroc avec une capacité réelle de production de 700.000 véhicules par an. Ainsi, 90% des véhicules produits au Maroc sont exportés vers plus de **70 pays** dans le monde.

L'export automobile a généré un chiffre d'affaires de **80 milliards de dirhams** (MMDH) **en 2019** et de **72 MMDH en 2020** malgré le contexte lié à la pandémie ; soit une valeur ajoutée de **31,7 MMDH,** faisant donc preuve d'une grande résilience dans le contexte Covid-19.

L'industrie automobile a réussi à générer plus de **160.000 emplois**. Un chiffre dépassant de plus de 180% les prévisions du Plan d'accélération industrielle (PAI), de 2014 à 2019. Ces performances démontrent le dynamisme du Maroc pour développer davantage son écosystème automobile dans sa globalité.

La **mise en place d'écosystèmes intégrés** a permis de renforcer la présence d'acteurs de taille dans le pays en s'appuyant sur les principaux axes suivants :

1. **L'industrie 4.0** à travers l'innovation, l'intelligence artificielle et la R&D afin de permettre une montée en gamme, en augmentant la valeur ajoutée locale et en développant les compétences locales ;
2. **L'intégration locale en profondeur** pour porter l'industrie automobile au plus haut niveau de sa compétitivité ;
3. **La réduction de l'empreinte carbone** qui s'inscrit dans le cadre du processus de décarbonation de l'industrie à travers l'utilisation des énergies renouvelables (mixte des énergies solaires et éoliennes).

En quelques années, le Maroc est devenu **une base mondiale** de production automobile et une **plateforme industrielle de premier choix en Afrique**. La stratégie industrielle nationale a favorisé l'éclosion d'écosystèmes performants, modernes et durables. Les capacités de production ont plus que triplé, gagnant en efficacité et en qualité. Aujourd'hui, le secteur passe à la vitesse supérieure, atteignant une maturité technologique qui lui permet de développer une ingénierie locale tournée vers l'international pour concevoir l'automobile de demain et devenir un Hub compétitif de rang mondial.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

En raison de l'importance stratégique du secteur de l'automobile au Maroc, ce dernier doit viser à **consolider ses acquis** en la matière et à **renforcer son leadership régional et international**.

Le NMD fait le pari de faire des **secteurs productifs un gage de qualité**, **de compétitivité et de durabilité**, accélérant leur intégration dans les chaînes de valeur régionales et mondiales.

Les processus fondamentaux suivants visent à renforcer la croissance et la progression de l'économie nationale et à la faire converger vers la structure des économies les plus avancées :

- La montée en gamme de la production nationale, en s'appuyant sur la **R&D et sur l'innovation** ;
- La montée en gamme pour augmenter la valeur ajoutée locale et la diversification pour **introduire de nouvelles activités et de nouveaux savoir-faire** ;
- Faire du Royaume une référence en termes de **modes de production carbone neutre, responsable et durable**.

Les objectifs chiffrés du NMD à l'horizon 2035 :

- Valeur ajoutée industrielle de moyenne ou haute technologie : de 28% à 60% ;
- Classement dans l'indice de complexité économique : parmi les 50 premiers pays ;
- Doubler le nombre d'entreprises exportatrices de 6000 aujourd'hui à 12 000 ;
- Tripler le nombre de jeunes entreprises à croissance rapide « gazelles » de 1000 aujourd'hui à 3000 ;
- Tripler le nombre de brevets déposés de moins de 300 à 1000 par an.

La CGEM est alignée avec le NMD sur ces priorités en recommandant le développement des secteurs productifs, notamment celui de l'automobile.

Pour opérationnaliser la vision du NMD, la CGEM propose des **mesures concrètes pour le développement du secteur automobile** au Maroc :

1. **Développer le niveau d'intégration locale en profondeur** pour porter l'industrie automobile au plus haut niveau de sa compétitivité :

    - Renforcer le **travail transversal et les synergies métiers** entre les différentes fédérations industrielles en lien avec le secteur automobile (certains composants requérant, en intrants, plusieurs produits issus du textile, du cuir, de la chimie, …). Ces futurs écosystèmes inter-secteurs permettront de développer davantage la profondeur de l'intégration locale, de gagner en efficacité transversale et de développer de futures activités génératrices d'emploi et de montée en gamme ;
    - Créer un **mécanisme de notation pour lier en partie les appels d'offres publics** (ministères, administrations, collectivités, …) pour l'achats des voitures de service à un niveau d'intégration et de sourcing locaux ;
    - **Intégrer localement de nouvelles commodités** riches en technologies et à forte valeur ajoutée pour permettre à l'industrie automobile au Maroc de développer son autonomie et sa compétitivité. A titre d'exemple, la création d'un écosystème transversal des composants automobiles permettrait de soutenir notre industrie dans son ensemble et celle de l'automobile en particulier, avec une orientation à l'export (en particulier à destination

de l'Europe, grande consommatrice de composants électroniques). Cet écosystème se fera avec l'appui des sociétés minières nationales qui opèrent dans l'extraction de matières premières et des entreprises qui font de la transformation, proches des futurs centres de production (axe Casablanca-Tanger). La réussite de la mise en place de ces nouvelles commodités passera par l'investissement en R&D et en innovation ;

- **Encourager le "Made in & with Morocco"** en renforçant les synergies entre entreprises marocaines et étrangères dans un esprit win-win de co-développement et co-investissement durable et de développer, à terme des champions nationaux en automobile.

Si l'on prend l'exemple des **pares brises des voitures** :

i. l'extraction de matière première (silice) pourrait se faire localement via des sociétés minières nationales, avec un fort potentiel dans la région d'Errachidia-Ouarzazate ;
ii. le transport de la matière première pourrait se faire dans un premier temps par camion (vers Bouarfa ou Marrakech selon la localisation de la mine) puis par train vers la région de Kénitra :
   - la transformation de la silice, fortement consommatrice d'énergie (notamment du gaz) se ferait dans la région du Gharb, qui dispose d'un grand potentiel en verre de silice (produit fini) utilisé par les fabricants de pare-brises. A noter que deux fabricants de pares-brises d'envergure sont déjà installés à Kenitra ;
   - le mode de transport par train est plus propre et s'inscrirait dans la dynamique d'une industrie automobile décarbonée.
iii. Pour développer cette filière, une joint-venture entre des investisseurs locaux et une société étrangère pourrait être constituée, pour l'apport d'expertise sur le métier de la transformation de la silice, avec l'accompagnement d'acteurs publics pour la mise en place de cette nouvelle commodité.
iv. La transformation de la silice ne se limiterait pas à servir les intérêts de l'automobile, mais bénéficierait également à d'autres secteurs (par exemple le bâtiment, grand consommateur de vitres).
v. Cette intégration en profondeur viendrait renforcer la compétitivité des véhicules fabriqués au Maroc, générerait plusieurs emplois productifs et créerait de la valeur ajoutée locale.

2. **Favoriser l'industrie 4.0** à travers l'innovation, l'intelligence artificielle et la R&D afin de permettre une montée en gamme, en augmentant la valeur ajoutée locale et en développant les compétences locales :

- Mettre en place un **système national d'innovation pour la promotion du Made in Morocco**, au service de l'industrie automobile, qui permet d'intégrer de nouvelles méthodes de production et de renforcer la compétitivité de ce secteur (cf article Made in Morocco) ;
- Soutenir l'écosystème national dédié au secteur de l'automobile par l'encouragement de l'usage des **droits de la propriété intellectuelle** pour les années à venir ;

- **Créer,** au niveau de **chaque région dédiée au développement de l'industrie automobile** (Tanger, Kenitra et Casablanca), une cité de l'innovation automobile qui favorise des synergies entre les start-ups et les entreprises automobiles pour développer des solutions innovatrices, leviers de compétitivité et de qualité ;
- Octroyer une **quote-part plus importante aux programmes de formation** dans les écoles d'ingénieurs en lien avec l'industrie 4.0 avec des investissements technologiques et pédagogiques conséquents.

3. **Réduire l'empreinte carbone** dans le cadre du processus de **décarbonation** de l'industrie automobile, à travers l'utilisation des énergies renouvelables (mixte des énergies solaires et éoliennes) :

   - **Développer l'expertise marocaine** dans les domaines liés à l'ingénierie et au développement de **l'énergie propre** et lancer le **programme avec les pouvoirs publics sur l'empreinte carbone** et les produits décarbonés en lien avec l'export ;
   - Mettre en place la **journée nationale de l'efficacité énergétique** afin de sensibiliser les entreprises sur cet enjeu ;
   - Intégrer des **critères** liés à **l'empreinte carbone** dans les **appels d'offres** : acte d'achat public responsable ;
   - Développer des **référentiels audits carbone zéro** pour l'industrie automobile ainsi que les ressources humaines associées afin de mieux accompagner le déploiement de ce projet stratégique ;
   - Mettre en place un **système de compensation « carbone neutre »** à disposition des entreprises qui ne peuvent pas, dans un premier temps, réduire leurs émissions carbones. Ce système permettra de créer des opportunités d'investissements dans des **projets de compensation volontaire** (et d'emplois productifs) et qui viennent se substituer à une réduction à la source de leurs propres émissions ;
   - Développer la filière (amont/aval) de **gestion des déchets industriels** pour une meilleure efficacité ;
   - Octroyer des **financements ou des prêts bonifiés** au profit des entreprises pour l'acquisition de moyens et installations performants énergétiquement (technologies non-consommatrices green field et brown field).

4. **Renforcer les normes marocaines** ainsi que le contrôle normatif, notamment pour les pièces de rechange et l'après-vente.

5. Mettre en place des **mesures de soutien pour les PME** du secteur, conditionnées par un engagement sur un chiffre d'affaires à l'export, la création de l'emploi et une valeur ajoutée locale.

AGRO-INDUSTRIE, UN ESSAI À TRANSFORMER

1. POIDS ET ENJEUX DE L'AGRO-INDUSTRIE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Véritable **épine dorsale du tissu socio-économique marocain**, le secteur agroalimentaire se caractérise par une grande diversité d'acteurs et de filières. Il joue un rôle important dans le **renforcement de la sécurité alimentaire** nationale, la **création d'emplois** et les **entrées de devises**. Ce secteur constitue aussi un facteur de **valorisation et de régulation de l'amont agricole** et couvre, via la production nationale, 100 % des besoins en viandes et en fruits et légumes, 82% des besoins en lait, 50% en sucre, 60% en céréales et 20 % en huiles.

L'agro-industrie représente **5% du PIB national,** 25% du PIB industriel et **19% des emplois industriels** du pays (162.000 emplois). L'industrie de transformation alimentaire génère un chiffre d'affaires annuel dépassant les 160 milliards de dirhams.

Les exportations des produits alimentaires transformés, composées essentiellement de poissons, de fruits et légumes, et d'huile d'olive, représentent actuellement **15% des exportations industrielles.**

Le secteur agroalimentaire dispose de **plusieurs atouts**, dont :

- l'existence d'un **potentiel de production de matières premières** agricoles, renforcé par la mise en œuvre des Plans Maroc Vert (PMV) et Halieutis qui mettent en avant un certain nombre de leviers comme les aides et les subventions prévues par le Fonds de Développement Industriel et de l'Investissement, le Fonds de Développement Agricole, l'agrégation, le renforcement de l'interprofession... ;
- l'existence d'un **savoir-faire** tout au long des chaînes de valeur agro-industrielles ;
- le **positionnement géographique** et l'accès préférentiel à certains marchés dans le cadre des ALE signés par le Maroc (UE, USA, pays arabes, ZLECA, etc...) ;
- une **logistique de plus en plus performante,** profitant des nouvelles infrastructures (réseau des autoroutes, port Tanger Med, plateformes logistiques, zones industrielles dédiées, agropoles....) ;
- l'existence d'une **feuille de route de développement du secteur** matérialisée par le contrat-programme 2017-2021, qui comporte des mesures spécifiques portant sur des primes à l'investissement, des mesures de soutien à l'exportation, ainsi que des mesures d'appui à la commercialisation.

Néanmoins, le secteur agro-industriel marocain est confronté à de multiples contraintes, qui l'affectent et freinent sa compétitivité au niveau local et à l'export. À ce titre, les approvisionnements restent l'une des principales entraves de cette industrie, d'où la nécessité d'encourager l'articulation entre les agriculteurs et les industriels et de mettre en place des filières de production intégrées et compétitives.

Il est à noter que ces **milieux sont gangrenés par l'informel** et la **prolifération d'intermédiaires,** qui agissent dans l'opacité, ce qui impose leur refonte en urgence.

Aussi, la **compétitivité actuelle des productions nationales est insuffisante** pour faire face à la mondialisation des marchés. Avec les accords de libre-échange, les industriels marocains devront faire face à d'énormes **pressions de concurrence sur le marché domestique** dues à des importations massives de produits étrangers.

Par ailleurs, malgré le développement progressif des procédures en ligne, les **délais de l'administration continuent de représenter un obstacle** aux entreprises. Le secteur de l'agroalimentaire est confronté à la fragmentation du marché local, au morcellement de certaines filières, à la **difficulté d'accès aux financements** et au **coût élevé de l'énergie.** De plus, la faible productivité et le coût de la main-d'œuvre qualifiée affectent la compétitivité du secteur.

De même, les **faibles soutiens à la R&D et l'innovation**, le peu d'intégration logistique, la difficulté d'accès du foncier et son coût élevé ainsi que le poids de la fiscalité représentent des contraintes importantes.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

La pandémie du Covid-19 a démontré à quel point le **développement de l'industrie agroalimentaire représente un enjeu majeur** et un potentiel de croissance économique indéniable pour notre pays.

Le rapport sur le Nouveau Modèle de Développement (NMD) a mis en avant la nécessité d'assurer la sécurité alimentaire nationale portée par une agriculture et une industrie agroalimentaire modernes, inclusives, responsables et à forte valeur ajoutée.

Dans ce cadre, le secteur, à travers la FENAGRI, propose que la **relance de l'industrie agroalimentaire, à moyen et long terme**, se fasse à travers **3 principaux axes** :

- La reconquête des **marchés locaux et internationaux** ;
- L'amélioration de la **compétitivité systémique des chaînes de valeur amont-aval** ;
- L'amélioration de la **compétitivité du secteur**.

Axe I : Regagner les marchés nationaux et internationaux

La stratégie de reconquête des marchés **dépend du type de filière agro-industrielle**, qui déterminera les mesures à mener et le marché à explorer (intérieur, étranger, ou les deux à la fois). Pour cela, il est préconisé **ce qui suit** :

- Créer un **label Maroc** pour stimuler et promouvoir les produits fabriqués au Maroc ;
- Réduire les **obstacles locaux à l'exportation** des produits y compris en matière de coûts ;
- **Rationaliser les régimes fiscaux**, y compris la TVA, la TIC, ... ;
- Appliquer le **principe de réciprocité** dans la mise en application des **barrières non tarifaires** ;
- Optimiser la position des pays dans les **accords de libre-échange** et favoriser la **renégociation de certaines politiques de libéralisation** ;
- **Favoriser davantage les exportations de produits finis**, en particulier vis-à-vis des pays appliquant des protections tarifaires pénalisantes, pour encourager une transformation et valeur ajoutée locales ;

- **Soutenir les investissements** dans des projets compétitifs de **substitution des importations** ;
- Construire un **positionnement fort sur les marchés internationaux** tels que les USA, et les marchés émergents (Chine, Brésil….), à travers, notamment le **support au rachat de marques** déjà positionnées, la **facilitation de l'acquisition et de l'entrée dans les capitaux** des entreprises étrangères ;
- Développer un **réseau** de fournisseurs de services d'internationalisation locaux, capables **d'accompagner les TPME à l'export** ;
- Mettre en place des **plateformes numériques** qui deviennent de plus en plus importantes pour le secteur **business-to-business (B2B)** à travers l'accès à de nouveaux débouchés et opportunités commerciales.

Axe II : Améliorer la compétitivité systémique des chaînes de valeur

La **production primaire**, le **caractère informel** continu des entreprises, les **faibles intégrations verticales** et collaborations entre les acteurs et l'utilisation de solutions techniques de production propre et d'efficacité énergétique dans l'ensemble des chaînes, constituent les **faiblesses de la compétitivité** des chaînes de valeur. Pour y faire face, il est proposé de :

- Soutenir **l'expansion de la production agricole primaire** et améliorer la durabilité des intrants produits localement ;
- **Soutenir le secteur informel dans la transition** vers le respect des réglementations et des normes. Il conviendrait de créer des **systèmes d'incitation** pour aider les producteurs, les transformateurs et les vendeurs du secteur informel à se frayer un chemin dans le secteur formel (octroi d'un soutien au crédit, des réductions fiscales, la formation à l'élaboration de plans d'entreprise et l'utilisation de services en ligne pour l'enregistrement et le fonctionnement des entreprises) ;
- Continuer à améliorer la gouvernance des chaînes de valeur en **renforçant les rôles des associations sectorielles** pour être des organes solides de représentation des intérêts sectoriels ;
- Poursuivre le **développement des principes de production propre et d'économie circulaire** dans les opérations sous-sectorielles dans l'ensemble des filières (transport, chaîne de froid, digitalisation…), afin de gagner en efficacité économique et en compétitivité systémique tout en adhérant aux principes de gestion environnementale ;
- Poursuivre **l'introduction de technologies à haut rendement énergétique** grâce à des solutions d'efficacité énergétique et de mix énergétique optimal. La certification de la réduction des empreintes de CO_2 aidera également les entreprises à se conformer aux nouvelles réglementations européennes.

