

Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange :

Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable

Auto-saisine AS n°16 / 2014

Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange :

Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable

Conformément à l'article 6 de la loi organique 60-09 relative à son organisation et à son fonctionnement, le Conseil Economique, Social et Environnemental a décidé en 2013 de s'autosaisir de la question : Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange.

Dans ce cadre, le bureau du Conseil a confié à la Commission permanente des affaires économiques et des projets stratégiques la préparation d'un rapport sur le sujet.

Lors de sa 37^{ème} session tenue le 24 avril 2014, l'Assemblée Générale du Conseil Economique Social et Environnemental a adopté à l'unanimité ce rapport dont est extrait le présent avis.

Préambule

La décennie écoulée a sans aucun doute constitué une rupture en matière de définition et de mise en œuvre des politiques publiques, à travers la mise en place des plans sectoriels nationaux. Parallèlement, cette période a connu une intensification de l'ambition commerciale du Maroc, à la faveur de la conclusion de nombreux accords de libre-échange avec des partenaires actuels ou en devenir.

Cette « rupture-accélération » a eu un impact important à la fois sur la profondeur stratégique du pays et sur la posture économique qui prévalait jusqu'alors. Elle a grandement participé à l'intégration du Maroc dans les échanges mondiaux et à la modernisation de la société et des conditions de vie. En effet, l'analyse des expériences internationales montre que tous les pays qui ont connu un développement soutenu se sont inscrits dans l'ouverture et la mondialisation comme éléments structurants de leur économie.

Toutefois, même si le choix fondamental d'ouverture de l'économie marocaine est le seul pertinent, l'examen de la dynamique poursuivie par le Maroc en matière de gouvernance des stratégies sectorielles et d'accords de libre-échange (ALE) fait ressortir de manière claire des résultats très contrastés en termes de croissance, d'équilibres macroéconomiques, d'adéquation entre la politique de production et la politique commerciale, et de développement humain.

Partant de ce constat, et après analyse et hiérarchisation des principaux facteurs qui en sont à l'origine, il ressort que le déficit de cohérence représente le frein majeur pour la réalisation du plein potentiel des stratégies sectorielles et des accords de libre-échange. Le Conseil Economique, Social et Environnemental s'est alors autosaisi de la question de la « Cohérence des politiques sectorielles et accords de libre-échange ». Dans ce sens, le parti a été pris de se focaliser sur les dispositifs de gouvernance, d'accompagnement et d'articulation des rôles des acteurs, et d'éviter les détails d'analyse et d'appréciation, stratégie par stratégie sectorielle, ou encore ALE par ALE.

Conformément aux principes et pratiques instaurés par le Conseil Economique, Social et Environnemental, pour ses différents travaux, le présent rapport a été élaboré sur la base d'un processus participatif et de concertation large, incluant un nombre important d'auditions d'organismes publics et internationaux, d'opérateurs privés et d'experts. Il s'appuie sur un *benchmark* de pays qui représentent un large spectre de modèles de développement : des pays qui ont réussi leur mutation économique (Chili, Corée du Sud, Malaisie, Turquie), d'autres qui sont des leaders de l'économie mondiale (Etats-Unis, Allemagne), ou encore des pays à niveau de développement comparable au Maroc, et qui mènent avec succès une politique économique orientée à l'export (Egypte, Tunisie).

Les recommandations sont le fruit d'un débat très dense, qui s'appuie sur l'analyse de l'existant confrontée aux impératifs d'un développement soutenu et durable. Elles intègrent les attentes exprimées, notamment lors des auditions, et sont enrichies par les leçons retenues des meilleures pratiques à l'international. Elles s'inscrivent en continuité avec les choix stratégiques majeurs du pays : une économie largement ouverte aux échanges avec le monde extérieur ; une politique de l'offre soutenue par des programmes ambitieux de développement ; une politique sociale de distribution des richesses et de couverture sociale à même de réduire la pauvreté et d'assurer l'essor d'une classe moyenne à revenus honorables.

Etat des lieux

L'action publique en matière de pilotage intersectoriel et d'insertion de l'économie marocaine dans le monde est caractérisée par des carences structurelles.

