

# Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

Changement de paradigme pour une industrie  
dynamique au service d'un développement soutenu,  
inclusif et durable

Auto-Saisine n°30/2017



# Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

Changement de paradigme pour une industrie  
dynamique au service d'un développement soutenu,  
inclusif et durable

Auto-Saisine n°30/2017



Conformément à l'article 6 de la loi organique n°128-12 relative à son organisation et à son fonctionnement, Le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) s'est autosaisi afin de préparer un rapport sur «Changement de paradigme pour une industrie dynamique au service d'un développement soutenu, inclusif et durable». Dans ce cadre, le bureau du Conseil a confié à la commission permanente chargée des affaires Economiques et des Projets Stratégiques la préparation du présent rapport et de l'avis.

Lors de sa 80<sup>e</sup> Session ordinaire tenue le 29 novembre 2017, l'Assemblée Générale du Conseil Economique, Social et Environnemental a adopté à la majorité ce rapport, dont est extrait le présent avis.

## Introduction

Le Maroc a initié depuis 2005 une politique de développement économique axée sur une vision sectorielle et accompagnée d'une volonté de promouvoir le secteur industriel avec la mise en place de trois plans spécifiques, l'un consolidant et prenant le relai sur l'autre. Ces plans industriels ont constitué à la fois une rupture et une accélération par rapport aux politiques adoptées auparavant, et représentent autant d'initiatives structurantes ayant servi à engager le Maroc dans un processus d'accélération de son industrialisation en vue de favoriser une meilleure insertion dans les chaînes de valeurs mondiales. Néanmoins, et malgré des avancées et résultats significatifs, il convient de noter que l'exécution de ces plans s'est souvent et continue à se heurter à des difficultés liées au manque de cohérence et de synergie avec les autres politiques publiques, ce qui met les objectifs fixés hors d'atteinte.

Or, pour saisir les opportunités de la révolution industrielle à l'œuvre au niveau mondial et pour gagner la bataille de la compétitivité future, l'industrie marocaine ne dépendra plus seulement du facteur « coût de production » comme principal avantage compétitif. L'ambition aujourd'hui pour le Maroc, c'est d'être à la pointe de l'innovation et de dépasser la frontière technologique pour proposer l'offre industrielle de demain, qui satisfait aux normes internationales du marché. Cette ambition nécessite un effort de recherche et d'investissement productif sans précédent. Elle requiert aussi une union des forces productives autour d'une véritable politique industrielle, afin d'accompagner les mutations du travail, dans un monde où l'impératif de créativité deviendra de plus en plus fort, et où les acteurs du monde économique, professionnels, entrepreneurs comme les salariés, devront continuellement progresser pour accompagner et ne pas subir une vague continue de progrès technologique.

Dans ce contexte, et pendant plus de dix-huit mois, le Conseil Economique, Social et Environnemental a fait une lecture critique des politiques industrielles adoptées à ce jour au Maroc avant d'en examiner les perspectives pour un développement global porté par une croissance soutenue, inclusive et durable ; examen qui s'est heurté aux impacts économiques et sociaux des mutations fortes et rapides que connaît l'industrie au niveau mondial.

Partant de ce constat, le CESE a délibérément pris comme point de départ l'impact de la quatrième révolution industrielle sur le tissu économique national. En effet, le choix dans ce rapport de commencer par l'analyse du contexte international est motivé par l'ampleur des mutations et de leurs impacts qui pourraient, en fonction de leur assimilation et de leur prise en charge, être positifs ou négatifs sur le développement socio-économique du pays.

L'analyse de l'état des lieux du contexte national, des limites et des perspectives des politiques industrielles du Maroc, se fait à la lumière des impacts et des ouvertures que présente la combinaison des révolutions numérique et industrielle au niveau mondial.

En effet, les mutations qui caractérisent cette quatrième révolution sont multiples et lourdes et leurs impacts sont de nature à transformer profondément non seulement l'industrie, mais la société dans son ensemble. Il s'agit désormais de changer de paradigme et d'intégrer cette dynamique pour construire l'industrie de demain, capable de constituer un moteur de développement global et durable pour notre pays, en mobilisant l'ensemble des leviers favorisant la transformation sociétale.

A partir de là, une vision globale et intégrée qui permettrait d'en saisir les opportunités et d'en atténuer les menaces a été construite par le Conseil Economique, Social et Environnemental à travers un riche processus d'écoute, de consultation et de concertation impliquant des experts nationaux et internationaux, des représentants de l'administration centrale, des acteurs de la société civile, des organisations professionnelles et syndicales, des opérateurs économiques et des représentants du monde académique, avec plusieurs séquences d'itérations et des formes de rencontres variées avec les différents acteurs.

Le présent rapport, fondé sur une approche participative, appelle à une rupture profonde dans la manière d'appréhender l'industrialisation du Royaume, tant sur le plan de la conception des stratégies, de leur gouvernance que de leur exécution. Cette obligation de rupture est accentuée par le fait que l'industrie dispose d'un important effet-levier sur les autres secteurs de l'économie d'une nation, de même que l'industrie recèle un considérable réservoir d'employabilité, deux dimensions stratégiques pour le Maroc.

Ainsi, la nécessité d'apporter de la profondeur stratégique tout en proposant des réponses pragmatiques à des problèmes urgents en matière industrielle s'est forgée de manière inéluctable et profonde au cours des temps qui ont rythmé ces travaux, et s'est fondée particulièrement sur les éléments suivants :

- Les mutations inhérentes à la quatrième révolution industrielle vont bouleverser de manière profonde et durable les modes de consommation et de production, et ont déjà un impact considérable sur l'industrie globalisée, mettant parfois sous pression de grandes puissances industrielles. Ces mutations touchent au numérique, à la production en impression 3D, à l'intégration des objets connectés, à la robotique, à l'intelligence artificielle, à l'organisation du travail, à la notion même d'emploi, avec des impacts profonds sur les politiques de sécurité sociale, de solidarité, de la place de l'Humain dans la production, de relation avec les services. Ainsi, toutes les dimensions sont touchées, et de manière transversale, l'industrie aura besoin de plus de capital, plus d'innovation, moins de main d'œuvre peu qualifiée et plus de talents bien formés. De surcroît, la dimension environnementale est en passe de devenir une base industrielle à part entière, là où elle était jusqu'alors considérée comme une contrainte.
- Dans ce contexte, l'industrie marocaine, malgré une forte progression du PIB industriel dans certains domaines (automobile, aéronautique, Offshoring) au cours de la décennie passée est faiblement préparée à ce grand bouleversement induit par la quatrième révolution industrielle. Le tissu industriel national reste étroit, fragmenté, peu agile, et faiblement innovant. Surtout, l'examen de la soutenabilité à terme du modèle industriel marocain fait ressortir des zones de danger si un virage radical n'était pas pris de manière stratégique et maîtrisée en matière de compétitivité, de montée en gamme, d'élargissement du tissu et de renforcement de la formation. Un tel virage devrait s'inscrire dans le cadre d'une analyse prospectiviste du modèle marocain qui interpelle la nation dans son ensemble et son modèle de société, en particulier dans tout ce qui touche aux dimensions sociales et à l'organisation de la solidarité nationale, aujourd'hui basée essentiellement sur le travail. En bref, le Maroc semble pris au « piège des économies intermédiaires » : un étau entre les pays où le coût du travail est moins élevé – qui menace les secteurs à faible productivité – d'une part ; et d'autre part la nécessité de transformer son industrie pour la tourner vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée mais à forte teneur en innovation. Cet élément d'inquiétude est renforcé par le fait que six secteurs seulement contribuent à 80% de la croissance de l'industrie : automobile, aéronautique, offshoring, transformation de phosphate, agroalimentaire et matériaux de construction.

- Les meilleures pratiques internationales en matière de trajectoire industrielle font ressortir de manière forte que les leaders industriels mondiaux semblent avoir pris la mesure de la révolution en marche et sont en train de s'équiper à la fois en termes de corps de doctrine, de législation, et d'ajustement de leurs tissus économiques. L'Allemagne est ainsi considérée comme pionnière en ce domaine à travers son plan « Plattform Industrie 4.0 » au sein duquel les constructeurs de machines et les fournisseurs d'automatismes sont largement à la manœuvre. Les Etats-Unis, la France ou le Royaume Uni, ont également mis en place des stratégies volontaristes. Les grandes économies émergentes, de leur côté, ne sont pas en reste et ont pris la mesure du défi. De manière globale, l'on note que les montants investis par les sept pays industriels majeurs sont colossaux, allant de 1 100 milliards de dollars pour la Chine à 200 millions pour l'Allemagne.

### Panorama mondial des politiques industrielles 4.0

Pays	Nom du programme	Principaux objectifs	Montants alloués en euros
Corée du Sud	« Manufacturing Industry innovation 3.0 strategy »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du secteur des biens d'équipement</li> <li>• Numérisation de l'appareil de production</li> </ul>	1,5 milliards
Chine	« Made in China 2015 »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisation de l'appareil de production</li> </ul>	1100 milliards
Allemagne	« Industrie 4.0 »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'offre technologique</li> <li>• Diffusion au tissu industriel</li> </ul>	200 millions
Etats-Unis	« National Network for Manufacturing Innovation »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un réseau de centres de recherche</li> </ul>	900 millions
Royaume-Uni	« High Value Manufacturing Catapult »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un réseau de centres de recherche</li> <li>• Adaptation des compétences des salariés</li> </ul>	200 millions puis 70 millions par an
France	« Industrie du Futur »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisation et numérisation du tissu industriel</li> <li>• Développement de l'offre technologique</li> </ul>	2,3 milliards
Italie	« Cluster Tecnologici Nazionali : Fabbrica Intelligente »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'offre technologique</li> <li>• Diffusion au tissu industriel</li> </ul>	47 millions en 2013

Source : Thibaut Bidet-Mayer, L'industrie du futur : une compétition mondiale, Paris, Presses des Mines, 2016, p. 78

Mais au-delà de cet investissement massif des superpuissances industrielles, il est constaté un engagement fort de pays moins riches dans des stratégies ambitieuses en capacité de leur assurer une intégration harmonieuse avec la 4<sup>e</sup> révolution industrielle.

En effectuant une analyse des trajectoires des six pays que le présent rapport a examiné en détail – Corée-du-Sud, Malaisie, Turquie, Portugal, Rwanda, Brésil – choisis en raison de leur niveau de développement

proche du Maroc il y a quatre décennies, des éléments communs relatifs aux facteurs clés de succès en matière de politique industrielle agile sont ressortis de manière très claire. Ainsi, il est déterminant de calibrer les bonnes incitations aux besoins du secteur privé pour que ce dernier fasse plus et mieux, ce qui suppose une solide logique partenariale entre l'Etat et le secteur privé basée sur la confiance et sur l'engagement pour le développement.

De même, protéger les industries naissantes et encourager les secteurs considérés comme stratégiques par un environnement favorable et incitatif, permet d'améliorer les conditions des investissements et de leur développement. Parallèlement, la création de capacités industrielles nationales va de pair avec l'existence de talent capable de mettre leur génie au service de l'innovation et d'une main d'œuvre bien formée qui puisse assurer l'accumulation du savoir et des connaissances. Au niveau réglementaire et technique, une protection intelligente du marché local, et une ouverture maîtrisée à l'international, permettent de favoriser la montée en charge des entreprises et leur développement stratégique à long-terme. Enfin, un ciblage et une priorisation donnés à des secteurs stratégiques clés choisis ou qui émerge par la mise en évidence de leur potentiel de croissance et d'entraînement sur le reste de l'économie constitue une dimension importante de la stratégie la plus efficace.

La réflexion autour de l'ensemble de ces dynamiques a permis la construction d'une vision qui appelle à une nouvelle ambition basée sur un nouveau paradigme qui ferait de l'industrie un des piliers majeurs du développement du pays, basé sur un nouveau modèle, visant l'émergence d'une nation industrielle agile, solidaire et inclusive, capable de se projeter dans les temps longs tout en exploitant pleinement le potentiel présent pour adresser les impératifs du moment.

Cette vision d'un nouveau paradigme industriel du Maroc s'appuie sur plusieurs prérequis, déclinés comme autant de piliers non négociables :

- La dimension sociale est ici appréhendée comme un socle important de la démarche, et ne constitue plus une conséquence du développement mais un de ses éléments structurants, interrogeant même le modèle de société voulue et les modes d'exercice de la solidarité, qui doivent nécessairement être refondus ;
- Au même titre, l'importance de la dimension environnementale comme attribut industriel fondamental du Maroc futur est ici réaffirmée, en soulignant la nécessité de la faire passer du statut de la contrainte à celui d'une opportunité structurante et créatrice de valeur ;
- La montée en puissance du couple capital humain et innovation, comme avantage compétitif pour accroître la compétitivité du pays et son attractivité ;
- La vocation africaine du Royaume, visant à faire du pays le catalyseur du co- développement continental et des partenariats sud-sud, dans une optique d'accroissement du marché et de construction et de production commune de valeur, est ici consubstantielle à l'approche, permettant à terme la convergence du calendrier industriel avec le calendrier politique.