Axe III : Améliorer la compétitivité des entreprises par la réorientation

Il s'agit plus particulièrement **d'anticiper les changements** dans l'organisation des réseaux internationaux de production et de **réorienter certaines entreprises** vers des **produits nouveaux** et améliorés voire, vers les **produits de substitution aux importations** lorsque cela est économiquement raisonnable. Ainsi, il est recommandé de :

- **Soutenir l'exploration de nouveaux marchés** pour favoriser la diversification, ce qui va aider les filières à rechercher activement des marchés ou des produits nouveaux et améliorés ;
- **Encourager le développement de nouveaux produits**, à travers le financement des études de marché et de mise au point de produits nouveaux ;
- Encourager l'apprentissage et le **partage des équipements, des technolo-**

gies et des processus à l'échelle des filières en créant des centres de mise à niveau technologique et d'innovation. L'État pourrait soutenir la mise en place de centres technologiques qui agiraient comme des incubateurs pour le développement de nouvelles technologies et leur promotion auprès des entreprises ;

- **Promouvoir l'industrie de l'emballage** par le biais d'un centre pilote, qui dessert un consortium d'entreprises et dont les plans sont déjà mis en place ;
- Développer un **partenariat public-privé** entre le monde universitaire, les départements ministériels concernés et les entreprises, de manière à **favoriser l'innovation.**

Enfin, il conviendrait de **mobiliser des fonds** publics spéciaux et des fonds de coopération au développement, conditionnés à des engagements du secteur privé **pour faire face aux divers coûts engendrés par un tel programme stratégique** de développement.

Des **mesures concrètes** devraient être envisagées, en particulier pour répondre aux **défis conjoncturels actuels** de la reprise économique. Il s'agit principalement des actions suivantes :

1. **Capital humain**

Il est primordial d'investir dans le capital humain comme levier de compétitivité pour l'entreprise agroalimentaire. À ce titre, il est proposé de **conférer à la FENAGRI plus de responsabilité dans l'écosystème chargé de la formation professionnelle** dans les métiers des industries agroalimentaires et ce, afin d'assurer l'adéquation avec les besoins réels des entreprises dans ce domaine.

2. **Booster l'offre et la demande affectées par la pandémie**

Améliorer l'environnement fiscal (TVA et TIC) et promouvoir la demande à travers l'amélioration du pouvoir d'achat via: **i) la répercussion de toute baisse de la TVA sur les prix au consommateur** dans le but d'améliorer son pouvoir d'achat ; **ii) la réduction, voire l'annulation de la TIC appliquée** actuellement à certaines filières agroalimentaires (Eaux de table embouteillées, jus, boissons pétillantes...); **iii) l'exonération de la TVA** sur le **matériel et les biens d'équipement** destinés aux industries agroalimentaires; **iv)** le bénéfice du **statut d'exportateur indirect à tous les intervenants de la chaîne** de l'industrie agroalimentaire, et **v)** la **réduction** voire l'annulation des **droits de douane appliqués sur certains intrants** et entrants utilisés en industrie agroalimentaire ;

3. **Encouragement à la valorisation des produits agricoles à travers le développement de l'intégration amont-aval**

Dans ce cadre, il conviendrait d'améliorer davantage **l'organisation des filières de production à haute valeur ajoutée** (agrumes, olives, F&L,....), ce qui favorisera une meilleure intégration entre les différents maillons desdites filières et permettra ainsi **d'atteindre le taux défini dans la stratégie "Generation Green"** dont l'ambition à horizon 2030 serait de 70% (15 à 20% actuellement).

Ces objectifs pourraient être réalisés à travers la **suppression des distorsions fiscales entre l'amont agricole non taxé et l'aval industriel taxé** (TVA) par l'application de la TVA à la seule valeur ajoutée du secteur, hors amont agricole, soit en généralisant l'application de la TVA non apparente soit en instituant un taux réduit a tous les produits de l'agro-industrie. L'amélioration

de l'organisation agricole et son agrégation moyennant des mesures incitatives adéquates et un cadre contractuel sécurisant, serait encourageante, de même que les **connexions des agropoles et des zones industrielles aux plateformes logistiques**.

Par ailleurs, il est indispensable **d'activer le lancement des travaux de préparation du nouveau contrat-programme** pour le développement des industries agro-alimentaires vu que celui en cours s'achève à la fin de cette année.

4. **Développement de l'écosystème des exportations**

Pour appuyer les exportations, ils est nécessaire de mettre en place un **guichet unique sous forme de plateforme digitale ONSSA/Morocco Foodex/Douanes** et de profiter de la synergie avec les pays avec lesquels le Maroc a conclu des ALE (UE, USA,...) en termes d'exportation de produits marocains tels que les produits laitiers, la viande, le sucre...

5. **Accélération de l'intégration de l'informel**

Le renforcement de l'attractivité du formel via une meilleure compétitivité des entreprises serait la devise d'accélération de l'intégration du secteur informel vers le formel.

> **Pour cela il est essentiel de réduire le gap de compétitivité fiscale entre les deux pans économiques du secteur à travers l'allégement de la fiscalité sur le travail et les outils de production entre autres et le développement d'un cadre réglementaire spécifique et incitatif pour les UPI afin de les accompagner et de les appuyer dans leur passage vers le formel**

La lutte contre les leviers de l'économie souterraine est tributaire de **l'établissement des référentiels en impliquant le secteur privé** (prix de référence vs. prix de revient...).

Enfin, ces actions devraient être couronnées par un **travail intense sur l'éducation et la formation** qui sera le moyen de **sensibiliser les consommateurs** aux méfaits de l'économie informelle, mais aussi, pour mettre en place un **espace d'e-learning** afin de faciliter l'adaptation aux pratiques formelles (opérations comptables, programmes de formation...) et promouvoir l'emploi formel et ses avantages.

6. **Accélération de la transformation digitale**

Aujourd'hui, la TPME est appelée à se digitaliser. Il est important que l'État l'accompagne dans le **financement de cette transformation** pour accélérer son processus de modernisation numérique.

7. **Innovation**

Il est proposé de mettre en place des **incitations fiscales pour stimuler l'investissement** privé dans **l'innovation** et contribuer à lever les défaillances de marché.

8. **Régulation des importations des produits agroalimentaires**

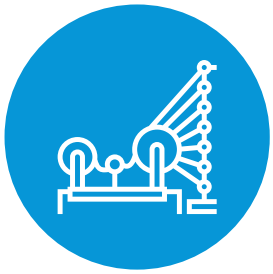
Il est proposé de mettre en avant le rôle du Centre Technique des Industries Agroalimentaires 'CETIA', entre autres. La **FENAGRI**, qui assure la gestion de ce centre, est actuellement chargée de la **mise en place d'un nouveau centre V 2.0** pour répondre aux besoins des industriels en termes de R&D, d'emballage et de formation.

9. **Poursuite des efforts de réduction de l'empreinte carbone de notre industrie agroalimentaire (IAA)**

- Développer une **offre d'assistance technique** des entreprises IAA souhaitant développer l'Efficacité Énergétique (EE) ;
- Offrir une **expertise dédiée dans l'EE** aux entreprises IAA, moyennant un pool d'experts privés reconnus sur le marché national et disposant de références nécessaires en la matière ;
- Créer un **label EE** dédié à l'agroalimentaire et dont l'objectif est de garantir la qualité des prestations EE fournies dans le secteur ;
- Élaborer une **stratégie de levée de fonds** auprès de bailleurs publics et privés pour appuyer la mise en place d'actions d'EE dans l'IAA et soutenir financièrement les entreprises ;
- **Former les entreprises** des IAA aux bonnes pratiques d'élaboration des cahiers des charges types, nécessaires au recrutement de prestataires qualifiés ;
- Organiser des ateliers, conférences et sessions de formation sur la thématique ;
- Visiter des **projets de démonstration** au Maroc ou à l'étranger…

10. Renforcement du rôle de la profession

À l'instar de la loi sur l'interprofession, mise en application par le département de l'agriculture, il est nécessaire que le Ministère de tutelle se penche sur **l'organisation de la profession de l'Agroalimentaire** et lui consacre le cadre légal adéquat, tout en mettant à la disposition des opérateurs et des professionnels du secteur des **ressources de fonctionnement** (humaines et financières) permanentes, suffisantes et stables.



TEXTILE : PASSER DE LA FABRICATION À L'INDUSTRIE DURABLE

1. POIDS ET ENJEUX DU TEXTILE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

L'industrie du textile et de l'habillement est une composante importante de l'économie marocaine. Le secteur est le **premier employeur industriel du pays**, comptant 1628 entreprises qui emploient **près de 190.000 salariés. Plus de 60%** de la main-d'œuvre à temps plein de cette industrie sont des **femmes et des jeunes non-diplômés.**

Avant la pandémie, le secteur enregistrait un **chiffre d'affaires global de 50,48 milliards de dirhams, dont 36,5 milliards de dirhams à l'export,** et sa contribution à la valeur ajoutée était de 15,8 milliards de dirhams. En 2020, le secteur a fait preuve d'une **résilience exemplaire** malgré les périodes prolongées de confinement dans ses principaux marchés à l'export et sur son marché domestique, qui ont entraîné un quasi-arrêt de son activité pendant plusieurs mois.

Cependant, la crise liée au Covid-19 a confirmé que la **sur-dépendance d'un nombre restreint de marchés** et **l'importation de la majorité de ses intrants** rendaient l'industrie textile marocaine plus **vulnérable face aux chocs exogènes.** Cette crise a également démontré la **capacité d'adaptation** de l'industrie textile nationale, qui a su faire preuve d'agilité et d'innovation pour **saisir les opportunités** qui se sont offertes à elle. À ce titre, les changements majeurs qui s'annoncent dans le sourcing mondial sont favorables à la **consolidation de l'industrie textile-habillement marocaine** à travers une **intégration renforcée,** à la fois **en amont**, avec une production locale d'intrants plus importante, et plus éco-responsable, mais aussi **en aval**, avec le renforcement des capacités créatives et de développement produit.

L'industrie textile marocaine sera ainsi en mesure d'offrir un **produit "Made in Morocco" intégré**, **répondant aux attentes des donneurs d'ordres étrangers** en matière de sourcing de proximité, de créativité, de compétitivité, ou d'offre éco-responsable nécessitant une traçabilité tout au long de la chaîne de valeur. **Sur le marché local, les mesures récemment mises en place** pour soutenir l'industrie marocaine (Amendement de l'ALE avec la Turquie, augmentation du droit commun sur les produits finis industriels, stratégie de substitution des importations, préférence nationale dans la commande publique) donneront la possibilité aux industriels marocains de **reconquérir leur marché domestique jusque-là cannibalisé par les importations.** Cela passera naturellement par une offre "Made in Morocco" intégrée avec un **excellent rapport qualité-prix,** soutenue par une **campagne nationale et un label gage de qualité.**

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

La vision définie par le rapport sur le NMD pour l'industrie textile marocaine, à laquelle la CGEM, à travers l'AMITH, s'associent, s'articule comme suit :

> **« Une industrie du textile et de l'habillement agile, offrant des solutions innovantes et durables, reconnue pour la qualité de son offre ».**

Cette vision s'appuie essentiellement sur **4 leviers** à activer pour amorcer une nouvelle dynamique :

i. **L'agilité** du secteur, de par son adaptation aux choix des clients, sa capacité de prototypage et d'anticipation, ainsi que la qualité de ses services logistiques et le niveau élevé de ses compétences ;
ii. **La stimulation de l'innovation des procédés de fabrication et de produit**, en appuyant l'introduction des nouvelles technologies, la digitalisation de toute la chaîne de valeur et la créativité dans toutes ses dimensions ;
iii. **La durabilité**, en proposant des solutions intégrant parfaitement les exigences des Objectifs de Développement Durable (ODD) et de l'économie faiblement carbonée ;
iv. **La qualité de l'offre**, en rehaussant le niveau d'exigence en termes de technicité, de traçabilité et de qualité du sourcing matières.

Pour atteindre cette ambition, le **secteur du textile-habillement propose trois principaux axes stratégiques** :

- **l'amélioration du positionnement et du rapport qualité/prix de l'offre Maroc**
  Le premier axe stratégique, qui vise à provoquer un « choc de compétitivité » pour le secteur, passera nécessairement par l'amélioration de la valeur ajoutée à travers l'intégration industrielle et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Elle implique également d'ancrer la durabilité, la soutenabilité et la traçabilité dans les processus industriels du secteur, et de renforcer la créativité. En ligne avec l'objectif d'inclusion du Nouveau Modèle de Développement, elle appelle également à inclure l'informel de production dans les processus de production.

- **le renforcement de son positionnement dans ses marchés traditionnels:**
  La reconquête des marchés traditionnels, quant à elle, passera à la fois par l'augmentation des parts de marchés sur le marché local dans l'ensemble des canaux de distribution, et par le renforcement et la diversification de la présence de l'offre Maroc sur les marchés classiques (France, Espagne, Italie...). Les deux ambitions sont indissociables car les compétences marocaines de création et d'établissement de collections, nécessaires pour une plus grande diversification sur les marchés européens se font par un cumul d'expériences sur le marché marocain.

- **la conquête de nouveaux marchés**
  Enfin, la conquête des nouveaux marchés nécessitera de développer une présence sur les marchés d'Europe du Nord et d'Amérique du Nord et de conquérir de nouveaux marchés avec un positionnement prix plus agressif, à l'échelle continentale notamment.

Ces différents axes stratégiques sont **déclinés en mesures concrètes pour une opérationnalisation efficace,** comme suit :

Axe I : Le **« choc de compétitivité »**, voulu par le secteur, nécessitera **d'améliorer la valeur ajoutée à travers une plus forte intégration industrielle.** Pour ce faire, il sera nécessaire de :

- **renforcer les capacités en amont**, en mettant en place une **offre de financement** à des taux préférentiels pour le financement transitoire de la montée en charge compétitive des industriels du FIT (Finissage, Impression, Teinture) ;
- **accroître la demande adressée aux entreprises opérant dans l'amont** du secteur pour déplacer les préférences vers les intrants marocains et renforcer ce maillon de la chaîne de valeur qui contribue à la réussite d'un produit intégré marocain. Cet objectif pourra être atteint en mettant en place un mécanisme de **prime d'intégration, sous forme de crédit d'impôt, aux producteurs en aval,** pour promouvoir le pourcentage d'approvisionnement local dans les produits fabriqués ;
- encourager les investissements afin de **renforcer les capacités de production**, en établissant des **incitations fiscales claires et transparentes,** y compris en éliminant **la TVA sur les investissements dans la technologie, les compétences et la durabilité**, et ce, quel que soit le montant d'investissement, afin d'attirer davantage d'investissements dans le secteur, notamment vers des maillons de la chaîne à forte valeur ajoutée (agrégateurs) ;
- **monter, à court terme, un centre de compétence, en partenariat public-privé**, y compris avec des compétences internationales, dans un objectif de transformation des entreprises actuelles en termes de productivité et de durabilité, et de mutualisation d'expertise de recherche/développement et de prospectives sectorielles.

Axe II : Orientée majoritairement à l'export, l'industrie textile-habillement marocaine est en bonne position pour tirer profit de la **reconfiguration de la cartographie du sourcing mondial** en faveur d'un **plus grand sourcing de proximité**. Pour ce faire, elle aura besoin de :

- obtenir de **meilleures conditions d'accès aux marchés à l'export,** en profitant de l'opportunité du **nouvel accord d'association avec le Royaume-Uni** pour établir des priorités commerciales pour le secteur textile, et donner la priorité aux **négociations pour l'assouplissement des règles d'origine appliquées dans le cadre des accords de libre-échange avec l'UE et les États-Unis,** qui pénalisent la compétitivité des exportations marocaines par rapport aux principaux concurrents ;
- **réduire le risque marchés/clients** pour les entreprises souhaitant accéder à de nouveaux marchés/clients, en mettant en place une **offre intégrée de financement des exportations,** y compris un dispositif plus performant **d'assurance à l'export,** pour permettre aux entreprises de diversifier leurs marchés et réduire la dépendance aux marchés espagnol et français.

Axe III : Sur le marché domestique, plusieurs actions doivent être rapidement mises en œuvre pour permettre aux industriels marocains de **se réapproprier leur marché local et développer leur compétence**. Ainsi, Il sera nécessaire de développer des produits de tendance et de mode avec un **meilleur rapport qualité/prix** en soutenant le développement de marques nationales, à travers notamment :

- la mise en place d'un **dispositif d'aides directes** pour l'aménagement des magasins, la conception des collections, les actions de communication et de marketing, ou encore les charges locatives ;
- le **déploiement de mesures d'accompagnement** sous forme de préfinancements et de garanties, de normes et contrôles et de régulation des périodes de soldes/promotions… ;
- l'instauration d'une **obligation effective de sourcing local** pour les grandes enseignes de distribution internationales.

Axe IV : Par ailleurs, et comme recommandé par le Nouveau Modèle de Développement, il est important **d'actionner la commande publique comme levier stratégique de développement productif.** En effet, « les achats du secteur public doivent devenir un vecteur de transformation productive en offrant des opportunités de diversification et de montée en gamme aux entreprises nationales […] Il sera également important de renforcer la transparence des marchés publics en publiant de manière régulière des indicateurs et des données relatives à ces marchés et en accélérant le projet de dématérialisation complète du processus d'achat. Dans les secteurs à caractère stratégique (Défense, éducation, santé, digital…), des mécanismes d'achats plus souples doivent être mis en place pour promouvoir l'innovation à travers de nouveaux modes de consultation et d'acquisition, notamment les contrats d'expérimentation, les contrats de progrès, la commande de prototypes et les offres spontanées ». Un **niveau de valeur ajoutée locale minimum** devrait également être requis pour pouvoir soumissionner à ces marchés.

Axe V : Investir dans des entreprises éthiques et durables sera un moyen de garantir la continuité à long terme de l'industrie. Une des actions à mettre en œuvre rapidement sera le **développement d'un programme de labellisation** et la mise en place d'un **dispositif de soutien à la certification des entreprises** pour les inciter à utiliser les énergies propres, recycler leurs déchets et assurer des conditions sociales, en ligne avec les meilleurs standards nationaux et internationaux, à leurs salariés qui sont, pour rappel, majoritairement constitués de femmes et de jeunes non-diplômés. Renforcer la durabilité, la soutenabilité et la traçabilité dans les processus industriels du secteur, amplifiera l'attrait d'un produit marocain intégré, renforcera la compétitivité des entreprises textiles marocaines auprès des acheteurs qui exigent la durabilité, et leur permettra de se développer sur de nouveaux marchés pour les produits durables.