- *La démarche de construction collective de sens et de mise en cohérence d'ensemble ne prime pas dans les phases de définition et de mise en œuvre des stratégies de long terme.* Or, cette approche est essentielle pour permettre au pays de disposer d'une projection économique optimale sur des temps longs, de faire avancer l'appareil productif dans une logique de bloc, de prioriser les zones et les pays avec lesquels il convient d'intensifier les relations commerciales, de négocier et appliquer en conséquence les accords de libre-échange (ALE).
- *En aval, la non-concertation entre acteurs (publics et privés) des stratégies sectorielles constitue une pratique constatée à tous les niveaux.* Les rares tentatives de convergence ont été limitées dans le temps, ou circonscrites à des circonstances exceptionnelles, telle la dernière crise financière : paradoxalement, l'action publique sectorielle et commerciale ne semble mobiliser les moyens et les acteurs dans le sens de la convergence que lorsqu'elle est mise sous pression.
- *L'ouverture du pays ne fait pas l'objet d'une stratégie d'exécution claire et organisée.* Les accords de libre-échange ne font pas l'objet d'une réelle préparation avec des politiques d'accompagnement pour en tirer un réel profit, notamment pour la montée en chaîne de valeur et le renforcement de la compétitivité nationale.

Résultat : les stratégies sectorielles et les accords de libre-échange ne produisent pas les effets escomptés sur la croissance économique, la compétitivité, la création d'emplois qualifiés et le développement humain.

- *La balance commerciale du Maroc enregistre un déficit structurel, en dégradation continue et sans signes d'inflexion.* La quasi-totalité des ALE a débouché sur des soldes commerciaux bilatéraux ou multilatéraux négatifs.
- *Les parts de marché détenues par le Maroc, qui constituent un indicateur de compétitivité significatif, sont restées faibles.* Elles sont en moyenne de 0,11% durant la décennie 2000, un taux en retrait par rapport à celui de la décennie 1990 (0,13%).
- *Quelle que soit la stratégie sectorielle examinée, aucune n'a réussi, à ce jour, à atteindre le niveau des objectifs initialement fixés.* Un décalage entre les objectifs affichés, lors des présentations de plans, et les résultats obtenus, est enregistré à l'occasion des évaluations intermédiaires, quand celles-ci sont opérées.

Recommandations du CESE

Le dispositif de recommandations pour la mise en cohérence des stratégies sectorielles et accords de libre-échange doit assurer, avec des mécanismes institutionnalisés, une parfaite cohérence des politiques de production entre elles, un usage raisonné des ressources communes, et mettre en adéquation la politique de production avec la politique commerciale. Il y a lieu de créer une forte articulation entre le développement d'une offre compétitive sur le marché intérieur et son positionnement sur les marchés à l'export.

Le dispositif est ainsi structuré autour de quatre axes stratégiques, soutenus par 25 mesures, répondant à une volonté d'assurer l'opérationnalité, dans le cadre d'une vision claire et intégrée.

Quatre critères ont primé dans le choix et l'élaboration des 25 recommandations retenues :

- Faisabilité, impact et capacité d'absorption par l'écosystème ciblé ;
- Capitalisation sur les leçons des expériences internationales, tout en respectant les spécificités budgétaires, culturelles et sociales du Maroc ;
- Degré d'influence sur la convergence, l'efficacité et la cohérence de l'action publique dans les domaines du pilotage intersectoriel et des accords de libre-échange, pour un saut qualitatif substantiel ;
- Exigence d'intégration et de cohérence de l'ensemble des recommandations, pour une approche globale et indissociable.