Afin de permettre à cette ambition marocaine de prendre forme, le Conseil Economique, Social et Environnemental estime que l'articulation entre les quatre dimensions suivantes engagera l'industrie nationale sur la voie du futur :

## **1. Gouvernance lisible et responsable, une nécessité pour concevoir et piloter l'ambition de «l'Industrie Maroc 4.0»**

La nouvelle vision doit s'appuyer sur une gouvernance forte et transparente, institutionnalisant les acteurs et leurs rôles respectifs, avec des responsabilités clairement définies et totalement articulées. Ceci suppose que les acteurs soient plus forts et plus responsables pour pouvoir amener et porter cette réforme profonde du paysage industriel marocain.

## **2. Pacte social rénové pour une dynamique d'ensemble**

La vision avec ses orientations et besoins d'adaptation, couplés aux changements aux niveaux des systèmes de production, des relations de travail et des modes de consommation, exigent la redéfinition d'un pacte social novateur en termes de gestion des relations sociales, avec de nouvelles formes d'accompagnement des parcours et de protection des individus. Celui-ci devrait permettre de libérer les énergies aux niveaux des secteurs et des branches, de renforcer les capacités des acteurs et des employés tout en assurant une protection des personnes des vulnérabilités pouvant être induites par cette nouvelle dynamique du marché du travail. Aussi, ce pacte appelle à la mise en place d'un cadre légal, répondant à la dynamique visée, applicable et appliqué par tous et à tous, garantissant les droits fondamentaux, en conformité avec la Constitution, la Charte Sociale du CESE et les conventions internationales ratifiées par le Maroc.

## **3. La Région jouant un rôle central au cœur du développement industriel**

Pour réussir cette nouvelle construction, la conception d'une politique industrielle nationale doit être adossée à une déclinaison territoriale pour assurer un développement fort et équilibré sur l'ensemble du territoire national, pour lequel la Région doit être le maillon essentiel en charge de cette déclinaison.

Le volet suivant des recommandations s'attache à mettre en relief le rôle central de la Région pour le développement industriel, en tant que source et ancrage territorial, mais aussi, comme levier de rattrapage des déficits de développement, mettant à profit la consolidation du potentiel et des spécificités propres à chaque région.

Alimenté par ce potentiel et ces particularités, le développement bénéficierait ainsi d'une déclinaison et d'une appropriation, plus naturelles.

Pour cela, deux éléments principaux sont à activer : le premier étant la remontée de certaines prérogatives locales vers le niveau régional pour plus de cohérence et d'efficacité ; et le second qui consacre le principe de contractualisation, notamment entre la Région et l'Etat.

## 4. La libération des énergies et des initiatives à la base de l'encouragement de l'investissement et de la densification du tissu industriel

L'émergence d'une nation industrielle requiert la réunion des conditions favorables à un environnement de facilitation, d'accompagnement, d'ouverture des opportunités et de renforcement des capacités, à travers la définition d'un ensemble de mesures pour répondre aux défis du futur et densifier l'investissement et la production nationale.

Pour cela, le renforcement du rôle des régions et ce qu'il présente comme avantage de proximité avec la masse des acteurs, devrait être complété par un environnement des affaires, aussi bien au niveau national qu'au niveau régional, attractif pour l'investissement industriel et favorable à la création de valeur ajoutée forte.

Cette vision, qui constitue le cadre d'orientation stratégique du CESE, est déclinée par un corpus de recommandations qui en constitue le cadre de mise en œuvre à court et moyen termes. Si elles sont prises dans leur ensemble, elles visent à inscrire dès à présent l'action dans la construction de l'ambition pour l'avenir, toute en prenant en charge l'exigence de répondre aux besoins du court terme. Ainsi, les recommandations structurées autour des quatre dimensions précitées, qui tiennent compte des exigences des court, moyen et long termes, ne sauraient être appréhendées les unes sans les autres, au risque d'en perdre la force motrice et d'appauvrir l'intérêt du dispositif global. Elles se caractérisent également par leur agilité stratégique, qui détermine la capacité de la politique industrielle à se questionner en permanence, dépendamment des évolutions nationales et internationales, et d'opérer des réglages tout au long du déploiement de la stratégie, pour que les horizons temporels soient appréhendés de manière forte et qu'ils soient rapprochés des impératifs du moment, sans perdre l'orientation de la vision et la cohérence avec la construction de ses objectifs de long terme.

Les initiatives proposées nécessitent donc d'être lancées dans le cadre d'une vision globale et cohérente dont la réussite est tributaire d'une articulation forte et synergique entre toutes les dimensions pour répondre, aujourd'hui et dans la durée, aux besoins de développement, aux attentes légitimes des citoyens et ainsi d'assurer les conditions d'une vie digne et le bien-être des générations actuelles et futures.

Dans cette perspective, l'ambition de la nouvelle vision industrielle à promouvoir est tributaire de l'existence d'acteurs forts, qu'il y a lieu de mobiliser et fédérer dans le cadre d'une gouvernance institutionnalisée et transparente, avec des responsabilités clairement définies et bien articulées. L'objectif étant d'assurer la consolidation des forces en présence afin de générer adhésion, mobilisation et engagement. Ceci implique de favoriser l'engagement des parties prenantes, canalisé et valorisé dans une architecture rénovée pour une gouvernance responsable, lisible et engageante. L'Etat, acteur central, exerçant des prérogatives régaliennes et assumant ses rôles clés, de stratège, de régulateur et de force d'impulsion et d'incitation.

Dans ce contexte d'instauration de nouvelles relations professionnelles et sociales de travail, il convient d'en réviser la représentativité patronale et syndicale, par (i) la reconnaissance par la force de la Loi de la représentativité et de la légitimité des fédérations sectorielles, pour que les acteurs économiques et les fédérations professionnelles réunies au sein de l'organisation patronale unifiée, puissent jouer

pleinement leurs rôles et assumer leurs responsabilités de représentation sectorielle de l'ensemble de la profession et (ii) le renforcement de la représentation des syndicats au sein des entreprises et des organes de concertation et de pilotage, au moyen d'une réforme garantissant la montée en puissance des instances les plus représentatives sur le plan national, sectoriel voire régional.

L'ensemble des parties prenantes concernées (Pouvoirs publics, Régions, syndicats représentatifs des secteurs industriels, et patronat), dont les rôles seraient ainsi institutionnalisés et, par ricochet, renforcés, bénéficieraient d'une nouvelle plateforme de concertation stratégique dont le CESE propose la mise en place. Disposant d'une mission centrale et reconnue, cet organe de pilotage à haut niveau prendrait la forme d'un Conseil National de l'Industrie, placé sous l'autorité directe du Chef du Gouvernement et mobilisant les départements et organismes à fort impact sur le déploiement de la stratégie industrielle, qui fixerait les grandes orientations stratégiques, consoliderait les résultats de la concertation et du dialogue, et proposerait les instruments opérationnels permettant d'asseoir et de renforcer la compétitivité industrielle d'un Maroc émergent.

Parallèlement, il y a lieu d'accroître de manière substantielle les capacités d'anticipation du pays afin de mieux préparer les compétences de ses universités, de ses entreprises et de ses talents aux métiers d'avenir. En effet, les objectifs recherchés pour l'émergence d'une nouvelle dynamique de développement industriel, en parfait alignement avec les mutations internationales, ne peuvent être atteints sans un maillage pour une veille stratégique efficace et une inflexion majeure, quantitative et qualitative, au niveau de la politique de l'innovation et de la recherche et développement, directement liée à la production industrielle.

La mise en place de ce nouveau système de gouvernance globale impliquerait l'amélioration et la reconstruction de la confiance, la transparence et la cohérence entre les acteurs publics et privés invités à conjuguer leurs compétences, leurs savoirs, leurs capacités et de faire de la concertation et de l'articulation harmonieuse des rôles, un véritable outil de consolidation de tous ces apports et d'amplification de leur impact.

Cette ambition intègre fondamentalement et à la base, les préoccupations de vie digne pour tous, qui passe par un changement profond de paradigme, avec une priorité à l'emploi décent, et donc un système de formation de base et continue orienté par le besoin de renforcement continu des capacités et non seulement des savoirs. Ces deux dimensions devant être couplées à une réforme aussi profonde du système de protection sociale afin de viser à terme la généralisation de la couverture à tous les citoyens et sécurisée pour toutes les situations par lesquelles ils peuvent passer. Une couverture qui ne peut donc continuer à être liée au seul prélèvement sur le travail.

Pour cela, l'un des enjeux fondamentaux réside dans le changement de la nature de la relation au travail qui exige plus de capacités d'adaptation aux changements et aux exigences du marché. Des capacités d'adaptation et de recherche permettant la mutation vers d'autres activités/métiers existants et à venir. Une situation qui exige des accords forts pour une nouvelle politique d'embauche et de gestion des emplois et des relations de travail. Afin de faire converger ces éléments, le CESE recommande de favoriser l'émergence de la contractualisation, et de renforcer par la loi la place encore plus importante et effective, que devrait prendre les conventions et les accords de branche, comme complément indispensable aux textes régissant le travail. Des textes adaptés à cette nouvelle réalité, qui devraient être applicables à tous et sans risques «d'impasse», ni d'interprétation, qui doivent jouer leur rôle de garant des droits fondamentaux et universels, de conditions d'un travail digne, d'une rémunération juste,

et d'une protection adaptée des personnes des vulnérabilités pouvant être induites par cette nouvelle dynamique du marché du travail.

L'articulation de trois dimensions fondamentales – adaptation du Code du Travail et priorité à l'emploi décent, renforcement du dispositif de formation professionnelle et orientation vers la construction d'un système de protection sociale généralisée – favorise une évolution porteuse d'opportunités plus que de contraintes. Une articulation fondatrice d'une dynamique d'ensemble, pour un développement industriel soutenu, durable et intégré à la dynamique mondiale.

Dans ce nouvel échiquier industriel, les Régions devront jouer pleinement leur rôle d'ancrage territorial du développement, la conception d'une politique industrielle nationale devant être alimentée et consolidée à partir des atouts et spécificités qui font la force de chaque région pour pouvoir être déclinée naturellement au niveau territorial, pour un développement fort et équilibré sur l'ensemble du territoire national. Pour assurer cette déclinaison, il est important d'avoir un cadre d'incitations qui soient orientées par régions et ayant pour double objectifs : l'investissement sur les atouts et spécificités régionales et le rattrapage des déficits de développement territoriaux.

Il convient également d'intégrer fortement la dimension durabilité, incluant l'exploitation des ressources, la protection de l'environnement, l'efficacité énergétique dans l'orientation des investissements et dans la conception même des zones industrielles. Pour faciliter et optimiser l'atteinte de cet objectif, il y a lieu de favoriser la création des statuts, d'aménageur de zones industrielles et/ou d'opérateur environnemental, en mesure d'être délégataires pour la mise en place des installations des zones industrielles et à même d'en garantir la conformité avec les normes environnementales et industrielles les plus avancées. La cohérence et l'efficacité de l'aménagement et de l'orientation des infrastructures industrielles nécessitent que ces dernières, incluant les zones industrielles, soient érigées en infrastructures stratégiques relevant directement et entièrement des prérogatives des régions.

Enfin, l'émergence d'une nation industrielle requiert la réunion des conditions favorables à un environnement de facilitation, d'accompagnement, d'ouverture des opportunités et de renforcement des capacités, à travers la définition d'un ensemble de mesures pour répondre aux défis du futur en densifiant l'investissement, ses porteurs et la production de valeur ajoutée nationale (densification des profils d'acteurs industriels ; réforme fiscale ; amélioration du climat des affaires ; digitalisation ; normalisation ; etc.).

Le nouveau paradigme industriel prôné par le CESE s'inscrivant dans une logique de rupture, il est proposé qu'une feuille de route d'accompagnement du court terme soit mise en place pour répondre aux exigences immédiates, et pour préparer dans la cohérence le moyen et le long terme.

**Le nouveau paradigme industriel prôné par le CESE s'inscrit dans une logique de rupture, et propose une approche d'accompagnement du court terme qui répond aux exigences immédiates, combinée dans la cohérence, avec la préparation et l'engagement de la stratégie sur le moyen et le long terme. La conjonction de l'ensemble des recommandations vise l'émergence d'un Maroc « Usine Verte » régionale, à l'industrie connectée, dynamique, solidaire et inclusive et participe à la reconstruction de la confiance et de la transparence à travers l'encouragement et l'institutionnalisation de l'installation dans la pérennité d'un dialogue responsable.**

Cette approche qui constitue un ensemble global, cohérent et indissociable, est de nature à participer à la reconstruction de la confiance et de la transparence à travers l'encouragement et l'institutionnalisation de l'installation dans la pérennité d'un dialogue responsable. L'objectif à terme étant l'amélioration du niveau de vie des Femmes et des Hommes, dans toutes les régions du Royaume, avec une croissance plus soutenue et un partage plus équitable de ses bénéfices. C'est pourquoi, le Conseil propose que la présente vision et les recommandations stratégiques qui en découlent, soient portées au niveau d'un débat national entre tous les acteurs et penseurs, un débat ouvert, audacieux, responsable et largement participatif.