Axe VI : Enfin, **s'inscrivant en ligne avec l'objectif d'inclusion cité dans le rapport sur le Nouveau Modèle de Développement,** l'industrie textile appelle à **intégrer l'informel** de production dans les processus de production, à travers notamment :

- la **réduction de l'écart de compétitivité** entre producteurs formels et informels en **réduisant le taux de TVA à 10%** au lieu de 20% actuellement ;
- la définition de **mécanismes d'appui aux acteurs de l'informel** sous forme de **primes à l'emploi** portées par les régions par exemple, pour **encourager la création d'emplois stables** dans les zones en dehors de l'axe Tanger-Casablanca, ou encore à travers la mise en place de zones industrielles adaptées et la création de souks/espaces commerciaux « pilotes » pour structurer la distribution sur le marché domestique.

Des **politiques tournées vers l'avenir sont nécessaires** pour créer un secteur textile résilient et compétitif. Les représentants du secteur, avec le soutien de tous les intervenants de son écosystème, qu'ils soient publics ou privés, ont un rôle important à jouer dans la conduite de ce plan stratégique. Sa mise en œuvre implique d'assurer la **coordination entre les différentes parties prenantes**, du gouvernement aux grandes entreprises, en passant par les petites entreprises informelles. Les objectifs principaux doivent être bien communiqués pour s'assurer que les différentes parties prenantes sont alignées et **travaillent à la réalisation de la même vision pour le secteur.**

INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE, PLUS DE VALEUR AJOUTÉE POUR PLUS DE SOUVERAINETÉ SANITAIRE

1. POIDS ET ENJEUX DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

L'industrie pharmaceutique est **revenue au premier plan avec la pandémie**. En effet, les développements récents observés au niveau planétaire, posent des questions essentielles quant aux perspectives de ce secteur et appellent à un changement de paradigme quant à la production des médicaments essentiels. Le Covid-19 a également mis en évidence les **vulnérabilités liées au caractère asymétrique de certaines chaînes de production.**

Au Maroc, l'industrie pharmaceutique constitue la **deuxième activité chimique après les phosphates** et occupe la **deuxième place à l'échelle du continent africain**, avec une production locale de médicaments qui perd de sa prééminence régionale depuis les années 90 (aujourd'hui, la fabrication locale représente seulement 50% de notre consommation en valeur). Ayant réalisé plus de 16 milliards de dirhams de chiffre d'affaires global annuel en 2019, l'industrie marocaine du médicament **représente 1,5% du PIB national et 5.2% du secteur industriel,** en pourvoyant près de **55.000 emplois.** Au niveau des exportations, le Royaume consacre environ 17% de sa production en médicaments aux marchés d'Afrique subsaharienne et contribue à l'éradication de plusieurs pathologies graves sur le continent.

Ce secteur connaît, en outre, une **forte dynamique,** notamment avec le lancement de projets d'envergure dans la **production locale de médicaments biosimilaires et de génériques,** ainsi que la création d'unités de **production de vaccins et de sérums** pour le marché local et plus récemment **l'annonce du projet de fabrication locale du vaccin chinois Sinopharm** contre le Covid-19 avec, « à court terme », une capacité de production de 5 millions de doses par mois.

C'est ainsi que le **Maroc peut confirmer son statut de leader régional et continental** de l'industrie pharmaceutique, reflétant ainsi la philosophie audacieuse et visionnaire de Sa Majesté le Roi, qui avait adressé, en 2014, depuis Abidjan, un message à tout le continent: « l'Afrique doit faire confiance à l'Afrique ». La mise en œuvre de cette vision royale vise ainsi à ériger le Maroc au rang de champion continental dans les 5 années à venir, notamment dans la recherche, le développement, la production et la commercialisation des vaccins et biothérapies de grande nécessité. Si le monde post-Covid-19 demeure encore incertain, il est potentiellement porteur de **nouvelles opportunités économiques** sur lesquelles le Maroc capitalisera pour assurer sa relance.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le rapport sur le NMD énumère les enjeux, les priorités ainsi que la manière d'atteindre le changement escompté à l'horizon 2035.

Dans ce sens, la question de la **souveraineté sanitaire** reste une condition sine qua non pour garantir la réussite de ce NMD. Il faut dire que la nécessité absolue de construire un système de santé cohérent et performant n'a jamais été aussi centrale, En effet, cette nouvelle feuille de route tend à **mettre fin à de multiples dysfonctionnements** afin d'assurer un approvisionnement continu en produits médicaux essentiels (médicaments, dispositifs médicaux, équipements et consommables, vaccins...). Pour y parvenir à l'horizon 2035, la **CSMD préconise le développement d'une industrie pharmaceutique et médicale capable de produire localement des médicaments** (génériques et molécules), des tests, des équipements et d'autres dispositifs et consommables médicaux critiques, y compris des vaccins (à court terme, pour la mise en flacon et le conditionnement de substance active importée et à moyen terme, pour la production de substances actives).

Prônée par le NMD, une **«task-force» sectorielle devrait également être mise en place pour structurer des écosystèmes innovants et productifs** dans le domaine de la santé, dont le rôle serait de faciliter aux acteurs de ces filières industrielles l'accès à des capacités de Recherche & Développement de qualité, à des ressources humaines qualifiées, marocaines locales ou internationales, à des financements innovants et suffisants, et à des mécanismes incitatifs qui encouragent l'investissement productif dans ces filières.

Si la CSMD met au centre de ses propositions l'importance de la **coopération entre le public et le privé**, elle met également l'accent sur les modalités de cette coopération et sur les systèmes d'incitation pour le déploiement territorial de l'offre privée. Pour la Commission « l'industrie pharmaceutique est insuffisamment incitée à réduire l'importation (aujourd'hui croissante) de médicaments princeps et génériques fabricables localement ni à investir dans la R&D pour les produits nouveaux et de haute technologie ».

Carrefour entre l'Europe et l'Afrique, le Maroc dispose d'une position géostratégique et d'une connectivité de qualité, lui permettant de s'imposer **comme un hub de référence multisectoriel au niveau régional,** pour un grand nombre d'industries, dont l'industrie du biomédical, qui présente un fort potentiel pour le Royaume. Celui-ci peut légitimement aspirer à devenir un « hub » africain de production de médicaments et de vaccins en développant notamment la maîtrise de nouvelles technologies, la recherche-développement et les essais cliniques.

Dans cet esprit, le NMD appelle à **clarifier les règles liées à l'octroi des Autorisations de Mise sur le Marché (AMM)** et rendre les procédures de prise de décision y afférentes plus transparentes. « L'octroi ou le refus doivent être dûment justifiés et motivés par des considérations liées à la protection du consommateur et le maintien d'une concurrence libre et loyale entre producteurs de médicaments», explique le rapport du NMD qui appelle également à attribuer la priorité dans les octrois d'AMM et les appels d'offre publics aux génériques fabriqués localement. Il est à noter que les génériques qui représentent au moins 40 % de notre consommation

nationale en médicament permettent une économie annuelle globale d'au moins 3,5 milliards de dirhams par rapport aux médicaments princeps équivalents. Ce qui permet une amélioration d'accès appréciable pour le citoyen et une meilleure maîtrise des dépenses pour les systèmes de prise en charge.

Dans ce sens, la CGEM à travers la **Fédération Marocaine de l'Industrie et de l'Innovation Pharmaceutiques (FMIIP) est complètement alignée avec les conclusions de la commission** spéciale et croit fermement en la capacité de la production locale à réduire les prix, lutter contre la contrefaçon continentale, stimuler la concurrence et assurer une maîtrise de la chaîne de fabrication et de distribution des médicaments.

A l'aune des recommandations du NMD, Il est identifié 4 **chantiers prioritaires** pour le renforcement de la politique nationale du médicament : encourager et **soutenir la fabrication locale** avec une mise en place effective de la préférence nationale, **limiter l'escalade des importations** au profit de la production locale, **digitaliser les processus d'enregistrement** du médicament et mettre en place **l'Agence Nationale du Médicament.**

Le soutien de la fabrication locale a toujours été au centre des préoccupations de l'industrie pharmaceutique, qui plaide pour des mesures incitatives, accompagnant les opérateurs nationaux aussi bien dans la fabrication locale que dans l'implantation des nouvelles technologies (biosimilaires, vaccins, produits d'oncologie...). L'objectif est de faire de la production locale un véritable catalyseur du développement du secteur, qui sera un acteur essentiel pour l'amélioration de l'accès au médicament pour le continent.

Dans le même registre, le secteur **milite pour la mise en application des règles relatives à la préférence nationale**, notamment sur les produits fabriqués localement contre ceux importés. Il s'agit d'un soutien logique pour les industriels locaux, qui appellent en même temps à une révision de la procédure de fixation des prix pour les médicaments : les produits importés bénéficient en effet d'une marge supplémentaire de 10% se répercutant sur le prix final, poussant les opérateurs nationaux à importer.

En matière d'exportation et de co-production des génériques et des bio-similaires, notamment sur le marché africain à l'aune du **déploiement de la ZLECAf**, ceux-ci pourraient soutenir le développement de ce secteur tant aux niveaux national que continental. En effet, la part du continent africain en matière de production et de consommation de produits pharmaceutiques demeure encore limitée : L'Afrique produit moins de 3% des médicaments qu'elle consomme. Ceci est d'autant plus vrai que le choc pandémique a révélé l'importance de consacrer davantage de ressources à la santé publique et à la sécurité sanitaire.

Pour une meilleure souveraineté, sécurité sanitaire, compétitivité, ainsi qu'une harmonisation avec l'Agence Africaine du médicament et l'Agence Européenne du médicament, **la mise en place de l'Agence Nationale du Médicament est préconisée**, dont le rôle serait d'apporter un meilleur accompagnement au secteur, de le réguler, d'améliorer la gouvernance, ainsi que de garantir la traçabilité et la qualité du médicament.

Par ailleurs, il est considéré qu'une meilleure efficience de l'écosystème pharmaceutique national passe par une **meilleure considération des activités de distribution et des pharmacies d'officine**, qui jouent un rôle stratégique dans notre politique de santé et ce, malgré les grandes difficultés financières et organisationnelles qu'elles rencontrent. En effet, l'industrie pharmaceutique marocaine investit chaque année plus de 800 millions de dirhams dans l'outil industriel, la formation du personnel marocain, l'innovation technologique ou encore l'écologie. Il s'agit ainsi de mettre en oeuvre une politique efficiente permettant d'équilibrer la balance commerciale, d'assurer la souveraineté sanitaire du Royaume et de participer à l'émergence d'un secteur disposant de la taille critique pour positionner le médicament « Made in Morocco » comme un produit contribuant à la fois à l'amélioration de la santé des marocains et des citoyens du continent.

En alignement avec la vision de la CSMD, il est est également préconisé de mettre en place certains prérequis **clés pour le renforcement de la fabrication locale,** dont la mise en place d'une politique de gestion active de la valeur ajoutée locale, l'amélioration de la performance du processus d'attribution des autorisations de mise sur le marché (AMM), ainsi que l'appui à l'export de l'industrie locale et la réduction des débours du patient marocain.

Le **triptyque Formation-Normalisation-Projection** est le fer de lance de la rupture et du changement de paradigme proposé. Afin d'atteindre les objectifs précités, trois initiatives de rupture sont recommandées afin de porter le développement du secteur au niveau supérieur :

- La première initiative consiste en la **création, sous forme de PPP, de la « Maison Africaine du Médicament »**, qui consiste à mettre en place un écosystème de formation dédié à la fois aux jeunes souhaitant se former ou monter en compétence et aux talents du continent. La « Maison Africaine du Médicament » ambitionne de répliquer l'expérience gagnante du secteur de l'aéronautique en créant un cercle vertueux en matière d'employabilité. Elle cadre avec le dispositif de formation déjà acté entre la FMIIP, la CGEM, et les ministères de l'éducation et de l'industrie ;

- La seconde initiative repose sur une **accélération massive de l'effort national** en matière de **reconnaissance des produits marocains par les autorités médicales étrangères**, incluant l'Europe et l'Amérique du Nord. Dans un contexte de reconfiguration des chaînes de valeur mondiales, une reconnaissance de la qualité et des normes de la production pharmaceutique marocaine constituerait un atout majeur pour pénétrer ces marchés ;

- Enfin, la troisième initiative consiste à **mutualiser les efforts des acteurs nationaux** en matière de projection internationale en organisant avec le concours des pouvoirs publics des **« Road Shows » internationaux** en direction des pays cibles et des marchés d'avenir.

SANTÉ, AU CŒUR DU NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

1. POIDS ET ENJEUX DES SERVICES DE SANTÉ AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Sur les 20 dernières années, le **système de santé au Maroc a connu certaines avancées**, plaçant le Maroc dans une situation enviable d'un point de vue extérieur :

- Avec moins de 180$ de dépenses de santé par habitant, l'espérance de vie à la naissance est aujourd'hui de 75 ans ; une performance quasi unique au monde ;
- Les taux de mortalité maternelle et infantile se sont nettement améliorés de 1990 à 2018, avec une baisse de 60% à 80% sur cette période ;
- Le pays, à la différence de nombreux pays en Afrique, souffre peu de la contrefaçon des médicaments ;
- Enfin, le Maroc dispose d'une place de renommée régionale pour la formation médicale et s'inscrit en tant que terre d'accueil d'évacuations sanitaires au niveau continental.

Ces évolutions **s'inscrivent dans la continuité d'évolutions phares** comme l'ont été (i) la **reconnaissance du droit aux soins de santé** et à la couverture médicale par la Constitution de 2011, (ii) la loi 131-13 permettant **l'ouverture des capitaux des cliniques privées aux investisseurs** non-médecins, ou encore, (iii) comme annoncée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en juillet 2020, la **généralisation de la protection sociale**.

Malgré cela, les **revendications sociales évoluent** et se renforcent, avec un manque de satisfaction des citoyens marocains au sujet de la **qualité des soins** et de **l'iniquité d'accès aux services**, tant d'un point de vue géographique qu'économique.

Force est de constater que le système est arrivé à ses limites et que les **insuffisances sont bien présentes.** Le système de santé connaît une **pénurie importante de ressources,** en particulier de ressources humaines pour la plupart **sous-valorisées.** Par ailleurs, malgré les augmentations du budget de la santé, le secteur **reste largement sous-investi** (1,6% du PIB en 2020) et les **dépenses directes des ménages trop élevées** (autour de 55%). Enfin, un réel **clivage s'est creusé entre le secteur public et privé**.

Le **secteur de la santé** est devenu, dans le monde, **le premier secteur économique,** et peut donc contribuer de façon importante aux équilibres macro-économiques du pays. Il **occupe désormais une place primordiale dans les débats politiques et sociétaux** dans notre pays et s'érige, suite à la crise du Covid-19, comme une **priorité par les plus hautes instances du Royaume**. Le système, déjà sous tension, sera dans les prochaines années **sollicité plus fortement,** avec le vieillissement de la population et les changements des modes de consommation. **Il y a donc urgence de joindre toutes les forces pour répondre à ces enjeux.**

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le NMD confirme dans son rapport que **« le système de santé au Maroc connaît toujours des faiblesses importantes,** plaçant la santé en tête des préoccupations des citoyens ». Il identifie explicitement l'insuffisance des investissements, le manque de coopération entre le public et le privé et le retard dans la digitalisation comme lacunes importantes.

L'ambition décrite dans le rapport est de « Renforcer la protection sanitaire de la population et permettre à chaque citoyen d'accéder à des soins de santé essentiels, abordables, opportuns et de qualité ».

Les cibles à l'horizon 2035 sont :

- **Augmenter la part de la population couverte** pour les soins de santé essentiels : 100% de la population à l'horizon 2025 contre 65% environ actuellement ;
- **Réduire les dépenses directes de santé des ménages** : 30% des dépenses totales de santé supportées par les ménages en 2035 contre près de 50% actuellement ;
- **Augmenter les effectifs médicaux et paramédicaux** pour arriver à une densité de personnel soignant de 4,5 pour 1000 habitants en 2035 contre 2 pour 1 000 actuellement, soit 54 000 médecins et plus de 100 000 infirmiers formés entre 2021 et 2035 ;

- **Atteindre un niveau de « capacité démontrée ou durable »** pour toutes les capacités du règlement sanitaire international (RSI).

Le NMD propose des **pistes claires pour atteindre ces cibles, qui peuvent être résumées en 6 grands points, présentant une réforme cohérente de l'ensemble du système :**

1. **Au centre de la réforme : l'Assurance Maladie Obligatoire, et par conséquent, le modèle de financement de l'ensemble du système**. Le système cible de santé sera fondé sur une **assurance maladie obligatoire pour toute la population marocaine**. Chacun devra contribuer selon ses revenus ou une estimation de son revenu, des aides ciblées de l'État complétant la cotisation des plus démunis. Différents modèles existent, entre un régime unique national, plusieurs régimes différenciés, ou encore des assurances privées en compétition avec un régulateur fort. Une compétence forte de définition des paniers sera donc nécessaire dans un contexte où les données actuarielles sont encore très disparates ;
2. Comme corollaire, le **changement radical du principe de l'hôpital public**. Le fonctionnement opérationnel, incluant donc les rémunérations du personnel soignant, n'est plus pris en charge par le budget de l'État mais par les rémunérations à l'acte par l'assurance. Cela donc implique une autonomie managériale forte de l'hôpital public pour la gestion d'un centre de coûts et profits ;
3. Face à cet appel d'air de demande, il est nécessaire d'**augmenter l'offre de soins et le nombre des médecins** à court terme. Le secteur privé doit notamment être encouragé pour investir et soulager ainsi l'investissement public ;
4. **Une lutte continue contre les inefficiences et les gaspillages pour réduire les coûts totaux du système.** Les capacités doivent être planifiées de façon intégrée entre le privé et le public pour éviter les doublons. Les PPP, doivent être priorisés, et l'utilisation des technologies et de la télémédecine facilitée ;
5. **Un travail particulier sur la gestion de la demande** et la prévention, en mettant l'accent sur la sensibilisation et la prévention ;

6. Enfin, la **régionalisation de la santé**, notamment à travers la création des Agences Régionales de Santé, constitue l'un des principaux leviers de gestion optimale des services de santé, avec une meilleure planification des ressources et une plus grande proximité.

La **CGEM se projette parfaitement dans cette vision** et veut agir, de concert avec les pouvoirs publics, pour une **santé de qualité, abordable et pour tous.** La réforme proposée est consistante et nécessite un fort niveau de coordination et de décisions techniques et politiques courageuses. Néanmoins **à très court terme,** il s'agit à la fois de **mettre les bases de cette réforme** en termes de protection sociale et d'**utiliser le levier du secteur privé** et de l'innovation pour augmenter l'offre de santé.