Structure générale du dispositif recommandé

1. Mise en cohérence des stratégies sectorielles					
1. Adoption d'un référentiel temps commun (3ans et 2020)	2. Déclinaison territoriale	3. Gestion mutualisée des ressources partagées	4. Approche contractuelle avec les régions et les Etablissements publics	5. Mise en place d'instances de pilotage et de mise en oeuvre	6. Polarisation des politiques publiques
2. Concertation et forte implication du tissu productif					
Mesures à caractère institutionnel					
7. Renforcement des capacités nationales en matière de ressources humaines	8. Restructuration des instances représentatives du secteur privé	9. Intégration des syndicats et des organisations de la société civile dans le renforcement des politiques sectorielles et internationales	10. Développement des partenariats public-privé et élargissement de leur cible		
Mesures d'accompagnement					
11. Mise à niveau de la réglementation des normes marocaines	12. Encouragement de l'éclosion de PME championnes nationales et de l'émergence de locomotives entraînant une dynamique forte dans leur sillage	13. Pérennisation des contrats de croissance à l'export et élargissement de leur cible	14. Mise en place d'incitations fiscales et actualisation du système de financement et d'assurance des exportations	15. Facilitaion maximale des procédures administratives et de commerce international	
3. Promotion, diplomatie et politique économique internationale					
Mesures liées à la diplomatie et à la politique économique internationale					
16. Poursuite de la politique d'ouverture économique et amélioration de son rendement	17. Renforcement du marché interieur comme levier de compétitivité de la production nationale	18. Amélioration du pilotage et de l'exploitation des ALE	19. Convergence de l'appareil promotionnel du Maroc		
Mesures liées à la promotion					
20. Lancement de nouvelles actions de promotion à fort impact	21. Renforcement des moyens des organismes étatiques et privés en charge de la promotion du Maroc	22. Positionnement du Maroc comme plate-forme internationale d'organisation de salons régionaux			
4. Intelligence économique					
23. Création d'une instance nationale d'intelligence économique	24. Partage de l'information disponible sur les opportunités d'affaires	25. Mise à contribution des experts marocains au Maroc et à l'étranger pour le développement du pays			

I - Mise en cohérence des stratégies sectorielles

Face aux carences en matière de formulation d'une vision globale et de coordination des acteurs et des stratégies, il apparaît nécessaire d'insuffler une dynamique qui intervienne au niveau stratégique et opérationnel et soit aussi à même de renforcer la cohérence des stratégies sectorielles.

1. Adopter un référentiel commun, avec un horizon temps et des grilles d'objectifs partagés

Il est essentiel d'harmoniser l'ensemble des projections grâce à un horizon unifié (par exemple 2020), couvert par les horizons propres, à une grande majorité des différentes stratégies sectorielles ; de faire concorder, pour le court terme, le temps des plans sectoriels avec celui des finances publiques, en mettant à profit, dès à présent, les apports de la nouvelle loi organique relative aux lois de finance (LOLF)¹ et en adoptant une déclinaison sur trois années glissantes. Dorénavant, cette dernière doit inclure des volets sectoriels et intersectoriels, avec la nécessité d'une déclinaison régionale de chacun d'entre eux.

2. « Régionaliser » la mise en œuvre des stratégies sectorielles

Il est préconisé de décliner les politiques sectorielles nationales au niveau régional, selon un ensemble de dispositions complémentaires : **mise en place de mécanismes de remontée d'informations du terrain**, pour que l'élaboration de toute stratégie soit nourrie et pensée selon les apports et atouts spécifiques de chaque région afin d'y intégrer, dès le départ, les axes pertinents de déclinaison régionale et de disposer ainsi des bases de suivi et d'évaluation des politiques régionales ; création de pôles de compétitivité spécialisés dans chacune des régions; **mise en place de contrats-programmes régionaux² ; adoption d'une approche participative citoyenne systématisée**, de la conception des programmes à leur évaluation, et intégrant un contrôle citoyen sur les actions développées par les organes publics.

3. Définir et mettre en œuvre une politique transversale pour les ressources stratégiques partagées

L'absence de concertation entre les acteurs au niveau de l'accès aux ressources stratégiques (rares) partagées³ fait peser sur elles le risque de prédation par un ou plusieurs protagonistes, au gré des positions d'influence, des priorités et des urgences de l'instant. Il convient donc d'imaginer un cadre opérationnel pérenne, à travers un secrétariat ou toute autre structure permanente, qui devra prendre en considération les objectifs globaux de développement et ceux liés aux différentes stratégies sectorielles, le tout étant aligné sur le même horizon temps et régi par des arbitrages au plus haut niveau (Chef du Gouvernement si nécessaire). Un système d'information qui intègre l'ensemble des programmes, en consolide les principaux moyens et réalisations, permettra aux acteurs de partager leurs objectifs et de jalonner conjointement l'avancement de leurs projets.

4. Systématiser le recours aux contrats-programmes avec l'Etat pour le pilotage des institutions publiques et des régions

L'Etat et la région ou l'entreprise publique définiront ainsi les engagements, les objectifs techniques, économiques et financiers assignés, les moyens pour les atteindre et les modalités de suivi de leur exécution, et y intégreront aussi les impacts sur le développement. Parallèlement, il est possible de procéder au contrôle des performances des institutions. Ces contrats-programmes auront aussi une déclinaison triennale glissante.