## Recommandations du CESE

### A. Une gouvernance lisible et responsable ; une nécessité pour concevoir et piloter l'ambition de « l'Industrie Maroc 4.0 »

#### 1. Mobiliser, fédérer et renforcer le rôle des acteurs et leur représentativité : une gouvernance institutionnalisée, lisible et responsable pour porter la vision.

L'ambition de la nouvelle vision industrielle est tributaire d'asseoir la force des acteurs, qu'il y a lieu d'institutionnaliser, en spécifiant leurs rôles respectifs. L'objectif étant d'assurer la consolidation des forces en présence afin de générer adhésion, mobilisation, engagement et consolidation des apports. Ceci implique de favoriser le volontarisme des parties prenantes, canalisé et valorisé dans une architecture à la gouvernance responsable, lisible et engageante. L'Etat exerçant des prérogatives régaliennes et assumant ses rôles clés de stratège, de régulateur et de force d'impulsion et d'incitation.

Dans ce contexte d'instauration de nouvelles relations professionnelles et sociales, il convient de renforcer la représentativité patronale et syndicale à travers :

##### ***a. La sanctuarisation par les textes de la représentativité et de la légitimité des fédérations sectorielles.***

Pour que les acteurs économiques et les fédérations professionnelles, réunis au sein de la CGEM, en sa qualité d'organisation patronale, puissent jouer pleinement leurs rôles et assumer leurs responsabilités, il faut confirmer par les textes, leur statut de force de proposition et d'orientation des choix publics en matière de stratégie industrielle. Pour cela, leur organisation, leurs missions et leur représentativité devraient être consolidées et détaillées dans un cadre juridique plus approprié que celui d'associations relevant du Dahir de 1959.

Le statut juridique de la CGEM devrait aussi être consacré au-delà de la reconnaissance qui lui est de facto octroyée pour l'élection des représentants du secteur privé, siégeant au sein de la Chambre des Conseillers. Celui des fédérations, quant à lui, devrait capitaliser sur les expériences réussies, à l'international, comme au niveau national. L'exemple de la loi 03-12<sup>1</sup> sur les interprofessions constitue une expérience jeune, mais jugée à priori porteuse d'avancées satisfaisantes pour les professionnels comme pour les pouvoirs publics. De même pour d'autres expériences, comme celle du GPBM, ou encore celle des assurances, qui peuvent alimenter la réflexion pour capitaliser dessus et aller plus loin dans la construction et la généralisation d'un cadre juridique de représentation des organisations professionnelles.

---

1 - Et son décret d'application publié au Bulletin Officiel du 6 juin 2013, les arrêtés sub-conséquents portant sur près de vingt filières, ainsi que les derniers textes afférent au conseil consultatif publiés au Bulletin Officiel N° 6392 du 3 Septembre 2015.

Les responsabilités doivent être institutionnalisées et l'obligation de moyens doit en être consubstantielle. En effet, lorsque les responsabilités sont institutionnalisées dans les faits, elles ne peuvent être portées que lorsqu'on est en capacité de les exécuter aussi bien en termes de ressources, de moyens qu'en termes de compétences.

De manière globale, cette dynamique de renforcement des positions et des capacités des acteurs et de leur convergence est de nature à encourager et institutionnaliser le dialogue social en capitalisant sur les expériences réussies en la matière.

***b. Le renforcement des syndicats et de leur participation aux instances de représentation au sein des entreprises et des organes de pilotage des politiques industrielles.***

Si l'un des défis clés pour le Maroc est l'investissement des acteurs dans le renforcement des capacités en matière d'ingénierie des procédés industriels et de capacités sociales des entreprises et des organes de pilotage, des régions et du pays dans son ensemble, sa marge de progression pour construire une véritable et indispensable ingénierie des relations professionnelles et sociales reste encore importante.

La légitimité des acteurs sociaux les plus représentatifs devrait aussi être renforcée avec certains rôles exclusifs de représentation, de concertation/négociation et d'engagement de tous les salariés, au niveau entreprise, branche, région et au niveau national. En pratique, le pouvoir de décider d'une grève par exemple, ne pourrait plus être exercé en dehors des syndicats les plus représentatifs.

La représentativité des syndicats au sein des entreprises constitue un élément fondamental qu'il convient de renforcer, au moyen d'une réforme garantissant la montée en puissance des instances les plus représentatives sur le plan national et sectoriel, contribuant ainsi à lutter contre l'effritement de la représentation et la prolifération de micro-acteurs sociaux (ex. *tanssikiates*), peu préparés et peu représentatifs, et souvent centrés sur des intérêts exigus.

En tenant compte de la taille des entreprises, il convient de rapprocher la fonction de délégation du personnel avec celle de délégation syndicale, en renforçant la représentativité syndicale dans les relations de travail, notamment dans les instances de représentation de l'entreprise. Ceci contribuerait à la dynamique de renforcement des acteurs syndicaux et accroîtrait leur légitimité en tant qu'interlocuteur privilégié au sein de l'entreprise, avec comme corollaire une mutation dans leur rôle qui ne serait plus orienté seulement vers un rôle de négociation mais aussi un rôle de responsabilité et de contribution à la préservation du développement de l'entreprise. Cette responsabilité rendrait en outre, les actes signés par les partenaires sociaux plus engageants pour tous les employés, et assurerait en conséquence la stabilité sociale de l'entreprise et sa pérennité dans le temps.

**2. Institutionnalisation d'un organe de pilotage de haut niveau, comme plateforme de concertation et de pilotage stratégiques.**

Dans l'objectif d'assurer la consolidation, l'appropriation naturelle et la déclinaison efficace de la stratégie industrielle sur le terrain, il est proposé la création d'un Conseil National de l'Industrie, organe de pilotage à haut niveau, placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement et mobilisant les départements et organismes socio-économiques publics et privés, à fort impact sur le déploiement de la stratégie industrielle. Un tel organe, en plus de son rôle hautement stratégique, est de nature à garantir synergie et amplification des apports, et par conséquent une accélération de la dynamique de transformation de l'industrie nationale.

L'institutionnalisation de cet organe de pilotage est nécessaire pour l'amélioration de la confiance, de la transparence et de la cohérence entre les acteurs publics et privés, qui sont invités à conjuguer leurs compétences, leurs savoirs, leurs capacités, avec une concertation continue, en amont comme en aval, dans un cadre de responsabilités bien définies. Il agirait comme un organe de concertation stratégique, réunissant toutes les parties concernées (Pouvoirs publics, syndicats représentatifs des secteurs industriels, et patronat). A partir de la collecte des atouts (nationaux et régionaux), et de la consolidation des résultats de la concertation, il fixerait les grandes orientations stratégiques capables d'entraîner la dynamique aux niveaux national et régional, alimenterait le dialogue et proposerait les instruments opérationnels permettant d'asseoir et de renforcer la compétitivité du pays. Il disposerait ainsi d'une mission forte et reconnue, et ses orientations stratégiques, ainsi que ses décisions permettraient de décliner la feuille de route et d'apporter les réglages nécessaires dans le cadre d'une démarche d'agilité stratégique afin de capter les opportunités conjoncturelles tout en adressant les sujets de long terme.

Pour fonder ses décisions et ses orientations sur des bases solides, avec de l'information en permanence actualisée et finement analysée, le Conseil National de l'Industrie devrait pouvoir s'appuyer sur un dispositif de veille stratégique hautement qualifié, organisé en réseau (au niveau national et avec des prolongements à l'international) et disposant des moyens adéquats pour remplir pleinement sa mission.

Un tel dispositif devrait servir aussi les intérêts collectifs des organisations professionnelles et individuelles des entreprises, constituant ainsi une brique importante de l'édifice et complétant l'environnement des affaires. Le contour et l'insertion de ce dispositif dans l'approche globale est développée plus loin dans ce rapport, dans la déclinaison des présentes recommandations.

### **3. Favoriser l'émergence de locomotives nationales sectorielles, en mesure notamment d'être autant de porte-étendards du dessein africain du Maroc.**

A l'aube de l'entrée potentielle du Royaume dans la vaste zone d'intégration économique africaine que constitue la CEDEAO, il est nécessaire d'appuyer les acteurs ayant un potentiel de devenir des acteurs industriels régionaux, voire panafricains, en intégration et en synergie avec leurs homologues des pays de la sous-région. Une telle démarche permettrait ainsi à ces acteurs d'évoluer dans un terrain de jeu géoéconomique où le Maroc mettrait à contribution ses atouts au profit d'un co-développement et saisirait pleinement, par la même, les opportunités de sa politique d'intégration africaine.

Il est ainsi indispensable que les pouvoirs publics puissent soutenir certains secteurs stratégiques nécessitant le concours de l'Etat pour poursuivre des mouvements de consolidation, d'expansion et de co-développement avec les acteurs économiques des pays africains. Pour cela, il est important de mettre au service desdits secteurs stratégiques, de manière coordonnée, l'ensemble de la force de frappe publique, incluant l'arsenal diplomatique et économique.

De surcroît, la définition et le soutien de ces secteurs stratégiques nécessite une forte intégration entre industrie et services, secteur dans lequel le Maroc dispose déjà d'acteurs ayant atteint la taille critique et d'autres ayant démontré leur potentiel sur le continent. Ces acteurs peuvent ainsi agir en soutien de l'émergence de nouvelles locomotives nationales sectorielles, en particulier les PME avec des expertises pointues, et celles exportatrices à forte croissance, en leur apportant leur connaissance des marchés et en les faisant bénéficier de leur courbe d'expérience. A cet égard, le soutien actif aux grands pavillons nationaux dans le secteur du transport aérien, du transport maritime, des nouvelles technologies, de l'industrie de pointe, des TIC, de l'assurance, la réassurance, ou encore de la banque et de la finance, doit

être renforcé au moyen d'une politique volontariste de l'Etat, comme stratège et acteur de convergence entre tous ces opérateurs.

Pour cela, il est recommandé de mettre en place au sein du Conseil National de l'Industrie proposé, un comité spécialisé en charge de ce sujet, composé de manière paritaire entre représentants des pouvoirs publics impliqués dans la projection internationale du Royaume (AMDIE, MAEC, AMCI...), grandes entreprises marocaines, multinationales, et monde académique.

## **B. Réinventer le pacte social en assurant une convergence totale entre compétitivité, flexiSécurité, attractivité, responsabilité et cohésion sociale**

### **4. Changer de paradigme : priorité à l'emploi décent et réforme du système de protection sociale pour une généralisation de la couverture à tous les citoyens.**

Si la gouvernance et le cadre institutionnel, sont des points d'entrée pour réussir la déclinaison sur le terrain de la vision stratégique, il est tout aussi fondamental d'inscrire les dimensions sociales au cœur de ladite stratégie de développement industriel, comme composantes structurelles de son élaboration et aussi comme finalité fondamentale des politiques publiques y afférentes.

Cette dynamique vertueuse nécessite un prérequis indispensable, à savoir l'installation dans la pérennité d'un dialogue responsable, construit autour d'une approche participative, génératrice de cohésion sociale et d'adhésion. Ceci nécessite par ailleurs qu'une cohérence globale soit impulsée et qu'une convergence de vues construite autour d'un objectif final préalablement partagé, afin que la présente vision présentée par le CESE soit traduite dans la réalité et portée au niveau d'un débat national entre tous les acteurs socio-professionnels et portant sur des éléments aussi fondamentaux que la formation, la couverture sociale et le travail.

Ainsi, cette sanctuarisation voulue des dimensions sociales comme socle du développement industriel s'appuie sur le triptyque suivant :

- **Priorité à l'emploi décent, à la négociation et aux conventions collectives capables d'anticiper, d'intégrer et de s'adapter aux mutations.**

L'adaptation du Code du Travail préconisée par le CESE, qui doit résulter d'une concertation stratégique, ouverte et responsable, vise à consacrer une place plus importante à la conclusion de conventions collectives et d'accords de branche et à veiller à leur effectivité, en faisant de la convergence entre les acteurs et de la contractualisation de vrais outils de progrès et de dynamisme.

- **Renforcement du dispositif de formation professionnelle :** l'industrie étant de plus en plus évolutive, il est nécessaire de consacrer le renforcement de l'exigence d'adaptation et de formation tout au long de la vie en inscrivant ceci dans un cadre légal engageant qui doit à terme garantir le droit à la formation. L'objectif poursuivi ici est de donner à tout employé, futur employé et à tout actif, une égalité d'opportunités vis-à-vis du marché du travail, et de lui maintenir des capacités d'intégration et de mobilité, au sein d'une entreprise, entre entreprises et métiers, dans un cadre en forte et perpétuelle mutation.

En effet, il existe une situation structurelle qui veut que la formation soit là pour répondre aux besoins du marché, mais en même temps pour accompagner les parcours. Et c'est dans la corrélation des deux que se trouve la solution recherchée avec pour objectif d'accompagner le citoyen et le marché.