A. **Réussir ensemble le paramétrage de la protection sociale**
Pour réussir le cœur de la réforme et garantir sa soutenabilité dans le temps, la **définition du produit assurantiel** de base, qui sera obligatoire pour l'ensemble de la population, est une étape cruciale. D'autant plus, le coût de ce produit **ne doit pas se refléter par une augmentation des cotisations sociales des entreprises** qui pourrait grever davantage la compétitivité de notre économie. Ainsi, il est important d'associer la CGEM dans le paramétrage de ce produit (prestations à rembourser, différenciations de remboursement, règles de référencement à la performance...). De façon générale, il s'agit d'être très attentifs sur la définition du produit assurantiel tout en **laissant la place au développement de complémentaires et mutuelles de santé**. Ces produits aujourd'hui peu développés, notamment à cause d'une **fiscalité non incitative** pour les assureurs, seront essentiels pour réduire le reste à charge du patient. Pour faciliter leur accès, il conviendrait de **réduire les taxes sur l'assurance maladie** (actuellement à 14%) et **digitaliser les parcours de soins**, pour une baisse des coûts et une baisse des primes d'assurance en conséquence. Il est également question de **dé-réglementer** ce secteur pour permettre à des **solutions technologiques innovantes** d'agir sur ce marché.

B. **Favoriser l'investissement privé dans le secteur suite à l'établissement de cartes sanitaires régionales**
Il est indispensable de disposer de cartes sanitaires à un niveau régional, permettant de **dresser un état des lieux** global et intégré des établissements de santé publics et privés tant d'un **point de vue structurel** (ressources humaines, équipements) que **fonctionnel** (offre de soins et services, relevé des activités, taux d'utilisation).

Par la suite, une offre régionale pour l'investissement dans la Santé, à destination des différents entrepreneurs, peut être mise en place à travers les CRI. Cette offre, à l'instar des autres secteurs économiques comme l'industrie, l'agriculture ou la logistique, intégrerait des aides à **l'investissement**, du **foncier,** une **facilitation administrative** et même un **appui à la formation** dans des régions pilotes où l'offre sanitaire est insuffisante.

De manière générale, l'investissement privé et professionnel doit être encouragé. Comme identifié par plusieurs rapports dont celui du NMD, l'investissement privé reste grevé par une bureaucratie contraignante malgré les profonds changements depuis la Loi 131-13. L'investissement doit être permis réglementairement pour toute l'offre de santé, sans restriction, **en passant d'une liste positive de projets possibles à une liste négative**, argumentée, de types de projet où le secteur privé ne peut pas intervenir.

Enfin, les **structures de santé s'engageant à la transparence et à la contribution au développement du pays** au même titre que tous les autres secteurs productifs avec un devoir d'exemplarité, doivent bénéficier d'une **fiscalité équitable**. Aujourd'hui, le secteur de la santé est le **seul secteur majeur pour lequel la TVA n'est pas neutre.** Cette problématique a été identifiée par tous les intervenants et discutée lors des Assises de la Fiscalité. Cette situation extrêmement pénalisante. **freine l'investissement** dans le secteur et réduit davantage l'intérêt de développer des unités de santé **dans des zones reculées** et/ou traitant des **pathologies particulières**.

C. **Développer des modèles PPP viables, avec deux axes rapides et impactants**
Le PPP dans les soins de santé a le potentiel de **résoudre certains problèmes structurels** et d'**assurer l'inclusion des soins de santé pour tous les citoyens.** Le rapport sur le NMD a mis en avant ce point en regrettant l'absence d'accord sur les modalités de partenariat public-privé (PPP) ou sur les systèmes d'incitation pour le déploiement territorial de l'offre privée. Cette évidence est une entrave au développement des services de soins de santé au Maroc. Les axes de partenariat sont multiples et il est possible de **développer des modèles de PPP viables** comme cela a été le cas pour la **dialyse**. La CGEM recommande de reproduire, dans la santé, les modèles réussis dans de nombreux autres secteurs de l'économie. Pour celà, il est nécessaire d'**adopter une approche graduelle**, avec 2 axes à court terme :

1. **Ressources :** Créer davantage de **passerelles dans la formation** médicale et **paramédicale** (infirmiers, techniciens, manipulateurs, aides-soignants...) et ouvrir les infrastructures publiques quand elles sont sous-utilisées à des praticiens du privé, permettant un revenu supplémentaire aux établissements publics futurs.

2. **Achat des services :** établir une **convention-cadre** avec des institutions structurées ou des start ups marocaines dans le but de **fournir un accès rapide à des services de soins médicaux de qualité** aux citoyens. À noter que ce modèle est déjà utilisé pour la dialyse au Maroc. Il s'agirait **d'étendre à d'autres services prioritaires** tels que :

   - les **examens de radiologie** et **d'imagerie médicale** ;
   - la **radiothérapie** et la **chimiothérapie** ;
   - la **chirurgie cardio-vasculaire** ;
   - la **réanimation** ;
   - l'**anapathologie** ;
   - la **télémédecine**.

Il est important également de sélectionner des **partenaires en mesure de fournir ces prestations** selon les spécifications prévues dans le cahier des charges, sous la supervision du public, et favoriser des solutions innovantes pouvant être mises à l'échelle rapidement

D. **Déployer une initiative health tech ambitieuse et affirmée**
Le **recours aux nouvelles technologies** est un des atouts majeurs dont dispose le Maroc. En effet, il est nécessaire de passer d'une notion de « digitalisation de la santé » vers une approche plus globale de **développement de la « Health Tech ».**

Pour ce faire, un programme **d'allègement de la réglementation**, de **réorientation des achats publics**, de **facilitation des procédures administratives** et **d'appui à l'innovation et à l'investissement** doit être mené sur les 5 composantes de la "health tech" :

i. la **biotechnologie** qui consiste en la **conception de médicaments et de diagnostics** ;
ii. la **MedTech** qui englobe la **conception d'équipements médicaux ;**
iii. la **E-Santé** qui comprend l'ensemble des **solutions digitales visant à simplifier le contact entre médecins et patients** ou l'accès à distance à des services de santé. C'est dans ce cadre que des écosystèmes doivent être développés et accompagnés à travers des mesures incitatives et des investissements conséquents, et une régulation permettant le déploiement de ces technologies (y compris la couverture universelle) ;
iv. La **Recherche Biomédicale** qui pourrait attirer de nombreux investissements, à travers **l'implantation des CRO** (Contract Research Organization), et favoriser l'accès aux soins innovants, avec une accélération des autorisations nécessaires ;
v. la **Data Generation** qui représente aujourd'hui le nerf de la médecine personnalisée. Sans données accessibles, fiables et organisées, il sera difficile de construire des politiques de santé durables et cohérentes, et ceci à travers un SI intégré de la Santé (pouvant être celui de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale) et un observatoire efficace de la Santé.

ÉDUCATION, MAIN DANS LA MAIN POUR NOTRE JEUNESSE

1. POIDS ET ENJEUX DE L'ÉDUCATION AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

L'éducation joue un rôle crucial dans la **lutte contre la pauvreté, les inégalités et dans le développement social et économique**. C'est un projet qui concerne toutes les forces vives de la nation, toutes classes confondues, ainsi que tous les acteurs de la société civile.

Le système éducatif marocain a connu des avancées considérables sur les dernières décennies, avec **plusieurs réformes qui se sont succédées** (charte de l'éducation et de l'enseignement, programme d'urgence…) pour **apporter une solution aux problématiques rencontrées, assurer un enseignement de qualité** et **relever le niveau du capital humain.** À cet effet, le niveau d'éducation de la population s'est relativement amélioré.

Dans son discours, adressé à la nation le 20 août 2018, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, a dévoilé l'état du **système éducatif marocain, qui n'a pas su s'adapter aux besoins du pays.** Des **défis structurants demeurent,** en l'occurrence le **décrochage scolaire**, le **décalage entre l'offre et la demande de compétences,** la **faiblesse de la qualité de la formation…**

L'enjeu de l'éducation pour l'économie marocaine est de taille.

- Le **taux de chômage** ne cesse de progresser dans les rangs des diplômés (+18 % contre seulement 3,3 % chez les non qualifiés), ce qui peut être imputé à plusieurs facteurs dont la **faible adéquation** entre les types de **formations** dispensées dans les établissements d'enseignement supérieur et les **besoins du marché du travail.**
- Le **niveau d'éducation** demeure **moyen** avec d'importantes **disparités territoriales** : seuls 30 % des scolarisés dans les premiers niveaux du primaire maîtrisent les techniques des matières principales (arabe, français et calcul). Un décalage de performance entre les systèmes privé et public.

Notons toutefois, qu'une réforme globale et cohérente a été entamée. Elle est portée par la **vision stratégique 2015-2030** et la **Loi-cadre n° 51-17** relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique. Cette réforme **est déjà lancée et les chantiers ont démarré** dans toutes les composantes du système éducatif par un dispositif réglementaire et juridique en cours de mise à jour.

La vision de la CGEM est que **le système éducatif d'un pays est le garant de la réalisation de sa prospérité sociale.** Un système éducatif doit correspondre aux mutations que connaissent les méthodes d'enseignement au niveau mondial, permettant à nos apprenants d'acquérir les compétences nécessaires pour intégrer le monde du travail.

C'est pourquoi le système éducatif doit être appréhendé comme un **projet sociétal, global et cohérent.** L'objectif étant de former le citoyen de demain, responsable, entreprenant, animé par des valeurs de civisme, de tolérance et d'ouverture sur les autres cultures.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Les **opérateurs du secteur de l'enseignement adoptent la totalité des orientations de la stratégie tracée par le rapport sur le NMD** pour permettre la renaissance de l'École Marocaine. Il a défini, dans son **axe stratégique n° 2, l'importance qui doit être donnée au capital humain** qu'il faut « renforcer pour donner à tous les citoyens les capacités de prendre en main leur avenir… et participer au développement du pays… ». L'axe n°2 du NMD prévoit **plusieurs réformes,** devenues nécessaires dans les secteurs touchant au capital humain, à savoir la santé, l'éducation, l'enseignement supérieur et professionnel.

Le NMD a exposé les orientations générales que doit suivre le Maroc pour assurer la **relance de l'économie** en proposant comme « ambition commune, celle d'un Maroc prospère, d'un Maroc des compétences, d'un Maroc inclusif et solidaire, d'un Maroc durable et d'un Maroc de l'audace ». **Pour réaliser cette ambition, le NMD met en avant le capital humain** en in et output de la formation dispensée par le système éducatif marocain, qui gagnerait à se rapprocher des exigences du monde économique actuel.

Concernant **l'enseignement général, plusieurs choix stratégiques ont été définis par le NMD** pour renforcer le capital humain. On peut citer :

- Initier une véritable **renaissance éducative marocaine ;**
- Investir dans la **formation et la motivation des enseignants ;**
- **Réorganiser le parcours** scolaire et le système d'évaluation ;
- **Rénover les contenus** et les méthodes pédagogiques.

Pour ce qui est de **l'enseignement universitaire, la formation professionnelle et la recherche,** les orientations sont concrètes :

- Assurer **l'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur ;**
- **Placer l'étudiant au cœur des réformes** en assurant une performance de l'enseignement supérieur ;
- Renforcer la **valorisation de la formation professionnelle ;**
- **Impulser la recherche scientifique** à travers un mécanisme de financement et d'évaluation indépendant.

La vision de la CGEM, alignée avec les recommandations du NMD, est structurée autour de 5 orientations stratégiques devenues prioritaires :

1. La **réorganisation et la restructuration du système d'éducation**, de formation et de recherche scientifique et la révision des approches pédagogiques, des programmes et des cursus ;
2. La **réforme de l'enseignement supérieur** et l'encouragement de la **recherche scientifique et technique et de l'innovation** en assouplissant les procédures administratives qui bloquent le développement du secteur de l'enseignement privé ;

3. L'adoption d'un **modèle pédagogique axé sur l'intelligence,** qui développe l'esprit critique, promeut l'épanouissement et l'innovation et éduque à la citoyenneté et aux valeurs universelles ;
4. L'adéquation de l'enseignement avec les **besoins du marché de l'emploi ;**
5. La **coexistence** intelligente des **secteurs public et privé** dans l'éducation.

La réalisation de ces principaux objectifs nécessite de grands **efforts de la part de toutes les composantes de la société** - État, secteurs public et privé - afin de dynamiser notre système éducatif et résoudre les problèmes inhérents à sa gouvernance. Un **travail en bonne intelligence collective** est la seule voie pour **réussir la réforme,** basée sur les **orientations du NMD**, la **vision stratégique 15-30** et à travers **la loi 51-17.** Cette Loi-cadre représente un renouvellement profond et complet dans son esprit, ses performances, sa méthodologie et ses enseignements.

Pour aller **dans le sens des orientations du NMD, la CGEM** propose d'agir sur les **chantiers suivants jugés urgents** :

- Le Maroc doit **faciliter l'accès à la formation des jeunes** par une diversification des types de formations **en adéquation avec les besoins du marché du travail,** ainsi que par le **développement et la généralisation du numérique** en tant qu'outil pédagogique ;

- La **Loi-cadre 51-17** représente une **opportunité** pour réformer notre système éducatif. Si cette dernière fait du secteur de l'enseignement privé une composante du système éducatif marocain, elle représente aussi un **frein pour son développement**. La réforme de l'éducation doit prendre en compte les **spécificités de l'enseignement privé.**

  Un plan de relance est aussi nécessaire concernant l'article 44 en mettant en place un cadre contractuel stratégique global, qui détermine la **contribution du secteur privé au développement du système d'éducation,** de formation et de recherche scientifique, à l'amélioration de son rendement, de son financement et de sa qualité, ainsi qu'à la diversification de l'offre en matière d'éducation, d'enseignement et de formation.

  La **mise en place de nouveaux modèles d'établissements scolaires** basés sur des **partenariats public-privé** représente une piste nouvelle qui permettrait aux acteurs de **contribuer ensemble à l'amélioration continue** de la qualité de l'éducation.

- L'une des failles du système d'enseignement au Maroc est la **constance des « programmes et contenus »,** qui ne correspondent plus aux exigences de progrès de l'économie et de la société. Un travail important a été réalisé par le ministère ces dernières années pour revoir la totalité des manuels scolaires du primaire. Cet **effort louable doit être renforcé et réalisé de manière systématique**.

  Il est important d'intégrer **les évolutions sociales, sociétales, technologiques et économiques** dans les programmes**,** et de **privilégier la qualité à la quantité.** Le **passage de l'apprentissage par cœur à l'analyse,** l'esprit critique et au raisonnement logique doit s'ancrer profondément dans le système. Le renforcement de l'enseignement des langues et des soft-skills à tous les niveaux, dès le primaire, doit être intégré.

> **La remise à plat des programmes de formation devient essentielle et doit se faire autour des valeurs liées au civisme, au travail et à l'équité sociale.**

- Par ailleurs, le **système d'évaluation des acquisitions et d'orientation** est à revoir. L'évaluation permet de mesurer le degré d'assimilation des connaissances alors que l'orientation définit les possibilités d'un élève à poursuivre des études en fonction d'un certain nombre de critères et d'indicateurs. Nos systèmes d'évaluation sont biaisés par des contraintes de carte scolaire. **L'évaluation doit se faire selon le mérite,** permettant à tout un chacun d'avoir sa chance en fonction de son travail et de ses compétences. Au niveau du **baccalauréat, il faut mettre fin au système actuel,** qui prend en compte les notes du contrôle continu et revenir au mode d'évaluation directe des acquis des candidats.

- **L'augmentation de l'attractivité du métier d'enseignant afin d'intéresser les meilleurs profils.** Deux catégories de personnes peuvent garantir le succès d'un système éducatif : les **enseignants et les administrateurs des différentes structures éducatives.** Le système éducatif marocain doit être renforcé pour permettre de **former suffisamment, en quantité et en qualité, des enseignants** motivés, compétents, maîtrisant leurs spécialités et les méthodes pédagogiques. Ils doivent également bénéficier de formation continue pour être en phase avec les nouveautés du monde de l'éducation.

- Pour une meilleure intégration des élèves et des territoires au sein d'un système éducatif inclusif, certaines structures alternatives peuvent être démultipliées :

  - La lutte contre l'abandon scolaire peut être accélérée à travers les **écoles de la seconde chance** dans le cadre de la formation non formelle mais aussi en améliorant et en facilitant les passerelles entre l'éducation et la formation professionnelle ;
  - Les **écoles communautaires,** dotées d'internats, de cantines et de transport, sont un modèle adapté au monde rural, qui se caractérise par de nombreuses petites agglomérations humaines très dispersées et des infrastructures routières insuffisantes.

Le secteur privé est prêt à accompagner les mutations attendues et supporter les besoins du Nouveau Modèle de Développement. Les **PPP doivent, dans ce cadre, être facilités avec un objectif d'investissements correspondant à plus de 50%.** Le développement d'une véritable industrie de l'éducation permettrait de multiplier par 5 la création de compétences dans le pays à travers une **diversification de l'offre de formation** sur les filières de l'industrie du savoir (santé, ingénierie, éducation…)

ASSURANCES, ENTRE ÉLARGISSEMENT DE LA PROTECTION ET SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

1. POIDS ET ENJEUX DU SECTEUR DE L'ASSURANCE DANS L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Avec **45.3 milliards de primes émises en 2020,** le secteur marocain des assurances s'est **placé au 50ème rang mondial,** réalisant mieux que la 60ème place mondiale par le niveau du PIB de l'économie du Royaume (source FMI). Il continue de **conserver la 2ème place en Afrique** derrière l'Afrique du Sud en termes de primes émises et la **1ère dans le monde arabe** en termes de taux de pénétration.

Ces **dix dernières années,** le secteur a connu une **transformation profonde,** portant **l'assurance vie et capitalisation à 45% des primes émises en 2020** (contre 31,8% en 2011)**,** se plaçant ainsi au **premier rang des branches d'assurance** devant l'assurance automobile.

Selon le rapport du **l'autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale (ACAPS)**, **la marge de solvabilité globale des entreprises d'assurance a largement dépassé le minimum réglementaire requis,** enregistrant un niveau de 396,9%. Cette marge de **solvabilité devrait baisser à l'avenir avec l'entrée en vigueur d'une nouvelle norme** basée sur l'ensemble des risques auxquels sont exposés les acteurs du marché.