1- Le texte de la LOLF est dans les phases finales d'adoption.

2- Cf. le rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental pour un *Nouveau modèle de développement pour les provinces du Sud* (NMDPS).

3- Eau, énergie, foncier, ressources humaines et leur formation, grandes infrastructures ou encore ressources financières.

5. Superviser l'exécution, le suivi et l'évaluation des chantiers sectoriels

La mise en place d'un **comité interministériel de la stratégie**, présidé par le Chef du Gouvernement, assurera le suivi et l'arbitrage continu de la mise en œuvre harmonieuse des différents programmes et stratégies. Composé des ministères à caractère transversal⁴ et des ministères responsables de stratégies sectorielles, ce comité se réunira avec une fréquence mensuelle. Ses travaux seront préparés et alimentés par un comité de suivi, avec un secrétariat permanent qui pourrait être placé auprès du Secrétariat Général du Chef du Gouvernement. **Une conférence gouvernementale annuelle, en charge du suivi et de la programmation triennale**, assurera la concordance entre les programmes/stratégies sectorielles, leur état d'avancement et la programmation budgétaire, dans le cadre de la nouvelle LOLF. La pérennisation de ces deux mécanismes ne pourra être garantie que par leur institutionnalisation par voie réglementaire.

6. Regrouper les politiques publiques en grands pôles thématiques homogènes

Le regroupement des politiques publiques en pôles permettra de rendre plus clairs et plus visibles les grands choix des politiques publiques, de faciliter la convergence et la coordination des acteurs et des stratégies, et de favoriser les synergies inter-départements ainsi que la pérennité des politiques publiques. A titre indicatif, les pôles proposés sont les suivants : économie et production, infrastructures et emploi ; éducation et recherche ; santé et solidarité ; culture et communication ; justice ; sécurité ; coopération et relations internationales ; développement durable et environnement, étant entendu que cette orientation peut s'adosser à une autre architecture de polarisation, sous réserve d'en garder la cohérence et la facilité d'opérationnalisation.

II - Concertation et forte implication du tissu productif

Compte tenu de son rôle central dans les stratégies sectorielles et les ALE, le secteur privé doit se structurer davantage, être renforcé et impliqué dans les différents processus d'échange et de concertation. Il en va de même pour les autres acteurs clés du développement du pays (organisations syndicales, société civile et organisations non gouvernementales), afin qu'ils puissent être forces de proposition dans le débat économique et sociétal.

7. Renforcer les capacités nationales en matière de ressources humaines

Cela concerne à la fois les instances représentatives du secteur privé, les entreprises, les syndicats et les départements ministériels concernés, et passe par : **une formation professionnelle de qualité**, en adéquation avec les besoins du tissu productif ; **la multiplication des actions de formation et de coaching** au profit des entreprises, dans leurs domaines d'intervention respectifs d'abord, puis dans ceux des techniques de commerce⁵ ; **une politique plus engagée de l'Etat en termes d'incitation et de facilitation de la formation continue**. Le secteur privé devra faire preuve de plus de volontarisme et de structuration en la matière, les organisations professionnelles ayant une responsabilité d'appui à leurs entreprises adhérentes, particulièrement les TPE/PME ; **le renforcement des ressources humaines du département du Commerce Extérieur** pour conduire les négociations et mettre en œuvre les ALE, avec la mise en application de la loi sur la défense commerciale, ainsi qu'une formation pour améliorer l'expertise nationale auprès des ressources humaines publiques et privées.

4 - Economie et Finances, Intérieur, Industrie, Affaires étrangères,...

5 - Intelligence économique, langues étrangères, réglementation, techniques de négociation, certifications, optimisation de la participation aux salons,...

8. Restructurer les instances représentatives du secteur privé

Le secteur privé doit pouvoir disposer des capacités et des moyens de contribuer efficacement à la définition des politiques sectorielles. Il convient donc d'élaborer un cadre juridique spécifique aux organisations professionnelles, avec des niveaux de représentation, en vue d'un renforcement du secteur, de ses capacités et de son rôle institutionnel.