- **Elargir, selon un calendrier arrêté, le système de protection sociale pour qu'il intègre tous les citoyens** et qu'il ne se soit plus lié à la seule source de prélèvement sur le travail. L'objectif visé étant que tous les droits qui sont aujourd'hui exclusivement liés à l'emploi soient couverts pour l'individu, sous différentes formes, tout le long de son parcours professionnel. Il ne s'agit pas ici d'abandonner les prélèvements sur le travail mais bien d'agréger les sources de financements de la protection sociale actuelle et d'y adjoindre des nouvelles sources, y compris à partir de prélèvements fiscaux.

**L'articulation indispensable de ces trois dimensions essentielles devrait permettre une évolution porteuse d'opportunités plutôt que de contraintes, dans le sens de création d'une dynamique d'ensemble, pour un développement protecteur pour les citoyens, soutenu économiquement, durable et intégré à la dynamique mondiale.**

*Chacune des trois dimensions précitées fait l'objet d'un approfondissement spécifique dans la suite des présentes recommandations, afin d'en clarifier l'esprit comme les prolongements.*

## **5. Aboutir à des accords forts pour une nouvelle dynamique, à la fois créatrice de richesse et d'emplois décents.**

Le Maroc ayant fait de l'ouverture de son économie, une orientation stratégique irréversible, il se doit, encore plus aujourd'hui que dans le passé, d'intégrer à sa stratégie économique de manière générale et industrielle en particulier, les exigences induites par les mutations profondes et rapides que connaît le monde à travers la révolution de l'industrie 4.0. Si, innovation, performance et agilité, sont parmi les exigences fortes d'adaptation économique à cette révolution, le besoin pour le Maroc d'un développement inclusif et socialement équitable est une nécessité absolue. Aussi, il est proposé d'introduire le concept de « flexisécurité »<sup>2</sup>, popularisé depuis plusieurs années par les nations ayant transformé leur tissu productif ainsi que leurs relations sociales – dont certaines ont été examinées dans le cadre du benchmark mené à l'occasion du présent rapport.

L'introduction de ce concept ne peut atteindre ses objectifs, que si la démarche est globale et qu'elle est construite dans le cadre d'un processus de concertation et de convergence stratégique. Une concertation qui devrait aboutir un nouveau pacte social, adapté au nouveau contexte et au service du développement voulu pour le Maroc, un développement soutenu, inclusif est durable.

Ainsi le concept de « flexisécurité » est à décliner, en tenant compte de nos spécificités sociales et en assurant les conditions de sa mise en œuvre à savoir :

- Une adaptation du Code du travail, qui tout en renforçant la protection des droits fondamentaux, reconnus universellement et conforme aux dispositions de la constitution et de la charte du CESE, réserve une place importante et effective aux conventions et accords de branches, pour qu'ils deviennent le cadre privilégié de contractualisation entre les partenaires sociaux et donc l'outil par excellence de mise en application du concept de « flexisécurité » ;

---

2 - Néologisme, contraction de flexibilité et sécurité

- Lequel concept ne pourrait s'appliquer sans être accompagné par une réelle remise à niveau, avec de nouveaux objectifs clairement énoncés, du dispositif de formation et d'insertion professionnelle, capable d'assurer à tous les actifs et actifs potentiels, non seulement les bases de savoir, mais surtout les capacités d'adaptation et d'évolution dans un milieu en perpétuelle mutation ;
- Ces multiples évolutions et changements que les parcours professionnels connaîtront inéluctablement, avec des phases d'activité et d'autres de préparation et de recherche d'adaptation, exigent qu'un troisième pilier de ce changement soit lancé, pour assurer la couverture de ces différentes phases et atteindre à terme, une généralisation de la protection sociale qui ne concernerait plus que les travailleurs, mais tous les citoyens.

Ainsi, est visé le passage d'une flexibilité jusqu'alors subie – par les dépassements et violations de la loi, ou encore la persistance de la rente et des dérogations – à une flexisécurité construite, choisie, maîtrisée et contractualisée, accompagnant ainsi les évolutions économiques et industrielles et leurs impacts sur les individus.

## **6. Garantir l'adaptation et le renforcement des capacités techniques et sociales, avec un droit à la formation tout au long de la vie.**

Dans une optique de rapprochement des horizons industriels avec l'offre de formation, il convient de réaligner les objectifs des stratégies sectorielles avec ceux de la formation professionnelle et d'intensifier l'effort de formation continue. Cela s'inscrit dans un cadre permanent qui intègre la construction des capacités d'adaptation et de mutation vers d'autres activités/métiers existants ou à venir. Une meilleure convergence devrait être assurée entre les objectifs tracés par les différentes stratégies sectorielles en matière de création d'emploi, d'une part et une stratégie globale et intégrée de formation professionnelle, d'autre part.

A ce titre, il semble urgent de traiter la problématique des objectifs quantitatifs de la formation professionnelle – nombre de lauréats – en privilégiant de fixer des objectifs en conformité avec les besoins et la qualité de la formation comme base de construction et de maintien des capacités. A cet égard, le CESE souligne que toute réflexion portant sur « l'écosystème de la formation » doit s'attacher à mettre en évidence les interactions entre les différents éléments du système, avec en particulier la relation entre la réforme de l'éducation (formation de base) et la formation professionnelle (initiale et continue) et les canaux facilitant le passage d'un monde à l'autre. En outre, le poids économique actuel de la formation professionnelle privée et surtout le rôle que cette dernière devrait jouer pour accompagner l'effort national en la matière, renforce d'autant plus la nécessité de mieux en organiser les acteurs et de leur assurer un niveau de représentation au niveau des instances qui réfléchissent à l'avenir de la formation professionnelle.

Ladite stratégie doit ainsi intégrer les grandes évolutions mondiales du secteur de la formation et œuvrer à capitaliser sur les retours des expériences réussies telles que, l'apprentissage en milieu professionnel, et ce très tôt dans le parcours scolaire de l'enfant, la formation tout au long de la vie en tant que droit individuel et son financement fléché aux parcours individuels des salariés, la mise en place du crédit formation annuelle pour l'individu, ainsi que les programmes de validation des acquis de l'expérience professionnelle.

A cet effet, il est à noter que depuis 2007, le Maroc teste un programme de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP) mais ce dernier reste cantonné à quelques secteurs (BTP, textile, transformation, hôtellerie) et n'a abouti qu'à la certification de moins de 1000 personnes. Au vu du formidable creuset que constitue la communauté de travailleurs dans le secteur de l'industrie dotée d'une expérience substantielle sans que celle-ci ne soit sanctionnée par un certificat ou un diplôme, il est recommandé d'accélérer le rythme et d'élargir le périmètre de cette initiative en y intégrant notamment les métiers issus du monde digital, au sein desquels l'expérience constitue un atout majeur insuffisamment valorisé à ce jour par les professionnels.

L'industrie de demain doit intégrer l'aspiration des salariés et répondre aux exigences des clients, avec des usines propres, non bruyantes, ergonomiques, conviviales, sûres, et capables de prévenir les nouveaux risques de santé et de sécurité, de rénover la médecine du travail, et en capacité d'attirer et de retenir les talents.

Un enjeu de plus qui exige de privilégier la formation continue et l'apprentissage, l'épanouissement et la responsabilité des individus et des groupes au travail, la production collaborative et le partage de l'information, la coopération, la participation, le dialogue, et l'amélioration des formes et des contenus.

Ceci nécessite de penser la politique industrielle comme un processus susceptible, grâce à l'automatisation et la robotique collaborative, de favoriser l'accroissement de la valeur ajoutée des employés, leur épanouissement et leur mieux-être en réduisant les tâches pénibles et répétitives au bénéfice des fonctions cognitives et de l'innovation. En effet, penser et optimiser les politiques industrielles nécessite des instances et des mécanismes d'observation, d'analyse, d'anticipation et de concertation plurielles, en capacité de fournir aux acteurs un cadre d'information et d'aide à la décision qui inclut à part entière les dimensions sociales.

Favoriser le développement des capacités sociales pour atteindre l'objectif visé d'un développement durable de l'industrie est donc une nécessité impérieuse qui doit être catalysée par la mise en place d'une véritable infrastructure transversale, qui touche non seulement aux dimensions classiques relatives à la formation, l'éducation, ou l'accès démocratisé à la culture, mais aussi à l'ensemble des rapports sociaux, incluant ceux au sein de l'entreprise et de l'administration.

## **7. Construire le système qui ferait de la couverture sociale, un droit pour tous les citoyens et non seulement pour les travailleurs.**

L'un des changements paradigmatiques fondamentaux proposés par le présent rapport est la définition d'un nouveau dispositif de couverture sociale consistant à sécuriser l'individu tout le long de son parcours professionnel, en sa qualité de citoyen et non seulement de travailleur, tout en adaptant le dispositif pour cibler les besoins de chacune des situations du parcours de l'individu. Ainsi, la contribution à la solidarité ne serait plus uniquement ponctionnée sur le travail mais s'y adjoindraient, en plus de ces prélèvements, des systèmes de financements issus du capital, de la consommation, les potentielles économies à faire sur la compensation par un véritable ciblage efficient, et à partir d'autres sources complémentaires. Etant entendu que les autres formes de financements ne viendraient pas en remplacement des prélèvements sur le travail, mais comme des compléments nécessaires à la généralisation, et adaptés à la couverture des différents cas et situations dans le parcours d'un individu, résultant de la nouvelle réalité et des cycles induits, entre période de travail, période de transition, période d'intégration ou de réintégration. Des situations qui vont s'imposer de plus en plus et qu'il y a lieu d'anticiper.

Le système de couverture cible devrait être conçu de manière large pour éviter les vulnérabilités pouvant découler des cycles de parcours professionnels. Par exemple, l'accès au logement à travers le crédit immobilier, ne pourra plus être adossé à la seule logique de la détention d'un CDI en termes de garantie. Dans le cadre de la nouvelle couverture universelle proposée, il est nécessaire d'imaginer de nouvelles formes de contrats, afin que les individus puissent continuer à jouir des mêmes droits et bénéfices, en tenant compte de la mobilité et des périodes de transitions (les échéances pourraient par exemple s'adapter aux périodes de non-activité en cas de perte d'emploi).

## **8. Favoriser le développement de la culture industrielle marocaine, pour l'émergence d'une société industrielle.**

En agissant de manière synergique et combinée sur les dimensions développées ci-dessus, l'environnement ainsi construit serait plus favorable au positionnement de l'industrie comme pôle économique attractif, orientant les réflexes des investisseurs nationaux et internationaux. En effet, un tel environnement industriel, bénéficiant de la globalité de ces dimensions, permettra au Maroc de développer et de pérenniser son secteur productif et par la même, contribuer à relever le défi du redressement et du développement de la culture industrielle, avec tout ce qu'elle implique en termes d'imaginaire collectif, d'ambition partagée, et de vision commune du futur.

Insuffisamment forte à ce stade, la culture industrielle au Maroc doit faire l'objet d'une mobilisation des acteurs présents et à venir, en rendant à l'industrie sa noblesse et en rehaussant l'attractivité et l'intérêt pour les activités industrielles à travers une démarche de valorisation des succès d'expériences industrielles nationales, en mettant en relief leurs impacts et bienfaits sur le développement du pays, couplée à une démarche de sensibilisation massive des porteurs de capital et des détenteurs de savoir-faire.

En effet, la communication, la promotion des cas de réussite et leur intégration en « étude de cas » dans les cursus de formation, devrait alimenter la curiosité des jeunes, des futurs entrepreneurs et des acteurs économiques de manière plus générale, sur l'intérêt de ces expériences et des facteurs ayant favorisé leur émergence et leur succès.

Ainsi, l'esprit des pionniers industriels marocains, doit être à la fois enseignée et insufflée afin de démontrer que le Maroc est en capacité de projeter son industrie au-delà du périmètre national. A ce titre, lors des débats qui ont animé la construction du présent rapport, de nombreux acteurs industriels ont indiqué souffrir de n'être pas assez « aimés ». Il convient de leur redonner la place et la fierté qui leur incombe à travers la création d'une distinction spécifique que serait le titre d'« Ambassadeur industriel du Maroc », octroyé par l'Autorité de tutelle.

Suite à la création de cet environnement favorable, les initiatives en matière de développement industriel seraient incitées et se développeraient plus spontanément, attirant capital, talents et savoir-faire vers ce secteur.

## C. Pour un Maroc des Régions, « Usine Verte », à l'industrie connectée, dynamique, solidaire et inclusive

### 9. Les Régions devront jouer pleinement leur rôle de développement industriel dans le cadre de leurs nouvelles missions.

La région est le niveau approprié pour gérer la mise en cohérence de la politique industrielle avec celles de l'aménagement, de l'équipement et des infrastructures (ports, aéroports, routes, autoroutes, zones logistiques etc.), celles de l'accès aux ressources (énergie, eau, foncier), celle relative à la protection de l'environnement et celle du développement et de la promotion des compétences.