Il faut, toutefois, retenir que le secteur est composé **d'acteurs solides** avec des **stratégies de croissance africaines bien affirmées** et un **maillage territorial très dense** avec 2130 agents et courtiers, 630 bureaux de gestion directe et 6 182 agences bancaires pour les produits de bancassurance (Source : ACAPS à fin 2019).

Malgré ces **résultats très encourageants,** la **marge de progrès reste très importante**, et plusieurs facteurs, à l'échelle nationale, devraient **permettre l'accélération de la croissance** du secteur. **Parmi ces facteurs, nous pouvons citer :**

- un **taux de pénétration qui demeure faible** en comparaison à celui des marchés matures où il dépasse souvent les 10% ;
- un **marché des indépendants et de la TPE faiblement adressé** alors que les besoins de couvertures sont réels notamment en assurances de responsabilité ;
- **peu d'assurances obligatoires** malgré des risques non couverts importants ;
- **une population jeune :** 25.6% de la population à moins de 14 ans et les plus de 60 ans n'en représentent que 11.7% ; (Source HCP)

- une **espérance de vie à la naissance qui s'allonge,** présentant autant d'opportunités que de défis pour les acteurs du secteur, en particulier pour l'assurance retraite ;
- un **taux d'urbanisation qui progresse très vite :** 63,9% en 2021 et 73,6% projetée en 2050. (Source : HCP) ;
- un réseau de distribution qui s'organise pour **mieux répondre aux attentes des assurés**.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le **secteur de l'assurance** a étudié, avec beaucoup d'intérêt, le rapport de la CSMD et y retrouve plusieurs sujets et thématiques qui cadrent avec sa vision à moyen et long termes, notamment pour lui permettre de jouer pleinement son **rôle central dans (i) l'accompagnement des différentes politiques sectorielles** en offrant des filets de sécurité face aux risques, mais aussi en (ii) **canalisant l'épargne longue vers le financement d'investissements productifs et créateurs de valeur**.

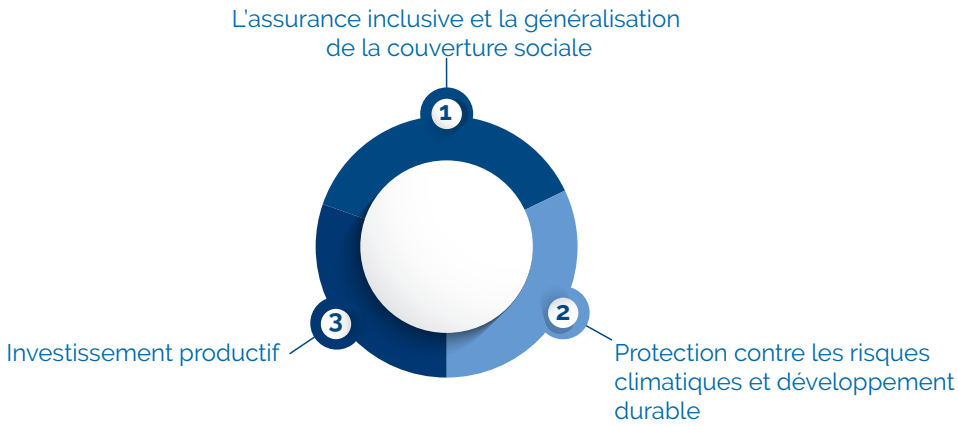
L'assurance accompagne naturellement le développement économique et social du pays. Le taux de pénétration qui se mesure par le ratio **« Primes émises sur le PIB »** est souvent utilisé comme un **indicateur de maturité d'un marché de l'assurance,** mais aussi comme **indicateur de développement humain** par le degré de protection des biens et des individus.
Le **maillage territorial du réseau de distribution,** qui permet de couvrir l'ensemble des régions du Royaume, représente un **atout majeur pour décliner rapidement les stratégies** énoncées dans le rapport de la CSMD, qui cadrent clairement avec un grand nombre de sujets que porte la FMSAR et son autorité de supervision.

Parmi ces sujets, nous pouvons citer **l'accélération de l'inclusion financière** ; **l'élargissement de la couverture sociale** ; la **résilience face à certains périls naturels et à certaines pandémies** ; la contribution active dans **l'alignement du secteur financier au développement durable** ; **la transformation digitale du secteur** au profit des personnes et des agents économiques.

Avec un **taux de pénétration qui frôle les 4%** et qui place **notre pays au premier rang du monde arabe et au deuxième rang africain** en termes de **primes émises**, le secteur marocain de l'assurance retrouve, dans le rapport sur le NMD, les ingrédients qui lui semblent essentiels pour **parfaire son développement** avec une approche inclusive multidimensionnelle.

Dans ce sens, le secteur de l'assurance **décline la vision du NMD** autour de **3 grands axes stratégiques :**

3 grands axes stratégiques



Axe I : L'assurance inclusive et la généralisation de la couverture sociale

« Le nouveau modèle de développement vise à élargir le champ de la couverture à travers l'intégration des professions libérales, des auto-entrepreneurs, des travailleurs domestiques et du petit informel (commerçants, artisans, agriculteurs) dans des régimes de cotisation, et en luttant contre la fraude sociale ».

Il s'agit là de deux axes stratégiques inscrits dans la stratégie de développement du secteur de l'assurance et pour lesquels des actions concrètes sont en cours de déploiement :

a. Inclusion financière : Le secteur de l'assurance est un maillon important de la Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière (SNIF), portée par le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, et Bank Al-Maghrib.

La **feuille de route du volet assurance de la SNIF** est basée sur les résultats d'une étude approfondie. Ses principaux constats sont :

- les **assurances non obligatoires ont un niveau de pénétration très limité,** avec plus de la moitié des polices d'assurance en assurances Auto ;
- **l'inclusion de tous exige de porter une attention particulière aux jeunes**, qui représentent 25% de la population.

b. Couverture maladie complémentaire
Par ailleurs, le rapport sur le NMD souligne que la « caisse unique de couverture médicale de base et la caisse unifiée des retraites pourront être complétées par des complémentaires souscrites à titre privé ».

Il s'agit du second axe pour lequel le secteur de l'assurance se projette à l'avenir afin de **consolider son rôle d'assureur maladie de base, tout en renforçant son offre en couvertures complémentaires pour accompagner la généralisation de l'assurance** santé initiée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste.

Axe II : Protection contre les risques climatiques et développement durable

Le rapport insiste sur la nécessité « d'un Maroc Durable, où les ressources sont préservées, dans tous les territoires pour faire face aux risques et menaces générés par le changement climatique et par l'activité humaine».

Il souligne ici **deux autres axes stratégiques** portés par le secteur marocain de l'assurance :

a. Résilience face aux **risques climatiques pour laquelle une assurance obligatoire a vu le jour en janvier 2020.** Elle vise à couvrir les personnes et les agents économiques contre les risques d'inondations, de tsunamis et de tremblements de terre.

b. Dispositif de couverture du monde agricole à travers une multi-risques climatique au profit des agriculteurs pour couvrir les risques de sécheresse, d'excès d'eau, de vents violents ou encore de grêle.

Le Maroc est cité en exemple, au-delà de l'Afrique et du monde arabe pour la mise en place de ces deux dispositifs de couverture.

En matière de **préservation de la ressource et de l'environnement,** Il est important de souligner que le secteur est signataire d'une feuille de route pour l'alignement du secteur financier sur le développement durable. Plusieurs initiatives ont été prises, ces quatre dernières années, et le mouvement devrait s'accélérer pour autant que le **cadre réglementaire puisse accompagner l'émergence d'une véritable finance verte.**

Axe III : Investissement productif

L'investissement est une des fonctions clés du secteur de l'assurance après ses fonctions de protection. Plus de 190 milliards de dirhams sont investis dans l'économie nationale, participant ainsi activement à la dynamique économique et à la création d'emplois et de richesses.

Le secteur de l'assurance continuera à soutenir, par l'investissement, les stratégies sectorielles pour autant que les instruments nécessaires à la mobilisation de l'épargne longue répondent aux impératifs des contrats d'assurance en termes de sécurité, de liquidité et de rentabilité.

Pour **atteindre ces objectifs stratégiques** et les indicateurs assignés; notamment porter la part de l'emploi formel dans l'emploi total de 41% (base 2019) à 80% en 2035, **plusieurs mesures concrètes doivent être prises**, à court terme :

1. **L'inclusion en assurance**
   La feuille de route du secteur de l'assurance énumère un **ensemble de chantiers opérationnels mais aussi réglementaires et législatifs** visant à **renforcer la couverture assurantielle** en adressant une population, jusque-là en marge de toute couverture (par exemple pour les **artisans, les personnes à faible revenu, les étudiants ou encore les agriculteurs**) par des offres inclusives.

   Le lancement, dans les prochains mois, de **l'assurance Takaful** (composante assurantielle de la finance participative) permettra **d'accroître le taux de pénétration de l'assurance** auprès d'une frange de la population plus à l'aise avec ce type de concept.

   Comme dans beaucoup de pays développés, il convient de **légiférer pour rendre quelques assurances obligatoires**, non pas pour accélérer la croissance du secteur de l'assurance, mais **pour améliorer les filets de sécurité** pour une meilleure protection contre les faits et les gestes des tiers. Il s'agit essentiellement de **couvertures en responsabilité civile.**

   La distribution est centrale dans l'élargissement de la couverture car les réseaux classiques ne sont pas toujours adaptés pour des produits à faibles cotisations et des cibles parfois difficiles d'accès. Le **digital et la vente à travers le mobile sont essentiels,** alors que les canaux de distribution restent limités par les textes réglementaires.

2. **La transformation digitale du secteur de l'assurance**
   La **transformation digitale** est identifiée comme un des **leviers de changement** dans le rapport sur le NMD.

   Notre secteur est aligné avec cette orientation. Au-delà des initiatives propres à chaque acteur, l'ACAPS a lancé une grande étude avec l'accompagnement de la Société financière internationale (IFC) pour la mise en place d'une **feuille de route pour la promotion de la numérisation du secteur** de l'assurance. Celle-ci permettra d'évaluer le degré de

digitalisation du secteur, d'apporter une vision prospective de son impact et de définir la vision cible qui se voudra très volontariste.

Cette transformation devra intégrer l'ensemble des parties prenantes, notamment les intermédiaires d'assurances, dans le cadre de la digitalisation des processus de vente digitale.

3. **L'assurance santé**
Le secteur de l'assurance a joué, pendant de longues années, le rôle d'assureur santé de base avant l'entrée en vigueur de l'Assurance Maladie Obligatoire. Dès lors, il a continué à couvrir en assurance de base **plus de 2 millions de personnes** tout en consolidant son **rôle d'assureur complémentaire**.

Cette **vocation devra être consolidée** dans les années à venir dans le cadre de la généralisation de la couverture santé initiée par Sa Majesté le Roi. La **mise en place d'une "carte d'assurance maladie"** unique acceptée par l'ensemble des prestataires de soins et reliant l'ensemble des caisses d'assurance maladie et les assureurs privés devient plus que nécessaire.

4. **L'assurance vie et la canalisation de l'épargne longue**
Le développement de l'assurance vie et capitalisation dans notre pays est un cas d'école dans le monde arabe et en Afrique. Ce formidable développement est dû essentiellement à deux leviers: **(i) la bancassurance** qui permet de mettre à profit les réseaux bancaires et leur proximité avec leur clientèle dans le cadre d'une stratégie concertée; (ii) **une fiscalité adaptée à la collecte de l'épargne longue**.

Le secteur de l'assurance a réussi à **démontrer le rôle vertueux que joue l'assurance vie par le réemploi de la collecte dans l'économie nationale**. Il est impératif de ne pas toucher au cadre fiscal et ses incitations, qui encouragent les individus à épargner à long terme.

Par ailleurs, si les investissements des entreprises d'assurance dépassent les 190 milliards de dirhams, il n'en demeure pas moins que notre **marché des capitaux gagnerait à être dynamisé,** notamment la bourse de Casablanca, qui a du mal à s'élargir à d'autres émetteurs. Ainsi, il est important que les **pouvoirs publics s'emploient à trouver le moyen d'inciter des entreprises modèles** à venir enrichir la bourse et d'y introduire certaines **entreprises publiques de premier plan.**

5. **Le développement durable**
Le secteur de l'assurance est **signataire d'une feuille de route** qui liste les actions et mesures à mettre en œuvre pour l'alignement coordonné et progressif du **secteur financier marocain au développement durable.**

Pour notre secteur, il s'agit par exemple de **financer des projets énergétiques**, d'investir dans des **valeurs écologiques porteuses de valeur ajoutée** ou encore d'élargir l'**offre de couverture des risques climatiques** et de développer des produits d'assurances des **risques environnementaux.**

Pour atteindre ces objectifs, il faudra **accélérer la coordination de l'ensemble des composantes du secteur financier pour pouvoir faire émerger rapidement une vraie finance verte**.

BTP, L'ACTEUR INCONTOURNABLE DE LA RECONSTRUCTION DE L'ÉCONOMIE

1. POIDS ET ENJEUX DU BTP AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Le secteur du BTP national **représente plus de 6% du PIB**, près de la moitié de la Formation Brute de Capital Fixe et crée environ **60.000 nouveaux emplois par an**. De 2002 à 2012, l'essentiel du parc d'infrastructures et de logements au Maroc a été assuré par des **entreprises nationales.**

En 2019, la contribution de la **valeur ajoutée du secteur BTP** dans la valeur ajoutée totale **s'élevait à 6,1%.** En l'espace de **dix années**, la valeur ajoutée du secteur BTP a enregistré un **accroissement de 30,8%**, portée par les **politiques publiques d'investissement** et la consommation de biens immobiliers.

Cependant, bien que les acteurs du BTP disposent d'un **savoir-faire de premier plan**, les conditions nécessaires pour amener ce secteur à un niveau de compétitivité continentale et internationale ne sont pas toutes réunies. **Dépendant à 75% de la commande publique,** le BTP national souffre de **l'informel** et actuellement de **l'impact dévastateur de la crise** du Covid-19.

En effet, **l'incertitude des donneurs d'ordres** et les mesures prises dans le cadre de **l'état d'urgence sanitaire** (limitation des déplacements intervilles, distanciation sociale) ont **fortement affecté** les acteurs du secteur et les **chantiers en cours**, provoquant une **baisse du chiffre d'affaires** de 40 à 60% selon l'activité, et des **pertes d'emploi** conséquentes en 2020. Les mesures adoptées pour la reprise du secteur (baisse du taux directeur, réduction des droits d'enregistrement, report d'échéances de crédits, reprise des chantiers d'infrastructures, allègement des restrictions sanitaires) laissent entrevoir une **légère amélioration** de la situation, avec une **augmentation des ventes du ciment** et une **accélération de l'accroissement des crédits** à l'habitat en 2021.

Cependant, aujourd'hui plus que jamais, les **opérateurs nationaux** sont confrontés à un marché des **matériaux de construction en forte hausse**, et à des **difficultés, notamment avec les banques** et l'administration.

Face à la **baisse des IDEs** et **l'incertitude de la commande privée**, la **commande publique** demeure un soutien essentiel à la reprise de ce secteur stratégique pour l'économie du pays et créateur d'emplois. Une réflexion est également à porter autour d'une **coopération public-privé innovante**, ainsi que des mesures d'accompagnement concrètes, afin d'octroyer à ce secteur une **nouvelle impulsion.**

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

La CGEM, à travers la FNBTP, salue les dispositions du rapport sur le Nouveau Modèle de Développement (NMD), que ce soit le diagnostic, les orientations ou les ambitions. Ces dispositions sont en phase avec la vision de la Fédération qui plaide, depuis plusieurs années, pour le renforcement de la commande publique et de la préférence nationale, afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle de levier du développement économique et social.

Tout comme le contrat-programme du BTP, le rapport a consacré un axe à l'optimisation des processus de l'administration, **l'ambition étant d'encourager les opérateurs du BTP à investir et à renforcer leurs capacités pour créer davantage de valeur ajoutée et d'emplois pérennes.**

Concernant la **préférence nationale,** il recommande "de mettre en place un cadre pour inciter et accompagner les acheteurs à se conformer à la préférence nationale, à intégrer les objectifs de transformation structurelle et l'impact social et environnemental dans leurs critères d'attribution des marchés, et à mieux allotir les marchés de sorte à encourager les soumissions des PME. Il sera également important de renforcer la transparence des marchés publics en publiant, de manière régulière, des indicateurs et des données relatives à ces marchés.

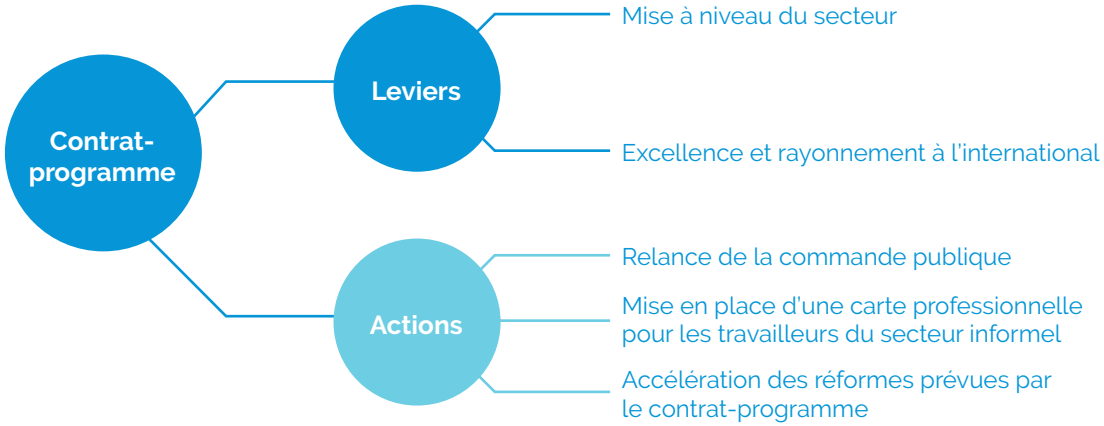
Pour ce qui est de l'informel, la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD) affirme que "les acteurs économiques et les partenaires sociaux s'inquiètent du développement de l'économie informelle, qui pour les premiers « nuit à la compétitivité des entreprises » et pour les seconds « empêche la protection des travailleurs ». En outre, les acteurs économiques sont préoccupés par les relations tendues qu'ils entretiennent avec l'administration et par le manque de transparence des règles du jeu économique, citant le système d'incitations jugé discriminatoire et profitant à certains secteurs au détriment d'autres.