Par ailleurs, il serait opportun de dynamiser les rôles des commissions permanentes et des conseils d'affaires bilatéraux ; de procéder à la création de conseils d'affaires, avec tous les pays en ALE avec le Maroc, mais aussi avec ceux pour lesquels la balance commerciale du Maroc est déficitaire ; de mettre en place des programmes de renforcement des capacités des organisations professionnelles et de leurs structures permanentes.

9. Intégrer les syndicats et les organisations de la société civile dans le renforcement des politiques sectorielles et internationales

Les partenaires sociaux doivent disposer du cadre légal le plus approprié pour une meilleure structuration et articulation des missions et rôles qui leur reviennent, comme forces de propositions et acteurs. La revue de la loi sur les associations, dans le cadre du Dialogue national sur la société civile, devra également tenir compte des nouvelles responsabilités et attentes à ce niveau.

10. Développer les partenariats public-privé (PPP) et élargir leur cible

La mise en place d'une politique nationale de développement des partenariats public-privé (PPP) est de nature à développer des synergies, à travers le dialogue entre les acteurs concernés, la mise en place d'un cadre juridique fort (contrats de partenariat) et l'extension des PPP aux secteurs non marchands. Les PPP peuvent présenter des solutions innovantes et contribuer à accroître l'efficacité de la réalisation de grands projets. A cet effet, la concertation entre tous les acteurs concernés, dans le cadre d'un comité national de stratégie public-privé, permettra d'adapter le cadre juridique des PPP, de garantir sa transparence et son efficacité, et d'en assurer le suivi opérationnel et la coordination.

11. Mettre à niveau la réglementation des normes marocaines

L'arsenal juridique marocain doit être renforcé au niveau des normes sanitaires, de sécurité et environnementales, en partenariat avec les instances professionnelles, pour protéger le consommateur, la production et le marché nationaux, tout en allant vers un alignement sur les normes internationales et l'acquis communautaire européen en particulier, notamment en matière agricole et industrielle.

12. Favoriser l'éclosion de PME championnes nationales et l'émergence de locomotives entraînant une dynamique forte dans leur sillage

Ce nouvel écosystème, qui place la PME au cœur du développement, **nécessite d'encourager le développement des consortiums**, en permettant aux entreprises membres qui cèdent leur marchandise en vue de leur exportation d'être traitées comme des entreprises exportatrices, afin d'agrèger l'offre marocaine considérée comme de très petite taille ; **de faire de la commande publique un levier stratégique de développement économique et social**⁶, en favorisant la création de valeur ajoutée locale, en instaurant une règle d'obligation de compensation industrielle et de transfert technologique dans les grands projets ; **de soutenir l'innovation et l'investissement des entreprises en R&D** et d'intégrer celle-ci parmi les actions finançables par les contrats de croissance à l'export ; **de réactiver la distinction nationale pour les PME exportatrices championnes**⁷.

6 - Conformément à l'avis publié par le Conseil Economique, Social et Environnemental suite à l'auto-saisine AS n°7 / 2012.

7 - Il s'agit de renforcer l'offre exportable, en donnant une priorité aux secteurs où le Maroc dispose d'un avantage compétitif existant ou potentiel, et en ciblant prioritairement à l'export les marchés en ALE ou à fort potentiel de développement, comme l'Afrique.

13. Pérenniser les contrats de croissance à l'export et en élargir la cible

Le Maroc gagnerait à pérenniser les contrats de croissance après en avoir effectué l'évaluation. Parmi les ajustements proposés, figurent **la levée des barrières identifiées, l'intégration de l'investissement à l'étranger et la conception d'un programme spécifique à l'accompagnement des primo-exportateurs.**

14. Mettre en place des incitations fiscales et actualiser le système de financement et d'assurance des exportations

Il est recommandé d'**instaurer le régime juridique et fiscal de l'exportateur indirect**, notamment en exonérant de la TVA les achats locaux destinés à l'export ; d'**actualiser le système de financement et d'assurance des exportateurs, en réinstaurant les taux bonifiés sur le financement à l'exportation** (préfinancement et avance sur créances nées à l'étranger - ACNE), **en élargissant la couverture des risques conjoncturels couverts** par la SMAEX⁸, **et en mettant en place de nouveaux produits** pour la garantie des investissements et de l'implantation à l'étranger, la garantie des cautions, la garantie du risque de fabrication et d'interruption de marché et la coassurance.