Pour ce faire, les régions doivent, désormais, avoir une responsabilité forte dans l'orientation et la mise en œuvre de l'aménagement et l'orientation des vocations industrielles des régions. Elles doivent ainsi être dotées de tous les pouvoirs et moyens, pour assumer cette responsabilité et être capable d'investir les atouts et combler les déficits, afin de garantir un développement à la hauteur du vrai potentiel de chacune de nos régions.

La déclinaison de ces objectifs doit se faire à travers les Plans de Développement Régionaux (PDR), orientés sur la base des besoins de développement de la région et de ses citoyens et intégrant la dimension de développement industriel comme composante forte et structurante. Le PDR devant fixer les priorités, notamment pour l'investissement sur les atouts de la région et l'exploitation de ses spécificités dans le développement industriel, est engagé dans le cadre de contrats-programmes entre l'Etat, les Entreprises et Etablissements publics en charge des infrastructures, du transport ou de la gestion des ressources et la Région. Cadre pour renforcer le rôle de la Région dans la conception et la mise en œuvre des stratégies industrielles, ces contrats définissent la répartition des rôles et des responsabilités, les modalités de financement et de réalisation, ainsi que les différentes mesures d'accompagnement.

L'objectif final étant de faire de la régionalisation avancée une composante structurante de la construction et du déploiement de la stratégie industrielle, servant par la même comme l'un des outils majeurs du rattrapage des déficits de développement territoriaux, au profit d'un développement soutenu et inclusif, intégrant l'équité territoriale.

#### ***a. Mobiliser toutes les potentialités pour assurer un développement fort des régions qui participe à la consolidation d'une politique industrielle inclusive.***

Le développement de l'industrie au niveau régional ne doit pas être considéré comme un complément ou une déclinaison à posteriori de la stratégie industrielle nationale. C'est au contraire, un élément qui alimente l'élaboration de la stratégie et qui permet de lui donner une profondeur territoriale concrète, sur des bases coordonnées. A ce titre, il est nécessaire d'avoir un cadre d'incitations qui soient orientées par régions (voire à un niveau plus granulaire par préfecture ou localité) pour tenir compte du besoin de rattrapage nécessaire à opérer en faveur des régions accusant un retard de développement.

Cette construction sur ces trois dimensions, nationale, régionale et celle du rattrapage des déficits de développement, est à mettre en évidence dans le schéma industriel pour assurer un impact de développement humain conforme aux objectifs et besoins de chacune des régions.

Il est à rappeler à ce titre que le CESE, dans son Rapport sur le Modèle de Développement des Provinces du Sud, plaidait déjà pour la consécration des mécanismes permettant d'assurer un développement équilibré des régions, à travers la capitalisation sur les atouts régionaux et l'appui au rattrapage de développement, au profit des populations de ces régions. Cette politique visant d'infléchir la tendance pour éviter le creusement des inégalités, devrait s'appuyer sur un système de solidarité et de péréquation régionale.

L'exploitation optimale des ressources des Régions (intégrant la gestion et la répartition des ressources naturelles selon les règles de la durabilité et de l'équité en priorité au bénéfice des populations locales, ainsi que la mise à profit des fonds dédiés au développement régional et à l'équité régionale – Fonds interrégional, mécanismes d'incitation et de solidarité– devraient permettre d'accompagner une évolution vers plus d'équité territoriale, basée sur la consolidation d'une politique industrielle, régionalisée, inclusive et intégrée.

***b. Rendre effectif le cadre institutionnel pour ancrer une véritable approche participative au niveau régional, avec une large implication des acteurs et des représentants de la société dans tout le processus de développement<sup>3</sup>.***

Depuis la collecte des besoins et propositions des populations, en passant par l'élaboration des Plans de Développement Régionaux qui intègrent la dimension industrielle comme composante structurante, leur mise en œuvre, leur recadrage éventuel suite à des évolutions régionales, nationales et internationales, et jusqu'à l'évaluation ex-post, il est nécessaire de mettre en place un cadre institutionnel régional qui intègre dans son essence une véritable approche participative.

Il est ainsi nécessaire de favoriser l'implication des acteurs socio-économiques, à travers leurs représentants (organisations professionnelles, chambres de commerce et d'industrie, associations de zones, associations représentatives de consommateurs, académiciens, opérateurs clés,...) dans la conception des PDR, la localisation et l'orientation de la vocation industrielle de la région, des zones qui y sont dédiées, les espaces d'activités,... Tout comme il est nécessaire de les associer au suivi et le pilotage des stratégies et de résultats d'affectation des espaces industriels.

Il y a lieu de créer le cadre incitant à l'implication des acteurs et des organisations professionnelles dans les missions d'aménagement, de commercialisation et de promotion, avec la conception d'un nouveau modèle d'incitations permettant d'attirer les développeurs privés vers les opérations de réalisation et de gestion de parcs industriels de nouvelle génération.

Enfin, la régionalisation avancée prévoit que la Région ait pour prérogative la réalisation des Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT), qui déterminent le cadre d'utilisation de l'espace régional (dont la localisation des zones d'activités, de zones industrielles, etc.) en tenant compte de toutes les optimisations nécessaires par rapport aux infrastructures publiques.

## **10. Lier les recettes de la Région à la production de richesses sur son territoire.**

Les régions et autres collectivités territoriales sont peu impactées aujourd'hui pour leurs recettes par la création de richesses sur leur territoire. L'essentiel des impôts générés par les différentes activités économiques sont des impôts au niveau national qui alimentent d'abord le budget de l'Etat avant d'être

---

3 - Tel que stipulé par la Loi 111-14 relative à l'organisation des Régions.

partiellement redistribués aux collectivités sur des critères sans relation avec l'effort fourni par chacune de ces collectivités pour favoriser et accompagner la génération de ces richesses.

Afin d'intéresser davantage les régions à attirer et accompagner les investissements industriels et d'être dans une dynamique davantage favorable à ceux qui déploient le plus d'effort dans ce sens, il est nécessaire de créer un lien entre la production de richesses sur un territoire et les recettes qui reviennent audit territoire. Un lien devrait ainsi être établi en particulier entre les impôts directs (Impôt sur les Sociétés et Impôts sur les Revenus) générés dans une région, et les recettes dont elle peut bénéficier. Cela devrait encourager toutes les régions à améliorer le climat des affaires chez elle et créer les infrastructures et les conditions à même d'attirer les investisseurs.

### **11. Une politique foncière proactive de l'Etat et des Régions par l'élévation des zones industrielles, des zones d'activités, et de logistique au niveau d'infrastructures stratégiques, sous la responsabilité directe des régions.**

Sur le plan stratégique, le foncier doit relever d'une politique proactive de l'Etat et des Régions avec la planification, l'orientation, la facilitation de l'accès au foncier industriel (parcs industriels, zones industrielles, etc.), politique à laquelle devraient être associés en amont les professionnels. L'allocation de foncier industriel se fait en effet le plus souvent « par opportunité foncière » et sans concertation avec les industriels, potentiellement acquéreurs et investisseurs, ou avec leurs organisations représentatives, ni prise en compte de leurs besoins.

De l'avis général, ce rapport a besoin d'être revu, car l'un des principaux freins à la compétitivité des zones industrielles au Maroc réside, d'une part, dans la multiplication des interlocuteurs, notamment pour la délivrance d'autorisations administratives, et d'autre part, dans l'absence d'adéquation entre l'offre et le besoin réel des industriels, à cause de la non implication de ces derniers dès l'amont, notamment dans les choix et la conception des zones.

Concernant le cas spécifique de la ruralité et des territoires enclavés, l'aménagement de zones industrielles est aujourd'hui quasiment impossible en milieu rural, alors que dans certains cas (ex. agro-industrie) une telle localisation pourrait être optimale et contribuerait à l'effort national pour le développement rural. Relevant du même processus que n'importe quel projet foncier (lotissement, construction,...), la possibilité de changer de régime pour pouvoir y aménager un espace industriel, nécessite de longues et difficiles démarches et procédures, sans garantie de succès à la fin du parcours administratif.

Afin de dépasser ces limites et de s'inscrire dans une nouvelle et réelle dynamique, il est proposé de relever le niveau des zones industrielles et de les placer comme biens d'équipements publics à caractère stratégique, dotées d'un statut juridique spécifique et dont la responsabilité relève directement et exclusivement de la Région.

Cette évolution substantielle permettrait une meilleure efficacité dans la prise de décision et garantirait la cohérence et par suite de l'efficience des implantations industrielles. Une cohérence à la fois avec la stratégie nationale et les plans de développement régionaux. Plus est, ce positionnement pour les zones industrielles, a le bénéfice de raccourcir les cycles de décisions, notamment en matière d'accueil et d'orientation des investissements industriels. Ainsi, les régions seraient responsabilisées, en tant qu'interlocuteur des acteurs industriels et seraient en capacité d'accélérer et de viabiliser leurs projets d'investissements.

L'aménagement des zones industrielles, porté par la région, constitue un creuset idoine pour la convergence des agendas industriels des territoires et de l'Etat central. La création d'une zone industrielle doit répondre à une attente précise ainsi qu'à une politique d'industrialisation du pays, et doit considérer les aspects liés au bassin d'emploi, à la logistique, à l'équipement, notamment l'énergie, l'eau et l'assainissement qui doivent être pris en compte dans le choix même des sites et le concours d'opérateurs privés dotés de l'expertise nécessaire, peut être mis à contribution, pour fluidifier les processus et rehausser la qualité des choix et des installations industrielles.

De même, les autres aspects pratiques, légaux et réglementaires, telles que les problématiques liées au financement, la gestion des zones industrielles, des services communaux, des dimensions qui ne peuvent pas non plus avancer dans des conditions optimales qu'avec la visibilité qui serait donnée par le niveau stratégique et par le statut juridique dédié aux zones industrielles et autres zones d'activités économiques liées. Il convient aussi de clarifier les relations partenariales entre l'Etat, la Région, les collectivités locales, les organisations représentatives des opérateurs économiques, les organisations professionnelles et les opérateurs gestionnaires de ces zones.

A ce titre, il est fortement recommandé d'impliquer les professionnels depuis le choix jusqu'à l'exploitation, en prenant en compte leurs besoins spécifiques avec l'obligation de réalisation d'études préalables : planification des besoins à court, moyen et long terme, constitution stratégique dynamique et prospective des réserves foncières, portée de manière coordonnée par l'Etat et la Région.

Enfin, sur le plan juridique, l'élaboration d'une loi articulant les thématiques de gestion stratégique des réserves foncières destinées à l'investissement industriel, de la mise à disposition du foncier, de l'aménagement des zones industrielles et du développement durable, permettrait de mettre en place un dispositif de cadrage relatif à l'aménagement, à la commercialisation et à la valorisation du foncier industriel. Une réforme des textes régissant l'apurement du foncier public et des textes régissant les modalités d'intervention de l'Etat pour l'acquisition des terrains pourrait être envisagée, ainsi que la définition du statut de gestionnaire, qui pourrait s'inspirer de la loi fixant le statut de syndic de la copropriété, en le complétant et l'adaptant aux besoins et spécificités des zones industrielles.

### **Procéder à une meilleure insertion, cohérente et intégrée, des zones industrielles avec le schéma logistique national air-terre-mer.**

Dans le cadre de l'exécution de la Régionalisation Avancée, s'assurer de la non-redondance improductive d'équipements à vocation industrielle et de la cohérence globale du dispositif qui doit être une préoccupation de tous les instants. Ainsi, il est préconisé de procéder à une meilleure intégration des zones industrielles avec le schéma logistique national en prenant en compte les opportunités générées par certains territoires, leurs contraintes ainsi que le potentiel des façades maritimes du Royaume.

A tous les niveaux, cette intégration impacte l'attractivité ainsi que la cohérence des zones industrielles et permettrait de veiller à renforcer leur compétitivité coût – accès à l'énergie, aux transports – et non-coût tel l'accès aux talents et aux bassins d'innovation, assurer les conditions de logement décent et de mobilité pour les collaborateurs.

Concernant le secteur portuaire, le Conseil relève le rôle primordial que joue les ports nationaux dans les échanges commerciaux de notre pays dont la quasi-totalité – près de 95% – emprunte la voie maritime, et revêtent une importance particulière parmi les activités économiques en raison du potentiel qu'ils recèlent en matière d'investissements, d'emplois, de facilitation du développement industriel et de création de valeur ajoutée.

Si le Maroc peut se targuer d'avoir déployé des efforts pour développer sa connectivité maritime, il n'en demeure pas moins que le secteur continue de pâtir de certaines difficultés aux niveaux de l'organisation, des lourdeurs administratives et autres contraintes liées notamment à la rareté du foncier et à son coût élevé.

Néanmoins, au cours des travaux entrepris dans le cadre de l'élaboration de présent rapport, le Conseil relève une forte opportunité d'industrialisation pour et autour du secteur portuaire. Bien que limité par une réserve foncière réduite, notamment au sein des grands ports urbains, le secteur portuaire, s'il était articulé de manière harmonieuse avec les stratégies industrielles régionales, pourrait en être un levier d'attractivité et de compétitivité de manière générale et pourrait aussi être à la base du développement de manière plus spécifique de certaines industries, notamment celles qui touchent à la pêche, à l'armement maritime, la réparation de bateaux, ou encore l'équipement et la construction navale.