Elle ajoute que « le système incitatif public contribue à entretenir la préférence des opérateurs économiques pour les activités rentières et protégées. Il n'encourage pas encore suffisamment les activités innovantes créatrices de davantage de valeur, ni les PME-PMI situées dans les territoires ».

Le rapport sur le Nouveau Modèle de Développement n'a pas manqué de souligner les **difficultés auxquelles font face les entreprises**, notamment celles du BTP considéré comme un **secteur à haut risque, dans leur relation avec le secteur bancaire.**

Dans le contexte de la relance post-Covid et du développement d'un secteur du BTP solide en général, il est primordial de mettre en place des mesures concrètes avec comme socle une coopération public-privé forte et innovante.

En **septembre 2018** à Al Hoceima, la **FNBTP et le Gouvernement ont signé un contrat-programme** pour le développement de l'Ingénierie et de l'Entreprise BTP. Cette feuille de route ambitieuse s'articule autour de deux leviers, à savoir la **mise à niveau du secteur et l'excellence et le rayonnement à l'international.** Elle prévoit un certain nombre d'actions qui font d'ores et déjà l'objet d'un consensus et qu'il faudra lancer en urgence, à savoir :



Contrat-programme pour le développement de l'Ingénierie et de l'Entreprise BTP.

1. **Relancer la commande publique, levier stratégique du développement économique, restaurer la confiance et encourager l'investissement.**

> **Les opérateurs marocains doivent être davantage impliqués en amont dans la planification des projets envisagés par l'État. Le secteur a également besoin de visibilité pour se projeter et pouvoir jouer son rôle. À ce titre, il est important que le Gouvernement communique au secteur sa programmation des projets prioritaires**

2. **Mettre en place une carte professionnelle** pour accélérer l'inclusion des dizaines de milliers de citoyens marocains travaillant dans le secteur informel afin de reconnaître leur savoir-faire et les intégrer dans le secteur structuré.

3. **Accélérer les réformes prévues par le contrat-programme précité**, qui a été construit sur la base d'une étude et de plusieurs négociations. Certaines réformes ont déjà très bien avancé et ne nécessitent qu'une impulsion des pouvoirs publics pour leur opérationnalisation effective. Il s'agit de :

- **la finalisation de la réforme du Décret des Marchés Publics,** particulièrement pour éradiquer la casse des prix et le dumping ;
- **la finalisation de la réforme du Cahier des Clauses Administratives Générales applicables aux Marchés de Travaux** pour mieux équilibrer les rapports entre entreprises et maîtres d'ouvrages ;
- **la finalisation de la réforme du système de qualification et de classification des entreprises**, en le généralisant et en confiant sa gouvernance à la profession, à savoir la FNBTP. Il a été difficile pour les professionnels de convaincre l'administration quant à cette réforme, surtout en termes de gouvernance.
- **la mise en place d'un véritable organe de recours et de régulation indépendant** en renforçant les prérogatives et les moyens de la Commission Nationale de la Commande Publique (CNCP).
- **La réforme et l'amélioration des processus de l'administration** : un travail conjoint devrait permettre d'établir une cartographie des dysfonctionnements dans toutes les phases de la vie d'une commande publique, notamment celle relative aux délais de paiement, et d'y apporter les solutions nécessaires. À ce propos, il est utile de mettre en lumière les "manquements"

de plusieurs administrations, qui ont totalement "ignoré l'impact du Covid19 et des mesures sanitaires imposées". Ces administrations ont appliqué des pénalités, des résiliations, des saisies de caution à des entreprises déjà très affaiblies par la crise.

Par ailleurs, il devient urgent **d'endiguer le phénomène de « casse des prix »** qui menace la survie des opérateurs marocains, et par conséquent l'avenir d'un secteur pilier de l'économie marocaine. À ce titre, il est primordial de faire évoluer les règles de passation des marchés en **limitant le recours à la règle de l'offre la « moins-disante »**, qui favorise la casse des prix, au profit de règles privilégiant la qualité. Il convient d'adopter des critères d'évaluation basés sur l'appréciation de la qualité de l'offre et l'appréciation de la capacité du soumissionnaire à satisfaire à ses engagements fiscaux, sociaux et contractuels.

La relance économique du secteur marocain du BTP passe également par la capacité des opérateurs marocains à **s'exporter et remporter des marchés** à l'international et notamment, en Afrique. Une capacité que les opérateurs marocains **ne peuvent assurer sans le support étatique et l'accompagnement du Gouvernement.** À ce titre, l'accès à des **financements innovants** permet de soutenir la compétitivité des entreprises marocaines à l'international.

Le secteur appelle ainsi à un **soutien plus fort du secteur bancaire** aux entreprises du BTP, **les TPME en particulier**. À ce titre, la mise en place d'un **fonds permettant de faire bénéficier les entreprises marocaines de la garantie de l'État**, représentera une bouffée d'oxygène pour les opérateurs économiques, renforçant leur compétitivité.

Capitalisant sur les mécanismes existants, la mise en place d'une banque publique d'investissement orientée TPME, et le recours à de nouveaux mécanismes de financement de type PPP ou Engineering, Procurement, Construction and Financing (EPC&F) permettront aussi d'accompagner, de façon concrète et efficace, les entreprises du BTP dans la concrétisation de leurs ambitions et perspectives de développement au Maroc et à l'international.

Enfin, la **formation professionnelle est l'une des priorités du secteur du BTP**. Le secteur, à travers sa fédération, est fortement engagé dans ce grand chantier, notamment à travers l'École Mohammed VI de Formation aux Métiers du BTP, inaugurée à Settat par Sa Majesté le Roi, que Dieu l'Assiste. Véritable école-chantier, cet institut a pour mission de former les compétences nécessaires à l'essor du secteur du BTP. Toutefois, **l'École Mohammed VI est dépendante financièrement des procédures de l'OFPPT.** Cette configuration peine à mobiliser les entreprises et à promouvoir la formation continue. **La fédération plaide pour que l'école Mohammed VI de Formation aux Métiers du BTP soit gérée par les professionnels.**

TOURISME, VERS UNE RELANCE DURABLE

1. POIDS ET ENJEUX DU TOURISME AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Le Tourisme est une **composante majeure de l'économie** du Royaume du Maroc, qui génère **11 points de PIB** (7% à travers les non-résidents et 4% à travers le Tourisme national) et figure parmi les **principaux métiers mondiaux du Maroc**. Il couvre également **20% des exportations du pays** et enregistre une **croissance continue** depuis plus de 20 ans.

En effet, le secteur a enregistré des performances tant quantitatives que qualitatives, passant de **4 millions de visiteurs en 2000 à 13 millions en 2019**, et améliorant substantiellement sa compétitivité. Aujourd'hui, le Maroc figure dans le **Top 30 des meilleures destinations mondiales**, et occupe même la première place à l'échelle continentale.

Ainsi, le Royaume a maintenu, durant 2 décennies, une **évolution constante de ses indicateurs touristiques** et ce, **malgré les retards** enregistrés dans l'exécution **des visions stratégiques 2010 et 2020**, essentiellement dus aux difficultés de mise en œuvre et de pilotage.

Le secteur touristique a, jusqu'à présent, **fait preuve de résilience et d'une capacité à se renouveler**, souvent de façon autonome, face aux différents chocs mondiaux subis durant les 20 dernières années. Toutefois en 2020, le secteur a été profondément impacté par la crise induite par la pandémie du Covid-19. Ce **sera d'ailleurs, l'un des derniers secteurs à retrouver ses niveaux d'avant crise**. Au-delà de la prolongation des mesures de contingence nécessaires à la sauvegarde des emplois et du tissu des entreprises jusqu'à fin décembre 2021, le secteur devra **s'adapter à de nouvelles réalités de marché** et de comportement des visiteurs. Afin d'entamer la transformation post crise et traduire les menaces en opportunités, il est nécessaire de mettre en œuvre les évolutions structurelles des écosystèmes et des chaînes de valeur.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

La CGEM, à travers la Confédération Nationale du Tourisme (CNT), est totalement engagée pour la réussite du déploiement et de **l'exécution des recommandations du rapport sur le Nouveau Modèle de Développement en gardant 3 principes prioritaires : la co-construction, la compétitivité et la durabilité.**

Le **renforcement de la démarche collaborative de co-construction** avec les pouvoirs publics est plus que jamais nécessaire, afin de relever les défis liés au développement du voyage et de l'hospitalité de demain, et de contribuer ainsi à un développement équitable, inclusif et durable de nos territoires.

La transversalité du secteur et la multiplicité des acteurs imposent **la mise en place d'une «task-force» public-privé au niveau de l'exécutif** pour assurer un pilotage efficace avec un mandat fort de modernisation et de développement du secteur, afin de donner un souffle nouveau à ce secteur clé de l'économie nationale. Cette task-force, sous forme de Comité ou de Conseil Stratégique, devra être **l'espace de coordination par excellence**, entre les acteurs publics et privés, et **devra également être déclinée à l'échelle territoriale**, avec les prérogatives nécessaires pour garantir un pilotage efficace du secteur et orienter des investissements en cohérence avec les réalités, les aspirations et les moyens de chaque territoire, et faire ainsi émerger de nouveaux écosystèmes innovants et durables

Cette «task-force» devra **s'appuyer également sur des outils de pilotage et de monitoring fiables et efficaces.** À ce titre, il est essentiel de mettre en place des plateformes de veille de classe mondiale, pour garantir la disponibilité de données pertinentes et d'indicateurs de compétitivité et de durabilité à même de garantir une évaluation régulière et uniforme de la place du tourisme marocain sur l'échiquier régional et mondial et, ainsi, améliorer sa contribution à l'économie nationale. Ainsi, **la refonte de l'Observatoire du Tourisme devient une nécessité absolue**, avec une réévaluation de son organisation, ses missions et ses moyens, afin d'en faire un instrument d'aide à la décision fiable et incontournable, produisant des informations de qualité pour le pilotage du secteur aussi bien à l'échelle nationale que territoriale.

Une place touristique forte impose une gouvernance conjointe entre le public et les opérateurs sur tous les sujets (que ce soit dans la conception de l'offre ou dans la planification de la formation, de la promotion ou dans le support aux entreprises) et doit, par nature, être la plus territorialisée possible.

Néanmoins, il y a un certain **nombre de mesures importantes,** au-delà de la gouvernance du secteur, qui doivent être mises en place pour répondre à la situation actuelle du tourisme marquée par un ralentissement historique de l'activité, et par un changement majeur des modes de consommation dans nos marchés émetteurs.

Tout d'abord, il y a un véritable **enjeu de préservation du tissu et de l'expérience marocaine**, ainsi que sa mise à niveau par rapport aux nouvelles exigences du secteur et des consommateurs:

- La **réputation du secteur auprès des partenaires financiers** a été grevée par certaines expériences regrettables par le passé mais l'immense majorité des acteurs avaient des relations saines d'un point de vue financier. Néanmoins, avec la persistance de la crise, et malgré les mesures de l'État pour la survie du secteur, **beaucoup d'entreprises touristiques ont consommé leurs fonds propres** pour garder leurs cadres ou leurs loyers, et se retrouvent aujourd'hui avec une situation financière déséquilibrée. Il est donc nécessaire de traiter les bilans des entreprises de façon intégrée, en **injectant des quasi-fonds propres via un fond sectoriel adossé au Fonds Mohammed VI**, permettant de renégocier les dettes des entreprises et ainsi, de nouveaux investissements.

- Il est également important de **stimuler l'investissement au niveau régional** dans les activités **d'animation et de création d'offres touristiques adaptées aux territoires** et aux consommations. Pour cela, **des fonds régionaux spécialisés** devraient être créés pour accompagner les porteurs de projets et supporter une partie de l'investissement pour créer de nouveaux acteurs et étoffer l'offre Maroc.

- Il est tout aussi nécessaire **d'accompagner les entreprises dans leur transformation** pour suivre les tendances mondiales dans la qualité de service, en créant des **programmes d'accompagnement adossés à des centres d'excellence**, et subventionnés par l'État pour les PME touristiques à une certaine hauteur, à l'image de ce qui existe pour les PME industrielles. S'il est un domaine dans lequel l'industrie touristique marocaine devra redoubler d'effort pour rattraper le retard, c'est celui du digital. En effet, **la transformation digitale du secteur devra être accélérée et accompagnée** par ces programmes afin de maximiser leur intégration dans les circuits mondiaux de distribution et soutenir la présence sur les marchés de la destination Maroc, dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

Par ailleurs, il est important de **stimuler la demande** :

- En ce qui concerne les marchés émetteurs internationaux, **l'aérien reste le levier principal**. Il faut un plan offensif avec les acteurs structurants de ce secteur pour la **reconstruction et la diversification des autoroutes aériennes**. Les flux touristiques marocains doivent **viser 1,2% du flux mondial à terme,** avec une augmentation des **recettes de voyage en devise de 10% par an,** afin de devenir la première source de devise pour l'économie nationale. Pour cela, des partenariats avec les compagnies aériennes, véritables prescriptrices pour le tourisme, doivent être une priorité et les régions concernées peuvent contribuer financièrement au même titre que l'ONMT.
- Quant au tourisme local, **des mesures d'appui à la demande interne sont nécessaires** afin de renforcer l'accès des citoyens marocains à une offre en transport, en hébergement et en animation adaptée à leur pouvoir d'achat. Des chèques vacances défiscalisés peuvent être proposés à large échelle.

Des mesures transverses sont nécessaires pour augmenter la compétitivité du secteur, notamment dans **la formation**, où les cursus doivent évoluer vers plus d'excellence, **avec le concours des opérateurs** dans le choix des stagiaires et leur formation sur le terrain. Par ailleurs, il s'agit **d'encourager au maximum le secteur formel** en fiscalisant également les locations qui se font à travers les plateformes en ligne et en les faisant contribuer à la promotion de la destination Maroc.

Enfin, la durabilité du secteur exige l'amélioration de la qualité et de l'attractivité de l'emploi, notamment en élargissant **la protection sociale à tous les travailleurs**.

Notre pays a démontré une réactivité remarquable dans sa gestion de la crise sanitaire liée au Covid-19. Cette crise devra être l'occasion de **repenser l'avenir du tourisme marocain**, en **stimulant la demande**, en **préservant le tissu d'acteurs et l'expérience Maroc** à très court terme, et en **installant les fondements pour une transformation durable**, avec, par exemple, un positionnement plus structuré sur **l'écotourisme** et une transition vers la **sobriété écologique** en contribuant à la réduction de l'empreinte carbone. **Objectif : forger une industrie du tourisme plus forte, plus durable et plus résiliente.**

ARTISANAT, L'AUTHENTICITÉ MONDIALISÉE

1. POIDS ET ENJEUX DE L'ARTISANAT AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

L'artisanat est un **secteur historique ayant un fort ancrage socio-économique**. Outre la place importante qu'il occupe dans le tissu économique national, il a la particularité de véhiculer le **patrimoine civilisationnel et artistique** de notre pays.

L'artisanat, qui **emploie 2,4 millions de mono-artisans** et contribue à hauteur de **6,7% au PIB,** a toujours bénéficié de la haute bienveillance de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, qui a porté ce secteur au rang des secteurs productifs prioritaires eu égard à ses potentialités qui lui permettent d'affronter la compétition internationale.

"L'environnement dans lequel le secteur de l'artisanat évolue fait ressortir des enjeux importants qu'il convient de considérer. Aujourd'hui, nous assistons à l'émergence d'une économie sociale performante au niveau du tissu économique marocain, notamment pour l'artisanat. Il est également nécessaire de renforcer la compétitivité et la productivité des artisans. Enfin, les conditions de travail et de vie d'une catégorie d'artisans, en situation précaire actuellement, doivent être améliorées."

La **Vision 2015** du secteur, lancée en 2007, s'est focalisée essentiellement sur le développement et la structuration de **l'artisanat à fort contenu culturel**, en lui consacrant une stratégie dédiée. Cette vision a permis, d'une part, une **accélération de la croissance du chiffre d'affaires** des sous-secteurs de l'artisanat (28,1 MMAD en 2017 vs. 10,4 MMAD en 2007) et d'autre part, des avancées sur plusieurs volets tels que la **modernisation des infrastructures** de production et de commercialisation, la **formation**, le **soutien aux mono-artisans**, l'émergence d'un **tissu de PME structurées** et la **labellisation des unités de production artisanales** pour améliorer le système productif en développant des standards pour les méthodes de production.

Les indicateurs de ce secteur à fin 2017 ont montré que la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de cette stratégie ont permis de générer une **valeur ajoutée de 7,2 milliards de Dhs**, de **créer 79.700 emplois**, de **former 44.500 lauréats** et de **créer 900 PME**. Toutefois, les exportations des produits d'artisanat restent minimes et ont enregistré un chiffre de 671 millions de Dhs en 2017 et donc gagneraient à être améliorées. *

Il est également à noter que l'artisanat se compose également d'artisanat de service. Malgré les attentes sur ce dernier, il n'a jamais fait l'objet de politiques publiques à travers la conception d'une stratégie sectorielle dédiée.

Enfin, il est à signaler que **42 métiers** sont actuellement **menacés de disparition** à cause de la pandémie Covid-19, qui a fortement affecté le secteur. **D'autres métiers** le sont également **faute de transmission du savoir-faire ancestral** aux nouvelles générations.

Le secteur de l'artisanat souffre de la fragmentation des acteurs et pourrait croître d'une manière plus importante si une offre plus innovante est développée. Dans ce cadre, plusieurs initiatives et success stories ont vu le jour et mériteraient d'être étudiées plus en profondeur pour développer de nouveaux business models.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le **Nouveau Modèle de Développement a octroyé une place importante** aux deux composantes (artisanat d'art et de production et artisanat de service) que forment le secteur de l'artisanat et a souligné la **dimension identitaire et culturelle** très forte de ce secteur dans sa globalité. Le diagnostic et l'ensemble des consultations réalisés dans le cadre de l'élaboration du Nouveau Modèle de Développement ont montré l'absence de certains métiers au Maroc qui mériteraient d'être développés, notamment en termes de formation.