15. Faciliter au maximum les procédures administratives et de commerce international

La simplification de ces procédures passe par **la mise en place d'une Maison de l'Exportateur**, véritable guichet unique commercial ; **l'accélération de la concrétisation du projet de guichet unique virtuel** des formalités du commerce extérieur ; **la suppression de la légalisation de signature** pour tous les actes commerciaux et son remplacement par une déclaration sur l'honneur, assujettie à une taxe parafiscale intégrée qui est reversée aux collectivités locales et remplace les droits de timbre.

III - Promotion, diplomatie et politique économique internationale

Une augmentation et une meilleure utilisation des ressources mises au profit de la promotion économique du Royaume permettront d'améliorer l'attrait de l'offre marocaine et du pays pour les investisseurs. Dans ce cadre, il y a lieu de :

16. Poursuivre la politique d'ouverture économique sur le monde et en améliorer le rendement

Cette orientation stratégique gagnera à être consolidée à travers les dispositions suivantes :

- **Démarcher individuellement des zones et pays avec lesquels la balance commerciale du Maroc est déficitaire**, afin de mettre en place des mesures facilitant l'accès à ces marchés, dans l'objectif de rééquilibrer les échanges⁹. Ces actions nécessitent une préparation solide de l'organisation des rencontres bilatérales, avec l'implication des représentants du secteur privé (comme les « champions nationaux ») et des banques nationales présentes à l'international.
- **Intensifier la mise en valeur de la position géostratégique du Maroc** pour ancrer la vocation du Maroc en tant que hub financier, plate-forme logistique et catalyseur de services pour les investissements et les exportations ciblant les marchés d'Afrique du Nord, Centrale et de l'Ouest, la Méditerranée, les marchés d'Europe et ceux de la côte Est américaine. Il est à ce titre primordial de multiplier les missions ciblées (marché / public cible) de promotion du Maroc à l'étranger, après avoir redéfini les arguments vendeurs pour le Maroc et formé une équipe de vente Maroc de haut niveau. Il convient également d'éviter la redondance et la contradiction des intervenants, notamment entre investissement, export, agriculture et tourisme.

8 - Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation.

9 - Notamment avec la Chine, l'Union Européenne, les Etats-Unis et la Turquie.

- **Œuvrer en faveur de l'augmentation du commerce interrégional, notamment au Maghreb¹⁰**, en réduisant le coût des échanges ; en améliorant la logistique et la coordination des échanges ; en développant les relations directes entre les secteurs privés de ces différents pays ; en recherchant davantage la complémentarité et l'atteinte de la taille critique, face à des marchés cibles sur lesquels il est possible de viser une part de marché consolidée supérieure à la somme des parts de marché individuelles.
- **Développer la coopération Sud-Sud¹¹ et le positionnement du Maroc en tant qu'allié stratégique pour le déploiement de la coopération Nord-Sud-Sud**, en identifiant les besoins en coopération des pays du Sud et en proposant des projets de coopération, basés notamment sur l'expérience des stratégies sectorielles¹². Cet exercice sera concomitant avec l'élaboration d'une stratégie public-privé spécifique à la pénétration des marchés d'Afrique subsaharienne, et particulièrement de l'UEMOA et la CEMAC. Le partenariat avec ces deux zones devra aller au-delà des accords de libre-échange et instaurer les cadres d'une association avancée.

17. Faire du marché intérieur un levier de compétitivité de la production nationale en encourageant les initiatives de production d'une offre de substitution aux importations

Le marché intérieur est un facteur déterminant pour le développement de la compétitivité globale sur le marché international. Il doit être structuré, obéir à des normes de qualité et être protégé des pratiques déstabilisantes à risque pour les investisseurs¹³. L'organisation d'assises sur l'informel devrait constituer une occasion pour enrichir le débat et construire une démarche concertée, bénéficiant d'une large adhésion. En parallèle, **l'orientation préconisée de la commande publique** (plus de confiance dans l'offre locale et plus d'encouragement à la création de valeur ajoutée locale), couplée à d'autres mesures incitatives, permettrait d'attirer des investissements capables d'alimenter le marché intérieur, en proposant une offre compétitive de substitution aux importations.