Aussi, le développement des activités portuaires nécessitant une présence effective au sein des ports, limitée de fait par les superficies foncières disponibles et les contraintes portuaires précitées, il convient de consolider cette capacité d'accueil par la mise en place de zones industrialo-portuaires, tout en faisant évoluer le système d'attribution et de gestion du foncier sur des bases de priorisation lisibles pour tous et établies dans le cadre d'une concertation responsable avec les organisations professionnelles concernées.

Pour dépasser les contraintes fortes imposées par la rareté du foncier au sein des zones portuaires, l'installation systématique de pôles industriels à proximité de ces zones portuaires doit constituer une priorité, permettant ainsi de conforter et de soutenir les activités portuaires tout en abaissant les coûts logistiques. Elles offrent également un relai de croissance aux ports maritimes par le développement de nouveaux emplois et de nouveaux revenus, dans l'objectif d'améliorer les conditions de vie des populations en périphérie. Les zones industrielles répondraient ainsi, au critère de la proximité immédiate ou sinon, le cas échéant, prévoiraient en conséquence les infrastructures de connexion nécessaires (routières, ferroviaires,...).

La révision du mode de gestion et d'exploitation des ports, qui passe par la facilitation des procédures, la clarification des rôles et des missions, une meilleure gestion de la tarification, l'introduction de la concurrence ou encore l'encouragement du secteur privé dans le financement, la gestion et l'exploitation de ports constituent autant de levier à actionner.

Enfin, il apparaît nécessaire de travailler à une meilleure insertion du secteur portuaire dans le schéma industriel national en veillant à une articulation terre-mer qui prenne en compte les gisements d'opportunités représentés par les ports en matière d'industrialisation et d'extension de l'espace portuaire à l'investissement industriel.

Le secteur portuaire se positionnerait ainsi comme un des catalyseurs de la compétitivité de l'économie nationale, moteur du développement régional du territoire, tout en tenant compte des nouveaux défis inhérents aux mutations que connaît le cadre macroéconomique global en général et le secteur portuaire en particulier.

De manière globale, une implication plus forte des régions dans l'élaboration et l'exécution du schéma logistique national en articulation avec l'aménagement industriel, participerait à l'instauration d'un cercle vertueux visant à rapprocher la vision de l'Etat central avec celle des territoires, et permettrait la mise en place de dynamiques favorables permettant d'effectuer des arbitrages tendant à stimuler et soutenir les régions en retard et à renforcer celles plus développées.

## **12. Intégrer fortement la dimension durabilité et décliner l'ambition d'un Maroc « Usine Verte » dans une politique d'une nouvelle génération de zones industrielles.**

Le Maroc s'est doté d'une politique ambitieuse de protection de l'environnement et de la production d'énergie propre. Cette politique est certainement une source d'opportunités, aussi bien pour développer l'attractivité du pays, que pour générer de nouvelles activités, notamment sur des secteurs tels que celui de l'énergie ou encore celui du traitement des rejets et des déchets. L'industrie, par définition, a une empreinte écologique que l'investisseur doit traiter dans le cadre de la loi sur la protection de l'environnement. L'anticipation de cette problématique au moment de l'aménagement de zones industrielles, en dotant ces dernières des caractéristiques environnementales les plus avancées, permettrait de bénéficier d'une rationalisation des coûts à travers l'effet échelle et en même temps d'alléger les démarches d'investissement et d'améliorer l'attrait du Maroc pour le lancement de nouveaux projets industriels.

L'orientation « Usine verte » ambitionnée par le CESE adresse de manière pragmatique et cohérente le double objectif combiné, qu'est celui des impératifs du court terme (exploiter l'existant et les opportunités créatrices de valeur et d'emplois), tout en s'inscrivant dans la logique de la construction de l'objectif stratégique pour le moyen et le long terme.

En pratique, agir à court terme en s'ouvrant toutes les opportunités qui s'offrent au Maroc, pour créer de la valeur ajoutée et des emplois, en conformité avec les lois actuelles, tout en construisant l'ambition du Maroc pour un positionnement en tant qu'usine verte, avec une industrie à plus forte valeur ajoutée, inscrivant dès à présent, ces nouveaux investissements dans un cadre optimal d'alignement sur les normes les plus avancées. Un cadre attractif pour les investissements et les financements verts, permettant d'avoir des zones industrielles de «4<sup>e</sup> génération», portées par des opérateurs environnementaux capables de soutenir et d'optimiser les efforts des industriels. Ces mêmes acteurs offriraient l'expertise et les services nécessaires pour assurer l'accompagnement des activités existantes afin qu'elles convergent avec l'ambition ainsi tracée.

Pour ce faire, le CESE propose que les grandes zones industrielles soient d'emblée, alimentées en énergies renouvelables et dotées d'équipements à même de traiter les rejets gazeux et liquides, ainsi que les déchets solides. Cela pourrait être réalisé par l'aménageur lui-même, ou par un opérateur spécialisé, dont le statut doit être reconnu, et qui lui permettrait, par délégation des autorités compétentes de délivrer les certificats de conformité environnementale, nécessaires aux entreprises qui s'installent dans les zones concernées au sein desquelles il fournit ses services.

Les zones industrielles existantes pourraient aussi être ouvertes à l'investissement et à la mise à niveau par ces opérateurs spécialisés en environnement, qui deviendraient des interlocuteurs privilégiés des régions et des aménageurs, afin que les obligations légales en matière de respect de l'environnement soient plus facilement et sans lourdeurs procédurales, adoptées par les industries existantes aujourd'hui. Lesdites zones industrielles existantes, passeraient alors par une période de transition pendant laquelle elles devraient être accompagnées puis passer progressivement à des paliers pour leur conformité avec les normes environnementales cibles.

Étant précisé que la période de transition pour atteindre le niveau d'une industrie verte dans son ensemble, s'étalerait sur quelques années, pendant lesquelles les industriels continueraient à capitaliser sur leur

production, tout en étant accompagnés dans leurs efforts de mise en conformité selon à calendrier concerté et arrêté d'un commun accord, par région voire par sous-région, entre les parties prenantes concernées.

### **13. Créer un statut spécifique d'aménageur de zone industrielle et d'opérateur environnemental adapté aux vocations de ces dernières.**

Afin de répondre aux exigences de raccourcissement des délais d'installation des acteurs industriels, de conformité avec les nouvelles normes environnementales, de mutualisation des moyens et de contractualisation avec les régions et l'Etat, il est recommandé de créer un statut spécifique d'opérateur environnemental et d'aménageur de zones industrielles, qui peuvent être cumulés. Ces opérateurs seraient délégataires de la mise en place des installations de ces zones et à même d'en garantir la conformité avec les normes environnementales et industrielles les plus avancées. Ils auraient, de par leur statut, la délégation de faire bénéficier les acteurs ayant des activités industrielles courantes, de leurs services d'accompagnement et d'installation et par suite des certificats de conformité environnementale dont ils ont besoin, assurant ainsi une installation rapide de leurs unités industrielles.

Le statut de ces opérateurs serait délivré par l'autorité compétente afin de permettre un pilotage opérationnel efficace. Ainsi, l'aménageur bénéficiant de ce statut de délégataire, agirait à la fois comme un catalyseur et un accélérateur de l'investissement industriel, garantissant aux acteurs un niveau de service au niveau des meilleures pratiques internationales, et faisant bénéficier les entreprises souhaitant s'installer dans la zone sous gestion des certifications et autres avantages dévolus à l'aménageur en sa qualité de coordinateur de la zone. Les activités industrielles dites courantes sont à définir par un texte réglementaire, à l'exclusion de celles nécessitant des installations et des contrôles spécifiques, restant du seul ressort des autorités compétentes en la matière. Pour ces installations plus lourdes et présentant des spécificités, l'opérateur serait en mesure d'apporter son appui à l'investisseur et l'accompagner pour obtenir les certificats de conformité.

Cette démarche permettrait de simplifier et de contractualiser de manière compétitive la relation avec la région et l'Etat, tout en permettant à chaque zone industrielle de répondre à la vocation pour laquelle elle a été développée. Pour cela, un certain nombre de prérogatives seront déléguées à l'aménageur/gestionnaire de zones industrielles, délégataire notamment de services communaux, qui ne devraient plus être payés doublement par les industriels (à travers les taxes communales et pour les services du gestionnaire de la zone industrielle).

Dans le même ordre d'idée, le statut spécifique d'opérateur environnemental permettrait le développement de cette filière porteuse d'avenir pour assurer la mutualisation des coûts d'investissement souvent lourds, ainsi que de collecter des redevances directement auprès des clients installés dans la zone de l'opérateur.

### **14. Mettre fin aux redondances administratives en matière de pilotage, d'appui et de suivi des investissements.**

Toujours dans le sens de capitalisation sur l'avènement de la régionalisation avancée, cette dernière devrait constituer une opportunité unique pour déployer un dispositif de simplification du système de gouvernance national de l'investissement et du développement industriel, qui jusque-là a fait défaut et a contribué de manière structurelle à dégrader la compétitivité du Maroc.

Le besoin de cohérence globale de l'investissement, industriel et non industriel, et sa sensibilité aux politiques publiques dans leur diversité et de par leur forte imbrication, nécessite que le dispositif institutionnel, intégrant l'AMDIE, pour la promotion, mais aussi et surtout le suivi et l'appui au bon fonctionnement de l'investissement, soit assuré par le Chef du Gouvernement, pour en garantir la pertinence, l'efficacité et la cohérence d'arbitrage entre natures d'investissement et entre niveau national et niveau régional.

A ce titre, pour assurer une cohérence dans l'accompagnement des régions pour jouer leur rôle d'acteur clé du développement de l'investissement, notamment industriel, il est recommandé de faire évoluer dans un même cadre institutionnel global, les Centres Régionaux d'Investissements (C.R.I.), et l'évolution préconisée pour l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE). Cette convergence devrait répondre à l'exigence renouvelée dans ce rapport, comme dans d'autres rapport du CESE, d'avoir une cohérence forte entre stratégie nationale et déclinaison régionale, et d'assurer un développement intégré des investissements intérieurs et extérieurs. Dans le cas de l'industrie, et plus particulièrement en ce qui concerne l'articulation de la relation avec les grands acteurs industriels internationaux, donneurs d'ordre globaux, et intervenants dans les chaînes de valeurs, ce nouveau positionnement avec une forte articulation AMDIE - CRI nouvelle génération, apparaît comme une nécessité stratégique.

De manière globale, cette réorientation des prérogatives des CRI au niveau des régions, de structures principalement orientée en pratique vers l'appui à la création d'entreprise – laquelle création devrait être à très court terme totalement dématérialisée – à entités en charge de l'attractivité et de l'accompagnement des investissements – y compris la facilitation et l'amélioration des conditions de production de valeur de ces investissements – devrait être en cohérence totale avec la nouvelle feuille de route de l'AMDIE, en tant qu'instrument d'attraction, de facilitation et de suivi des investissements à l'échelle nationale.

## **D. Libérer les énergies et les initiatives, encourager l'investissement et densifier le tissu industriel**

### **15. Assurer l'effectivité du champ de l'investissement à de nouveaux profils d'acteurs industriels, afin de densifier le tissu industriel, diversifier l'offre et accroître la valeur ajoutée.**

Comme cela a été clairement mis en évidence par le diagnostic réalisé, deux principales limites entravent le développement de l'industrie marocaine. D'un côté, elle est contrainte par son étroitesse, nombre insuffisant d'acteurs industriels, faible diversité des produits manufacturés et valeur ajoutée locale relativement faible. De l'autre, elle est ouverte sur la concurrence des importations, situation aggravée par ce qu'elle subit comme concurrence déloyale du secteur informel, qui agit par essence sans avoir à s'acquitter de l'impôt ni à respecter les normes et les droits sociaux. Or, sans agir de manière volontariste et coordonnée, le pays ne sera pas en capacité de relever les défis inhérents aux bouleversements industriels mondiaux, et manquera le tournant qui lui permettrait de construire son développement sur des bases solides et pérennes.

C'est pourquoi le CESE recommande d'agir sur l'environnement des affaires de manière à libérer les énergies et ouvrir le champ de l'investissement à toutes les initiatives, notamment celles portées par de nouveaux profils d'acteurs industriels, assurant ainsi une densification des acteurs industriels. Cette montée

en charge quantitative et qualitative doit non seulement permettre de favoriser une diversification de l'offre mais doit également être accompagnée par une stimulation de la teneur en valeur ajoutée locale et de soutien au renforcement de son contenu technologique. La nature de ces nouveaux profils, de TPE, de PME et d'auto-entrepreneurs, portés dans une large mesure sur l'innovation et le développement d'une compétitivité globale, exige de protéger leurs investissements de la concurrence déloyale, et de leur assurer tout un environnement de facilitation, d'accompagnement, de renforcement des capacités, d'ouverture des opportunités et d'accès aux marchés, à commencer par celui de la commande publique. Le rôle et l'impact de cette dernière, devraient avoir un effet de levier beaucoup plus important dans le développement socio-économique du pays.