En outre, le Nouveau Modèle de Développement place l'artisanat d'art et de production dans le capital immatériel et l'artisanat de service dans le marché intérieur. La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement a recommandé **d'exploiter pleinement le savoir-faire ancestral** du secteur pour relever son grand défi productif. En effet, celle-ci préconise de **valoriser les différentes filières et métiers** de l'artisanat d'art et de service.

Le Nouveau Modèle de Développement et la vision de la CGEM sont **complémentaires et convergents** pour aboutir au même objectif. En effet, le Nouveau Modèle de Développement préconise un ensemble d'actions qui permettraient de mettre en application le **cadre réglementaire et sectoriel**, le **passage au formel** et la **mise en place d'une couverture sociale**.

En outre, la stratégie prend en considération la particularité du secteur dans sa globalité, de ses acteurs, ainsi que de la chaîne de valeur pour proposer une action autour de 3 thématiques: la structuration du secteur, la modernisation de l'artisanat et la diversification des outils d'impulsion.

Le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale a lancé une étude pour l'élaboration d'une **nouvelle stratégie** de développement du **secteur de l'artisanat pour la période 2021-2030**.

Cette étude a été amorcée par un diagnostic qui décrit la situation de chaque composante du secteur en considérant leur état après la crise causée par la pandémie du Covid-19.

La FEA y propose des **recommandations pour restructurer et redynamiser le secteur** articulées **autour des 4 axes**, ayant fait l'objet de plusieurs séances de travail avec les responsables de l'élaboration de la stratégie sectorielle du secteur de l'artisanat au sein du Ministère.

Axe I : Amélioration du cadre sectoriel

La structuration du cadre sectoriel permettrait **d'optimiser l'organisation et le cadre réglementaire** et de doter les intervenants du secteur d'une base de données d'artisans fiables, et de mettre à la disposition des opérateurs économiques de l'information diversifiée, détaillée, vérifiée et régulière. Il est proposé, dans ce sens, de :

- mettre en œuvre les **textes d'application relatifs à la loi 50-17** de l'organisation des activités artisanales ;
- développer une **fiscalité incitative** adaptée à la nature de chaque opérateur;
- élaborer un **registre national des artisans** ;
- **améliorer le contenu** des productions et des publications de **l'Observatoire de l'Artisanat** ;
- renforcer **la synergie et la coopération** entre les différentes représentations professionnelles, pouvoir public et intervenants du secteur.

Axe II : Structuration des acteurs économiques

La structuration des acteurs économiques permettrait de mettre en place des **programmes d'accompagnement** prenant en considération la nature de chaque typologie d'acteurs. Ces programmes visent un **renforcement de la compétitivité des entreprises et coopératives d'artisanat,** notamment à l'international, pour aboutir à une hausse significative des exportations du secteur de l'artisanat, ainsi qu'une réduction de l'informel dans les unités de production.

La segmentation proposée des acteurs du secteur de l'artisanat se présente comme suit :

- Grande entreprise : CA>10 Mdhs
- PME d'artisanat : 5<CA<10
- TPE artisanat : CA<5
- Coopératives
- Mono-artisan formel
- Mono-artisan informel

Les **mesures d'accompagnement** proposées comprennent des actions d'appui au **financement et de promotion,** un accompagnement sur toute la chaîne de valeur ainsi que des **subventions d'investissement** pour favoriser l'industrialisation du secteur.

La restructuration du secteur nécessite la mise en place d'un **dispositif de financement adapté à la fois à la segmentation** des acteurs et à la **chaîne de valeur** des filières. Considérant la particularité du secteur et ses opérateurs, ces derniers sollicitent la mise en place de mécanismes de financement qui seraient le fruit de la **synergie entre plusieurs intervenants dans le domaine bancaire et financier** et ce, à travers la mise en place d'une offre bancaire attractive et innovante dédiée spécialement à ce secteur.

Les **mesures dédiées aux mono-artisans informels** devraient inclure des actions pour les **inciter à passer au secteur formel**, telles que des crédits d'honneur et des campagnes de sensibilisation aux avantages de l'accès à l'économie formelle.

Axe III : Modernisation des filières et promotion de l'offre

L'objectif est de permettre, non seulement **l'émergence de filières artisanales fortes** et compétitives, mais également **l'accélération de la modernisation** de la chaîne de valeur artisanale, l'appui à la transformation digitale du secteur, ainsi que le renforcement de la notoriété de l'artisanat marocain.

Il convient donc de mettre en place des programmes répondant à une double logique d'intervention Filière/Chaîne de valeur afin d'apporter des solutions ciblées et efficaces aux problématiques de chaque filière. Les mesures proposées peuvent être présentées selon les volets de chaînes de valeur suivants :

1. **Contractualiser les contrats-programmes filières :** il s'agit d'apporter des solutions ciblées aux problématiques relatives à tous les maillons de la chaîne de valeur de chaque filière.

2. **Optimiser l'accès à la matière première de qualité :** l'objectif étant de consolider les circuits d'approvisionnement existants, d'améliorer les circuits d'approvisionnement des matières premières brutes ou transformées, ainsi que de valoriser la matière première de qualité et locale.

3. **Moderniser et optimiser la production à travers le renforcement de designs et l'appui à la semi-industrialisation :**

   - Adaptation continue du design avec l'évolution des tendances de consommation nationales et internationales ;
   - Appui à la semi-industrialisation: renforcement de la compétitivité des entreprises artisanales à travers la semi-industrialisation des processus de production de l'artisanat, ainsi que l'amélioration de la qualité des produits artisanaux en ancrant l'excellence opérationnelle dans la production artisanale ;
   - Agrégation de plusieurs acteurs de petite taille représentant toute la chaîne de valeur pour développer des entreprises de plus grande taille, capables d'affronter les demandes du marché.

4. **Stimuler la commercialisation avec pour objectif d'augmenter le volume des ventes en diversifiant les canaux de distribution des produits artisanaux :**

   - Diversification des canaux de commercialisation : référencement des produits artisanaux dans les réseaux modernes, accompagnement des artisans à la digitalisation et utilisation des plateformes d'e-commerce ainsi que la stimulation de la demande à travers la commande publique ;
   - Modernisation des infrastructures : optimisation de la gestion et mise en place d'une stratégie innovante pour organiser les foires et salons d'artisanat, régionaux, nationaux et internationaux à vocation commerciale ;
   - Accompagnement à la labellisation: amélioration de la qualité de l'offre artisanale, augmentation du chiffre d'affaires des acteurs et renforcement de l'adhésion des unités artisanales à la labellisation ;
   - Encouragement de la préférence nationale dans la commande publique: approvisionnement local par les différentes administrations dans le cadre des achats publics (Exemples: tapis des mosquées…).

5. **Renforcer le rôle de la maison de l'artisan (MDA) dans le ciblage de la promotion à travers :**

   - l'amélioration de la **connaissance des marchés** ;
   - **l'accompagnement à l'export et retour sur investissement** des actions de promotion à l'international ;
   - le **développement de la promotion commerciale** au niveau national ;
   - l'amélioration de la **visibilité des produits d'artisanat** et la hausse du chiffre d'affaires du secteur ;
   - l'amélioration et le **maintien des salons professionnels et commerciaux**.

Axe IV : le capital humain

L'objectif est de mettre en place un ensemble de **mesures transverses** qui permettront d'améliorer les **conditions sociales et économiques des artisans** :

- **Modernisation de la formation :** augmentation de la capacité d'accueil du système de formation de base, amélioration de l'insertion des lauréats de la FPA dans le marché du travail, modernisation et amélioration de la qualité de la formation et accompagnement des filières porteuses vers l'excellence ;
- **Préservation du patrimoine et des métiers :** développement de l'image de marque de l'artisanat marocain et conservation, valorisation et transmission de la richesse culturelle de l'artisanat marocain ;
- **Inclusion sociale :** faire bénéficier les artisans de la couverture sociale et favoriser l'inclusion économique et sociale des femmes artisanes.

Au-delà des mesures citées ci-dessus, il est prévu un certain nombre d'actions ayant pour objectif d'appuyer et d'accompagner les acteurs de l'artisanat, notamment les PME en besoin de restructuration et ce, en menant des **campagnes de sensibilisation au sujet des dispositifs de financement alternatif.**

Elle compte également **sensibiliser les acteurs économiques par rapport à la nécessité de digitaliser l'activité artisanale** et ce, en menant des tournées régionales pour accompagner les acteurs dans leur transformation digitale.

CULTURE, UN BIEN ÉCONOMIQUE EN DEVENIR

1. POIDS ET ENJEUX DE LA CULTURE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

La Culture, outre sa dimension immatérielle et son sens général ayant trait aux spécificités culturelles d'une société donnée, est, depuis plusieurs décennies, considérée, au niveau international, comme un **vecteur de développement économique et social durable.**

Depuis les années 1990, l'UNESCO s'applique à démontrer le rôle de la culture dans les processus de développement, en tant que secteur d'activités organisé à fort impact économique et social et facteur transversal incontournable pour atteindre d'autres objectifs de développement, notamment dans les **domaines de l'éducation, de la santé, de l'environnement ou encore de la gouvernance.**

En 2010, ces efforts ont porté leurs fruits avec, notamment la **reconnaissance explicite de la contribution de la culture** au développement, dans le document final du Sommet Mondial sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Le secteur culturel et créatif représente 3 % du PIB mondial et emploie 30 millions de personnes, soit 1 % de la population active mondiale. Il compte parmi les secteurs de l'économie mondiale qui connaissent la croissance la plus rapide, employant plus de personnes âgées de 15 à 29 ans que tout autre secteur.

En parallèle, ces dix dernières années ont connu de **profondes mutations des modes de production, de distribution, de consommation et d'accès à la culture**. Il est donc plus que jamais nécessaire de mettre à la disposition des gestionnaires en charge des politiques culturelles et sectorielles, acteurs clés du changement, des outils opérationnels clairs, précis et adaptés à leurs besoins et leur réalité. C'est notamment la raison pour laquelle l'UNESCO a publié, en 2012, un guide des « Politiques pour la créativité – pour le développement des Industries Culturelles et Créatives (ICC) » dont le but est de favoriser l'élaboration de politiques publiques ayant pour objectifs d'accompagner le développement de filières d'ICC performantes et l'émergence d'un secteur culturel marchand organisé, compétitif et créateur de revenus et d'emplois durables.

Le **Maroc regorge de potentiel pour le développement d'un secteur des Industries Culturelles et Créatives dynamique et générateur d'emplois**. Au cours des 20 dernières années, le Maroc a connu le développement d'initiatives majeures dans le champ des ICC. Portées, la plupart du temps, par des acteurs de la société civile, ces initiatives ont démontré la **pertinence de l'investissement dans les ICC et son impact positif** sur l'émancipation de la jeunesse, sur le développement des territoires et sur le marketing de destination pour le secteur touristique, sur le rayonnement

international du pays, et sur l'innovation en matière d'artisanat entre autres. Cette dynamique s'est fortement **accélérée avec l'émergence des nouvelles technologies.**

Toutefois, malgré l'identification de l'enjeu des ICC et du développement de la culture, **le Maroc peine toujours à mettre en œuvre des politiques et mesures** permettant un réel décollage du secteur, qui reste, encore aujourd'hui, caractérisé par un **manque** d'études et de données objectives, de **stratégie nationale dédiée** et de cadre réglementaire.

En 2016, le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) au Maroc a émis un avis intitulé **« L'Économie de la Culture »**, établissant un état des lieux de l'économie de la culture, ses limites et ses problématiques, ainsi que des recommandations. Toutefois, l'avancement sur ces sujets demeure très maigre et certaines des recommandations émises à cette époque figurent toujours dans le Nouveau Modèle de Développement, signe de la faiblesse des réalisations.

> **Le constat est donc clair : le Maroc doit accélérer les réformes pour doter ce secteur d'une vision forte à même de faire des ICC un levier de développement afin qu'il saisisse son plein potentiel.**

Le principal enjeu, à l'aube de la mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement, est d'**inscrire définitivement les ICC comme un secteur à part entière**, un secteur au fort potentiel de développement et pourvoyeur d'emplois pour les jeunes. Il doit donc **bénéficier d'un plan et d'une vision ambitieux,** au même titre que les autres secteurs pour lesquels des plans sectoriels ont été adoptés.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le **rapport du Nouveau Modèle de Développement** (NMD) consacre la Culture comme vecteur de lien social, de solidarité et d'épanouissement. L'ambition exprimée est de créer « une culture créative et récréative, qui promeut l'imaginaire et l'ouverture, génératrice de dynamisme, de richesses et de valeurs partagées ». Parmi les objectifs proposés par le NMD, certains appellent à un **rôle particulièrement actif du secteur privé**, tels que :

- **Doubler, voire tripler les emplois** dans les industries créatives
- Garantir une offre qui assure **l'indépendance médiatique**
- **Développer le cinéma,** levier de soft power
- Assurer la **sauvegarde et la promotion du patrimoine**

Dans la vision des professionnels, la culture est, certes considérée comme un capital immatériel inestimable, vecteur de lien social, de solidarité, d'épanouissement et de rayonnement, mais elle est aussi et surtout **devenue un secteur économique** à part entière, créateur d'emplois et de richesses dont dépendent le quotidien et l'avenir de très nombreuses familles : **100 000 personnes travaillent dans ce secteur**, soit **2,5 fois l'estimation du NMD fixée à 40 000**.

L'accélération nécessaire de l'émergence de ce secteur repose sur la mise en place de processus de concertation, de consultation et de dialogue entre les parties prenantes du secteur privé, les représentants de la société civile, les différentes instances gouvernementales concernées et les instances élues.

C'est dans cette optique que la CGEM a décidé de créer, en avril 2017, la Fédération des Industries Culturelles et Créatives (FICC). La vision et les grands objectifs de la CGEM à travers la FICC s'inscrivent globalement dans les mêmes axes que les recommandations émises par le CESE en 2016, à savoir la structuration et la professionnalisation du secteur, avec comme grands chapitres :

- **Élaborer une stratégie nationale** relative à la culture et à la création, les mettant au cœur du projet marocain de société et de développement et les intégrer dans les différentes politiques publiques ;
- **Développer un service public** en matière de culture en tant que droit, qui impose à l'État de soutenir la création ;
- **Renforcer le budget de la culture** et les allocations de fonds publics et privés ;
- **Remédier à l'absence de coordination** entre les acteurs officiels chargés des activités et domaines culturels ;
- **Encourager l'investissement** et l'initiative entrepreneuriale ;
- **Améliorer le cadre** dans lequel opèrent les entreprises culturelles et les acteurs des différentes filières en général : **accès au financement, cadre fiscal adapté et incitatif...**
- **Revoir le statut et les missions du Bureau Marocain des Droits d'Auteur,** pilier du développement des ICC et assurer le respect des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle ;
- **Élaborer un statut adapté à la situation sociale** des professionnels du secteur qui demeure précaire ;
- **Développer de nouvelles filières universitaires** pour offrir une formation de qualité dans les métiers de l'éducation culturelle, la création, l'animation, la médiation culturelle, la gestion et l'administration d'espaces culturels et de gestion de carrière.

Le Guide de l'UNESCO sur les ICC indique qu'il n'existe pas, à ce jour, de recette miracle ou de modèle standard en matière de développement de politiques de soutien aux industries culturelles et créatives

Deux initiatives nationales avec des impacts potentiels importants sur le secteur des ICC sont en cours : **l'élaboration de la Stratégie Nationale pour les ICC** et le **développement d'une plateforme digitale** pour le patrimoine immatériel, les spectacles vivants et les festivals.

Si ces deux initiatives sont les bienvenues, la FICC préconise un **certain nombre de mesures** à mettre en œuvre sur le court terme pour insuffler, dès demain, une **dynamique nouvelle pour le secteur**, à savoir :

- **Réviser la gouvernance du secteur, mieux le financer et proposer une fiscalité plus incitative :**

  Les ICC ont besoin d'une gouvernance adaptée et ceci passe notamment par la libéralisation du champ de l'audiovisuel, qui le rendrait plus concurrentiel et diversifié ; la **révision de la politique des Sociétés de Développement Locales** (SDL, souvent perçues comme des concurrents du secteur - exemple dans le secteur de l'Animation : Casa Events) et la **création de plus de connaissances objectives** sur le secteur à travers une revue et un

enrichissement des indicateurs relatifs aux pratiques culturelles dans les **recensements et statistiques du Haut Commissariat au Plan** (HCP).

Par ailleurs, les ICC nécessitent un **meilleur financement** qui pourrait être favorisé par le **PPP** et un fonds d'amorçage pour les impulser. Leur intégration dans la **Charte de l'investissement** est également essentielle, sans parler de l'accélération des **décrets et textes d'application en matière de crowdfunding** et la facilitation de la garantie de l'État à travers la **Société Nationale de Garantie et du Financement de l'Entreprise (SNGFE).**

En outre, la **défiscalisation du secteur** pendant 5 à 10 ans et la mise en œuvre de **l'article 7 de la Loi-cadre,** par des mesures concrètes à discuter lors du prochain Projet de Loi de Finances, participent fortement à la libération des énergies et encouragent l'initiative.

La promotion et le soutien des ICC passe également par la promotion du **"Made in Morocco".** Pour ce faire, il faudrait investir dans la diffusion de notre produit culturel (musique, audiovisuel, livre) à travers les plateformes internationales.

- **Enrichir le cadre législatif et offrir une protection sociale adéquate**

  Les ICC ont besoin d'un **texte juridique qui définit l'entreprise culturelle** afin d'encourager l'entrepreneuriat culturel. Il est également nécessaire de proposer et d'adopter une loi sur le mécénat et de revoir la loi et le **statut du Bureau Marocain des Droits d'Auteur** pour créer un organisme de gestion collective, à l'instar de ce qui se fait ailleurs.

  Quant à la **protection sociale, l'amendement de la loi 68.16 relative à l'artiste et aux métiers artistiques est primordial** car elle ne permet pas actuellement de faire bénéficier les acteurs du secteur d'un régime adapté et pénalise, de ce fait, les entreprises en matière de compétitivité et de développement.