18. Améliorer le pilotage et l'exploitation des ALE

A cet effet, il est préconisé de mener des actions visant la réduction du déficit de la balance commerciale et d'instaurer des mesures de défense commerciale :

- **lutter contre les déclarations de sous-facturation à l'importation** pour endiguer les pratiques anticoncurrentielles, à travers le renforcement du comité public-privé de lutte contre la sous-facturation, réactivé en 2013 ;
- **disposer de l'expertise nécessaire dans les différents secteurs sensibles** (en interne au sein de l'administration et du privé), afin d'être en capacité de reconstruire les prix de référence des produits importés ;
- **réaliser des contrôles conjoints et coordonnés¹⁴ des marchandises importées** ; identifier les secteurs sensibles et mettre en place des dispositifs de veille, de sauvegarde et de protection anti-dumping ;
- **renforcer le contrôle de l'origine des importations bénéficiant du régime préférentiel**, pour faire respecter les engagements pris par les différents partenaires commerciaux du Maroc. L'institution d'un comité interministériel d'application de la loi commerciale permettra de coordonner l'application des réglementations du commerce national et international.

10 - Actuellement moins de 2% du commerce extérieur, soit le ratio le plus faible au monde et ce, malgré l'existence d'un accord commercial entre les pays de la région.

11 - Afrique, Pays du Golfe et Amérique du Sud.

12 - Les premiers secteurs à cibler sont ainsi les travaux publics, le logement, la santé, les technologies de l'information et de la communication, l'éducation/formation, la finance, le secteur pharmaceutique, l'agroalimentaire et les produits de la mer, l'industrie navale.

13 - L'informel et son corollaire, la contrebande, et les autres pratiques de concurrence déloyale.

14 - Organismes publics et organisations sectorielles.

Pour ce faire, plusieurs conditions essentielles sont nécessaires : **assurer la continuité, la capitalisation et le renforcement des capacités** des équipes en charge de la négociation et de la mise en œuvre des ALE; **institutionnaliser et doter de hautes compétences**¹⁵ l'instance chargée de leur négociation et de leur mise en œuvre, laquelle peut émaner de l'évolution de la commission consultative des importations en un comité des accords commerciaux.

Par ailleurs, il est important **de recueillir et de diffuser des informations commerciales**¹⁶, ainsi que **d'organiser des sessions de formation et d'éditer des guides sur les ALE pour les entreprises**.

19. Faire converger l'appareil promotionnel du Maroc

Pour établir une véritable stratégie de marque « Maroc », pour gagner en efficacité, réaliser des économies d'échelle et homogénéiser les messages diffusés à l'étranger, il est nécessaire de regrouper en un « cœur stratégique » l'AMDI¹⁷, Maroc Export¹⁸, Maroc Taswiq, l'OFEC¹⁹, puis de leur adjoindre en synergie le « cœur étendu », à savoir la Maison de l'Artisan et l'ONMT²⁰.

En parallèle, afin de promouvoir l'image du Maroc, il est préconisé de créer une **Fondation Image du Maroc** qui coordonnera notamment la communication des principaux acteurs nationaux concernés par la politique commerciale du pays et de ceux disposant d'une présence à l'étranger.

20. Lancer de nouvelles actions de promotion à fort impact

La palette promotionnelle du Maroc doit être remise à niveau et enrichie :

- **Création d'un label « Maroc »**, assorti d'un cahier des charges et d'un suivi rigoureux de contrôle qualité ;
- **Mise en place d'un programme permanent d'appui marketing pour les PME** en conformité avec le label « Maroc » ;
- **Lancement d'un programme de financement participatif** (*crowdfunding*) pour les exportations de nouveaux produits, à l'aide de plates-formes dédiées²¹ ;
- **Organisation d'événements aussi bien au niveau national qu'international** ;
- **Missions d'executive marketing public-privé**, de démarchage des grands donneurs d'ordre existants ou potentiels ;
- **Mise en place d'une plate-forme de vente en ligne des produits marocains**.