### **16. Faire de l'amélioration de l'attractivité et du climat des affaires une priorité nationale, pour sortir d'une économie à prédominance rente vers une économie inclusive et plus productrice de valeur.**

Sans environnement des affaires assurant attractivité et fluidité et appuyant la compétitivité des entreprises nationales et particulièrement les TPME parmi elles, l'objectif d'industrialisation accélérée tel que dessiné par la présente vision du CESE ne pourrait être atteint.

A ce niveau, il est important de souligner la nécessité d'éviter la logique de faire des classements internationaux relatifs à l'environnement des affaires le point de départ pour la définition et la priorisation des réformes, mais les prendre comme indicateurs de mesure des résultats des réformes entreprises et de leur impact.

Il est donc fortement recommandé de franchir un palier supplémentaire et beaucoup plus significatif en terme d'impact, en matière d'environnement des affaires.

Il incombe alors aux Pouvoirs Publics de garantir et d'améliorer de manière continue le climat des affaires et de lutter contre la corruption de manière effective avec les moyens adaptés. En effet, la corruption constitue un frein majeur au développement du pays de manière générale et de l'investissement en particulier.

La mise en œuvre effective de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, à travers l'activation de son cadre institutionnel de gouvernance, pour un pilotage rigoureux et un suivi rapproché des réalisations, est une condition substantielle pour faire reculer ce fléau et pour permettre à des acteurs ayant peu de pouvoirs et de moyens d'agir (tels que les nouveaux profils d'acteurs industriels), de jouer un rôle clé de massification du tissu industriel.

Dans le même sens, la consolidation de l'amélioration du climat des affaires et sa pérennisation passent par une priorité absolue, celle de l'assainissement de la justice, pour garantir transparence et sécurité juridique aux acteurs.

Comme déjà souligné plus haut, un environnement des affaires favorable à la densification du tissu industriel, exige en effet une démarche globale, cohérente et systématique visant à mettre en place un mécanisme lucide d'examen des freins rencontrés par les TPE et PME, naturellement moins outillées que les grandes entreprises, et d'identification des meilleures pratiques internationales afin de résoudre les premières en s'inspirant des secondes. Ceci nécessite une très forte mobilisation, associant le secteur privé afin de participer collectivement à une démarche de structuration du tissu industriel.

Il est alors nécessaire de développer un environnement global pour assurer l'appui nécessaire aux TPME, à toutes les phases de leur développement : services de conseil et d'orientation, dotation en ressources et compétences, montage et accès aux financements, positionnement et accès aux marchés.

La question de l'amélioration de l'attractivité, notamment au niveau de l'image perçue du Maroc comme une nation entravée par les procédures administratives, le clientélisme, l'économie de rente, les privilèges (y compris légaux), les conflits d'intérêts, une régulation faible et le manque de transparence, nécessite que cette question soit hissée au niveau d'urgence nationale. Le sujet doit être pris à bras-le-corps, de manière complète et coordonnée afin de mettre en œuvre les programmes et actions à même d'assainir l'environnement des affaires de toutes ces pratiques qui alimentent négativement l'image du Maroc.

La sortie d'une économie à prédominance rente vers une économie plus productrice de valeur et plus inclusive nécessite d'assurer un cadre juridique et réglementaire, garant de la transparence et capable de réguler le monde économique et de le préserver des risques induits par des situations de conflits d'intérêts, notamment les conflits liées à des cumuls de responsabilités politiques et des responsabilités et intérêts économiques<sup>4</sup>.

### **17. Une réforme fiscale pour assurer la cohérence, donner de la visibilité et sortir des dérogations improductives au profit de l'investissement producteur de valeur ajoutée nationale et d'emplois.**

Il est à rappeler que dans le cadre de son rapport sur « le système fiscal, levier de développement économique et social » paru en 2012, le CESE a déjà proposé un corpus de recommandations qui restent d'actualité et dont la traduction en mesures conformes à l'esprit de globalité et de cohérence dudit rapport, pourrait avoir un fort impact, notamment, sur le développement industriel visé par le présent rapport.

Le volet fiscal, dans son ensemble, nécessite qu'une triple dynamique soit mise en marche afin de produire des effets directs dynamisants pour l'industrie en particulier et pour l'économie nationale productrice de valeur ajoutée et d'emplois, de manière plus générale. Il doit pour cela répondre en premier lieu à un impératif de cohérence et de lisibilité, puis à une obligation de rationalisation en mettant fin aux dérogations n'ayant pas produits les effets escomptés (mais qui sont toutefois maintenues), et enfin à une logique incitative en direction de l'investissement industriel générateur d'innovation et d'offre à fort contenu technologique.

Par ailleurs, l'architecture fiscale nationale doit éviter, pour répondre à des problèmes conjoncturels d'équilibre des finances publiques, de perdre en visibilité et lisibilité avec la création d'une multitude de prélèvements et de taxes parafiscales.

Le CESE considère que la politique fiscale du pays doit s'inscrire dans une complémentarité et une cohérence globale avec les autres politiques publiques. Elle représente un des leviers majeurs à actionner pour le développement socio-économique de façon générale. A ce titre et tenant compte du rôle que l'industrie devrait jouer dans le développement visé pour le Maroc, la fiscalité doit évoluer pour soutenir la présente vision. Il convient donc :

---

4 - Plusieurs études et rapports nationaux et internationaux convergent sur les mêmes constats : Environnement des affaires marqué par le faible niveau de l'Éthique et de la transparence ; rente, forte présence de la corruption, ...  
Étude IRES 2017 sur l'image et la perception du Royaume à travers le monde et par ses propres citoyens.

- Utilisées comme levier économique d'incitation, les dérogations, les niches rentières et les dépenses fiscales, doivent être remises à plat, voire abandonnées pour la plupart d'entre elles, sauf pour celles qui assurent une meilleure production de valeur, une création d'emplois, sans alimenter de nouvelles formes de rente, ni présenter des effets d'éviction sur des pans de l'économie nationale.

Dans ce sens et pour une réelle efficacité, les dépenses fiscales doivent être limitées dans le temps et être évaluées :

- En amont (phase conception), avant l'entrée en vigueur, pour une anticipation/prévision des retombées ;
  - Dès leur adoption et tout le long de la période, selon des mécanismes de mesure d'impacts prédéfinis ;
  - A posteriori pour s'assurer de l'atteinte des objectifs escomptés sur toute la période.
- L'approche modulée des incitations fiscales, déjà pratiquée par ailleurs, doit être affinée avec un ciblage régional, voire de manière plus fine au niveau « territorial » en faveur d'une discrimination positive au service d'un rattrapage des disparités/d'iniquité, de développement régional, d'origine géographique ou historique. En conséquence, les incitations doivent être modulables dépendamment de l'évolution et de l'atteinte des objectifs de développement socio-économique, et plus fortes pour les régions à besoins de rattrapage. Aussi, lesdites incitations doivent concerner en priorité les impôts liés au capital et au travail (IR et IS) plutôt que ceux relatifs à la consommation (TVA) qui requièrent une neutralité de par la circulation des produits de consommation.

Ainsi, il faudrait considérer l'industrie productrice de valeur ajoutée locale, comme un secteur majeur parmi ceux productifs qui devraient bénéficier d'encouragement et de mesures fiscales aménagées.

- Dans le prolongement de cette double impulsion, l'idée est de faire aboutir la logique de l'impôt progressif, comme moyen de soutenir la masse des TPME et de s'assurer que le secteur formel soit plus attractif pour les acteurs dans l'informel. En aval, la progressivité est également un moyen d'assurer plus d'équité et de solidarité fiscale, en faveur des petites et moyennes entreprises.
- Enfin, afin de stimuler de manière pérenne l'investissement industriel, il est préconisé d'encourager les mouvements visant l'accélération du développement des entreprises industrielles, à travers l'aménagement l'exonération de la part des bénéfices réinvestie.

De manière plus générale, il y a lieu de s'inscrire dans une logique qui vise à préserver l'investissement, particulièrement industriel, de tout frottement fiscal (l'investissement, l'augmentation de capital, le transfert et la cession d'actions sans plus-value, l'intégration d'actifs,...) et à orienter l'impôt plus sur le résultat généré que sur l'investissement à l'entrée.

Dans le même sens, la fiscalité locale devrait connaître une profonde réforme, afin que, tout en préservant et en consolidant les recettes générées pour les collectivités territoriales, elle assure la simplification, la lisibilité, la pertinence et la cohérence intrinsèque et avec la fiscalité nationale, et par conséquent l'attractivité et la facilitation pour les acteurs et investisseurs.

A ce niveau, et toujours dans le sens de préserver l'investissement et son outil productif, du frottement fiscale, la taxe professionnelle («patente») va à contre sens de cette logique et devrait être abandonnée et les recettes correspondantes compensées par ailleurs.

- Il est recommandé de rétablir la provision pour investissement, comme outil porteur de dynamique économique et comme incitation substantielle pour mobiliser l'investissement industriel de manière continue, garantissant ainsi le maintien à niveaux technologique et compétitif de l'outil industriel, qui devient encore plus qu'auparavant un impératif incontournable.
- Il est aussi important d'assurer une réelle neutralité de la TVA, à commencer par l'exonération ou à défaut la récupération immédiate de la TVA sur l'investissement. Ceci ayant un impact direct sur la restauration de la trésorerie nette des entreprises industrielles, leur permettant de s'inscrire dans une dynamique vertueuse, et de répercuter l'impact sur leurs sous-traitants en matière de délais de paiements.
- Si la Recherche et Développement et l'innovation, ont toujours constitué des leviers importants pour la compétitivité de la production industrielle, la 4<sup>e</sup> révolution industrielle en fait une composante indispensable à toute stratégie de développement. L'instauration du Crédit Impôt Recherche et Développement, devient ainsi un impératif urgent à combiner avec d'autres mécanismes de soutien de l'innovation et de la R&D.

Cette évolution fiscale, combinée avec une batterie de mesure d'accompagnement, en garanties publiques facilitant l'accès au financement, en accès privilégié des TPME innovantes à la commande publique, devrait agir comme catalyseur de la densification des acteurs industriels, particulièrement dans certains secteurs à fortes composantes technologiques et innovation.

## **18. Adopter une politique nationale active et coordonnée d'innovation et de veille stratégique pour une industrie nationale qui intègre les tendances fortes et se positionne durablement sur les chaînes de production mondiales.**

La prise en compte des mutations et l'anticipation des changements interpellent les dimensions de veille stratégique et d'innovation qui nécessitent la mise en place d'une organisation en réseau, avec l'objectif de supporter la vision intégrant la double dimension temporelle court terme et moyen/long terme.

### ***a. Mettre en place une politique nationale de veille stratégique.***

L'accompagnement de la stratégie de développement industriel conformément à la vision requiert de mettre en place une politique nationale de veille stratégique plus forte et mieux coordonnée dans l'objectif d'accroître substantiellement les capacités d'anticipation du pays, pour mieux préparer les universités, les entreprises et les talents aux compétences et métiers du futur et les accompagner pour absorber et anticiper de manière agile les évolutions qui s'opèrent et celles qui se dessinent dans le monde de l'industrie et son environnement.

Au vu des enjeux, il y a lieu de réaliser un échange d'information structuré entre les cellules de veilles existantes et les secteurs concernés, nécessitant que le secteur privé se structure davantage et se dote des moyens pour intégrer et gérer ces échanges.

Si la démarche de veille stratégique était jusqu'alors fortement recommandée, notamment au sein de rapports antérieurs du Conseil Economique, Social et Environnemental, la conviction partagée par tous, est qu'elle est devenue absolument fondamentale pour préparer le Maroc aux enjeux liés à la quatrième révolution industrielle. D'où la recommandation de mettre en place sans attendre une politique de veilles stratégique fédératrice, basée sur une organisation en réseau et s'appuyant sur le noyau central déjà développé par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement

et de l'Economie Numérique. Le cadre de coordination, la régularité des échanges, les modes de consolidation et de communication au sein du réseau, doivent être institutionnalisés.

Dans le prolongement de cela, la politique de lutte contre la cybercriminalité doit être intensifiée et renforcée, avec une passerelle forte à établir entre l'institution en charge de ce domaine -actuellement placée sous la double tutelle du MICIEN et du Ministère délégué à l'Administration de la Défense Nationale- avec le secteur privé, afin de prévenir et parer les attaques susceptibles d'affaiblir les entreprises.

Le Maroc devrait viser une présence dans les comités techniques internationaux de normalisation (ex. ISO), et devrait sans attendre faire découler de la démarche de veille stratégique une politique d'influence permettant au Maroc de devenir producteur et à terme prescripteur de normes, à travers la présence institutionnelle visée au sein de ces comités. La production, l'adoption et la promotion de normes, devant découler d'une stratégie d'influence, de protection du marché national et de développement de capacités de pénétration des marchés à l'international.