  Enfin, **renforcer la place des ICC dans les priorités du gouvernement**, augmenter le **budget de la Culture** et créer une **cellule interministérielle** dédiée à la thématique de la Culture et des ICC, resteront un combat du secteur.

EXTERNALISATION DES SERVICES, TREMPLIN DE DÉVELOPPEMENT

1. POIDS ET ENJEUX DE L'EXTERNALISATION DES SERVICES AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Depuis les années 2000, le Maroc s'est rapidement positionné, puis s'est imposé comme **acteur incontournable sur le marché mondial de l'externalisation des services**. Le Royaume s'est en effet, dès le départ, **orienté sur deux segments**, à savoir les **centres de contact multicanaux** (CRM – Customer Relationship Management) et la **sous-traitance informatique** (ITO – Information Technology Outsourcing) et a su rapidement s'adapter pour saisir les nouvelles opportunités d'externalisation, notamment de **processus métiers** (BPO – Business Process Outsourcing). **La croissance soutenue sur les cinq dernières années** le démontre puisque le secteur contribue à **plus de 14 milliards de dirhams** de Chiffre d'Affaires (CA), soit le **3ème secteur en termes de CA à l'export.** Il génère également **120.000 emplois** et attire **1,3 milliards de dirhams** d'investissements. Le secteur de l'externalisation des services a affiché une forte dynamique sur la période 2015-2020 et une remarquable résilience pendant la crise sanitaire depuis mars 2020.

Ces chiffres, qui afficheront sans nul doute une **croissance de 5 à 10% sur les années à venir**, montrent que le Maroc saura consolider sa position de destination préférée de l'outsourcing francophone avec **plus de 50% de parts de marché.** Le Royaume est, en outre, considéré comme la **destination la plus qualitative en Afrique,** un leader, malgré une compétitivité coût plus forte dans d'autres pays africains. Enfin, le Maroc se positionne comme une **destination haut de gamme** spécialisée dans les prestations de **services à plus forte valeur ajoutée.**

Outre le fait que le secteur est devenu le 2ème employeur au Maroc et le 3ème générateur de devises à l'export, l'outsourcing est aujourd'hui un tremplin de développement. Les acteurs de ce secteur ont, dans ce sens, comme objectifs futurs, le développement des régions éloignées des pôles économiques, en particulier grâce au télétravail (premier secteur à avoir publié une charte pour le télétravail au Maroc), le développement de l'emploi des femmes, l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et le positionnement du Maroc dans la carte mondiale de l'économie du savoir.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le secteur de l'externalisation des services, à travers la **mobilisation de la Fédération** marocaine de l'externalisation des services (FMES) compte apporter sa **contribution à la réalisation des objectifs fixés par le rapport** de la Commission Spéciale pour le Nouveau

Modèle de Développement. Ce secteur, qui est aujourd'hui l'un des piliers de l'économie du Royaume, a de **belles opportunités stratégiques** à exploiter.

Avec le Nouveau Modèle de Développement, le challenge paraît encore plus pertinent. En effet, au-delà des activités classiques du secteur (CRM, ITO, BPO), **de nouvelles activités se développent,** notamment celles autour du **Knowledge Process Outsourcing (KPO)** ou **Engineering Services Outsourcing (ESO)**. Et les dispositifs incitatifs du PAI (Plan d'accélération industrielle) renouvelés pour la période 2021-2025 sont là pour soutenir cette dynamique.

Le Maroc mise également sur **d'autres atouts distinctifs sur le long terme,** en développant les activités autour de **l'automatisation des processus (RPA - Robotic Process Automation)**, en renforçant le **cadre réglementaire** de protection des données personnelles et de la cybersécurité et enfin, en anticipant sur les **besoins de formation** pour les métiers futurs de l'externalisation des services.

Le Nouveau Modèle de Développement met les citoyens au centre de ses préoccupations et donne des orientations à suivre afin que le Maroc puisse pleinement exploiter son potentiel sur les années à venir pour faire un bond en avant sur le chemin du développement. Pour le monde de l'entreprise, ces orientations génèrent plusieurs défis à relever mais aussi des prises de conscience à opérer.

Les acteurs du secteur soutiennent cette vision, en contribuant à faire émerger l'externalisation des services à travers plusieurs mesures concrètes :

- **Contribuer activement à l'amélioration continue des bassins de l'emploi en termes de ressources qualifiées,** notamment au niveau de la maîtrise des langues, du savoir être et des soft skills. On observe une tension croissante sur le marché de l'emploi avec seulement 5% des candidats qui sont retenus compte tenu du faible niveau de maîtrise des langues. Cela génère également un fort turnover des ressources.

  Un **partenariat Public – Privé** de grande ampleur s'impose pour exécuter une **feuille de route de Formation Professionnelle** ambitieuse impliquant l'ANAPEC, l'OFPPT, les Universités et les Organismes de Formation Privés. Il s'agit de :

  - Mettre en place des **instituts de formation spécialisés** aux métiers de l'externalisation des services au niveau national, avec une **participation plus importante des acteurs du secteur** - à travers un modèle de **co-gestion** (à l'image du centre récemment mis en place à Casablanca par la FMES en partenariat avec l'OFPPT), voire de **gestion déléguée ;**
  - **Implanter des centres de formation professionnelle au sein des Universités** afin de favoriser les contrats de formation en alternance entre les entreprises du secteur de l'offshoring et les universités ;
  - **Revisiter les plans de formation aux métiers de l'offshoring actuels** pour mettre davantage l'accent sur les compétences techniques et pratiques, les langues et les soft skills, afin de répondre aux besoins du marché et s'adapter à son évolution rapide (nouvelles activités, technologies, outils, etc.)

- **Contribuer au maintien de la compétitivité de la destination Maroc face à une concurrence croissante de pays à moindre coût,** notamment en Afrique Subsaharienne. Le bilan socio-économique du secteur de l'externalisation des services a démontré que les mesures du **plan d'accélération industrielle** mises en place ont eu un **retour sur investissement très probant** mais arrivent à leurs **limites sur l'axe historique Rabat - Casablanca**. Il faut donc **pérenniser ces dispositifs incitatifs en les orientant vers les régions et notamment les nouveaux bassins d'emploi** où peu d'acteurs sont présents.

  Bien que le positionnement du Maroc **s'orientera de plus en plus vers des prestations à forte valeur,** il sera nécessaire de **réduire l'écart de coût de production** qui existe avec les autres destinations, notamment en agissant sur les facteurs de production clés :

  - **Coût de la main d'œuvre**, avec des **exonérations de charges sociales ;**
  - **Coût des télécoms**, avec une **baisse des prix des liaisons louées internationales** des 3 opérateurs ;
  - **Coût du foncier**, avec une **baisse des prix pratiqués dans les PII ;**
  - **Soutien des investissements liés à la mise en place du télétravail.**

Ceci pourra notamment s'opérer en **s'éloignant des zones à haute densité de population** et en mettant à contribution les régions soucieuses d'attirer les acteurs de l'externalisation des services par des incentives additionnelles sur le foncier, les charges locatives, la fiscalité locale ou encore la formation professionnelle.

- **Contribuer à l'insertion durable du Maroc dans l'économie du savoir avec une démarche proactive et innovante**, permettant de proposer des solutions de **dernières avancées technologiques,** notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle et de la RPA (Robotic Process Automation). Celles-ci pourraient constituer une menace en termes de destruction des emplois à faible valeur, mais également une énorme opportunité en faisant en sorte que les opérateurs au Maroc développent, en interne, des offres hybrides combinant des solutions humaines et techniques. Il s'agit donc de :

  - **Encourager l'effort de R&D des acteurs développant des solutions à valeur ajoutée** pour le monde de l'externalisation des services en attirant ces acteurs dans des **pôles de compétitivité** en région dans lesquels ils trouveront une **infrastructure IT et digitale** aux meilleurs standards internationaux, en plus de **dispositifs d'incentive** adéquats : **prime à la croissance, prime à l'investissement, crédit impôt recherche et coûts télécoms réduits ;**
  - Attirer dans ces pôles de compétitivité un écosystème de start-ups œuvrant dans les métiers de l'externalisation des services, notamment **ITO / ESO / KPO**, qui pourront accéder au portefeuille client des entreprises du secteur en échange d'un **effort de co-développement de solutions innovantes exclusives**. Ceci pourra se faire par une approche directe de ces start-ups et la mise en place de **mesures incitatives notamment en termes de financement,** mais également en favorisant un **environnement de 'coworking'** au sein de ces pôles de compétitivité.

- **Mettre en place une politique volontariste de développement du télétravail à grande échelle** qui peut constituer une manne en termes de création d'emplois (notamment dans les zones éloignées des principaux pôles économiques). Les orientations majeures pour une implémentation durable du télétravail au Maroc, dans un cadre général engageant et équilibré, ont été identifiées. Parmi les éléments structurants de cette démarche, il s'agit de mettre en avant les points suivants :

  - Le **principe de la liberté et du consensualisme** dans l'adoption du télétravail ;
  - **L'égalité dans les droits et les devoirs** entre le salarié télétravailleur et le salarié à situation comparable qui exécute sa mission dans les locaux de l'entreprise ;
  - La **conformité des règles spécifiques au télétravail** aux principes édictés par la **réglementation en vigueur** du travail au Maroc et notamment le **Code du travail.**

- **Faire activement contribuer le secteur de l'externalisation des services à l'amélioration du climat des affaires au Maroc.** Ceci passe par une mise en conformité aux meilleurs standards internationaux de **protection des données personnelles,** en partenariat avec la **CNDP**, et de **cybersécurité,** allant jusqu'à la **certification des acteurs du secteur**. Il s'agit aussi de les inciter à contribuer à la **promotion des bonnes pratiques citoyennes** dans les domaines touchant l'éthique, la **Responsabilité Sociétale des Entreprises**, la promotion de la femme, l'insertion de personnes en situation de handicap et la préservation de l'environnement, allant là-aussi jusqu'à la certification des acteurs. Enfin, le secteur de l'externalisation des services doit être **moteur dans la digitalisation de la relation à l'administration** en œuvrant à dématérialiser les échanges avec les autorités de tutelle du secteur de l'offshoring et en étant force de proposition pour faciliter les démarches administratives pour l'octroi des dossiers d'appui des entreprises du secteur.

MÉDIAS PRIVÉS, UN CATALYSEUR DU NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

1. POIDS ET ENJEUX DES MÉDIAS AU SEIN DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Le premier support de presse écrite est apparu au Maroc en 1877, mais ce n'est qu'après l'indépendance que le paysage médiatique national a commencé à se construire pour devenir l'un des plus riches et diversifiés de la région.

Toutefois, l'ensemble du secteur, presse écrite, audiovisuelle et en ligne, fait **face à des difficultés structurelles communes entravant son développement, la première étant d'ordre économique**. En effet, à l'image des tendances mondiales, les médias marocains font face depuis plusieurs années à une **forte pression sur leurs modèles économiques,** structurés principalement autour des **revenus publicitaires et parfois complémentés par des subventions publiques ou des abonnements**. La digitalisation de l'économie et des modes de consommation a introduit une nouvelle concurrence (pureplayers digitaux, GAFA, réseaux sociaux...), résultant en **un étiolement des bases de lecteurs/auditeurs et la baisse des revenus publicitaires**, par ailleurs aggravée par la **pandémie du COVID-19**.

Le secteur de la publicité, dont les investissements ont globalement diminué, s'est **reporté pour bonne part sur les réseaux sociaux** et les revenus générés sont désormais captés en majorité par les **GAFA.** Ces derniers échappent d'ailleurs à toute forme de régulation, par manque de taille critique pour ce faire à un niveau national.

Le premier enjeu, vital, du secteur est ainsi de **retrouver un équilibre qui permette de pérenniser l'existence de médias nationaux forts et indépendants.** L'appui et la promotion des entreprises du secteur, à travers des mesures concrètes, doit donc s'ériger comme une priorité nationale. Une **remise en question et transformation des acteurs du secteur** en réponse aux changements de consommation inhérents au tournant numérique que nous vivons est également à amorcer.

D'autres défis, liés par exemple à une **gouvernance du secteur manquant de lisibilité** ou encore à un **système de formation peinant** à produire adéquatement les talents de demain, nécessitent également une attention particulière.

2. DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le rapport du NMD définit un **nouveau référentiel de développement.** Ce référentiel est décliné à travers une nouvelle doctrine organisationnelle, des principes d'action communs, des engagements précis des acteurs politiques, économiques et sociaux, notamment les médias nationaux, qui sont amenés à jouer un rôle moteur. Il est question d'orienter les actions de toutes les forces vives de la nation pour qu'elles soient plus efficaces et plus cohérentes.

Médias privés, un catalyseur du Nouveau Modèle de Développement

La **force des médias réside en effet dans cette « convergence de la diversité »** et dans le respect des différences. Telle est l'âme de toute démocratie.

Plus précisément, le rôle des médias consistera à **accompagner le processus de mise en œuvre** de l'ensemble des chantiers stratégiques déterminés par le NMD, en assurant massivement la **diffusion et la vulgarisation de la vision constructive** contenue dans le rapport.

Les médias, dans ce processus, devront **contribuer à la mobilisation des citoyens** pour créer une dynamique de renouvellement collectif, fondée sur la liberté, le dialogue, la responsabilisation, le partenariat, la durabilité et l'inclusion.

- Presse écrite et électronique, radios et télévisions devront, à travers l'organisation de **campagnes massives de communication,** contribuer à la sensibilisation, à la vulgarisation, au débat et à l'enrichissement des thèmes et des axes contenus dans le rapport du NMD.

- De même, **les médias seront appelés à élaborer des publications thématiques spécifiques**, en ciblant les axes, les secteurs, les chantiers, les obstacles et difficultés, les succès, les forces et faiblesses, ainsi que les bonnes pratiques (…). Il s'agit, là, de créer un espace de partage d'expériences et d'accroître le sentiment d'appartenance commune à un projet collectif. Vaincre l'éloignement géographique, facteur d'isolement, créer des messages adaptés à chaque milieu social, susciter l'espoir là où les conditions sociales ont érodé profondément la confiance, sont tous des objectifs que les médias peuvent aider à atteindre.

- Observer et être à l'écoute pour informer sur la réalité des actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement exige la **mise en place de canaux d'information fiables, notamment** pour prévenir et contrecarrer le phénomène des fake news. Ce phénomène constitue une sérieuse menace à prendre en compte en amont.

En marge du rôle d'accompagnement à la mise en oeuvre des recommandations émises par la Commission Spéciale, les médias devront également agir sur une **transformation des difficultés structurelles les affectant**, notamment :

- Source primordiale de financement pour les médias privés, la publicité connaît des **contraintes inhérentes à l'incontournable intermédiation des agences de communication** qui prélèvent une ristourne de 5 à 10%. Cette situation freine les tentatives d'innovation favorables à une évolution vers une interdépendance économique plus équitable et vers l'émergence de médias ouverts et responsables. La **remise en cause de ce quasi-monopole** s'inscrit parfaitement dans l'une des principales recommandations contenues dans le Nouveau Modèle de Développement.

- Par ailleurs, les acteurs du secteur prônent la **mise à niveau de l'infrastructure des entreprises médiatiques** à travers, une **baisse du taux de la TVA de 20% à 10%** pour contrer la concurrence fiscale internationale déloyale et pallier les risques inhérents à l'évasion fiscale.

- Parallèlement, ils appellent à une **défiscalisation des subventions, en particulier les subventions publiques.** Aussi, l'appui direct et indirect des pouvoirs publics à l'industrie médiatique est fortement souhaitable particulièrement dans ce contexte de crise sanitaire afin d'assurer et de préserver le rôle des médias en tant que véhicule d'information transparente, plurielle et démocratique.

- Enfin, les médias au Maroc font face au grand **défi qu'impose mondialement la révolution numérique.** Pour survivre dans un Maroc de plus en plus digital, les médias traditionnels doivent **se réinventer et adopter une stratégie multiplateforme** en se déployant vers d'autres outils de communication. En joignant la force de leur impact à la précision des actions numériques, les médias traditionnels peuvent ainsi garder leur lectorat fidèle ou audience habituelle, tout en attirant un public nouveau, plus connecté et qui s'attend à ce que l'information lui parvienne plus rapidement.

La CGEM, à travers les 10 principales priorités proposées, et l'ensemble des mesures préconisées au sein des articles de ce Livre Blanc, présente une feuille de route à court et à moyen termes à la fois réaliste, concrète, ambitieuse et impactante, dans la continuité du Nouveau Modèle de Développement.

Forte de ses 90.000 membres, la Confédération dispose aujourd'hui d'une large représentativité régionale, à travers ses 13 CGEM Régions, et sectorielle, via ses 37 fédérations. Elle a été consacrée, en 2015, organisation professionnelle des employeurs la plus représentative et porte la voix des opérateurs économiques au sein du Parlement, par le biais de ses 8 représentants. Ces acquis ont été mis à contribution lors de la pandémie du Covid-19, durant laquelle l'institution a été sur tous les fronts, dans le but de soutenir les entreprises et préparer la relance économique.

Aujourd'hui, la CGEM souhaite travailler main dans la main avec l'ensemble des parties prenantes concernées pour saisir cet élan, et gagner le pari d'une croissance économique soutenue, responsable et durable. Nous sommes confiants qu'avec le nouveau Gouvernement, une nouvelle impulsion sera donnée au partenariat public-privé, que nous voulons plus solide, plus efficace et orienté résultats.
Notre réussite est également tributaire de l'efficience des mécanismes de déploiement qui seront instaurés. La CGEM ne peut qu'abonder dans le sens des task-forces préconisées par la CSMD, notamment pour la concrétisation des ambitions sectorielles prioritaires. Nous suggérons d'opter pour une approche progressive, avec le lancement de pilotes générant des résultats rapidement. Si ces pilotes s'avèrent des expériences réussies, il s'agira alors d'étendre ces mécanismes à un champ d'application plus large.

La Confédération, à travers l'ensemble de ses composantes, restera mobilisée et engagée auprès des pouvoirs publics pour gagner le pari d'une mise en œuvre efficace et réussie du Nouveau Modèle de Développement.

CGEM

Copyright © 2021 CGEM. Tous droits réservés.