21. Renforcer les moyens des organismes étatiques et privés en charge de la promotion du Maroc

Pour ce faire, sont préconisés : **l'augmentation des budgets dédiés à la promotion** (la taxe parafiscale, en passant de 0,25% à 0,50% du montant des importations, pourrait contribuer à cet objectif) ; **l'appel à la coopération internationale** pour obtenir des moyens de financement de la promotion des exportations ; **le renforcement du rôle des représentations économiques** en une véritable force de vente du Maroc à l'étranger : la nouvelle Agence de promotion devra disposer d'un minimum d'une douzaine d'antennes à l'étranger sur les marchés stratégiques, hébergées au sein des ambassades, couplées avec d'autres antennes au sein des délégations du ministère de l'Industrie ou des Chambres de commerce ou des Centres régionaux d'investissement.

15 - Compétences juridiques, commerciales et techniques, avec spécialisation par secteurs d'activité, appuyées par de l'expertise privée.

16 - Données sur les flux commerciaux, les obstacles tarifaires et non tarifaires, et sur les accords commerciaux.

17 - Agence Marocaine de Développement des Investissements.

18 - Centre Marocain de Promotion des Exportations.

19 - Office des Foires et des Expositions de Casablanca.

20 - Office National Marocain du Tourisme.

21 - Notamment pour les entreprises de petite taille qui veulent tester leurs nouveaux produits à l'international.

En parallèle, un recentrage des missions de l'association des exportateurs, l'ASMEX, est nécessaire, avec augmentation de ses moyens. Ses missions consisteront à représenter et défendre, informer et former, promouvoir les exportateurs marocains. Son mode de financement devra être plus diversifié²². A terme, l'ASMEX devra viser la mise en place d'institutions dédiées à la formation continue, à la recherche, à l'incubation de projets, et créer plus de chambres de commerce bilatérales, notamment avec les pays en ALE ou ceux avec qui le Maroc est en déficit commercial.

22. Faire du Maroc une plate-forme internationale d'organisation de salons régionaux pour attirer le maximum d'opérateurs internationaux, notamment les acheteurs et investisseurs des pays de l'UEMOA, la CEMAC, du Maghreb et du CCG.

IV - Intelligence économique

23. Créer une instance nationale d'intelligence économique

Rattachée au Chef du Gouvernement, chargée de consolider, centraliser et piloter l'intelligence économique, elle aura pour missions la veille, la protection du patrimoine informationnel, l'aide à la décision et l'animation d'une démarche d'influence. Elle fournira des rapports de veille réguliers multi-sujets, notamment adressés à l'équipe de pilotage des réformes, mais aussi aux départements sectoriels et aux organisations professionnelles et, dans un second temps, des informations et de l'analyse, à la demande des entreprises orientées vers l'export. Elle devra en outre disposer d'une cellule partagée avec le ministère de l'Industrie, concernant les questions d'Intelligence marché (*market intelligence*) et de suivi du commerce international.

Le CNCE pourra être le noyau de base de cette instance : son cadre juridique sera revu pour institutionnaliser cette mission centrale et stratégique pour la politique commerciale. Il sera mis en réseau avec les autres sources d'intelligence économique et consolidera les informations émanant des différents observatoires existants. Enfin, l'instance hébergera un outil de *lobbying* à dimension commerciale. En bout de chaîne, elle actionnera la panoplie d'actions légales d'influence permettant de mettre le Maroc en situation favorable pour obtenir ces marchés, et sera en capacité de mobiliser le réseau diplomatique.

24. Rendre disponible l'information sur les opportunités d'affaires

Cela passe notamment par la mutualisation de la recherche, l'analyse et la diffusion des appels d'offres, par secteur et par pays cible, et leur publication dans plusieurs langues ; l'actualisation et la traduction des sites Internet des organismes de promotion en plusieurs langues²³ ; l'organisation d'un appui aux secteurs et/ou entreprises concernés, sur la base d'informations récoltées et analysées, relatives aux évolutions des besoins sur des marchés cibles ; la mise à disposition de la réglementation marocaine en plusieurs langues, notamment en anglais.

Une aide sera apportée à la préparation des réponses aux consultations et appels d'offres, jugés pertinents et adaptés aux opérateurs économiques nationaux.

25. Mettre davantage à contribution les experts marocains au Maroc et à l'étranger

En les faisant contribuer à des missions d'intérêt public et en profitant des compétences de la diaspora marocaine, pour créer des réseaux structurés d'échange d'informations.

22- Services payants, actions de sponsoring et revenus immobiliers.

23 - Anglais, espagnol, allemand, chinois, japonais.

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