***b. Placer la recherche et l'innovation au cœur du développement industriel.***

Les objectifs recherchés pour l'émergence d'une nouvelle dynamique de développement industriel, en parfait alignement avec les mutations internationales, ne peuvent être atteints sans une inflexion majeure au niveau de la politique de l'innovation et de la recherche et développement, directement lié à la production industrielle. Les entreprises individuellement, collectivement et à travers leurs organisations professionnelles, doivent intégrer de manière forte cette dimension indispensable encore plus aujourd'hui, pour leur développement et pour la pérennité de leur positionnement sur les marchés. L'Etat devant stratégiquement jouer son rôle d'encouragement et d'appui pour tous les chantiers versant dans ce sens. Pour assurer ledit positionnement sur les marchés de la production industrielle nationale, le budget de l'Etat, comme celui des entreprises, consacré à la R&D et qui lui est destiné, devraient évoluer de manière substantielle.

De même, il est recommandé de pousser et d'appuyer les universités à traiter les activités de recherche et d'innovation comme un élément stratégique pour le développement socioéconomique du pays, afin de créer des écosystèmes favorables à la production à forte valeur ajoutée par les entreprises nationales.

De surcroit, la question des moyens à accorder aux universités et aux centres de recherche dans l'instauration d'une véritable culture d'innovation doivent être mises en haut des priorités stratégiques pour soutenir le tissu productif marocain en profitant de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle. Dans ce cadre, il est recommandé de favoriser la mise en réseau de la recherche sur le plan national, afin de permettre aux universités de rationaliser l'exploitation de leurs ressources financières, matérielles et humaines, d'assurer une consolidation de leur production scientifique et d'augmenter leur attraction des talents. A cet égard, les missions ainsi que les budgets dévolus au CNRST - déjà bien intégré sur le plan des réseaux mondiaux de recherche - devraient évoluer de manière conséquente afin de permettre à cette institution de jouer pleinement son rôle de fédérateur de la recherche à l'échelle nationale. De même, une interaction positive avec les pourvoyeurs de technologies doit être encouragée afin de mettre en place, cette mise en réseau tout en veillant bien entendu à assurer la protection et de l'intégrité des données.

De par leur importance dans le développement de la stratégie industrielle visée, l'Etat devrait favoriser et doter de moyens l'accroissement des capacités d'anticipation, des acteurs publics et privés, en termes de transition environnementale, révolution technologique, énergie, digital, énergies renouvelables, robotique, nanotechnologies, etc.

En matière de propriété industrielle qui devrait accompagner l'investissement sur la R&D et l'innovation industrielle, un effort de vulgarisation, d'information et d'accompagnement reste également à effectuer pour sensibiliser les entreprises sur leur capacité et l'importance de se protéger sur un plan international. Une inflexion majeure tant qualitative que quantitative est donc à opérer au niveau de la politique de l'innovation et de la Recherche & Développement, directement liée à la production industrielle.

### **19. Favoriser l'émergence de nouveaux instruments pour la mise à disposition de foncier industriel à prix compétitif.**

Afin de pouvoir répondre en partie aux besoins en financement spécifiques relatifs au secteur de l'industrie, et plus particulièrement aux problématiques prégnantes de mobilisation du foncier et des biens, constructions et installations industrielles, il est recommandé de favoriser l'émergence d'instruments financiers en mesure de permettre la mise à disposition de foncier industriel à prix compétitif, à la fois en matière d'acquisition que de location.

La dimension relative à l'agrandissement du parc locatif industriel, est tout à fait fondamentale pour permettre notamment la densification du tissu de PME et TPME industrielles, ayant besoins de consacrer leurs moyens à l'outil de production plutôt qu'à l'acquisition de foncier. De surcroit, cela permettrait à certains acteurs de pouvoir procéder, à des opérations d'extensions dans des délais compétitifs.

Une des mesures concrètes capable de répondre à cette problématique serait d'étendre et d'adapter le cadre des Organismes de Placement Collectif Immobiliers (OPCI)<sup>5</sup> au secteur industriel, afin d'accorder à ce dernier les mêmes avantages. Plus particulièrement, sont visées les dispositions relatives à l'exonération permanente d'impôts sur les bénéfices provenant de la location de terrains ou immeubles à usage industriel, qui permettraient d'accroître l'attractivité de ce type de produits. En parallèle, et pour répondre à ce même besoin d'accroissement du financement mobilisable en faveur de l'industrie, il est recommandé d'introduire un abattement permettant de pallier le non-amortissement des terrains industriels.

### **20. Renforcer l'accès aux financements, favoriser le capital développement, améliorer la trésorerie et rétablir les marges des entreprises.**

Dans la mesure où l'accès au financement demeure principalement lié à l'hypothèque sur le foncier, la modification du cadre légal du régime locatif est à considérer afin de permettre, y compris dans le cadre de ce modèle de fournir les suretés et garanties aux bailleurs de fonds et de renforcer en conséquence les capacités de réalisation des projets des investisseurs concernés.

Par ailleurs, il est recommandé de développer plus de transparence des entreprises industrielles et de mettre en place un système de notation lié aux marchés financiers, et de couvrir le périmètre des

---

5 - Projet de loi n°70-14, présenté en 2014 et adopté en 2016, qui définit les modalités de création, de gestion et de fonctionnement des OPCIs.

entreprises par un scoring à travers une grille uniformisée, que les banques pourraient utiliser aussi pour améliorer leur perception du risque.

En outre, pour un investisseur dont le profil de risque est apprécié comme étant positif, une partie des fonds qui sont des fonds d'épargne collectif (OPCVM ou autres) ou des fonds venant des institutionnels pourraient être injectés au même titre que les BT (Bons de Trésor), dans une quotité à définir. Cela amènera du capital de qualité vers les entreprises et encouragerait la notation.

Enfin, s'agissant du Credit Bureau, la transparence d'un secteur économique suppose que les acteurs soient bien informés. L'information réservée à l'entreprise devrait lui être communiquée et ne pas rester cantonnée aux seules banques.

## **21. Faire de la digitalisation un axe majeur du développement de l'industrie.**

En conformité avec les tendances mondiales et les orientations préconisées pour l'industrie nationale, il est important d'assurer à cette dernière un environnement favorable à sa convergence digitale, pour une industrie connectée. Aussi, en appui sur la nouvelle Agence Nationale du Numérique, il est recommandé de faire de la digitalisation un axe majeur du développement de l'industrie au Maroc. Il est ainsi nécessaire de prendre notamment en compte la forte connexion entre robotique, numérique, et services à l'industrie. Ceci inclut bien entendu la poursuite des chantiers de l'administration électronique pour tous les services nécessaires à l'investissement, au développement et au fonctionnement afin de tendre vers la simplification des processus, la transparence et la dématérialisation totale des procédures.

Le CESE note ainsi qu'une première étape importante a été franchie par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique en rendant publique et consultable la base de données relative au foncier disponible au sein des différentes zones industrielles<sup>6</sup>, ce qui répond notamment au besoin des investisseurs nationaux et internationaux, examinant leur potentielle installation.

Toutefois, au-delà de cette exigence de transparence qui s'appuie sur le digital et dont le chantier est lancé, une vaste politique de dématérialisation des procédures doit être lancée en parallèle afin que les freins –perçus et réels- relatifs à l'investissement industriel puissent être levés progressivement.

Au-delà de l'administration numérique, il est ainsi absolument fondamental qu'une réflexion de fond autour du cadre incitatif propice au développement du numérique soit lancée, avec une participation forte du secteur privé, afin de déterminer le corps de doctrine marocain en matière de posture industrielle numérique. Cette réflexion de fond doit ainsi traiter des sujets aussi importants que la veille stratégique pour les entreprises, la fiscalité du capital-investissement, la nature des soutiens aux chantiers numériques, ainsi que le cadre global d'attractivité du Maroc comme « Hub africain » des talents numériques.

L'investissement et le développement du numérique pour le domaine de l'industrie en particulier et pour tous les domaines économiques et sociétaux, de manière plus générale, devrait constituer un chantier aussi stratégique pour le développement du pays. Il en va de l'avenir économique, et de la souveraineté numérique du Maroc.

---

6 - Consultable à l'adresse internet <http://www.zonesindustrielles.ma/>

## **22. Encourager le développement d'une filière d'ingénierie nationale au service de la performance industrielle.**

L'analyse du tissu industriel national fait ressortir que la densification nécessite un élargissement et une plus grande sophistication de l'offre en ingénierie industrielle, et plus particulièrement en matière de cabinets de conseil en capacité d'accompagner des industriels TPME. Aujourd'hui, nous constatons que d'un côté, les grands groupes développent ce type de capacité en interne ou bien ont recours à de l'expertise internationale voire à la création de Joint-Ventures (société mixtes). De l'autre, les cabinets nationaux ont des difficultés pour se développer et offrir des prestations à forte valeur ajoutée, et les PME ne font appel à de l'expertise externe que de manière parcellaire, ce qui diminue d'autant leur capacité à accéder aux standards internationaux et à faire monter en gamme leur offre et leur gamme de produits. Pour cela, il est fortement recommandé d'encourager l'ingénierie nationale, comme offre et d'en faciliter le recours pour les industriels TPME moyennant plus de soutien et de couverture par des financements subventionnés, notamment à travers une amélioration dans ce sens des outils de soutien financiers de Maroc PME (ANPME).

## **23. Adapter, approfondir et généraliser la démarche de normalisation pour protéger le marché national et soutenir la compétitivité de l'offre marocaine.**

La normalisation doit être portée par les professionnels. Faire de la normalisation un levier, d'une part, de protection du marché et des consommateurs et d'autre part d'alignement sur les standards internationaux, et par suite de compétitivité et d'accès aux marchés internationaux constitue désormais une nécessité absolue.

Or, la normalisation n'a pas encore atteint le rang qu'elle mérite au niveau des priorités nationales, alors même qu'elle revêt une importance cruciale pour orienter la production nationale et favoriser son accès aux marchés extérieurs. La normalisation nécessite rapidement une adaptation afin d'accompagner l'offre nationale exportable dans sa mise en conformité avec les standards internationaux. C'est à ce titre que les politiques publiques ont un rôle à jouer pour accompagner les entreprises dans la mise en conformité avec les exigences des marchés d'exportation, en termes de convergence réglementaire et d'adoption de normes obligatoires de qualité.

Il est également important de favoriser la production de normes nationales et y associer étroitement, et dès la phase d'identification, les organisations professionnelles. Ces dernières devraient en être une source et devraient assumer la responsabilité dans leur orientation et mise en œuvre. En parallèle, il est nécessaire de s'organiser pour examiner comment assurer cette présence dans les instances internationales de normalisation pour développer nos capacités d'anticipation et même d'influence.

## **24. Faire de l'industrie un levier du soft power du Maroc et valoriser la marque 'Made In Morocco'.**

Le rayonnement d'un pays relève, en plus de son activité économique et de son action diplomatique, de sa capacité d'influence et de persuasion sur la scène internationale, et de dialogue autour de sa culture. Dans ce cadre, les actions dites de 'soft power' permettraient au Maroc de mieux capitaliser sur ses atouts et sur ses patrimoines culturels et immatériels afin de développer et renforcer le potentiel de sa Marque pays.

Le nouveau paradigme industriel est donc intimement lié au développement de la marque «Made in Morocco», à combiner avec des éléments de soft power spécifiques, dont le premier consisterait à unifier le rayonnement du Maroc et la gestion de son potentiel sous une marque pays, à vocation 'nation branding'. La réussite de cette initiative est tributaire de la coordination des actions de promotion de l'image du pays et d'articulation des initiatives et des actions de l'ensemble des parties prenantes qui peuvent impacter l'image du Maroc.

La valorisation de la marque Maroc passerait par l'identification préalable des atouts de la production marocaine tels qu'ils sont perçus à l'étranger. En première approche, ces atouts pourraient s'analyser en termes de design, de créativité, d'innovation, de sécurité, de qualité, de spécificités scientifiques et techniques, de prise en compte des questions de développement durable.

Le « Made in Morocco » est aussi à développer, avec la convergence et la cohérence qui s'imposent, à travers des déclinaisons par produit et/ou secteur et des normes de qualité à respecter, ce qui permettra de mobiliser les acteurs industriels de manière synergique autour d'un même objectif, pour obtenir de meilleurs résultats et, à terme, de renforcer l'attractivité et de conforter le positionnement stratégique du secteur industriel national.

Sur la base de ces orientations, des affinements pourraient venir compléter le dispositif, par la création d'un label « meilleure entreprise du Maroc », à destination des PME industrielles et/ou d'un « label produit Maroc » pour des produits remplissant un ensemble de critères et d'exigences. Des campagnes de promotion de la « marque Maroc » et de ces labels devraient viser les marchés les plus porteurs.



## Conseil Economique, Social et Environnemental

1, angle rues Al Michmich et Addalbout, Secteur 10, Groupe 5  
Hay Riad , 10 100 - Rabat - Maroc

Tél. : +212 (0) 538 01 03 00 Fax +212 (0) 538 01 03 50

Email : [contact@ces.ma](mailto:contact@ces.ma)